

Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze

di *Roberta Comunian*

Paper 05/ 2010
www.CulturaLab.org

CulturaLab.org è un laboratorio di idee sulle tematiche di economia della cultura e dello sviluppo culturale dei territori. Questo documento che avete scaricato vi è reso accessibile, per usi didattici, informativi e NON commerciali. Questi contenuti NON possono essere pubblicati in altre sedi, previa autorizzazione degli autori. Se stampate o fotocopiate questo documento dovete:

- includere questa nota introduttiva sul copyright;
- non utilizzare il documento per alcun fine commerciale o di lucro.

I contenuti possono essere citati, in linea con le convenzioni accademiche. Qualora riportate parte dei contenuti in altri documenti o vogliate riferirvi a questo documento, vi preghiamo di utilizzare il seguente formato:

Comunian, R. (2010) “Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze”, Paper 05 / 2010, disponibile su www.culturalab.org (data ultimo accesso 00/00/0000)

Sicuri che rispetterete queste semplici regole, speriamo che vogliate continuare ad interagire con noi ed il nostro sito attraverso culturalab@gmail.com e www.CulturaLab.org



Il materiale presente sul sito è inoltre protetto dalla licenza Creative Commons (Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it>)

1. DUALITÀ DELLA COMPETITIVITÀ E DEGLI INVESTIMENTI IN CULTURA

Una delle definizioni più immediate di competitività fornita dal *World Economic Forum* è quella che intende quest'ultima come l'abilità di un paese nell'ottenere e sostenere gradi crescenti di sviluppo economico in termini di PIL pro capite. Una definizione meno ancorata ad un indice quantitativo e più attenta alla dimensione sociale è quella del *National Competitiveness Council*, che punta invece l'attenzione sul fatto che la competitività deve essere vista come l'abilità di una nazione nell'ottenere successo di mercato finalizzato al miglioramento dello standard di vita di tutti.

Emerge dunque in modo chiaro che la competitività può essere letta in termini strettamente quantitativi ma essa viene in ultima istanza a legarsi anche a problematiche di tipo qualitativo e sociale. In questo senso possiamo leggere in essa quella stessa dualità che le imprese moderne affrontano con i propri interventi e i propri progetti culturali o sociali. Da una parte tutti gli investimenti che una azienda concentra su settori non direttamente legati alla produzione o all'aumento di vendite e fatturato presentano un effetto spillover, cioè di ricaduta positiva in termini di dispersione. Un progetto culturale o un investimento sul territorio portano cioè vantaggio alla comunità, ad alcuni gruppi sociali, al sistema locale coinvolto e in un certo senso le risorse private dell'impresa vengono disperse. Il circolo virtuoso che però spesso questi progetti innescano permettono all'impresa di ottenere ritorni inaspettati e a loro volta quantificabili: valorizzazione economica del territorio, miglioramento dell'immagine aziendale, nuove possibilità di networking e collaborazione, un più efficace presidio del proprio mercato o del bacino da cui l'impresa trae forza lavoro. Allo stesso modo è limitativo parlare di competitività come di un ambito di strategia d'impresa senza allo stesso tempo comprendere come la ricerca di competitività ed innovazione da parte delle imprese italiane sia generatrice di effetti sistemici positivi su tutta l'economia nazionale e sulla sua riqualificazione strategica sui mercati internazionali.

Proprio in merito alla competitività Porter (2002) sottolinea come i benefici in termini di crescita che derivano da un migliore ambiente economico crescono con la sofisticazione delle operazioni e delle strategie delle singole imprese e vice versa. Per cui i paesi che presentano sia un migliore clima economico che una elevata capacità di gestione della complessità organizzativa da parte delle imprese, godono di crescenti benefici, mentre nei paesi in cui questo sviluppo avviene in modo sbilanciato, nei quali cioè l'azione dei fattori culturali condivisi frena la capacità di evoluzione della singola impresa, o dove al contrario le singole esperienze imprenditoriali di eccellenza faticano a dare luogo ad un meccanismo diffusivo di cultura d'impresa, vanno presto incontro a limiti strutturali nel loro potenziale di crescita che producono effetti, seppure in modo non omogeneo, su tutti gli attori.

Naturalmente il dirigersi verso un modello competitivo più sofisticato dipende da molti fattori e da cambiamenti legati a tutto il contesto produttivo del paese. Il governo e le regolamentazioni giocano com'è ovvio un ruolo fondamentale, ma nelle economie industriali avanzate molte altre istituzioni quali università, scuole e società di sviluppo delle infrastrutture hanno effetti molto forti nello sviluppo del settore economico privato. Ciononostante è il settore delle imprese in sé che influenza e dà forma all'ambiente economico. Anche le imprese da sole possono muovere passi importanti creando scuole e promuovendo la formazione, creando attrattiva nei fornitori o nei lavoratori specializzati a restare nel territorio, o definendo standard per consumatori o produttori.

Questo tipo di interventi crea vantaggi diretti alle stesse imprese ma permette anche un generale miglioramento dell'ambiente economico nazionale rendendolo più competitivo e facendo emergere nella competitività interna le imprese più all'avanguardia.

Come rileva Klamer (1997) è importante notare come tutte le attività economiche devono contribuire nell'arricchire il capitale culturale di una comunità, di una città o di una nazione. Perché in ultima analisi il capitale culturale di una città o di un territorio è quello che lo rende un posto interessante e ispirante in cui vive e da visitare.

Dall'analisi di Porter (2002) emerge il caso del Regno Unito, che nell'indice di competitività internazionale ha compiuto un drammatico progresso balzando da un settimo posto al terzo posto (subito dopo Stati Uniti e Finlandia). Parte del merito di questo sviluppo competitivo è naturalmente dovuto alle politiche pubbliche più attente che hanno portato migliorie in merito alla protezione del capitale intellettuale e alle politiche antitrust nonché alla sofisticazione del consumatore, ma altrettanto positiva è stata nel paese la risposta delle imprese in termini di sviluppo della propria capacità di innovazione.

Difficile dimostrare in che modo questo sia legato anche alla politica culturale del paese, ma è impossibile non ricordare l'attenzione capillare rivolta ai progetti di integrazione sociale e di rigenerazione urbana affrontante attraverso il recupero di aree degradate con progetti culturali. Non si può non porre l'accento sul supporto continuo dato dal governo del paese alla promozione dell'investimento delle imprese in cultura, e soprattutto l'attenzione alle relazioni virtuose che si instaurano fra arte e cultura e il settore delle creative industries. Particolare attenzione viene dunque posta in quelle attività e imprese che hanno proprio come origine la creatività, il talento e la capacità come nuove aree potenziali di sviluppo competitivo in grado di accrescere il benessere e le opportunità di lavoro sfruttando in particolare la proprietà intellettuale.

Un'analisi economica di settore (DCMS, 2001) ha rilevato che esso ha contribuito per lo 7.9% al PIL nazionale nel 2000 e che tra il 1997 e il 2000 il settore ha rilevato una crescita media annuale del 9.0% in confronto con il 2.8% di crescita dell'intera economia nazionale. Ma, come rivelano le parole dello stesso Primo Ministro Tony Blair (citato nel sito di Arts and Business, www.aandb.org.uk), "creativity is the key to the development of our nation. Co-operation between businesses and artists can only lead to the development of a stronger, healthier, more vibrant society." Si tratta di una ricaduta su tutto il sistema competitivo nazionale.

Per Porter (2002) il benessere viene creato a livello microeconomico ed è basato sull'abilità delle imprese di creare beni di valore e servizi usando metodi efficienti ed efficaci e ha le sue radici nella sofisticazione delle strategie d'impresa. Questa sofisticazione è indissolubilmente legata alla qualità dell'ambiente economico nazionale, ma sono le imprese che devono accrescere e migliorare il loro modo di competere e per favorire il proprio successo economico. Le imprese devono infatti passare da una competitività vecchio modello basata su vantaggi competitivi che venivano da un basso costo del lavoro o dall'utilizzo di risorse naturali a disposizione ad una competitività in cui vantaggio competitivo deriva dall'offerta di prodotti e processi unici.

Se nell'analisi di Porter (2002) il Regno Unito e la Finlandia rientrano nella categoria di paesi in cui il livello di competitività microeconomico è in grado di supportare una crescita del reddito pro capite, l'Italia, come la maggior parte dei paesi del mondo industrializzato (fra cui Stati Uniti, Giappone, Canada) rientra invece fra i paesi in cui il reddito pro capite è troppo alto se messo in relazione con la competitività microeconomica delle imprese. E' lo stesso British Council inglese a sottolineare l'importanza del suo ruolo di supporto ad arte e cultura nell'ottica di una favorevole apertura dei mercati ai prodotti inglesi. Parte infatti della strategia inglese di promozione culturale deriva da una sorta di rinascita e di aumento della domanda in ambito internazionale per le arti

visuali, il design, l'architettura, la letteratura, la musica che vengono dal Regno Unito. Il British Council inglese ha cercato di sfruttare e la sua rete di relazioni internazionali per promuovere attraverso l'arte e la cultura inglese le esportazioni e offrire assistenza alle compagnie impegnate su mercati internazionali. La strategia adottata si basa sulla creazione di eventi culturali internazionali che favoriscano il giusto clima per le compagnie per instaurare nuovi rapporti con le compagnie e con le istituzioni straniere.

È difficile non legare la possibilità di dare origine a prodotti sempre nuovi e con un plusvalore qualitativo legato alla loro creatività e unicità ad un bisogno di allargare il concetto di creative industries non solo a quegli ambiti che direttamente sono coinvolti con processi di creazione culturale o intellettuale come la pubblicità, l'architettura, il design, il settore software, quello della musica o la moda ma anche a quegli ambiti imprenditoriali che per molto tempo non hanno visto nell'investimento in cultura e conoscenza un nuovo strumento di crescita economica. In questo senso i progetti culturali e di investimento in formazione vengono ad essere una risposta delle singole imprese, ma anche di interi settori e di ulteriori soggetti pubblici o non profit per creare non solo uno sviluppo economico ma veri e propri strumenti per rendere questo sviluppo un fondamento del vantaggio competitivo dell'intera economia nazionale. Lo sviluppo economico è un processo di crescita in cui l'ambiente economico si evolve in modo da dare supporto ed incoraggiare metodi produttivi sempre più sofisticati.

L'opinione critica espressa da molti autori con riferimento agli investimenti di tipo culturale o sociale intrapresi dalle aziende si fonda in sostanza su una concezione della cultura come spesa improduttiva che danneggia l'impresa coinvolgendola in un'ottica non strettamente legata al profitto. Una simile visione è senz'altro giustificata quando l'investimento culturale assume un carattere sporadico ed incoerente. Ma come rilevano Kramer e Porter (2002) proprio in risposta ad alcuni critici, ciò non è più vero quando l'impresa finalizza questo tipo di investimenti al miglioramento del proprio contesto competitivo – ossia la qualità dell'ambiente economico dove l'impresa opera. Infatti sebbene il contesto economico sia spesso visto come una realtà separata da quella sociale, è facile constatare che le circostanze competitive e di successo di un'azienda dipendono in gran parte dal contesto complessivo in cui essa opera, e su cui essa può influire sensibilmente.

2. COMPETITIVITÀ E STRATEGIE D'IMPRESA

Come sottolinea Porter (1991) i vantaggi competitivi che le aziende possono offrire ai propri clienti o consumatori possono essere divisi in due categorie base: costi minori rispetto ai concorrenti o l'abilità di differenziarsi e fornire un plus che abbia valore per il consumatore ma che non ecceda a livello di extra costi per la compagnia. Ogni compagnia di successo sul mercato presenta uno o l'altro di questi vantaggi o entrambi. Per dirla in altro modo, una maggiore possibilità di profitto può a rigor di logica venire o dallo sfruttamento di minori costi in entrata o su forniture o dalla capacità di sostenere ed offrire maggiori standard e valore al proprio consumatore che lo rendono ben disposto a pagare un prezzo maggiore. Caratteristiche principali nella sofisticazione delle imprese nelle economie più sviluppate del passaggio da economie di medio reddito a quelle di alto reddito sono l'abbandono di modelli di competitività basati solo sul controllo dei costi o sullo sviluppo del marketing per puntare su una accresciuta capacità di innovazione, la crescita sui mercati internazionali, sull'aumento di compensazioni basate su incentivi e delega dell'autorità.

Alla base del successo competitivo dell'impresa, la strategia ha bisogno di legare in particolare le circostanze dell'ambiente socio-economico a quelle del comportamento dell'azienda e ai suoi

risultati sul mercato. Anche Rullani (2003) sottolinea che l'economia italiana ha esaurito le risorse su cui si reggeva la sua crescita quantitativa, fatta aumentando i volumi a scapito della loro differenziazione e qualità e che quindi le possibilità di sviluppo del nostro paese sono solo quelle legate della crescita qualitativa, che non avviene aumentando il numero degli addetti, ma il valore prodotto da ciascun addetto.

Di conseguenza, cambiano i modelli di business delle aziende e cambiano gli equilibri nella catena del valore. In molti settori del made in Italy, ormai, il valore si concentra nelle fasi a valle della catena del valore, quelle che hanno rapporto col cliente finale o con la catena distributiva. Anche per Porter (2002) tutte le variabili interne all'impresa, la sofisticazione dei processi produttivi, la natura del vantaggio competitivo, lo sviluppo della formazione e la crescita del marketing hanno la connessione più forte e diretta con il PIL pro capite di una nazione. Non è difficile vedere come in realtà si tratti di variabili fortemente legate allo sviluppo culturale di un paese. Maggiore è infatti l'attenzione verso la creazione di luoghi e progetti di sviluppo culturale maggiore diventa la capacità di attrattiva e di crescita di nuovi processi di innovazione e partnership (cfr. il saggio di Tavano Blessi in questo volume). Per Rullani (2003) si tratta dunque di un nuovo concetto di innovazione. Innovazione non è più sinonimo di introduzione di un nuovo processo produttivo o del varo del nuovo prodotto (materiale): al contrario, innovare significa sviluppo di nuove capacità di relazione e progettazione di servizi complessi, dove l'oggetto materiale è solo un componente (e non quello di maggior valore) dell'offerta che si rivolge al consumo finale. Per raggiungere lo status di economia ad elevato sviluppo un miglioramento della qualità e dell'efficienza non sono più sufficienti. Come sottolinea Porter (2002), il passaggio più impegnativo è quello verso una competitività basata sull'innovazione. I sentieri da percorrere sottolineano dunque queste priorità: le compagnie devono sviluppare l'abilità di innovare sulle frontiere della tecnologia mondiale, devono creare prodotti dal design unico e vendere i propri prodotti e servizi globalmente. Per rendere possibile questa trasformazione divengono necessarie anche incentivi e compensazioni ulteriori (non solo legate all'aspetto retributivo, ma a quello di soddisfazione e migliore qualità di vita e l'abilità di delegare autorità lasciare spazio a processi di pensiero creativi. Ulteriore sforzo diventa dunque quello di fornire un attento staff training e capacità di attrarre e trattenere talenti. E' possibile rilevare anche in ambito europeo la volontà di sviluppare politiche di innovazione. Nel 2000, la Commissione Europea ha prodotto un documento dal titolo 'Innovation in a knowledge-driven economy'. In questo documento vengono presentati alcuni obiettivi specifici di innovazione per rafforzare la capacità degli stati membri di superare ostacoli e creare un ambiente che valorizza l'innovazione, fra questi la volontà di incoraggiare la creazione e la crescita di imprese innovative, di creare società aperte all'innovazione e di creare una nuova interfaccia strategica per le imprese che entrano nel sistema dell'innovazione. Tra le priorità generali emerge dunque la volontà di promuovere l'innovazione nel modo più ampio creando un vero proprio framework che faciliti la mobilità delle idee e diventi conduttore di innovazione promuovendo co-operazione sia dell'ambito pubblico che del settore imprenditoriale. Le appropriate strategie d'impresa, le pratiche operative e l'influenza di particolari elementi dell'ambiente economico sono certo diversi da paese a paese e a diversi livelli di sviluppo. Le fasi di transizione richiedono particolare sforzo in particolare quando sistemi economici devono muoversi da modelli competitivi basati sui fattori di produzione o sugli investimenti a modelli di competitività basati sull'innovazione.

3. IL VANTAGGIO COMPETITIVO DEGLI INVESTIMENTI IN CULTURA

Le dirigenze aziendali si trovano spesso nella situazione di essere criticate perché poco disposte ad un intervento attento nella società, o al contrario di essere messi sotto pressione dagli *shareholders* aziendali perché poco attenti alla massimizzazione del profitto aziendale. Questo ha portato molte aziende verso un comportamento più strategico in relazione ai propri investimenti culturali e sociali. Ma l'interpretazione grossolana di questo investimento in strategia ha riguardato solo un più attento sfruttamento del ritorno di immagine e della promozione e pubblicizzazione che gli investimenti di questo tipo portano. In particolare obiettivi in campo sociale o culturale vengono visti come assolutamente separati e distinti dagli investimenti di tipo economico-commerciale, tanto che alla fine questi investimenti vengono a diventare semplici voci di costo nel bilancio economico aziendale. Secondo Kramer e Porter (2002), questo è da imputare soprattutto al fatto che spesso gli investimenti sociali, come quelli in cultura, sviluppati dalle aziende sono poco mirati, frammentari e poco inseriti nella mission e nella strategia aziendale nella sua interezza. Resta però una via poco navigata ma molto più efficace, un modo puramente strategico di intraprendere questo tipo di investimenti culturali che li rende elemento chiave nella competitività delle imprese. Le imprese possono infatti usare i propri investimenti culturali e sociali con lo scopo di migliorare il proprio contesto competitivo – ossia la qualità dell'ambiente imprenditoriale nella loro location o nei luoghi in cui operano. Se questi investimenti culturali vengono utilizzati per arricchire il proprio contesto socio-economico possono essere raggiunti assieme obiettivi economici e culturali che migliorano le prospettive di sviluppo aziendale nel lungo periodo.

Alcune imprese più avvedute hanno già cominciato ad utilizzare questa prospettiva nei loro investimenti. Porter e Kramer citano il caso di Cisco Systems che ha investito in un ambizioso programma educativo – Cisco Networking Academy – per formare amministratori di sistemi di rete, alleggerendo potenziali costrizioni alla propria crescita aziendale e fornendo contemporaneamente delle interessanti opportunità di lavoro per i diplomati che partecipano al programma. Concentrando le proprie attenzioni su un bisogno sociale che avrebbe influenzato il proprio contesto competitivo e sfruttando i propri unici attributi aziendali, Cisco ha dimostrato il potenziale inespresso degli investimenti a carattere socio-culturale delle imprese.

Per un uso strategico e competitivo degli investimenti culturali e sociali, Porter suggerisce di focalizzare l'attenzione in particolare su due variabili, ossia il *dove* – l'area di intervento in termini socio-culturali – e il *come* questo investimento viene affrontato. Quanto al Dove, per molto tempo la letteratura economica ha letto i risultati economici e quelli socio-culturali come aree distinte e spesso in competizione. Tuttavia nelle moderne economie che poggiano su una competitività aperta e basata sulla conoscenza, questa distinzione è diventata ormai obsoleta: le imprese non funzionano più in modo isolato dal contesto sociale in cui operano. Anzi, la loro abilità e possibilità di competere dipende in gran parte dalle circostanze e dal contesto locale. Per esempio il miglioramento del sistema di educazione o formazione può essere visto come un problema socio-culturale ma il livello di educazione della forza lavoro locale ha effetti sostanziali e decisivi sul potenziale competitivo di una azienda. Adottando un'ottica più ampia, infatti, gli obiettivi socio-culturali ed economici non sono affatto in conflitto ma connessi in modo quasi integrante. Infatti oggi la competitività dipende dalla produttività con cui le compagnie possono usare lavoro, capitale e risorse naturali per produrre merci e servizi di alta qualità. E la produttività dipende a sua volta dall'aver dipendenti che sono formati, continuamente stimolati e motivati. Dall'altra parte, migliorare le condizioni economiche o socio-culturali nei paesi in via di sviluppo può creare opportunità di sviluppo per operazioni aziendali future o nuovi mercati per i propri prodotti. In

sostanza è importante considerare che solo quando gli investimenti socio-culturali coprono anche le aree di interesse e sviluppo dei propri shareholders si può avere un investimento efficace, e solo quando gli investimenti socio-culturali hanno una significativa influenza nel contesto competitivo aziendale. Il contesto competitivo è un elemento importante per la strategia. La disponibilità di dipendenti preparati e motivati, l'efficienza delle infrastrutture locali e anche la loro ricchezza culturale, la grandezza e la sofisticazione dei mercati e le relazioni e regolamenti istituzionali hanno una forte influenza sulla capacità competitiva dell'impresa. La moderna competitività basata sulla conoscenza e la tecnologia fa sempre maggiore affidamento alle capacità delle sue risorse umane. Gli investimenti socio-culturali, come il miglioramento della formazione locale, fa crescere il mercato del lavoro e offre opportunità di impiego maggiori, facilita lo sviluppo di istituzioni di ricerca. Ma gli investimenti culturali possono anche rendere migliore la qualità e la ricchezza culturale offerta a livello locale, che è beneficio di tutti i cittadini ma in particolar modo è necessaria per attrarre forza lavoro altamente specializzata. La sofisticazione della domanda da parte della propria clientela locale migliora il livello di competitività di tutto il territorio locale fornendo alle compagnie nuovi input e suggerimenti per venire incontro alle esigenze dei consumatori e mettere in pratica nuovi metodi di innovazione. Gli investimenti socio-culturali possono influenzare sia la grandezza che la qualità del mercato locale. La Apple Computer ha da sempre donato computer alle scuole locali per far conoscere i suoi prodotti ai giovani. Questo è un investimento socio-culturale ma anche un modo per espandere il proprio mercato potenziale e per trasformare studenti ed insegnanti in acquirenti più sofisticati e attenti alla qualità del prodotto. La qualità dell'ambiente competitivo dipende anche dai rapporti con fornitori e industrie di supporto. Gli investimenti socio-culturali sono spesso mezzi di rinforzo nei legami economici locali e nello sviluppo di distretti economici. Spesso progetti culturali comuni sono portati avanti da reti di imprese. Questo permette spesso la massimizzazione dell'investimento riducendo i costi vivi e migliorando la competitività locale e del contesto socio-economico comune ai diversi soggetti. Relativamente al Come, gli investimenti socio-culturali più efficaci non sono di solito traducibili in un semplice versamento di denaro. Per migliorare in modo ottimale la propria capacità competitiva l'investimento deve essere inerente alla mission aziendale, in modo tale da rendere facile anche la co-gestione o co-progettazione dell'investimento con capacità interne all'azienda nei problemi di tipo manageriale, finanziario o tecnico. L'innovazione guida la produttività. I vantaggi maggiori sia in ambito economico che socio-culturale sono risultato non di miglioramenti in efficacia, ma di miglioramenti che vengono da nuovi e diversi approcci. Il modo migliore per creare valore sociale e anche economico, sta nello sviluppare nuovi mezzi per affrontare i problemi e metterli in pratica. Il know-how delle aziende, le loro interrelazioni e connessioni e la loro presenza in diverse società e sistemi locali a livello spesso internazionale crea potenti network per disseminare nuove idee e nuove metodologie per affrontare istanze e problemi socio-culturali che diventano impedimento ad un ulteriore sviluppo economico. Quando un'impresa mira eccessivamente ad un uso dei benefici in termini di pubbliche relazioni e pubblicità prodotti dai suoi investimenti culturali, perde l'opportunità di creare valore sociale e culturale. Cartina tornasole per identificare un buon investimento socio-culturale è quella da cui emerge chiaramente che il cambiamento socio-culturale desiderato risulta tanto vantaggioso per l'azienda che essa l'avrebbe intrapreso anche se nessuno fosse mai venuto a sapere di questo investimento. Kramer e Porter concludono sottolineando come non ci sia per l'impresa alcuna contraddizione tra lo sviluppo del proprio contesto competitivo e un coinvolgimento ed investimento sentito in ambito culturale e sociale, anzi tanto più questo investimento è vicino e collegato al contesto competitivo dell'azienda, maggiore ne risulterà il contributo che l'impresa riversa sulla società. Se

perseguito in modo sistematico così da massimizzare il valore creato, gli investimenti socio-culturali centrati sul contesto dell'impresa possono offrire alle imprese un nuovo set di strumenti per la loro competitività che giustifica ampiamente gli investimenti di risorse.

4. INVESTIMENTO IN CULTURA COME RISPOSTA STRATEGICA

Nelle diverse fasi dello sviluppo economico dei paesi industrializzati siamo passati, come sottolinea Porter (2002), da un modello di competitività basato sui fattori di sviluppo e produttività (come l'accesso a mercati di lavoro meno costosi, o la ricerca di materie prime meno costose) ad una competitività basata sugli investimenti in cui centrali diventano i fattori di efficienza ed efficacia nella produzione per giungere ad nuovo modello di competitività guidato e basato sull'innovazione ossia sulla creazione di unicità nel valore. Ragioni del successo centrali sono la creazione e lo sfruttamento di quelle che possono essere definite come le 'competenze distintive' di una impresa. Esse possono essere considerate le forze e potenzialità peculiari (a volte uniche) che un'azienda possiede e che quindi devono essere viste come centrali per il suo successo competitivo. Una società di pubblica utilità che investe in cultura rivela una attenzione verso il territorio e la propria utenza che sono gli stessi punti di forza a livello competitivo che la devono distinguere nei servizi che offre. Le persone che fruiranno dell'investimento culturale che l'azienda offre saranno i propri clienti ma anche i dipendenti e le persone che lavorando per questa compagnia si muovono quotidianamente nella città. L'investimento nella città risponde alla volontà di sottolineare l'attenzione, la competenza e conoscenza che la compagnia e i suoi addetti offrono alla città. Va inoltre sottolineato come per molte imprese queste peculiarità siano legate sia a processi di innovazione e ricerca (nati appunto da un forte investimento nel settore ricerca e sviluppo) ma anche dalla valorizzazione e del recupero della tradizione produttiva dell'impresa stessa o della sua storia produttiva, una sorta di differenziazione basata sul proprio heritage produttivo. In particolare, tutti i musei d'impresa nati dalla volontà di dare credito alla cultura imprenditoriale italiana e di promuoverla e conservarla rispondono a questo bisogno. I progetti di sviluppo e di innovazione non possono che basarsi su un'attenta conoscenza del passato. La differenziazione e la garanzia di validità e unicità dei prodotti offerti sta proprio nella tradizione produttiva e nella longevità e capacità di rinnovamento dell'impresa.

Come sottolinea Porter (1991) la ragione alla base del successo o del fallimento di una impresa o società sono il nodo fondamentale che la strategia di impresa cerca di indagare. L'analisi delle differenti strategie è legata a questioni riguardanti il modo il cui le imprese si differenziano, come si comportano, come scelgono le proprie strategie e come sono organizzate. Questi fattori, che possono appunto essere riassunti nella parola strategia di impresa sono in ultima analisi responsabili del successo di una compagnia in relazione alla sua competitività a livello nazionale ed internazionale e delle differenti prestazioni di diverse imprese sugli stessi mercati. In quest'ottica, per capire il successo è necessario capire quali sono le dinamiche con cui diverse imprese migliorano la propria situazione competitiva sul mercato. Il miglioramento dell'efficienza produttiva non è più quindi legato solo allo sviluppo di nuove macchine e tecnologie poiché ciò non crea un vantaggio competitivo sostenibile sul lungo termine. Per Rullani (2003) il ruolo centrale viene assunto dall'uso intensivo della conoscenza nella produzione di valore. In molti dei casi presentati in seguito l'investimento in cultura riguarda la volontà di valorizzare la risorse umana, centrale diventa spesso il bisogno di favorire non lo sviluppo di conoscenza tecnica, ma di forme di conoscenza relazionali che sono diffuse in tutte le attività e che si legano alle capacità e all'intelligenza degli uomini, e che in particolare sono legate alla possibilità di permettere ai propri

dipendenti di dare spazio al pensiero creativo e al problem-solving. In questi termini l'investimento in cultura apporta all'impresa è proprio la conoscenza tecnica o legata alle macchine e alla produzione ma, come sottolinea Rullani (2003) una conoscenza diffusa e relazionale, ossia capacità di gestire relazioni, di comunicare con gli interlocutori di co-progettare il nuovo e assumere rischi condivisi con gli interlocutori. Ciò permette all'impresa di vendere significati, prima che prodotti o prestazioni materiali. Creando valore, come suggerisce Rullani (2003) "con l'estetica, il gusto, il design, la riscoperta del corpo, la partecipazione emotiva all'esperienza, il racconto, il servizio flessibile e di qualità".

Per creare valore diventa necessario creare interazione con i propri clienti, ma anche con gli altri stakeholders, attraverso progetti e centri di ricerca, attraverso occasioni di scambio e di crescita culturale. La cultura e l'investimento in progetti culturali risponde a ciò di cui le imprese hanno sempre più bisogno: "un collante intelligente che consenta loro di essere nodo attivo, propulsivo, in una rete popolata di altri nodi con cui bisogna condividere progetti, visioni del mondo e rischi." (Rullani, 2003). Secondo Porter (1985) l'analisi delle fonti che creano vantaggio competitivo all'interno dell'impresa deve basarsi su un'analisi delle activities dell'impresa. L'impresa deve cioè essere vista come un'insieme di attività economiche distinte, seppur profondamente interrelate: addetti alla vendita, produzione, sviluppo progetti e infinite altre. Naturalmente, la strategia dell'impresa si viene a costituire nella configurazione complessiva di queste attività e nella capacità con cui esse essere vengono fatte interagire nel modo più coerente possibile. Il vantaggio competitivo di una impresa risulta dall'abilità di assolvere alle attività richieste a costi complessivi minori rispetto ai concorrenti o, quando questo non sia possibile, assolvendo ad alcuni dei propri compiti con metodi o modalità unici che creano valore per il consumatore e permettono alla compagnia di pretendere un prezzo premium. Sono le singole activities offerte dall'impresa che creano valore per il consumatore e quindi differenziazione. Quest'ottica di Porter torna utile anche nel nostro contesto di analisi del come la cultura viene ad insinuarsi e a favorire processi di differenziazione creando differenti esiti in termini di vantaggio competitivo e di come essa possa essere definita all'interno di diverse strategie di competitività. Infatti, l'investimento in cultura che le imprese affrontano viene ad interagire proprio con le diverse attività che partecipano all'impresa. Diversi modelli e casi di investimento in cultura rappresentano diverse strategie d'impresa e diverse aree in cui le imprese cercano di differenziare o valorizzare la propria expertise o produzione rispetto alle altre. Adottando questo punto di vista, diventa chiaro inoltre come la strategia di ogni singola impresa nell'investimento culturale si manifesti nel modo in cui essa configura e mette in collegamento le proprie diverse attività nella propria catena di valore e nel modo in cui essa cerchi di differenziarsi dai propri competitors.

Nella catena del valore di ogni impresa è possibile distinguere tra attività centrali che riguardano la produzione, il marketing e la vendita dei prodotti o servizi da quelle che generano inputs e fattori (come ad esempio il planning o la gestione) necessari alle attività centrali. Anche in merito all'investimento in cultura, come emergerà nei diversi casi presentati, il coinvolgimento può riguardare aree centrali alle attività produttive o semplicemente aree di supporto e promozione. In tutti i casi, quando l'investimento in cultura è integrato nella realtà aziendale, esso diviene parte integrale del processo attraverso cui l'impresa crea il proprio vantaggio competitivo e si differenzia sul mercato. Come le diverse attività sono parte di un sistema interdipendente in cui costi ed efficacia di ogni area vengono a influenzare i risultati delle altre, così il coinvolgimento dell'impresa in un investimento culturale non si limita a produrre effetti solo ad esempio in termini di promozione, ma diventa spesso ispirazione per lo sviluppo di innovazione interno all'azienda, genera informazione, coinvolge le risorse umane o ne facilita l'integrazione nel territorio o nella

comunità. L'investimento in cultura spesso coinvolge attività aziendali più orientate all'esterno. In questo senso esso si lega spesso ad asset aziendali di tipo intangibile, come il valore della marca, le relazioni, l'immagine dell'azienda come attore sociale o il network dei contatti. Questi aspetti di intangibilità che risultano difficili da misurare ritornano poi ad influenzare i costi, l'efficienza e i risultati di tutti gli altri ambiti aziendali. Una sponsorizzazione culturale crea spesso l'occasione di migliorare l'immagine di marca ma permette anche di coinvolgere i propri dipendenti interni. O'Hagan e Harvey (2000) parlano di *supply-chain cohesion* per rappresentare le finalità della sponsorizzazione quando essa mira al miglioramento della disposizione dei dipendenti di un'impresa o dei suoi fornitori. In qualche modo essa è motivata anche dalla volontà di ridurre i costi evitando tensioni nelle relazioni o creando sinergie. In quest'ottica spesso si tratta di investimenti legati alla localizzazione della compagnia o della sua forza lavoro (più che all'ottica di mercato e del raggiungimento dei consumatori). Il coinvolgimento di un ambito aziendale con progetti culturali inoltre genera nuovi assets aziendali interni in termini di capacità, conoscenza, comunicazione. Conoscenza e capacità che restano interni all'azienda e vengono ad essere reinvestiti al proprio nelle attività quotidiane e nei processi di ideazione necessari all'azienda per aumentare la propria capacità di innovazione.

Come sottolinea Klamer (1997), l'importanza economica della cultura è ormai un argomento che trova ampio spazio nella letteratura sulle organizzazioni economiche e il loro management. Questo perché la cultura d'impresa deve essere considerato come un fattore che ha forti influenze proprio sui risultati economici delle compagnie. Ecco perché è possibile affermare che gli investimenti nel settore artistico (collezioni d'arte o sponsorizzazione di eventi culturali) contribuiscono ad una cultura produttiva. Secondo Smith (2001), le economie e società di maggior successo nel ventunesimo secolo saranno quelle fondate sulla creatività. Innovazione e creatività saranno la leva di differenziazione sia per le imprese che vogliono svilupparsi competitivamente sia per le società che guarderanno a nuovi modi per affrontare diverse problematiche e migliorare la qualità della vita. Inoltre le imprese e le economie basate su queste nuove istanze di innovazione e creatività saranno in grado di cogliere più in fretta le opportunità offerte da ritmi di sviluppo sempre più veloci e di pensare "out of the box", innovare, restare flessibili e cambiare in modo da realizzare il loro completo potenziale.

5. MODELLI ED ESPERIENZE

Seguendo lo schema proposto in Porter (2002), è possibile analizzare le prospettive di competitività microeconomica di un sistema locale scomponendo la capacità competitiva in una serie di macroaree, per ognuna delle quali è possibile valutare la disponibilità di asset competitivi. Il giudizio complessivo sulla competitività nasce quindi da una valutazione molto complessa e articolata. Per valutare il reale impatto che gli investimenti culturali producono sulla competitività, occorre quindi verificare su quali di queste macroaree un determinato progetto di investimento produce degli effetti rilevanti, nonché l'entità specifica degli effetti. Lo scopo di questa sezione è quindi quello di fornire, per ciascuna macroarea, esempi di particolare interesse di progetti di investimento culturale che portano alla formazione o alla valorizzazione di asset competitivi per l'impresa, in modo da offrire un riferimento chiaro e concreto su ciascuna delle molteplici dimensioni strategiche nelle quali la cultura può giocare un ruolo interessante. In alcuni casi, come si evincerà del resto dalle singole presentazioni, un certo progetto ha valenze significative in più macroaree allo stesso tempo; si è però preferito insistere su quella che può essere considerata la dimensione dominante dal punto di vista della logica del progetto e del suo impatto sul potenziale

competitivo. Le otto aree, così come classificate da Porter (2002), e divise a loro volta in due settori (company operations and strategy, che comprende le prime cinque e national business and social environment, che comprende le ultime tre) sono:

- Sofisticazione dei processi produttivi, capacità di investimento e spesa della compagnia in ricerca e sviluppo;
- Livello di staff training e valorizzazione delle risorse umane, sviluppo della formazione e della ricerca interna di creatività, sviluppo dei processi di formazione locali, collaborazione con enti educativi e di ricerca locali;
- Sviluppo della marca, orientamento del consumatore e suo coinvolgimento, posizionamento strategico del prodotto;
- Crescita sui mercati internazionali, accesso a nuovi mercati e controllo della distribuzione internazionale;
- Natura del vantaggio competitivo, capacità di innovazione di prodotto e di processo;
- Qualità e valorizzazione delle infrastrutture aziendali;
- Qualità delle infrastrutture locali e regionali e valorizzazione del territorio, sviluppo di cluster locali dal lato della domanda e dell'offerta;
- Sviluppo della corporate social responsibility, coinvolgimento delle realtà locali, cooperazione nelle relazioni intra-organizzative e con le comunità locali esterne.

Un uso attento e articolato dell'investimento culturale può influire in modo significativo su una o più di queste dimensioni. In una fase come quella attuale in cui l'intero sistema produttivo italiano sta ridefinendo le sue strategie competitive, l'apporto potenziale della cultura può essere rilevante e può anzi trasformarsi in un fattore di vantaggio comparato.

A. CULTURA COME OPPORTUNITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

La cultura e l'investimento in progetti culturali rappresenta per molte imprese la possibilità di investire in ricerca e innovazione che poi ricade direttamente sulle attività della compagnia apportando sviluppi concreti al core-business aziendale. In particolare, la contaminazione fra l'arte contemporanea e i settori produttivi di design, moda, arredamento permette alle imprese di investire nella creazione di un brand attento al contemporaneo, innovativo e sempre all'avanguardia. E' il caso del Gruppo Targetti Sankey che con il suo progetto *Art Lightning Accademy* e la sua collezione ha creato un ulteriore ambito di sperimentazione e ricerca per nuove soluzioni di illuminazione che sono proprio il centro della sua produzione e attività. Il successo del progetto viene legato ad un'operazione di contaminazione, in cui si fanno sottili i limiti tra arte, design, creatività e studio. Questo tipo di investimenti si sviluppa spesso in ambiti legati alla contemporaneità come espressione di analisi dei gusti e degli sviluppi in termini di bisogni insoddisfatti e di esigenze a cui l'impresa può rispondere con prodotti più innovativi o più sofisticati. Il Crespi Trophy, nato per fini celebrativi, si è evoluto in un osservatorio dal quale l'azienda riesce a captare con anticipo le tendenze stilistiche che in modo determinante influenzeranno la sua futura attività produttiva.

L'attivazione di progetti culturali può rappresentare anche una volontà di valorizzazione della propria area produttiva e della ricerca ad essa legata. Il Centro Ricerche Fantoni è ad esempio in pochi anni diventato una risorsa permanente per nuove idee ed energie che si traducono in maggiore competitività per l'impresa, un laboratorio permanente di idee sul design del legno e sulla materia legno. Sono molti i casi di imprese in cui l'investimento in cultura ha in qualche modo

influenzato o dato nuovi stimoli alla produzione. Nel caso MIPA, la rinascita della Graniglia, l'azienda ha fatto della ricerca di materiale storico sulla diffusione e produzione di graniglia (pavimento di calce e pezzi di marmo) il centro della sua promozione e della conoscenza per lo sviluppo del proprio know-how su questo materiale. Il progetto del Museo Bottega Tarsialigna ha portato la compagnia a sviluppare e recuperare l'intarsio proprio per proporlo al settore museale internazionale ed italiano come target market per un prodotto di qualità e attento alla valorizzazione dell'artigianalità in un contesto di innovazione. Ecco alcuni casi eccellenti di imprese che sono riuscite a sviluppare e apportare nuovi elementi di contenuto nella propria area di ricerca e sviluppo grazie a progetti ed investimenti in ambito artistico e culturale.

Targetti, La Cultura Innovativa della Luce

“La Targetti Light Art Collection nasce dal desiderio di allargare all'arte le dimensioni di un mondo (quello della luce) tanto affascinante da non poter rimanere relegato ai confini della scienza e della tecnica ... E' possibile lasciare a un fenomeno così magico assolvere una pura funzione? Ci deve essere un'altra dimensione che si affida a parametri trascendenti, a valori che non possono essere misurati nei termini tecnici consueti. E' stata questa lunga ricerca, che mi ha portato ad immaginare una luce contaminatrice dell'arte.” Paolo Targetti, Presidente Targetti Sankey SpA

Nata a Firenze nel 1928, Targetti Sankey è oggi uno dei maggiori protagonisti mondiali nel settore dell'illuminazione architettonica di interni ed esterni. Con 75 anni di esperienza e professionalità, quotata alla Borsa di Milano dal 1998, l'azienda produce e commercializza oltre 3000 prodotti: apparecchi e sistemi di illuminazione che sono sintesi di tecnologia e design. Apparecchi tecnologicamente avanzati e ad elevato contenuto di ricerca che incontrano le forme pure e le linee essenziali di un design sempre attuale, capace di inserirsi in qualsiasi contesto architettonico. E' per questo che Targetti è stata chiamata ad illuminare progetti importanti quali: l'Ultima Cena di Leonardo da Vinci, il David di Michelangelo, il Museo Nazionale Romano, la metropolitana di Bilbao. Il Gruppo Targetti ha creato un network globale che assicura grandi vantaggi in termini di flessibilità e capacità di rispondere in tempi brevi alle più diverse esigenze, attraverso l'uso di nuove tecnologie e un sempre più crescente investimento nella Cultura della Luce.

Come rivela Consuelo de Gara, responsabile comunicazione e pubbliche relazioni della Targetti Sankey SpA l'azienda è stata da sempre vicina al mondo dei beni culturali, ma uno sforzo coerente e continuativo è stato portato avanti soprattutto a partire dagli anni '80, con sponsorizzazioni culturali soprattutto di tipo tecnico. Ma l'investimento in cultura dell'impresa non si è fermato qui. Infatti nel bisogno di far sì che la cultura, e nello specifico la cultura della luce, entrasse in modo continuativo e in termini di sviluppo e ricerca d'avanguardia, Targetti ha dato vita ad una Fondazione e ad una collezione d'arte centrate proprio sul tema della luce. I professionisti che operano nel mondo dell'illuminazione devono mantenersi sempre aggiornati ed è per questo che nel 1999 Targetti ha dato vita alla Fondazione La Sfacciata - Lighting Academy, dedita a promuovere e diffondere la Cultura della Luce. Tra le principali attività: corsi offerti a diversi livelli, convegni, conferenze e tavole rotonde svolte in collaborazione con importanti Istituti di Formazione e Ricerca come l'Istituto Nazionale di Ottica, le più importanti associazioni dei professionisti della luce ed altre industrie d'illuminazione nazionali ed internazionali. Per raggiungere i suoi obiettivi superando barriere di tempo e di spazio, la Lighting Academy ha creato www.lightingacademy.org, il Portale della Luce, un portale verticale dedicato a superare i limiti tradizionali nella diffusione di notizie relative alle attività della Fondazione e a tutte le iniziative didattiche e culturali afferenti al mondo della cultura illuminotecnica. Il portale, che registra fino a

400.000 accessi mensili, opera in sinergia con le maggiori istituzioni culturali e scientifiche, le più importanti associazioni di categoria e le più prestigiose riviste di settore a livello mondiale. Raggiunge il suo pubblico anche attraverso una newsletter periodica.

Una fabbrica di idee, un luogo di incontro e confronto, un'officina della creatività e un articolato centro di formazione in grado di attrarre a Firenze professionisti e appassionati provenienti da ogni parte del mondo: la Fondazione La Sfacciata – Lighting Academy è tutto questo e anche di più. Ideata come strumento efficace di comunicazione dei propri valori, del proprio know-how e della propria passione per la cultura scientifica e artistica, è nata come ONLUS nel 1999 e nel 2003 è stata riconosciuta come fondazione dalla Regione Toscana. La Fondazione La Sfacciata – Lighting Academy è l'unica realtà di questo genere a livello mondiale. Si tratta inoltre dell'unica realtà non-profit operante nel settore. La Fondazione non è solo un progetto innovativo (anche e soprattutto rispetto a quelli finanziati dalla concorrenza), ma è anche un veicolo di informazione sull'innovazione. Alla Fondazione si incontrano artisti intenti a plasmare affascinanti installazioni luminose, scienziati che studiano i fenomeni della percezione, psicologi che indagano la relazione tra luce e tessuto emotivo, ingegneri che sperimentano le più recenti innovazioni in ambito illuminotecnico, architetti che si scambiano idee su come valorizzare i loro progetti attraverso un sapiente uso della luce, urbanisti che tracciano con l'illuminazione nuove strategie di valorizzazione delle città, archeologi, direttori di musei e soprintendenti che si confrontano per individuare le migliori soluzioni illuminotecniche atte a garantire una corretta conservazione e fruizione dei capolavori di cui si occupano. Tutte queste preziose sinergie e queste occasioni di confronto sono rese possibili esclusivamente presso la Fondazione La Sfacciata: unica realtà del genere a livello mondiale. E questo suo essere unica ed esclusiva attrae a Firenze professionisti, appassionati e studenti provenienti da ogni parte del mondo: gli incontri sul ruolo della luce nei giardini monumentali, i seminari sull'illuminazione dei musei e dei luoghi di culto, i concerti di musica classica e contemporanea accompagnati dalla presentazione di opere d'arte realizzate con la luce artificiale hanno visto dal 1998 a oggi la partecipazione di oltre 5000 persone.

Una ricerca recentemente realizzata all'Università degli Studi di Siena ha indagato il ROI di Targetti nei confronti di questo investimento in cultura, considerevole sia per quanto riguarda il contributo economico alla Fondazione sia per l'impegno profuso dalle risorse umane dell'azienda per organizzare eventi che, oltre ad avere una forte rilevanza dal punto di vista strettamente culturale e scientifico, fossero al contempo in grado di assicurare all'Azienda un efficace ritorno, non solo in termini di pura immagine. Gli esiti della ricerca hanno confermato la validità dell'intuizione di Targetti: la Fondazione La Sfacciata – Lighting Academy si è infatti rivelata un ottimo strumento di promozione dei valori dell'azienda e un eccellente generatore di sinergie con istituzioni, enti culturali e professionisti di grande prestigio (tutti potenziali target dell'azienda), divenendo il fulcro di un network di eccellenza che non ha potuto non far ricadere sull'azienda ampi benefici diretti e indiretti. Con la Fondazione, Targetti ha voluto creare non solo un centro di formazione e informazione (la cui attività didattica è articolata in corsi base e avanzati, seminari e workshop), ma anche e soprattutto un luogo in cui far convenire le più brillanti espressioni della creatività contemporanea e metterle a contatto anche con i dipendenti e i collaboratori dell'azienda, in modo da creare una sorta di circolo virtuoso i cui vantaggi non fossero misurabili soltanto in termini di crescita di popolarità e di immagine, ma anche di valorizzazione delle risorse interne, coinvolte in un processo di formazione continua.

Anche a livello sociale la Fondazione ha saputo operare con efficacia, soprattutto attraverso iniziative di formazioni rivolte a studenti e neo-laureati che possono affrontare e approfondire tutte le conoscenze necessarie per iniziare nuove professioni richieste dal mercato, come quella

del lighting designer, per le quali in Italia non esistono ancora percorsi formativi all'interno delle Università. Per i giovani aspiranti "architetti della luce" Targetti mette a disposizione borse di studio e opportunità di stage in Azienda. La formazione dei neo-laureati e i programmi di aggiornamento per i professionisti ricadono inoltre in un più ampio progetto volto a diffondere una sempre crescente consapevolezza dell'importanza del ruolo della luce in qualsiasi progetto ad alto valore aggiunto: tale consapevolezza è sempre stata considerata dall'azienda come l'unica vera leva per ampliare ulteriormente il mercato di sistemi di illuminazione di eccellenza quali quelli che produce. Solo un professionista aggiornato e al passo con le grandi innovazioni tecnologiche che caratterizzano il settore illuminotecnico è infatti in grado di comprendere e apprezzare i plus di prodotti ad alto contenuto di ricerca. La Fondazione è stata dunque ideata non solo come luogo di eccellenza a livello culturale, ma anche come leva strategica per l'ampliamento del mercato di riferimento dell'azienda. L'idea - a monte degli investimenti culturali - è stata quella di promuovere la cultura della luce. Promuovere la cultura della luce significa innanzitutto far comprendere tutti i valori positivi della luce da quello prettamente funzionale a quello emozionale, magico. Tutto questo nasce dalla radicata convinzione che la percezione della realtà non sia soltanto un fenomeno fisico ma anche un fenomeno psicologico e culturale, in cui il ruolo della luce (elemento disvelatore della realtà stessa) gioca un ruolo determinante. Chiedere agli artisti di usare la luce come strumento espressivo, di creare emozioni di luce, è stato come chiedere loro di rendere tangibile ognuno di questi valori aggiunti della luce stessa. E tutto questo non può che contribuire a comunicare la grande attenzione della Società verso questi valori anche nel campo dell'illuminazione funzionale.

Tenendo conto della cultura della luce, da una parte, e del valore emozionale della luce, dall'altra, è dunque emersa l'idea della Targetti Light Art Collection, strumento efficace di promozione di valori extra-prodotto altrimenti impossibili da comunicare.

Nelle parole di Consuelo de Gara, "eccellenza tecnica, ricerca, sperimentazione innovativa, attenzione agli aspetti non solo funzionali della luce artificiale: sono questi i valori propri di Targetti e degli apparecchi che produce; valori sentiti molto fortemente all'interno dell'Azienda, ma anche assolutamente intangibili e pertanto impossibili da esplicitare all'esterno attraverso i canali tradizionali della comunicazione aziendale." Proprio per comunicare efficacemente questi valori aggiunti di Targetti ed evidenziare il differente posizionamento dei suoi prodotti rispetto a quelli dei principali competitors è stata ideata la Targetti Light Art Collection, una collezione d'arte contemporanea basata sull'idea di trasformare gli artisti e le loro opere realizzate con la luce artificiale in veri comunicatori dei valori immateriali dell'azienda. Affidata alla direzione artistica di Amnon Barzel (già direttore del Judisches Museum di Berlino e del Museo Pecci di Prato), la collezione è cresciuta di anno in anno, passando dagli iniziali 11 pezzi agli attuali 32. Le opere realizzate a partire dal 1997 sono "quadri di luce" ovvero installazioni luminose legate dal comune denominatore dell'utilizzo della luce artificiale. Ad ogni artista Targetti ha chiesto di creare un'opera che fosse valorizzata al meglio dalle potenzialità espressive di questa "materia non materia" dal fascino indiscutibile; un'opera che trovasse nella luce il compimento della sua forma e della sua capacità di emozionare. Gli artisti invitati hanno interpretato con la loro creatività gli strumenti luminosi più diversi: dalle lampade dicroiche a quelle di Wood, dalle fibre ottiche ai LED, dando vita ad opere molto diverse tra loro ma ugualmente suggestive. Dal 1998 è in corso una mostra itinerante Targetti Light Art Collection: Firenze, Lubiana, Milano, Roma, Buenos Aires, Ferrara, Lione, Bologna, Parigi, Napoli, Francoforte, Lipsia, Varsavia e New York sono le città che per prime hanno ospitato la collezione (che è stata vista da oltre 1 milione e mezzo di persone). Ogni mostra è un'occasione per far parlare in musei, gallerie e fondazioni di tutto il mondo il

linguaggio emozionale della luce espresso da Targetti. Lo stesso linguaggio che hanno fatto proprio i giovani artisti autori delle opere che hanno vinto le edizioni del Premio Targetti Light Art, una competizione internazionale promossa da Targetti in collaborazione con ArteFiera. Le loro opere sono entrate a far parte della collezione grazie alla scelta operata da una prestigiosa giuria composta da direttori di istituzioni culturali. Realizzate in 20 esemplari destinati ai maggiori circuiti museali internazionali, le opere della Targetti Light Art Collection sono visibili presso la sede permanente della collezione una splendida villa rinascimentale - Villa La Sfacciata - ormai divenuta la più importante raccolta europea dedicata esclusivamente alla Light Art e basata sulla sinergia tra arte e tecnologia. In questo modo ogni pezzo della collezione è una testimonianza palpabile degli effetti della luce sul tessuto emotivo e della possibilità di far giocare all'illuminotecnica il ruolo di demiurgo capace di plasmare la realtà in modo stupefacente e inusitato. Sempre a patto che vengano utilizzati apparecchi di illuminazione in grado di supportare anche le più imprevedibili spinte creative. Le opere sono state realizzate in stretta collaborazione con i tecnici specializzati di Targetti che hanno supportato la creatività degli artisti con le soluzioni illuminotecniche più innovative e più adatte a valorizzare al massimo il potenziale espressivo della luce.

Un altro versante importante è stato quello della comunicazione interna: tutte le opere sono state elaborate dagli artisti presso la sede della Targetti in modo che cooperassero strettamente con i nostri tecnici specializzati attuando un fruttuoso scambio di idee ed esperienze capace di arricchire di consapevolezza tecnica le intuizioni degli artisti e di nuova creatività il lavoro dei tecnici, trasformando la fabbrica in un luogo di esperienza. La programmazione delle tappe della mostra itinerante della collezione in paesi europei ed extra-europei in cui Targetti è presente con una struttura commerciale ha inoltre permesso di rafforzare le partnership operative con il personale in loco e rinforzare lo spirito di appartenenza intorno a forti valori comuni. A differenza delle sponsorizzazioni culturali tradizionali – richieste dall'esterno all'ufficio marketing – la TLAC è un'attività ideata e promossa integralmente dall'interno dell'azienda. Non si posiziona dunque solo nell'ambito della comunicazione quanto anche in quello della creazione della cultura da sponsorizzare. La maggior efficacia di comunicazione presso gli specifici pubblici di riferimento più che con la pubblicità si consegue con le azioni di pubbliche relazioni. Come sottolinea Consuelo de Gara "è difficile far percepire l'importanza e il valore sociale di una collezione come la nostra a causa della mancanza di una cultura diffusa del contemporaneo. Doppia sfida, dunque: quella di investire sul contemporaneo e quella di inventare, gestire e comunicare l'investimento direttamente dall'interno dell'azienda. I risultati sembrano premiare questo ruolo doppiamente attivo della Società e questo nuovo volto del privato che investe nella cultura facendosi promotore e veicolo di diffusione della medesima."

Centro Ricerche Fantoni, un laboratorio permanente di idee

“Il Gruppo Fantoni ha sviluppato un ciclo produttivo completo: dalla produzione di materia prima alla realizzazione e al riciclo. Ad ogni anello della catena corrisponde una possibilità di innovazione scientifica, tecnologica e progettuale. La valenza innovativa del Centro Ricerche Fantoni sta nel fatto che si trova nel punto di snodo dell’azienda, dove possono essere influenzati i suoi centri decisionali”. Paolo Fantoni, Presidente Gruppo Fantoni

Il Gruppo Fantoni, nato come ditta individuale nel 1882, conta oggi 1300 addetti e sei società, due delle quali situate all'estero, ed un fatturato annuo di oltre 270 milioni di euro. La produzione di mobili per la casa e per l'ufficio costituisce l'attività primaria dell'azienda friulana che nel corso degli anni ha saputo crescere ed evolversi fino ad ottenere rilievo su scala internazionale. Unica nel suo genere, costituisce un sistema autonomo e completo che trasforma il legno da materia prima a prodotto finito, unendo la sua attività ad un costante impegno nella formazione delle risorse umane, nella ricerca di materiali e nell'innovazione tecnologica, strategia che ha portato all'azienda importanti risultati in termini di mercato e di notorietà. La puntuale attenzione per la cultura del progetto le è valso, nel 1998, il prestigiosissimo riconoscimento del Compasso d'Oro alla Carriera dell'ADI, vinto in occasione della 18° Triennale di Milano a coronamento di un percorso ricco di soddisfazioni, effettuato all'insegna del “total design”. Già nel 1974 la Serie 45°, disegnata dagli architetti Gino Valle e Herbert Ohl, veniva esposta alla mostra permanente del MOMA (Museum of Modern Art) di New York e recentemente, nel 2001, il pannello fonoassorbente “Topakustik” della Patt veniva inserito nel prestigioso archivio della newyorkese Material Excellence, a testimonianza di un impegno eclettico e continuativo. Natura, ambiente e sviluppo sostenibile, architettura, creazione di nuovi materiali e creatività individuale, cultura industriale e cultura del progetto sono gli elementi distintivi di un'attività costantemente alimentata e sostenuta da una solida identità aziendale. Questa forte filosofia aziendale è il punto di forza della Fantoni che contraddistingue il suo operare in tutte le fasi: dalla progettazione dei prodotti alla loro commercializzazione, dalla comunicazione interaziendale a quella esterna.

Fantoni è riuscito a rilevare nell'universo degli attuali consumatori il desiderio di un prodotto con una sua identità-estetica: risultato raggiungibile solo attraverso un'etica della responsabilità nella progettazione e nella produzione del mobile, in armonia con uno sviluppo sostenibile. Ambiente e salute sono parole chiave nell'attuale civiltà; per questo l'ecologia, valore cui Fantoni è sensibile da sempre, sta diventando un fattore di forte competitività. L'insieme di questi elementi spinge la Fantoni SpA ad orientare ogni fase della vita aziendale verso la realizzazione di un progetto guidato da un'idea sottostante; quella di un'identità caratterizzata dalla contemporanea ed equilibrata presenza di elementi di varia natura, quali il design, la qualità, l'attenzione per la ricerca, la personalizzazione dei prodotti, la produzione eco-sostenibile, il rispetto per la natura, la valorizzazione delle risorse umane e della creatività individuale, il costante contatto con la realtà esterna. La sensibilità del gruppo per la componente progettuale ed estetica si esplica fin dalla realizzazione degli uffici di Osoppo. Completata nel 1976 su disegno dell'architetto Gino Valle, lo stabilimento si integra nel paesaggio circostante, grazie al colore blu che domina l'edificio. Una stessa progettualità creativa è stata applicata nella realizzazione del Centro Ricerche, progettato dagli architetti Mario Broggi e Gino Valle. Il Centro Ricerche Fantoni nasce infatti nel 1996 dall'esigenza di accelerare l'orientamento alla ricerca e l'innovazione nell'intera filiera del legno e dell'arredamento dove la Fantoni offre un supporto primario all'intero distretto del Triveneto e

all'industria italiana più in generale. Tale progetto nasce in un periodo storico in cui l'allargamento dell'Unione Europea ad Est ed il più generale processo di globalizzazione espongono il settore del mobile a nuove sfide competitive di fronte alle quali solo l'innovazione consente il perseguimento di vantaggi competitivi. Nato come spazio espositivo, il Centro Ricerche è presto divenuto il motore di tutta l'attività di elaborazione strategica e di comunicazione del Gruppo, armonicamente inserito all'interno dello stabilimento, è luogo di incontro ed aula di formazione. Lo spazio del Centro ospita un auditorium attrezzato di supporti informatici, uno showroom e un allestimento multimediale.

Le attività del Centro Ricerche Fantoni si articolano in diversi ambiti operativi: gli incontri e le mostre, la ricerca applicata, la formazione e l'attività editoriale. L'attività culturale che promuove si sviluppa in una serie di oltre 50 convegni che nel corso degli anni hanno portato ad Osoppo importanti personalità del mondo del design, dell'industria e dell'università. Grazie al coinvolgimento ed all'apporto di operatori provenienti da esperienze diverse (architetti, ingegneri, designer, imprenditori, docenti, tecnici, studenti, operatori aziendali, ecc.), esso affronta tematiche non solo di tipo economico (materie prime, progettazione, innovazione, design, mercati di sbocco, ecc.), ma anche di tipo etico, ecologico, ambientale e sociologico, legato alla materia legno e al prodotto mobile, lungo un itinerario di esplorazione e di arricchimento formativo, spaziando da tematiche come le declinazioni estetiche e funzionali del legno alla responsabilità del design in tema di sostenibilità. Questi eventi offrono l'opportunità a studenti e professionisti di incontrarsi, portando dentro e fuori l'azienda nuovi stimoli e sinergie, creatività e spunti di riflessione. A corredo del ciclo di incontri del 2000 sono state curate una serie di mostre per presentare uno spaccato contemporaneo dello stretto rapporto che lega il design al prodotto industriale. Da cent'anni Fantoni promuove la ricerca della qualità attraverso la collaborazione con architetti di fama internazionale. I suoi prodotti raccolgono premi internazionali, sono presenti al MOMA e alla sua stessa attività nello sviluppo del design primario viene riconosciuto il Compasso d'Oro alla Carriera 1998 dall'ADI.

Per quanto riguarda la formazione il centro ha instaurato collaborazioni con il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica. I workshop che si sono susseguiti, incentrati su problematiche tecniche e di marketing, a cui hanno partecipato illustri docenti universitari ed esperti. Essi si sono rivelati ricchi di spunti creativi per la crescita dell'azienda stessa e un ponte di proficua collaborazione tra ricerca accademica e applicazione pratica. Innumerevoli le partecipazioni di Scuole, Università ed Istituti Tecnici, che hanno definito il Centro Ricerche un punto di riferimento a Nord Est per tutto il mondo del Design Industriale. Raccolta degli atti, testimonianza delle attività svolte, ma anche elaborazione creativa di nuove proposte progettuali, "Blueindustry" è la collana di volumi monografici prodotta sulla base degli studi del Centro Ricerche Fantoni che presenta i risultati di interi cicli di eventi ed itinerari di studio. Informazione e divulgazione pensati ed usati come strumenti di crescita e progresso: promotori, verso l'interno, di coesione e senso di appartenenza e di identità, sono un ponte importante che consolida i legami tra l'azienda e il mondo del progetto; per tutti un'occasione di aggiornamento ed apprendimento.

Il Centro Ricerche Fantoni viene dotato nel 2003 di spazi più ampi (3000 metri quadri) in cui poter ospitare i reparti progettazione mobili, una biblioteca con i relativi spazi di consultazione, una sala didattica multimediale, più ampi spazi di presentazione delle proprie ricerche e una zona di ristoro. Il Centro Ricerche celebra il 2003 con una serie di incontri con i premi Nobel, massima espressione della ricerca e dell'innovazione, attraverso i quali testimonierà l'importanza che l'innovazione riveste per il sistema industriale e civile. Esperienze professionali e formative, occasioni di scambio

umano ed approfondimento disciplinare che si pongono come fonte privilegiata di spunti progettuali per la crescita aziendale.

Crespi Trophy, un osservatorio della materia

“Il trofeo Crespi è un premio all’innovazione, racchiude nell’eccellenza dei partecipanti, provenienti dalle migliori scuole di design del mondo, un processo di ricerca e di sviluppo che contraddistingue la nostra azienda. Esso permette di dare validità e forma alla nostra materia prima e di immettere nuova cultura estetica e progettuale nel nostro settore.” Alberto Schiavi, Amministratore delegato Giovanni Crespi SpA

La Giovanni Crespi SpA è una holding industriale di oltre 20 aziende appartenenti al Gruppo Crespi. Il gruppo si è da tempo affermato come leader nella realizzazione di materiali sintetici e poliuretani espansi, materie prime per molti e diversificati settori dell’economia italiana. Il gruppo ha una forte storia di ricerca e sviluppo di materiali sempre più innovativi, con la mission di produrre materiali in grado di competere e superare i prodotti naturali per prestazioni e duttilità di impiego. Dal 1995 l’azienda è quotata in borsa ed è cresciuta soprattutto nei mercati internazionali. In particolare con la sua produzione di semilavorati il gruppo Crespi è fornitore di larga parte del settore dell’abbigliamento e degli accessori moda e calzature, ma ha anche partner privilegiati fra la cartotecnica e l’arredamento. Il ‘Trofeo Crespi’ è stato ideato nel 1986 per celebrare in maniera alternativa il 50° Anniversario della società Giovanni Crespi. Questa iniziativa, che in origine aveva un carattere soltanto celebrativo, ha immediatamente rivelato tutto il suo enorme potenziale di comunicazione e innovazione. Già alla sua quarta edizione nel 1995 era considerata un vero e proprio grand-prix tra le migliori accademie di Fashion Design del mondo e uno dei più ambiti e autorevoli riconoscimenti internazionali per aspiranti stilisti. Nel corso degli ultimi diciotto anni il concorso (che ha assunto una cadenza biennale) ha ottenuto la copertura di circa 80 emittenti televisive internazionali e pagine intere sui più autorevoli quotidiani e riviste di moda del mondo, ma – cosa più importante – grazie a quest’evento sono stati individuati dei nuovi modi di utilizzo delle materie plastiche. Il concorso si è rivelato altresì un ottimo strumento per scoprire e individuare in anteprima (di almeno cinque o sei stagioni) quei trend mondiali che in seguito hanno prodotto veri e propri ‘oggetti di culto’ di massa (come i giubbotti in plastica, gli zainetti, le scarpe trasparenti, la body-bag).

Fra i fattori di innovazione e sviluppo apportati dal premio sono rilevanti soprattutto il lancio di nuovi materiali, l’individuazione di nuovi modi d’utilizzo delle materie plastiche e il posizionamento del marchio all’interno di tutte le migliori accademie di fashion design del mondo, di fatto un vero e proprio vivaio di futuri clienti dell’azienda. Il premio e la sua presentazione all’interno dell’evento Milano Moda Donna è diventato un mezzo di promozione e valorizzazione degli interventi creativi e artistici nel più ampio ambiente della moda e ha offerto svariate forme di visibilità all’azienda. Le ragioni del successo di questo evento riguardano gli interventi di innovatività e ricerca sempre nuovi che esso ha suscitato nel tempo. In particolare l’intrinseco taglio alternativo che questa ‘sfida creativa’ ha acquisito sin dal suo esordio, volutamente slegato da qualsiasi tema o suggerimento predefinito, ha permesso agli artisti di lavorare in assoluta libertà, realizzando in questo modo soluzioni e creazioni assolutamente innovativi. Il premio permette all’azienda di prendere visione di progetti altamente creativi provenienti dalle migliori scuole di design di tutto il mondo offrendo un spaccato sul contemporaneo e le tendenze future, su un criterio di eccellenza che si può considerare globale. Inoltre, permette all’azienda di venire in contatto con quegli studenti che

avranno in futuro un ruolo centrale nel sistema fashion, permettendo la sperimentazione di materiali legati all'azienda ma anche di materiali nuovi sul mercato. Alcuni dei progetti presentati arrivano anche ad avere una evoluzione e realizzazione pratica fino ad arrivare al mercato, ma va rilevato che il fatto che la società sia in realtà slegata dal mercato del consumatore finale funge da garanzia della trasparenza e della finalità autenticamente culturale e progettuale del premio. Come sottolinea Alberto Schiavi, amministratore delegato della Giovanni Crespi SpA "un evento ed un investimento culturale di questo tipo permette alla nostra società di avere un riscontro qualitativo molto forte e nel lungo termine, cosa che anche importanti campagne pubblicitarie non riescono a garantire, e ci permettono di accedere alla fascia alta del nostro mercato portando la cultura anche in un settore, quello dei materiali sintetici, che per molto tempo è stato considerato un settore di ripiego, e di materie povere per la moda. La nostra ricerca e lo sviluppo, cresciuti anche grazie al premio, ci hanno portato ad introdurre materiali anche più avanzati e innovativi di quelli naturali che sono divenuti materiale di lavoro per gli artisti che si cimentano nel nostro premio".

La volontà di legare la matrice culturale al mondo della moda che è innanzitutto un fenomeno di costume con alti contenuti artistici, ha permesso di verificare come tutti gli ambiti artistico-creativi come musica, teatro, cinema e arte influenzino e precorrono mode attuali e future alimentandole di nuovi spunti. Il 'Trofeo Crespi' è quindi oggi una sorta di osservatorio dal quale l'azienda riesce a captare con anticipo le tendenze stilistiche che in modo determinante influenzeranno la sua futura attività produttiva. Poter anticipare i gusti, individuare nuove possibilità di impiego dei materiali, lanciarne di nuovi, sono senza dubbio fattori importanti di vantaggio competitivo. In conclusione, il concorso consente alla società di conseguire apprezzamento e notorietà presso pubblici che costituiscono una fascia importante di potenziali futuri clienti (i giovani designer), di acquisire visibilità e prestigio presso gli opinion maker del settore, mantenendosi in stretto contatto con idee e proposte innovative in ambito internazionale.

B. CULTURA PER LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Tra i benefici correlati all'investimento in cultura in termini competitivi e in qualche modo connessi anche alla responsabilità sociale d'impresa, c'è quello del coinvolgimento del personale dipendente nei programmi culturali dell'azienda. L'arte e la cultura parlano agli individui e li arricchiscono. È diventato perciò immediato e efficace per molte imprese usare l'arte per coinvolgere i propri dipendenti in modo creativo e per fornire loro occasioni di formazione e allo stesso tempo spazi per un pensiero creativo, fuori dagli schemi, che liberi innovazione all'interno dell'impresa stessa. La cultura diventa lo strumento per rinnovare la propria cultura aziendale, per attingere nuova motivazione o nuova capacità di coordinamento di gruppo. Il coinvolgimento dei dipendenti nei programmi culturali dell'azienda può raggiungere vari livelli, in relazione anche al tipo di coinvolgimento dell'azienda stessa. Con la sponsorizzazione di mostre ed eventi temporanei viene di solito data ai dipendenti la possibilità di partecipare gratuitamente all'evento sponsorizzato; sebbene questo tipo di coinvolgimento risulti spesso superficiale, è possibile migliorarne la qualità attraverso visite guidate, seminari o lezioni, workshops e la partecipazione a programmi educativi estesa anche ai familiari. Con la sottoscrizione di programmi di partnership o membership presso musei o altri istituti culturali i vantaggi offerti sono gli stessi, ma essi hanno un carattere più duraturo. Molto più influente (anche se ciò richiede una condizione ottimale di gestione) sembra essere la presenza all'interno dell'impresa di una collezione d'arte o di un

museo. Alcuni musei d'impresa in Italia diventano luogo ideale per la formazione del personale dell'impresa o del settore, come ad esempio il centro di formazione professionale legato al Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna.

La riscoperta del valore dell'arte negli uffici viene inoltre legata allo sviluppo della creatività delle persone che vi lavorano e ad una maggiore identificazione con l'azienda. Lo studio notarile e commerciale inglese DMH ha preso spunto proprio da mostre di arte contemporanea nei suoi spazi per dare forma ad una nuova immagine di accessibilità, modernità e competenza che rappresenta lo studio ma soprattutto le persone che vi lavorano. In alcuni casi si tratta di progetti di forte sperimentazione come Fabbrica del Gruppo Benetton; la creatività e l'innovazione artistica legata a progetti culturali sviluppati internamente offre interessanti spunti per innovare la comunicazione del gruppo e sperimentare nuove modalità comunicative basate sull'arte ma che coinvolgono anche programmi di corporate social responsibility in cui il gruppo coinvolge anche i propri dipendenti. Ma esistono esempi altamente innovativi in cui arte e cultura si legano agli ambiti della formazione, creazione, creatività e coinvolgimento personale. Una modalità in via di diffusione è l'*arts-based training*, ossia imprese che fanno uso di metodi di formazione del personale basati su diverse forme culturali, fra cui laboratori legati alla musica, al teatro e alla creazione artistica. Questi tipi di esperienza formativa riescono a coinvolgere e creare coesione, nonché a presentare role-play e situazioni in cui si possono presentare problemi specifici dei diversi ambiti aziendali. Ecco ad esempio il caso della divisione surgelati di Nestlé Italia che con un workshop artistico-teatrale ha permesso alla sua divisione di ricontestualizzare il proprio lavoro in relazione alle nuove tecnologie introdotte o del progetto di ridefinizione del senso di appartenenza del personale della società Eurotunnel.

Un altro tipo di coinvolgimento poco usato è l'*artist in residence*, ossia l'artista che entra nell'azienda. Un esempio italiano è quello della ditta Ranger Group che produce e realizza stampaggio plastico. L'azienda ha invitato alcuni scultori contemporanei a collaborare con il suo personale, usando il know-how aziendale e i propri materiali per la realizzazione d'opere d'arte all'interno della stessa impresa, innescando nel personale un forte senso di appartenenza e la possibilità di riqualificarsi inventando nuove soluzioni non contemplate nel lavoro ordinario. Il coinvolgimento dei dipendenti nel caso della galleria d'arte dello studio DMH di Brighton non si è basato solo su interventi di *arts-based training* ma nel comunicare al proprio interno attraverso uno spazio d'arte contemporanea moderno e innovativo. In questo senso l'arte e la cultura vengono a rispondere proprio ad un nuovo bisogno competitivo. Infatti è nell'agenda di tutti i settori economici e di quelli attinenti al lavoro il fatto che oggi si debbano affrontare problematiche di formazione continua (lifelong learning), migliorando e aggiornando in continuazione capacità, conoscenze e competenze anche di chi è già inserito nel mercato del lavoro. Ecco alcuni esempi eccellenti in cui progetti di innovazione culturale e investimenti di tipo artistico hanno collaborato alla valorizzazione della risorsa umana all'interno dell'azienda o allo sviluppo di processi di formazione nonché alla liberazione di nuovi modelli di innovazione e creatività fra coloro che partecipano all'impresa.

EUROTUNNEL Team, coinvolgere il personale per offrire un migliore servizio ai clienti

“Ho fatto corsi di customer care una volta all'anno per 13 anni della mia esperienza lavorativa. Ma questo è stato senz'altro il miglior corso svolto. La giornata è stata divertente e formativa e i docenti hanno creato una atmosfera elettrizzante, tanto che il tempo è volato via. Tutto ciò che abbiamo fatto è stato originale e rinvigorente, un grande giorno come molte lezioni impartite ...”

Uno dei partecipanti al workshop 'Team Eurotunnel'

Eurotunnel PLC controlla l'infrastruttura del Canale sulla Manica, ma anche i servizi shuttle per camion e passeggeri che collegano Folkestone, in Gran Bretagna, con Coquelles in Francia. Gran parte delle entrate derivano poi dai servizi di pedaggio degli operatori ferroviari e degli altri operatori che utilizzano il tunnel. Eurotunnel è quotata nelle borse di Londra, Parigi e Bruxelles. Si tratta di una compagnia di servizio, in cui il miglioramento del proprio livello di competitività si basa in buona parte su un miglioramento delle relazioni con la clientela e della sua assistenza. Obiettivo della compagnia è il tentativo di migliorare il proprio HCI (Human Capital Index) e creare una più forte cultura d'impresa ampiamente condivisa. Il significativo compito di istituire e far operare un sistema ferroviario sotto il canale della Manica ha portato la società Eurotunnel attraverso diversi cicli di cambiamento e crescita. Il programma 'Team Eurotunnel' è stato lanciato per porre attenzione all'importanza del personale per il successo della compagnia. Come parte della nuova iniziativa 'Eurotunnel Team' la direzione stava cercando un metodo innovativo e creativo per coinvolgere lo staff nello sviluppo di una cultura e di uno spirito di gruppo, migliorando la comunicazione e arricchendo il servizio offerto ai propri clienti.

Un'esperienza di *arts based training* (ossia di formazione basata su metodi artistici) si è rivelata come la soluzione ideale e alcune conversazioni e approfondimenti hanno portato a strutturare un approccio su base teatrale per sviluppare il 'Team EuroTunnel'. Il progetto non è consistito solo di un normale *arts based training*; riconoscendo che Eurotunnel aveva bisogno di creare un forte legame di comunicazione tra le sue persone, uno degli obiettivi principali è stato quello di permettere ai partecipanti di esprimere le proprie preoccupazioni, idee e suggerimenti riguardo a temi come cultura e spirito di gruppo, comunicazione e servizio ed assistenza ai clienti. Un altro degli obiettivi è stato quello di permettere ai partecipanti di riflettere sul loro comportamento e i loro atteggiamenti identificando le aree che potevano essere migliorate. Il coinvolgimento di una compagnia teatrale, Strange Cargo Arts Company, ha permesso di usare il teatro, la metafora e il dialogo per indagare punti di vista, alimentare idee dentro al processo 'Team Eurotunnel' e allo stesso tempo ha dato ai partecipanti un'occasione memorabile e coinvolgente in cui mettersi alla prova, che è diventata un momento di grande significato per i dipendenti e l'organizzazione. Il progetto ha dato un forte input a tutto il processo di ridefinizione della cultura aziendale. Ha permesso ai dipendenti di esprimere i propri punti di vista riguardo l'approccio della compagnia alla comunicazione e al lavoro di gruppo in un modo innovativo e costruttivo. Ha portato maggiore attenzione da parte dei dipendenti e dei dirigenti sull'importanza della comunicazione e del lavoro di gruppo per garantire un servizio migliore alla clientela. Una verifica dei livelli percepiti di 'attenzione al consumatore' ha dimostrato una crescita di risultati da quando il progetto è iniziato. Dalle opinioni raccolte fra i partecipanti al training esso ha nel 99% dei casi presentato degli obiettivi chiari, con opportunità di imparare e di applicare ciò che si imparava in un'atmosfera rilassata e divertente, fornendo dunque un servizio di training particolarmente innovativo. La natura interattiva di questo *arts-based training* e la raccolta di suggerimenti e punti di vista attraverso il dialogo ed il dibattito e l'interazione teatrale ha permesso di fornire un ricco set di informazioni e dati per la dirigenza aziendale, e uno stimolo per un miglioramento a livello strategico di tutta la compagnia.

I workshops hanno dato la possibilità al personale di 'dire la propria' con un costruttivo criticismo che ha anche generato nuove idee e suggerimenti pratici, e il successo è per buona parte dovuto al coinvolgimento e all'attenzione focalizzata creati dal lavoro teatrale. Inoltre, i responsabili aziendali hanno potuto rilevare l'esigenza di lavorare sui bisogni e le esperienze del personale per migliorare le capacità degli stessi rispettandone i punti di vista. Molti dei suggerimenti sono stati

inoltre rivolti proprio al reparto delle Risorse Umane dell'azienda, dando una spinta verso il miglioramento delle aree più sensibili dei propri compiti: la comunicazione interna ed esterna, l'importanza della creatività e dell'iniziativa personale anche in una compagnia attenta alla sicurezza, e l'opportunità di migliorare la qualità percepita del servizio clienti. Attraverso questi workshops sono state sviluppate idee sul miglioramento dello scambio di informazioni al fine di migliorare anche il livello di informazione del personale in front-line, che si rende quindi in grado di rispondere al cliente in modo intelligente aumentano con ciò la propria autostima e fornendo un servizio d'eccellenza.

Il coinvolgimento nel progetto non si è però fermato ai workshop (più di 40). Infatti, a partire da questi sono state scritte delle sceneggiature teatrali, adattate sulla base di ciò che emergeva e si imparava. Il comitato dei manager aziendali ha quindi deciso, a metà circa del progetto, di commissionare ai docenti teatrali un lavoro scritto proprio sulla base del lavoro svolto. Il pezzo teatrale è stato poi presentato in un cinema francese di fronte a centinaia di manager. Inoltre, una serie di brevi opere teatrali sono state scritte e presentate nel Komedia Theatre di Brighton. Temi di questi brevi presentazioni sono stati il cambiamento, la comunicazione, i gruppi, la leadership e il servizio al cliente. E' stato un progetto di ricerca attiva che ha usato il teatro come strumento per intervenire sul cambiamento. Eurotunnel non aveva mai usato forme di *arts-based training* prima. Ma questo progetto ha generato un'enorme quantità di idee e suggerimenti che sono stati inseriti e sviluppati all'interno del processo di cambiamento di gestione aziendale, tanto che l'arte e l'*arts-based training* sono entrate in modo stabile nella filosofia aziendale sotto diverse forme. Con un ulteriore progetto commissionato, ad esempio la Strange Cargo Arts Company è stata incaricata di disegnare e creare opere d'arte per l'edificio del Terminale Passeggeri inglese.

Nestlé Italia, ritorno alla creatività

"Giano bifronte: con una faccia ti crea emozioni fortissime e con l'altra getta i semi della conoscenza, della razionalità, in una mente che lui stesso ha aperto e reso ricettiva al massimo. Capire quanto siano importanti le emozioni non può che migliorare la creatività e l'innovazione".

Francesco Falcinelli, Direttore Personale Nestlé Italia

L'azienda è in una fase di crescita sia nel settore dei gelati che dei surgelati. La sua storia è quella di una grande azienda pubblica come era Italgel (Gruppo SME) acquisita 10 anni fa dalla Nestlé, multinazionale n° 1 nel mondo nel settore food. Il personale nel suo complesso si trova in una fase di rapido cambiamento sia per coerenza con il dinamismo del mercato e sia per il progressivo coinvolgimento nelle politiche internazionali di Nestlé. Nestlé Italiana ha chiuso l'esercizio del 2002 con un fatturato di 1.671 milioni di euro, con una crescita in valore assoluto di oltre 40 milioni di euro suddivisi nelle seguenti categorie: piatti pronti e prodotti culinari, prodotti dolciari, gelati, prodotti a base di latte e dietetici e bevande. Dà lavoro direttamente a 3.991 persone. Il progetto è nato nell'ambito della Divisione Gelati e Surgelati della Nestlé ed ha coinvolto dipendenti di tutti i settori aziendali e di tutti i livelli gerarchici.

L'idea del progetto nasce da alcune riflessioni sul profondo cambiamento che il lavoro in azienda ha subito dall'inizio degli anni novanta ad oggi e sull'impatto che queste trasformazioni hanno avuto sul vissuto e sui comportamenti delle persone. L'innovazione tecnologica ha aumentato la produttività ma ha anche in parte spersonalizzato l'approccio al lavoro, i metodi ed il modo di organizzare la propria attività e soprattutto limitato l'inventiva e la creatività. Il progetto è partito da un'evidenza: i processi di industrializzazione, di informatizzazione e, perché no, di

globalizzazione, a differenza di ciò che avviene nel mondo artigianale, tendono a "normalizzare" i comportamenti. I prodotti sono tutti perfettamente uguali, le possibilità di errore ridotte al minimo, basta in sostanza fare quello che è previsto dalle regole, dalle procedure di produzione. Nel mondo artigianale è tutto il contrario. Ogni prodotto è diverso dall'altro e più si differenzia più è apprezzato, più è 'artistico'. Le aggregazioni in gruppi di più grandi dimensioni hanno reso più articolato e complesso il contesto di riferimento delle persone, allontanandole dai processi decisionali e chiedendo loro di adeguarsi a procedure e regole predefinite. La ricerca spasmodica di un aumento di competitività ha condizionato le scelte aziendali che si sono fortemente orientate alla riduzione dei costi, penalizzando talvolta la creatività e l'attenzione alle problematiche di carattere individuale o collettivo. "La nostra azienda produce, come si è detto, gelati e surgelati: prodotti che si mangiano. Certo tutti i nostri prodotti devono essere perfetti, sani e di qualità, ma una ritrovata 'artigianalità' può sviluppare una maggiore creatività da mettere nell'innovazione, per creare continuamente prodotti nuovi. Quindi ogni prodotto sarà uguale, ma i prodotti saranno tanti, nuovi e diversi." Così racconta Francesco Falcinelli del coinvolgimento di Nestlé con un progetto di formazione di tipo artistico.

Il progetto GIANO (il Dio custode delle strade e delle porte, capace di prevedere il futuro e ricordare il passato) è stato pensato come strumento per contrastare la perdita di sensibilità, creatività e spirito d'iniziativa determinata da questi cambiamenti nell'organizzazione aziendale e del lavoro. Il progetto si è articolato in due fasi. La prima fase, realizzata nel 1999/2000, è consistita in 5 eventi della durata di 3 giorni ciascuno, in cui sono stati coinvolti, a gruppi di 20, circa 100 dipendenti dei siti produttivi di Parma, Porto D'Ascoli, Ferentino (FR), Benevento. A conclusione della prima fase di Giano è stato inoltre realizzato un evento collettivo di follow-up con la partecipazione del management aziendale, dei consulenti e di tutti i partecipanti. Il metodo seguito nella realizzazione degli eventi è stato di tipo pragmatico ed ha previsto l'utilizzo di strumenti, tecniche e linguaggi diversificati (personal profile system, la grafologia, il teatro, l'improvvisazione creativa, lo humor, la musica) attraverso i quali i partecipanti sono stati guidati da esperti alla riscoperta e alla valorizzazione delle proprie caratteristiche peculiari individuali e di quelle del proprio gruppo. La scelta di linguaggi 'estranei' a quello aziendale ha consentito alle persone di uscire più facilmente dagli schemi tradizionali e di lasciarsi coinvolgere su attività finalizzate a promuovere la creatività, il protagonismo, il gusto del rischio, la passione, l'entusiasmo, il piacere di lavorare in gruppo, sempre nel rispetto del proprio stile. Nel progetto sono stati coinvolti professionisti operanti in ambito culturale e sociale a diversi livelli: formatori esperti, grafologi e psicoterapeuti, un cabarettista, un'attrice ed un'autrice teatrale e un gruppo di musicisti. La seconda fase di Giano realizzata nel corso del 2001/2002 ha previsto ulteriori eventi centrati sul tema della motivazione.

Come sottolinea Francesco Falcinelli, direttore del personale Nestlé Italia "alla fine del seminario il gruppo è 'più gruppo' ed in tempi relativamente brevi ha appreso cose che, normalmente, richiedevano mesi. L'aver "imparato ad imparare" in tempi così brevi è un'esperienza che può trasferirsi nella vita privata come in quella aziendale dando dei vantaggi enormi a tutti. E' questo il contributo che Giano ha dato alla ritrovata creatività della nostra azienda".

Il mercato dei gelati e dei surgelati è caratterizzato da una fortissima competitività; la capacità innovativa rappresenta una chiave di successo importantissima, senza la quale non si può competere. L'innovazione richiede creatività e la creatività richiede un ambiente idoneo per potersi esprimere: nemici della creatività sono sicuramente la rigida disciplina, la routine, la paura di sbagliare o di fare brutte figure, lo stress; un clima positivo, di fiducia, che invita allo humor e allo scambio di esperienze e alla flessibilità incoraggia le persone al libero processo di pensiero ed

ottiene un flusso creativo costante. Promuovere un atteggiamento di questo tipo crea un habitat aperto, in cui le persone possono esprimersi e confrontarsi, riuscendo a dare il meglio di sé a livello umano e professionale.

dmh , una gallery con cui identificarsi

"Siamo diventati una società moderna che guarda al futuro e la nostra galleria d'arte, più di ogni altra cosa, dimostra ciò. Le caratteristiche della società - innovatività, approachability e creatività - sono rappresentate proprio dalle nostre gallerie d'arte. Questa affermazione visuale ha aiutato il personale ad entrare in una nuova cultura e ha dato loro maggiore sicurezza nel processo di trasformazione da uno studio legale del centro ad una società leader nella regione con clienti nazionali ed internazionali" Bridget Cooper, Marketing Manager, DMH

DMH (prima Donne Mileham & Haddock) è una società legale nata nel 1970 composta da 33 soci, 130 esperti legali e uno staff totale di 270 persone. La compagnia fornisce consulenze in merito a Proprietà commerciali, finanza aziendale, programmazione e ambiente, proprietà intellettuale, nuove tecnologie, occupazione, e questioni commerciali per clienti sia regionali che nazionali. I suoi uffici sono dislocati in quattro sedi a Brighton, Crawley, London e Worthing, ma opera anche oltre confine attraverso uffici associati in Europa ed America per offrire consulenza anche a livello internazionale. L'associazione tra arte e settore del tempo libero e lo studio DMH a livello professionale era ben consolidato. La società svolge infatti da tempo consulenza per lo sviluppo di importanti progetti culturali come il recupero del complesso del Brighton Dome o il restauro del the West Pier e la costruzione della nuova biblioteca di Brighton. Ma quando nel 1998 la società si era impegnata in un contratto di sponsorizzazione triennale con il Brighton Festival non avrebbe potuto prevedere che il proprio coinvolgimento con l'arte sarebbe cresciuto fino ad oggi, né tanto meno avrebbe potuto prevedere che questa associazione avrebbe contribuito in modo determinante al cambiamento culturale che si è sviluppato all'interno della società in questo periodo. Dalla prima sponsorizzazione del Festival di Brighton la società fu incoraggiata ad esporre alcune opere di arte contemporanea all'interno della propria sede di Brighton. La risposta e reazione di personale, soci e clienti fu così positiva che la società creò uno spazio espositivo permanente chiamato Gallery 100. La società comprende anche una sezione di specialisti di Innovazione e Media, e anche questo ha aumentato il valore del coinvolgimento con l'arte. Il Marketing Manager, Bridget Cooper, capì velocemente che l'esporre arte contemporanea rifletteva perfettamente la direzione in cui la compagnia si stava muovendo e differenziava fortemente la società dai propri competitors. Per questo venne nominato un curatore responsabile delle diverse collezioni di opere che ogni due mesi sono esposte all'interno della galleria. Con le sue mostre bimensili la galleria genera molta copertura stampa sia a livello locale che sulla stampa specializzata del settore legale. Le opere provengono tutte da artisti locali, permettendo alla società di dare il proprio supporto alla comunità artistica locale. La galleria ha inoltre permesso alla società di avvicinarsi alla comunità in generale e di creare eventi a scopo benefico, per esempio organizzando una mostra di disegni e opere di bambini. Inoltre, la galleria è divenuto il luogo d'eccellenza (con un forte contenimento dei costi) per ospitare interessanti e originali eventi aziendali, creando un'impressione positiva su clienti e altri visitatori dell'azienda. Sin dal suo insediamento, la società ha ricevuto numerosi commenti positivi sulla galleria e anche commesse riconducibili all'attività culturale dello studio. Inoltre, in termini di quotidianità, la galleria ha creato un ambiente ispirante in cui lavorare e molta più accessibilità nei confronti del

pubblico generale. E' inoltre più facile reclutare nuovo personale che agevolmente si inserisce e riconosce in questo tipo di cultura aziendale. Infatti tutto il coinvolgimento ha portato un così grande successo che presto DMH ha aperto una ulteriore galleria - Gallery 40 - presso la sua area reception nella sede di Crawley. A seguito del successo di questa operazione DMH ha cercato di approfondire ulteriormente il proprio rapporto con le arti includendo nel proprio annual general meeting (AGM) anche un evento di formazione basato sulle performing arts. Quest'anno l'impronta data all'AGM è stata molto differente, perché ad ognuno è stato richiesto di partecipare con un abbigliamento casual anziché il solito abito d'affari. Il gruppo artistico della comunità, Carnival Collective, ha tenuto un workshop in cui ai dipendenti sono state impartite lezioni di percussioni, ballo, canto e creazioni di costumi samba. DMH è stato così in grado di dimostrare quanto efficace possa essere il lavoro di team e come i risultati possano essere eccezionali: infatti dopo solo poche ore di preparazione la compagnia tutta fu in grado di presentare e mettere in scena uno spettacolo di musica, danza e colori. Come sottolinea il manager Tim Aspinall "è stato molto diverso dal lavoro di tutti i giorni, e nel divertirsi le persone hanno anche imparato qualcosa. I commenti dei dipendenti sono stati vari, tutti hanno trovato l'esercizio divertente, energizzante e capace di mettere alla prova le loro capacità".

Oltre ad essere divertente il workshop ha dato dimostrazione del fatto che DMH è una compagnia che valorizza il contributo di ciascuno. Come conclude Bridget Cooper "l'introduzione dell'arte contemporanea e del samba possono sembrare una operazione estrema o troppo radicale, ma l'apertura a nuove idee e il lavoro di squadra per superare le aspettative dei clienti è davvero importante per DMH."

C. CULTURA COME LEVA DEL MARKETING

Comunicare attraverso l'arte e la cultura, attraverso eventi ed iniziative rappresenta un potente strumento di marketing, un modo non solo per arricchire la marca di connotazioni ulteriori che possono essere quelle di creatività, eccellenza, celebrazione e divertimento, ma anche per portare il proprio marchio vicino al consumatore e per offrirgli non solo un prodotto ma un'esperienza. La sponsorizzazione è infatti un medium qualitativo: promuove una compagnia ma solo nella misura in cui essa è associata ad un evento o ad una organizzazione che viene sponsorizzata e in cui prende a prestito valori o caratteristiche proprie dell'organizzazione o della forma d'arte con cui vuole essere associata. Certo è che il prestigio che accompagna un investimento culturale rappresenta un unicum nel campo della promozione di un'azienda; come sottolinea Sacco (2000), "per l'impresa investire in cultura può voler dire comunicare con il suo pubblico attuale e potenziale su un piano nuovo, direttamente all'interno dell'arena nella quale si formano le percezioni che l'individuo ha di sé, del senso del suo vivere, del mondo in cui esiste" e che certo rappresenta un investimento a lungo termine. La Unilever ha incentrato il suo programma di supporto della Tate Modern commissionando le grandi opere che hanno trovato (e trovano) spazio nella sala delle Turbine, con l'obiettivo di creare un legame solido ed immediato fra il proprio brand e i concetti di creatività, innovatività, predisposizione al rischio e alla sperimentazione e attenzione alla comunità.

D'altro canto con i termini arte e cultura vengono ad essere agglomerati fenomeni dai caratteri più vari e specialistici, che hanno caratteristiche peculiari in ragione di moltissimi fattori (luogo, tempo e tradizioni sono solo alcuni) e che per definizione hanno spesso carattere di unicità. Questa gamma di fenomeni così vari presenta in ogni sua espressione attributi definiti e piuttosto precisi,

che non solo derivano da diversi fattori sociali ma che coinvolgono anche un diverso target. Sono dunque le diverse forme artistiche e culturali in sé ad avere già presso il pubblico una loro immagine. Furla ha denotato i propri prodotti in modo più contemporaneo e creativo collaborando con l'istituzione veneziana Fondazione Querini Stampalia per creare un premio di eccellenza per i giovani artisti contemporanei. Dal punto di vista di un'impresa che investe in cultura, risulta chiaro che il risultato maggiore di promozione dell'immagine aziendale o di attribuzione di sue particolari caratterizzazioni dipende da un'approfondita analisi e da una scelta di coerenza al momento dell'investimento in una determinata area dell'universo dell'arte e della cultura. Gli esempi possono aiutare a comprendere meglio come differenti aziende, in relazione alla diversa immagine che vogliono promuovere e presentare, si associano ad eventi culturali di tipo diverso, o investono in forme artistiche specifiche, o prediligono generi o correnti all'interno di una stessa forma d'arte. La Orange sponsorizza il Premio Orange Prize for Fiction perché esso si concilia con i valori e le caratteristiche di innovatività, creatività e celebrazione: l'immagine e il segmento di mercato che la compagnia si è ritagliato. La Omnitel-Vodafone ha sponsorizzato la mostra Media Connection sulle opere dagli anni sessanta ad oggi incentrate sui rapporti tra tecnologia e società con i primi esperimenti di video art, sposando le caratteristiche stesse dell'arte presentata, giovane e innovativa, provocatoria, basata sul valore comunicativo della tecnologia. L'Heineken Jammin' Festival è uno dei primi esempi in Italia sponsorizzazione avanzata, che consente contemporaneamente di ottenere un forte ritorno di immagine e di posizionamento del marchio e di raggiungere un contatto diretto con il target di riferimento in modo coinvolgente ed entusiastico. La collaborazione tra BNL e il Comitato Taormina Arte per la realizzazione del Film Festival – poi denominato Taormina BNL FilmFest - ha permesso alla banca di creare una partnership solida che ne definisce l'impegno e avvicina la clientela agli eventi che la banca sponsorizza e promuove, proiettandola ancora di più nel contesto internazionale. I seguenti esempi ben illustrano come un accurato e partecipativo utilizzo di progetti culturali come strumenti di sviluppo del marketing e del branding possono avere ricadute molto positive non solo in merito all'immagine ma anche all'orientamento dell'azienda verso il consumatore e al suo coinvolgimento.

Orange, la letteratura che esalta il brand

“Obiettivo della Orange fin dall'inizio è stato quello di creare un brand con una certa differenza, un brand che emerge dalla folla, e la sponsorizzazione culturale si è dimostrata un mezzo molto potente e efficace per raggiungere questa differenziazione” Denise Lewis, Group Director of Corporate Affairs, Orange

Nel 1994, una nuova ed ambiziosa compagnia chiamata Orange si è lanciata nell'altamente competitivo mercato della telefonia mobile nel Regno Unito. Oggi Orange vive di un'ottima reputazione, non solo nel Regno Unito ma a livello mondiale, ed è leader nell'innovazione all'interno del settore delle telecomunicazioni. Secondo Denise Lewis, direttrice dell'area sponsorizzazione alla Orange, al momento in cui Orange ha cominciato a introdurre nel proprio marketing la sponsorizzazione culturale c'erano pochissime compagnie di telecomunicazione che se ne servivano, e questo ha fornito alla compagnia un ulteriore punto di differenziazione. Secondo la direttrice ciò è stato possibile soprattutto perché la compagnia non ha inteso la sponsorizzazione in modo monodirezionale, come il semplice porre un logo ad un evento, ma lo ha considerato un campo in cui “mettere alla prova e ispirare il consumatore, offrendogli

un'esperienza diversa di arricchimento, creando una differenza percepibile, reale e continuativa anche nell'area culturale che viene sponsorizzata”.

Nel 1991 la lista dei finalisti del Booker Prize era composta da soli scrittori uomini. Un gruppo di donne attive nell'editoria, *Women Committee*, aveva messo sotto accusa lo scarso apprezzamento manifestato nei confronti della letteratura femminile nei premi letterari. La denuncia culturale ha stimolato il comitato verso ricerche in questo ambito cercando di promuovere la letteratura prodotta da scrittrici attraverso un premio che fosse clamoroso e che permettesse di creare progetti culturali legati alla lettura e alla letteratura. Poi nel dicembre 1995 il progetto venne fatto proprio da Orange, che si stava lanciando sul mercato, quale privilegiato canale di promozione.

L'Orange Prize for Fiction rappresenta oggi nel Regno Unito il più importante premio letterario annuale per una singola opera. Dal suo lancio nel 1996 il premio è cresciuto di anno in anno per fama e valore, tanto che il finanziamento della compagnia è passato dalle £ 100,000 del primo anno ad un investimento di £ 500,000 annue, ed è oggi uno dei premi letterari internazionali più prestigiosi nel mondo anglosassone. Il successo del premio emerge soprattutto in relazione alla compatibilità delle aspirazioni e dell'immagine del riconoscimento e quello dell'azienda sponsor. Il comitato promotore aveva già ritagliato un profilo per il premio; come sottolinea Kate Mosse, una delle fondatrici e direttore onorario *dell'Orange Prize for Fiction*, “avevamo molto chiaro che volevamo che il premio fosse divertimento, non volevamo che fosse un premio letterario tradizionale, volevamo che avesse qualcosa a che fare con lo stile e la celebrazione”. La stessa immagine che la compagnia voleva promuovere per il suo brand: una visione giovane, attiva e divertente della comunicazione. Il mercato a cui il premio era diretto veniva inoltre a coincidere con il mercato che l'azienda voleva raggiungere: la fascia delle donne professioniste tra i 25 e i 50 anni che erano creatrici di opinione e che erano al momento lente nell'adozione dei telefoni cellulari.

Anche la scelta del tipo di investimento culturale è secondo Kate Mosse legata all'immagine della compagnia: “credo che Orange abbia scelto di sponsorizzare attraverso un premio perché ama la mobilità, perché un premio si basa solo su idee, in opposizione ad un preciso posto e ad un avvenimento fisico, rappresenta di più l'idea e la filosofia dell'impresa”. Come puntualizza l'amministratrice del premio, Becky Shaw, la campagna di promozione del premio si articola soprattutto attorno a cinque nuclei: i festival letterari, le relazioni con il settore dell'editoria, e quelle con le catene librerie, le biblioteche e i programmi educativi. Gli obiettivi dell'organizzazione erano stati quelli di introdurre un grande premio letterario femminile e di accrescere in generale il profilo delle donne scrittrici, ma anche quello di promuovere la lettura nella sua accezione più ampia e svariata.

Per l'azienda invece gli obiettivi di questa sponsorizzazione sono stati essenzialmente due. Da una parte l'accrescere la notorietà del marchio Orange presso il proprio target e mettere in luce la positiva associazione fra Orange e il Premio, generando una copertura stampa di alto profilo del Premio Orange e raggiungendo nuovi pubblici. Solo nel 2000 la copertura stampa totale è aumentata del 110% raggiungendo un valore di 2.94 milioni di sterline; altre statistiche stimano che essa ha superato i 4 milioni di sterline nel 2002. Nel 1996 il materiale per promozione e visibilità era stato mandato a 140 librerie. Nel 2001 più di 1000 tra librerie e biblioteche lo hanno richiesto, una crescita del 714%. Dal 2001 la compagnia ha lanciato un sito internet (accessibile anche dal sito internet dell'azienda) completamente dedicato al premio, soprattutto per allargare la notorietà del premio a livello internazionale. Il sito riceve oltre 100000 visitatori all'anno. La Orange investe molte energie nel premio in termini di comunicazione. L'ufficio sponsorizzazioni della Orange lavora per raggiungere la più ampia audience possibile e si serve inoltre anche di una

società di PR, che riceve direttive direttamente dalla compagnia. Un altro obiettivo, in contrasto con l'immagine dei premi letterari come eventi convenzionali e istituzionalizzati, è quello di incoraggiare con iniziative e collaborazioni la promozione della lettura. Orange ha in particolare creato una collaborazione con *Reading Partnership*, un'associazione di biblioteche, per incoraggiare la promozione del premio e iniziative diffuse nelle comunità locali. La rilevazione ha indicato che mentre il progetto era in atto l'awareness era dell'80%. Centocinquanta biblioteche in tutto il Regno Unito hanno partecipato al programma che includeva seminari e formazione per i bibliotecari riguardo il premio e distribuzione dei libri nominati e delle tessere di voto e critica per il premio. Infatti, all'interno di ogni volume preso a prestito nelle biblioteche (o acquistato nelle librerie) viene fornita al lettore/lettrice la scheda di valutazione del libro, che permette la partecipazione ad un concorso per la vincita di un cellulare e della raccolta dei volumi dei finalisti del premio. La scheda, oltre a raccogliere l'opinione diretta dei lettori sui libri a concorso, permette a maggior ragione all'impresa di conoscere la sua audience (ed in particolare di ottenere informazioni sul genere, età, abitudini di lettura, e notorietà del premio stesso). Il coinvolgimento delle biblioteche è stato una grande fonte di informazione. Le biblioteche intraprendono molte ricerche sulle abitudini di lettura, e perciò lavorare con loro permette di ricevere un riscontro sia riguardo alla lettura in generale che riguardo al premio. Nel 91% delle schede di valutazione riconsegnate i lettori affermavano che il premio li aveva introdotti a nuovi autori e il 100% diceva che avrebbe letto altri libri fra quelli nominati. La Orange è inoltre presente in tutti i maggiori festival letterari del paese per promuovere il premio. Essi rappresentano una buona opportunità per la compagnia di coinvolgere il pubblico più ampio, ma anche di dialogare con altre istituzioni culturali e organizzazioni pubbliche.

A proposito del valore di un investimento in cultura attraverso un premio, Becky Shaw sottolinea che "un premio è legato al brand, fa leva proprio sul possedere un brand. Ma è grandioso anche per il marketing, perché permettere di raggiungere una audience nazionale e può essere collegato ad altri progetti di coinvolgimento della compagnia nella comunità, in più un premio ha qualcosa a che fare con l'eccellenza, con il parlare del meglio in un qualche campo". Un ulteriore vantaggio che il premio offre è che, essendo fortemente legato alla promozione di iniziative letterarie, si lega molto bene ad iniziative di tipo educativo e sociale. In questo senso la sponsorizzazione diviene il mezzo ideale attraverso cui proporre iniziative in sintonia con progetti di responsabilità sociale dell'impresa. Esso ha permesso alla compagnia di sviluppare anche la propria attenzione verso la comunità, finanziando ad esempio iniziative volte alla creazione di gruppi di lettura nei posti di lavoro, con uno schema chiamato *Orange Talks Books at Work*, il quale registra oggi 637 gruppi iscritti. La Orange stessa usa questi gruppi per migliorare la qualità dell'apprezzamento della compagnia nei propri dipendenti e ha finanziato al suo interno 27 gruppi di lettura, provvedendo libri e pasti per i dipendenti che si incontravano. Un altro progetto, *Orange Chatterbooks*, è stato rivolto ai bambini nelle biblioteche. Nel 2001, la Orange SA & The Women's Prize Fiction ha ricevuto il premio Financial Times / Arts & Business Champion of the Year "per il successo ottenuto attraverso questa sponsorizzazione, che ha portato alla Orange grande riconoscimento ed allo stesso tempo ha aiutato a promuovere numerose iniziative, da quelle relative alle questioni di genere in letteratura, all'educazione degli adulti, e ha reso la lettura un divertimento per i bambini". Lo sviluppo della propria responsabilità sociale d'impresa rappresenta per Orange una nuova sfida per l'avvenire; a tale scopo sta studiando come coinvolgere più interlocutori nei propri progetti a sostegno della lettura. In questa direzione programmatica rientra inoltre la volontà di sviluppare progetti internazionali che permettano a Orange di affermarsi come operatore globale.

BNL e Taormina FilmFest, promuoversi con il cinema italiano

"Alla base dell'impegno di BNL nel progetto Taormina BNL FilmFest e dell'articolato piano di comunicazione attivato, ci sono importanti obiettivi di affermazione della leadership di BNL in ambito culturale-cinematografico come promotrice di nuova creatività e cultura, e il posizionamento di BNL come banca innovativa, orientata al servizio e vicina al cliente".

Davide Cefis, Direttore Comunicazione, Banca Nazionale del Lavoro

BNL nasce il 15 agosto del 1913 come Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione che nel 1927 viene trasformato in Banca Nazionale del Lavoro e della Cooperazione. Negli anni 30 nascono le sezioni autonome per gestire l'attività creditizia con forme di credito speciale a medio e lungo termine, tra queste nel 1935 viene fondata la Sezione Autonoma per il Credito Cinematografico e Teatrale e da allora BNL assicura la propria assistenza agli operatori dello spettacolo. Attualmente, tramite la Sezione del Credito Cinematografico e Teatrale, BNL è l'unica banca in Italia che finanzia la produzione, la distribuzione e l'esportazione di film. Da oltre 60 anni BNL occupa una posizione di leadership nel panorama del cinema italiano contribuendo allo sviluppo della filiera dell'industria cinematografica: dall'ideazione fino alle fasi di realizzazione, distribuzione e consumo, e sostiene la sperimentazione di nuove forme di produzione e di espressione contribuendo allo sviluppo della vita economica e culturale italiana. Intervendendo con le proprie risorse BNL ha permesso dal 1935 la realizzazione di oltre 5000 film concedendo finanziamenti annui per oltre 600 milioni di euro. L'impegno della Banca per il recupero e la diffusione del patrimonio culturale si concretizza nel 2001 con il progetto "Le Radici del Futuro" all'interno del quale si colloca il progetto Taormina BNL FilmFest, che vede l'ingresso di BNL come partner unico e l'investimento di risorse interne ed esterne. Grazie agli investimenti effettuati nell'ambito culturale, tramite il progetto Radici del Futuro, che coinvolge cinema, teatro, musica, economia e società, BNL ha ottenuto il consolidamento della brand equity, un rafforzamento dell'immagine sociale dell'azienda e della customer redemption: secondo i dati diffusi dall'ABI, BNL nel 2002 ha mantenuto un differenziale positivo di 0,54 punti percentuali di redemption rispetto alle altre grandi banche. Con riferimento agli investimenti in comunicazione effettuati da BNL sul totale del budget di comunicazione istituzionale, i progetti Radici del Futuro rappresentano più del 40%. La focalizzazione e la razionalizzazione degli investimenti in ambito culturale ha permesso il mantenimento della leadership sulla notorietà spontanea, principale variabile della brand equity. In particolare, sul progetto Taormina BNL FilmFest, BNL ha investito risorse e know-how per sostenere i progetti di sviluppo della manifestazione, volti a proiettarla ancora di più nel contesto internazionale. Si è trattato del primo caso italiano di un'operazione di co-branding tra un soggetto pubblico ed uno privato, in partnership per un evento culturale di grande impatto nazionale ed internazionale. Diversi gli aspetti di questa partnership; BNL ha innanzitutto offerto un valido sostegno al Festival con una campagna informativa e promozionale fortemente integrata e articolata; inoltre, BNL ha agito sullo sviluppo di nuovi contenuti e ha permesso al Festival di rafforzare il settore dei cortometraggi accanto a quello già consolidato dei lungometraggi. Infine, nell'ambito dei servizi, la Banca ha offerto la possibilità a tutti i suoi clienti di acquistare pacchetti turistici a prezzi esclusivi, di prenotare i biglietti di ingresso, e di fruire del Festival a condizioni fortemente agevolate concretizzando la propria presenza all'interno della manifestazione stessa, ma anche sostenendo il marketing territoriale, attraverso la promozione turistica. Per la promozione del messaggio artistico culturale legato alla manifestazione è stata utilizzata la rete delle 700 agenzie BNL presenti in tutto il territorio nazionale per la prevendita dei biglietti per le proiezioni e la relativa comunicazione. A Taormina, quindi, BNL non ha solo evidenziato il proprio

marchio, ma ha segnato un approccio innovativo nel modo di esprimere cultura e comunicazione d'impresa.

Un aspetto fondamentale della partnership con il Taormina BNL FilmFest è stato il contributo offerto all'amplificazione della percezione del brand grazie alla realizzazione di sinergie tra diverse forme comunicative per ottenere una comunicazione totale: nell'edizione 2002 del Taormina BNL FilmFest, i benefici indotti dal piano di comunicazione integrato si sono tradotti in una visibilità acquisita quantificabile in 7 milioni di contatti. L'importante partnership tra BNL e il Taormina BNL FilmFest fa parte di un piano di comunicazione ampio ed articolato che tende a valorizzare il ruolo di BNL nel mondo del cinema. Nell'ambito del progetto è stata commissionata da BNL una ricerca sull'industria cinematografica. Rientra inoltre nel più ampio piano di comunicazione anche la presenza alla Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia con la tensostruttura PalaBNL. Il Taormina BNL FilmFest permette inoltre alla BNL di farsi promotore di nuova creatività e nuovi linguaggi e di dare il proprio supporto ai giovani autori e a tutti coloro che hanno qualcosa di nuovo da raccontare. Il festival in questo senso è un punto di incontro tra qualità e mercato, tendenze e produzioni di vari paesi e contribuisce a creare cultura a livello internazionale. La possibilità di realizzare una partnership visibile ha rappresentato per BNL un indubbio vantaggio competitivo. In particolare l'azione di co-branding con il Taormina BNL FilmFest è servita "per andare oltre la comunicazione", consentendo di delineare un'attenta politica di selezione delle iniziative di comunicazione, pienamente in linea con la tendenza alla mass customization del marketing odierno. E' stato elaborato un modello polifunzionale di riferimento per le strategie di comunicazione di BNL basato su un'attenta politica di selezione delle iniziative, ed in particolare sulla coerenza con le priorità di business, la difesa del profilo di reputazione istituzionale e del patrimonio del brand. BNL è riuscita a gestire direttamente ogni fase della comunicazione, raggiungere target group selezionati, aggiungere emotività al contenuto della comunicazione di business, raggiungere una gamma più ampia di obiettivi in un orizzonte temporale di medio lungo periodo, più consono al perseguimento della fedeltà del cliente, nuovo parametro guida della strategia di gestione.

Unilever Series, il prodotto della creatività

*"The Unilever Series è un programma che permette a degli artisti eccellenti di esprimere la propria creatività in uno degli spazi d'arte più eccitanti a livello internazionale. E' una sponsorizzazione che riflette l'impegno verso la creatività che è il centro della nostra compagnia, aiutandoci a venire incontro ai bisogni di consumatori di tutto il mondo."*Niall FitzGerald KBE, Presidente Unilever

Unilever è parte di uno dei più importanti e innovativi gruppi di produzione di beni di consumo in Gran Bretagna. Infatti, la compagnia distribuisce in oltre 100 paesi le sue marche di prodotti alimentari, per la casa e l'igiene personale. La compagnia è stanziata in Gran Bretagna da oltre un secolo, per questo il proprio impegno sul territorio inglese è chiaro e radicato. Londra in particolare ospita uno dei due quartieri generali della multinazionale, occupando circa 12.000 dipendenti, fra cui anche il personale di due centri di ricerca internazionali. Il coinvolgimento in termini di mercato di distribuzione e di bacino di occupazione nel Regno Unito sono tali che Unilever da lungo tempo investe in progetti socialmente utili. Oltre a progetti educativi o di carattere comunitario la Unilever ha sempre cercato di distinguersi anche per il suo intervento a supporto dell'arte in Inghilterra finanziando eventi ed organizzazioni culturali da più di un

decennio, in particolare presso organizzazioni di valore nazionale come la Tate Modern, la Royal Academy of Arts and il National Theatre.

Tate e Unilever si erano incontrati già nel 1999 per discutere una nuova modalità di collaborazione. La loro vicinanza geografica, ai lati opposti del Tamigi, ha portato alla realizzazione di una originale partnership che ha preso il nome di *Unilever Series*. Già prima che la costruzione della nuova galleria fosse ultimata infatti Unilever si era impegnata con un investimento pari a 1.25 milioni di sterline su un periodo di 5 anni con la Tate Modern, che permetterà alla galleria di commissionare una nuova opera d'arte ogni anno. L'impegno della compagnia dimostrava già la fiducia nel successo della nuova galleria e sulla capacità curatoriale che la distingueva. L'idea della Tate Modern sottostante al progetto Unilever Series era quella di offrire una serie di sculture accessibile gratuitamente al pubblico che dialogassero con l'enorme spazio a disposizione nella Turbine Hall celebrando e commentando il nuovo edificio museale.

Le tappe dell'impegno artistico-culturale nella collaborazione tra Tate ed Unilever sono state fino ad ora scandite da quattro installazioni. Prima di questa serie, coincidente con l'inaugurazione del museo, è stata l'opera di Louise Bourgeois. La sua installazione consisteva in tre torri metalliche, intitolate *'I Do, I Undo, I Redo'* ed un enorme ragno gigante, 'Maman', che protettivamente custodiva le sue uova. E' seguito il lavoro di Juan Muñoz. L'artista con l'opera *Double Bind* ha creato uno spazio architettonico interno alla vastità dello spazio della sala delle Turbine. L'installazione creava una spettacolare divisione dello spazio di lavoro, giocando sulla prospettiva e l'illusione, la visibilità e invisibilità. Terzo artista è stato Anish Kapoor. Con la sua opera per la prima volta lo spazio della sala delle Turbine (lungo 155 m, largo 23 m e alto 35 m) è stato del tutto occupato da una installazione. L'opera, dal titolo *Marsyas*, costituita da tre enormi cerchi metallici collegati da una membrana sintetica rossa, ha creato un ancestrale collegamento tra lo spazio e la materia industriale e una forma e grandezza primordiale. Da ultimo l'opera di Olafur Eliasson, che tenta di riprodurre effetti meteorologici proponendosi di mettere in crisi il nostro rapporto con i fenomeni naturali e creando uno stupefacente spazio di percezione dei fenomeni climatici naturali che ne moltiplica la scala e la drammaticità.

Unilever sin dall'inizio voleva servirsi di questa sponsorizzazione per comunicare e rafforzare il suo brand e la sua strategia d'impresa. Elemento fondamentale doveva essere la creatività come elemento indispensabile per rispondere ai bisogni dei consumatori e crescere sul mercato. Unilever voleva che la connessione tra il proprio marchio e il concetto di creatività divenisse immediato non solo per i propri consumatori e *stakeholders* ma anche per leader d'opinione, organizzazioni cittadine, la comunità economica della *city* londinese e non ultimi i propri dipendenti nel Regno Unito. Il progetto si è dimostrato fruttuoso nel legare il nome della Tate e del mondo della creatività artistica al marchio Unilever. Il risultato rilevato, dopo tre anni di promozione di quest'idea di creatività presso la propria target audience, vede Unilever come prima azienda che questi gruppi d'opinione associano con il sostegno dell'arte, con un 74% degli opinion formers capaci di identificarlo direttamente. Da indagini approfondite è emerso che gli intervistati associavano l'*Unilever Series* a caratteristiche di innovatività, creatività, capacità di cogliere rischi e di interagire con la comunità, aspetti che attribuivano anche alla stessa compagnia. Il piano di sponsorizzazione è del resto stato fortemente inserito nella strategia di crescita dell'impresa, che ha identificato come metodi chiave di crescita sul mercato proprio l'innovatività e le iniziative che all'interno dell'impresa sono state progettate per incoraggiare creatività e innovazione fra i dipendenti. La sponsorizzazione sottolinea questo 'gene creativo' interno alla compagnia e lo veicola sia agli investitori che internamente. La sponsorizzazione inoltre ha permesso alla compagnia di accrescere il proprio ruolo sociale. Più di 1100 dipendenti

da tutto il paese hanno partecipato agli eventi legati alla sponsorizzazione. Tra questi eventi dedicati alle famiglie presso la Tate Liverpool e la Tate Modern e seminari presso le varie sedi della Unilever in Gran Bretagna. Tutti i dipendenti sono stati coinvolti nella sponsorizzazione, sia con la diffusione di materiale informativo che attraverso materiale che spiegava le motivazioni dell'impegno aziendale in questo progetto, fornendo ricerche e prendendo parte a competizioni ed eventi relativi. Il quarto lavoro, commissionato all'artista danese Olafur Eliasson, inaugurato questo ottobre esprime in particolare secondo il presidente della Unilever "la condivisione degli interessi della compagnia verso l'ambiente naturale e si applica alla creatività aziendale e alla volontà di sostenere iniziative e partnership che aiutano a proteggere l'ambiente per le generazioni future". I progetti artistici realizzati sono stati ideati proprio per essere opere innovative in grado di aprire nuovi spazi e visioni per l'arte contemporanea. Il coinvolgimento in questo senso riguarda la volontà comune di artista e Unilever di creare qualcosa che non è mai stato tentato prima di allora. Sono sculture studiate per lo spazio della Tate Modern per dimostrare quali frontiere di nuovo uso dello spazio possono essere esplorate.

Da parte della Unilever si è poi strutturata l'idea di un nuovo gruppo di lavoro che riunisse tutti i brand manager della compagnia in un gruppo creativo per progettare una nuova campagna marketing. Un nuovo logo e una nuova *vision* "the product of creativity" è stata creata proprio a supporto del marketing della sponsorizzazione, sia per l'audience interna che esterna. Questo strumento è stato adottato poi dalla Unilever per sviluppare una strategia pubblicitaria che prevedeva di raggiungere, attraverso una campagna ad hoc sul Financial Times nelle pagine relative all'andamento dei mercati e delle azioni, il target degli analisti finanziari ed esperti economici. L'obiettivo pienamente conquistato ha dato ulteriore impulso all'orientamento della compagnia verso la creatività e l'innovazione.

Furla, l'Arte Contemporanea che premia

"Legarsi al nome di un'autorevole istituzione e a un'iniziativa che è un appuntamento stabile e di rilievo nel panorama culturale italiano significa per la società rafforzare la valenza estetica-artistica della marca, contraddistinta da un'identità forte di valori quali classe, sobrietà, eleganza e un'immagine in equilibrio tra stile made in Italy e design internazionale."

Giovanna Furlanetto, Presidente e amministratore delegato Furla

Furla è azienda leader in Italia per il mondo degli accessori: borse, calzature, piccola pelletteria, gioielli, orologi, occhiali e qualche proposta di tessile sono gli ambiti principali del core-business. Negli ultimi anni la compagnia ha avuto un importante cambio manageriale e ha messo a punto, dopo anni di forte sviluppo, una ridefinizione dei punti di forza del marchio e la strategia futura. Oggi l'azienda può contare su dieci filiali nel mondo, un brand ben identificato e presente in 64 paesi. I negozi Furla sono oggi 141 nel mondo e inoltre sono presenti anche 73 corners. Dopo l'espansione di Furla in Italia attraverso la formula del franchising, con un modello operativo "just in time" che assicura rinnovo continuo del prodotto sempre in tendenza, la crescita è stata caratterizzata dalla politica di entrata sul mercato internazionale e punta oggi alla leadership nel proprio segmento di mercato.

Il progetto *Furla per l'Arte* è stato ideato dalla società per sostenere e diffondere l'arte moderna presso diversi pubblici: da quello degli esperti e degli appassionati al neofita attratto da nuove offerte culturali. Il progetto – un premio a cadenza annuale - nato dalla collaborazione con la Fondazione Querini Stampalia di Venezia, ha come obiettivo sostenere il lavoro di giovani artisti

che diversamente avrebbero difficoltà a produrre e presentare le loro opere. La collaborazione con la celebre istituzione veneziana, attraverso la sua curatrice d'arte contemporanea Chiara Bertola, ha saputo costruire un ponte tra passato e presente nel proporre le opere di giovani artisti nella prestigiosa sede lagunare. La selezione dei concorrenti, che possono essere anche stranieri residenti in Italia, avviene attraverso la segnalazione da parte di 10 critici nazionali di 5 artisti ognuno, per un totale di 50 partecipanti. In una seconda fase, 7 tra critici e direttori di musei italiani selezionano una rosa di 5 finalisti, che presentano le loro opere in una mostra organizzata negli spazi della Fondazione Querini Stampalia. Infine, una giuria internazionale composta da 5 membri (critici e direttori di musei di arte contemporanea nel mondo) designano il vincitore. Le diverse fasi attraverso le quali le giurie giungono a definire i finalisti sono corredate da un catalogo bilingue delle edizioni Postmediabooks (Milano), nel quale sono raccolti un dibattito tra i membri della giuria nazionale, le schede relative ai cinque finalisti e informazioni relative a tutti i cinquanta artisti segnalati dai dieci critici. In questo modo il catalogo diventa uno strumento utile per rendere noti anche agli operatori stranieri i nomi e i curricula dei giovani esponenti dell'arte italiana, portando all'attenzione dei critici non solo il vincitore ma l'intero novero dei segnalati. Obiettivi dichiarati dell'azienda sono la crescita di prestigio del marchio, la ricerca del consenso presso il mondo dell'arte e l'innovazione come strumento anche di accrescimento culturale e di sollecitazione della creatività delle risorse interne. Come ogni anno, anche nell'ultima edizione del Premio Querini Stampalia – FURLA per l'arte, per imprimere originalità alla veste grafica della comunicazione ci si è voluti affidare ad un'artista affermato: dopo la partecipazione di Joseph Kosuth, di Ilya Kabakov, di Lothard Baumgarten, quest'anno è stata la volta di Michelangelo Pistoletto.

Il premio è stato concepito secondo una struttura che ha il preciso intento di promuovere la conoscenza dell'espressione artistica contemporanea italiana partendo da una ricognizione su tutto il territorio e offrendo a tutti gli artisti partecipanti una importante occasione di visibilità. Il risultato viene confermato dall'esito delle passate edizioni, che hanno imposto all'attenzione della critica internazionale molti artisti che stanno conoscendo un importante sviluppo della loro carriera, anche a livello internazionale. Il pubblico esterno a cui il progetto si rivolge è il più vario e diffuso possibile: l'obiettivo è quello di sensibilizzarlo ed attrarlo verso l'arte nelle sue varie forme. I canali utilizzati per raggiungere il pubblico sono quelli tradizionali: presentazioni e inviti al premio, predisposizione di un catalogo, diffusione di comunicati stampa. La linea di comunicazione prescelta ha utilizzato marchi e loghi ideati esclusivamente per il Premio, mentre il marchio Furla è stato inserito nel lettering realizzato per il Premio e unito al marchio Querini Stampalia. Il premio si è imposto all'attenzione del pubblico e della critica per la serietà, la continuità e gli esiti positivi da più parte riscontrati, ponendosi senza dubbio fra le iniziative più importanti per la conoscenza e la promozione della giovane arte italiana nel nostro territorio e all'estero. L'investimento nel progetto persegue finalità anche nell'ambito della formazione culturale e dello sviluppo della creatività di tutti coloro che lavorano nella società. Il Premio e quindi l'incontro con gli artisti e con le loro opere rappresentano una forma di accrescimento culturale interno che secondo il management della società ben giustifica questo tipo di intervento economico. Furla crede che l'industria possa contribuire alla promozione dell'arte viva contemporanea contribuendo sia ad alimentare il processo creativo vitale alla nostra salute mentale sia al miglioramento dei rapporti tra i popoli che ha nell'arte un grande e insopprimibile veicolo.

L'avvicinamento di Furla all'arte contemporanea è inteso come strumento di formazione culturale e di stimolo anche alla creatività delle proprie risorse interne. Quello che ormai è divenuto un appuntamento tradizionale per l'arte contemporanea è giunto alla sua quarta edizione. Dal

numero delle edizioni traspare la giovane età della manifestazione ma è anche emblema di un coerente impegno da parte di Furla nell'ambito artistico. Fin dalla prima e fortunata edizione si è sostenuto che il valore di questo tipo di operazioni possa essere stabilito solo in relazione alla loro presenza nel tempo. Questa considerazione deriva dall'esperienza ricavata da tutti quegli interventi strumentalmente legati a eventi culturali dissoltisi per la loro mancanza di continuità.

Mantenere un impegno che inizialmente può rivelarsi gravoso non solo economicamente ma anche culturalmente, permette come sta accadendo a Furla, di ottenere riconoscimenti che ripagano ampiamente degli sforzi compiuti. La continuità è anche un valore rilevante per gli artisti che partecipano al Premio, rassicurati da una macchina organizzativa rodada e dalla sicura riconoscibilità che si ottiene attraverso la partecipazione al Premio. Una riconoscibilità sostenuta inoltre dalla recente iniziativa di Furla di portare l'arte "in strada", esponendo alcune opere nei propri punti vendita sparsi nel mondo. Ciò dimostra la volontà di rendere partecipe anche il largo pubblico, che frequenta i negozi Furla o che semplicemente si sofferma davanti alle loro vetrine, nell'apprezzare nuove forme artistiche. Così si trasferiscono messaggi che veicolano valori universali, dalla pace all'uguaglianza, al rispetto per la natura. Con il suo impegno nell'arte contemporanea Furla raccoglie un piccolo diario dei mutamenti dell'arte italiana emergente e delle tendenze creative contemporanee. Furla ogni anno acquisisce inoltre un'opera del vincitore, una piccola collezione in fieri, un patrimonio che nasce e che si propone di rimanere fonte di suggestioni e ricerca per l'azienda.

D. CULTURA COME PORTA D'ACCESSO AI MERCATI INTERNAZIONALI

La cultura può essere usata come un passaporto, è locale, spesso connota la provenienza dell'azienda e il suo background e allo stesso modo apre molte aziende agli ambiti internazionali, favorisce la circolazione delle merci e dei marchi in relazione ai significati ulteriori di tradizione, di affidabilità e creatività propri dell'arte e della cultura italiana. Sono molte le aziende che usano simboli internazionalmente riconosciuti della cultura italiana per comunicare. La multinazionale Accenture ha promosso il progetto Lascalaweb e ha co-progettato lo spazio internet del Teatro La Scala proprio perché con questo intervento ha potuto aumentare la propria visibilità non solo nazionale ma anche internazionale. Da una parte ciò che viene rilevato è che quello a cui ci si riferisce in genere con l'espressione *made in Italy* è un sistema caratterizzato da un alto valore estetico presente nella qualità, nell'immagine e nella comunicazione del prodotto. Se l'Italia ha saputo sviluppare con un livello di riconoscimento internazionale grande attenzione per l'estetica, la creatività e l'innovazione nella sua produzione, ciò sarebbe dovuto al modo in cui l'arte e la cultura vengono ad essere parte integrante della storia e della produzione materiale e immateriale di questo paese. Questa teoria si lega a quella che considera come esternalità del sostegno pubblico al settore culturale la formazione e lo sviluppo di persone portate alla creatività e produzione artistica. A dimostrazione di ciò sembra essere un accresciuto impegno negli investimenti in progetti culturali delle più grandi e rinomate case di moda italiane. Famosi i progetti culturali di Pitti Immagine, Trussardi, Salvatore Ferragamo e Krizia. L'esempio del progetto della Cooperativa Ceramiche d'Imola ben si inserisce in questo contesto. Infatti è la tradizione centenaria della produzione ceramica locale a diventare garanzia e supporto di politiche di espansione e vendita nei mercati internazionali. Per una società come il Gruppo Maggiore, che invece si rende conto che larga parte del proprio mercato è costituito da turisti e soggetti

internazionali, è venuto quasi spontaneo intervenire a supporto del restauro di alcuni capolavori e del sostegno di molte mostre per sottolineare un profondo legame con il territorio e i suoi gioielli. L'arte parla a tutti, non ha confini precisi; l'arte contemporanea, in particolare, non impone una referenzialità solo nazionale, ma si basa su collaborazioni con istituti la cui fama è ormai mondiale. Il progetto di branding culturale basato sull'arte contemporanea della Illy caffè ha dato nuovi stimoli e nuova spinta al marchio e una ulteriore propulsione sui mercati internazionali. Artisti internazionali collaborano alla Illy Collection e un particolare legame attraverso una borsa di studio internazionale è stato istituito con il P.S.1 di New York. Ecco alcuni progetti culturali che hanno aiutato le compagnie promotrici a meglio rappresentare il proprio potenziale competitivo soprattutto nel contesto internazionale, con un ampio riconoscimento non solo a livello di marca ma di coinvolgimento nell'arena culturale italiana.

Illy Collection, Arte Contemporanea che si beve nel mondo

"La bellezza si mantiene solo in due condizioni: in natura e nell'arte. Noi abbiamo scelto la seconda. Con le illy collection, abbiamo voluto realizzare un oggetto in grado di riassumere e interpretare la cultura del caffè. Così chi assapora un espresso illy in una tazzina d'artista, associa nel medesimo gesto l'aroma e il gusto della miscela a un'esperienza estetica completa, visiva e tattile, di contatto con l'arte contemporanea." Andrea Illy, amministratore delegato di illycaffè

Illycaffè produce e commercializza un'unica miscela di caffè espresso, leader di qualità, con un unico marchio. È presente in 40.000 tra i migliori ristoranti e coffee bar di più di 70 Paesi nel mondo che ogni giorno servono 5 milioni di espresso illy. A livello globale impiega più di 500 dipendenti. illy acquista il caffè verde direttamente dai produttori della più pregiata Arabica attraverso rapporti di partnership basati sulla reciproca creazione di valore. Con i migliori coltivatori di caffè nel mondo - in Brasile, nei Paesi dell'America Centrale, in India in Africa - l'azienda triestina sviluppa un rapporto di collaborazione a lungo termine trasferendo loro conoscenze e tecnologie e riconoscendo un prezzo superiore a quello di mercato. Illycaffè ha fatto dell'arte contemporanea un elemento di strategia del proprio brand, che permette di far coincidere e confluire in un'unica progettualità la presenza e il rafforzamento di marca nei più vari mercati internazionali. Attraverso un piano di marketing innovativo ed una strategia di comunicazione fondata su investimenti culturali stabiliti e qualificati, illy è riuscita a definire una forte personalità di marca, posizionandosi in modo distintivo nel panorama aziendale e culturale non solo italiano ma anche internazionale. Lo stesso marchio dell'azienda è stato ideato e disegnato nel 1996 da un grande artista contemporaneo quale James Rosenquist per seguire un'ottica più aperta, dinamica e comunicativa, sempre più vicina al consumatore ma affrontando nel contempo la tematica della globalizzazione. La scelta dell'artista, il cui approccio alla creazione segue solo i propri istinti, e la cui opera trae origine proprio dalla rielaborazione del linguaggio pubblicitario, corrisponde all'esigenza di individuare chi può comprendere la complessità dei valori illy, facendoli propri e trasmettendoli attraverso la propria sensibilità creativa.

L'azienda si è servita dell'arte contemporanea per comunicare su più mercati un posizionamento di nicchia; come l'arte contemporanea la illy collection agisce da catalizzatore su un pubblico attento al mondo contemporaneo e ai suoi processi espressivi e comunicativi. La scelta di illy di esprimersi e di comunicare i propri valori attraverso l'arte e il suo potenziale creativo, le ha consentito di affermarsi non solo come marchio di qualità, ma come prodotto in grado di comunicare un surplus di valori legati alle tendenze emergenti della cultura contemporanea

globale. La svolta in termini di marketing è avvenuta nel 1992 quando da un'idea di Francesco Illy e da un progetto di Matteo Thun è nata la tazzina d'autore. In 10 anni le oltre cinquanta illy collection sono diventate una vera e propria galleria d'arte su porcellana ed un oggetto di culto per collezionisti ed appassionati di tutto il mondo. Protagonisti di questo progetto di comunicazione che non conosce confini nazionali o culturali sono figure di primo piano della vita culturale internazionale insieme a talenti emergenti. illy ha coinvolto noti rappresentanti della Transavanguardia - Sandro Chia e Mimmo Paladino - registi di prestigio internazionale come Federico Fellini e Francis Ford Coppola, grandi esponenti della Pop Art - James Rosenquist e Robert Rauschenberg - un personaggio eclettico quale David Byrne, maestri dell'Arte Povera - Michelangelo Pistoletto e Jannis Kounellis - grandi interpreti dell'Arte Concettuale come Joseph Kosuth e della Body Art come Marina Abramovic. Agli artisti più celebri citati, si affiancano giovani emergenti che hanno colto con entusiasmo l'invito di illy. In 10 anni, 34 sono state le illy collection espresso complete, 6 quelle cappuccino complete, 4 "settime tazze", 1 "quinta tazza" - Je t'aime, je t'aime - per la collezione le jour la nuit le jour di Louise Bourgeois, varie edizioni speciali, per un totale di oltre 6 milioni di tazzine prodotte dal 1992 ad oggi, firmate da 64 artisti.

La filosofia che ha guidato illy all'apertura di un canale di comunicazione privilegiato con il mondo dell'arte contemporanea si basa su un'interpretazione estesa del concetto di "cultura del caffè". La bevanda assume un altro significato: incarna il puro piacere di un rito. Lo stesso caffè che fisiologicamente ridesta i nostri sensi, si trasforma in occasione di incontro, di dialogo, di stimolo per l'intelletto che valica ogni confine. La sua valenza è dunque fisiologica, estetica, sociale e intellettuale. Con le illy collection, l'azienda triestina ha perseguito questa filosofia fino a realizzare fisicamente un oggetto in grado di riassumere e reinterpretare la cultura del caffè. L'esercizio congiunto di olfatto, gusto, tatto e vista fornisce una molteplicità di stimoli, al punto da rappresentare, come ha scritto Achille Bonito Oliva, un "rito di arte totale". La tazzina d'artista, arricchita dal segno grafico o concettuale, non è più solo quel mezzo maneggiato distrattamente da un pubblico senza sguardo. È il luogo ove si incontrano e infine si fondono i diversi linguaggi dell'universo sensoriale. Se il caffè per molti versi è tradizione, e questo è particolarmente vero in Italia, all'estero, dove illy ha acquisito negli ultimi anni segmenti di mercato sempre più consistenti, il caffè viene connotato come prodotto innovativo indirizzato alle persone giovani e attive. Ma il ruolo dell'azienda sui mercati internazionali non riguarda solo il rapporto con una forte rete commerciale e di bar e ristoranti. Alla radice del prodotto illy sono infatti altri mercati internazionali, quelli della produzione del caffè, specialmente in Brasile e nei Paesi dell'America Centrale. In questa più stretta connessione economica sopranazionale la illy ha recentemente promosso un intervento culturale basato sul lavoro di ricerca fotografica di Sebastião Salgado. Si tratta di un viaggio fotografico attraverso la realtà dei coltivatori di caffè e dei lavoratori delle piantagioni, le cui condizioni di vita sono spesso di povertà a causa della congiuntura mondiale che ha portato il prezzo del caffè crudo ai minimi storici. La mostra 'In Principio', nata con l'obiettivo di valorizzare il contributo degli uomini e donne del caffè alla bevanda della nostra vita quotidiana, è solo una prima tappa, dopo il Brasile il viaggio proseguirà in altri paesi a cui illy deve la sua materia prima. Illy e Sebastião Salgado in questo senso parlano di una filiera di produzione che abbraccia terre lontane e che si lega alla politica illy in queste aree a sostegno di un prezzo sostenibile che assicuri la sopravvivenza e il miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita. Non ultimo l'impegno anche in termini di crescita culturale ed economica basata sulla collaborazione e il sostegno dell'Università del Caffè presso l'Università di San Paolo in Brasile e l'organizzazione di un premio per i produttori di caffè. Ancora una volta è l'arte contemporanea, e il mezzo fotografico in

particolare, a rappresentare l'azienda e il suo supporto ad economie sostenibili in paesi in via di sviluppo.

Negli anni, illy ha contribuito come parte attiva alla diffusione dell'arte contemporanea e della sperimentazione, sostenendo grandi mostre internazionali (da James Rosenquist "Gli Anni '90" e Robert Rauschenberg "Rauschenberg a San Lazzaro" alla 47° Biennale Arti Visive di Venezia, da David Byrne "Your Action World" a "Minimalia: una linea italiana dell'arte nel XX secolo" al PS1 di New York e nel 2002 dalla retrospettiva di Jannis Kounellis allo Smak di Gent alla mostra "Le jour la nuit le jour" di Louise Bourgeois al Palais de Tokyo di Parigi), e promuovendo talenti emergenti dell'arte e della creatività internazionale. L'impegno di illy nel campo dell'arte contemporanea non si traduce soltanto nel catalogo dei grandi nomi. L'azienda investe risorse nella ricerca e nella valorizzazione di nuovi talenti, promuove anche gli esponenti emergenti dell'arte e del design contemporaneo, in partnership con le migliori fucine internazionali della creatività: l'Italian Studio Program del P.S.1, il Central St. Martin's College di Londra e la Fondazione Pistoletto. In questo modo la dose di energia creativa che illy riceve dai maestri dell'arte contemporanea viene trasformata in energia e risorse che l'azienda riserva alla crescita e alla diffusione dei più originali e promettenti giovani artisti. Rientrano in questa linea di sostegno e sponsorizzazione dell'arte contemporanea quale mezzo di abbattimento di frontiere e di promozione internazionale anche l'intervento all'interno della 50° Esposizione Internazionale d'Arte de La Biennale di Venezia. Nel progetto di partnership per questo evento illy interviene con il sostegno e la sua progettualità. Attraversando "Sogni e Conflitti", lo spettatore accede a *illymind*, tre aree che all'Arsenale intervalleranno i progetti artistici, 500 mq. dedicati al visitatore. Sono territori in cui lo spettatore con le sue molteplici e diverse necessità decide se rilassarsi, riflettere sulle percezioni appena raccolte dall'esposizione, socializzare con gli altri visitatori o semplicemente sostare per ricaricarsi tra un'opera d'arte e la successiva. Anche in questo intervento emerge l'ottica di dialogo con lo spettatore e consumatore illy in un ambito di percezione che abbatte i confini della nazionalità e unisce in luoghi aperti del contemporaneo le diverse ricerche identitarie che l'utente esperisce. Inoltre, nell'ambito della collaborazione tra illy e la 50.ma Esposizione Internazionale d'Arte, Francesco Bonami, ha firmato la illy collection "Sogni e Conflitti: la dittatura dello spettatore", una singola tazza d'artista che ripropone il concetto della mostra attraverso le parole "dreams" e "conflicts". In questo modo attraverso la illy, il messaggio della Biennale 2003 esce dai classici luoghi deputati alla divulgazione dell'arte e permette alla azienda di abbattere nuove frontiere per comunicare il proprio brand al suo consumatore cosmopolita.

Maggiore, valorizzazione del prodotto italia

"Una presenza che accresce il valore del nostro marchio in Italia e nel mondo e lo abbina idealmente ai grandi appuntamenti artistici del paese. L'universalità dell'arte è una forte spinta all'aggregamento dei popoli, al turismo. E Maggiore, con la propria attività di noleggio intermodale, ne costituisce una fondamentale infrastruttura. Vuole contribuire sia alla valorizzazione del Prodotto Italia, che ad assicurare la migliore capacità di conoscenza e fruibilità del territorio e dei suoi numerosi siti artistici". Germano Gaudenzi, Direttore Marketing del Gruppo Maggiore

Il Gruppo Maggiore offre servizi di mobilità con oltre 50 anni di attività; vanta oggi una flotta di oltre 25.000 autoveicoli, 150 agenzie e 2000 punti di assistenza in Italia, oltre a 3.000 agenzie nel mondo, attraverso le partnerships con i Sistemi Internazionali National ed Alamo. E' l'azienda

leader in Italia nei settori del noleggio-auto e veicoli commerciali, nonché del *replacement* e del *fleet management* ed ha chiuso lo scorso anno con un fatturato di oltre 176 milioni di euro. Nella propria ricerca di comunicazione e promozione il Gruppo ha scelto per aumentare la notorietà anche in termini di brand di valorizzare il prodotto artistico italiano come strumento per sottolineare l'italianità di una azienda leader che opera in un mercato completamente controllato da multinazionali. Dopo le recenti e prestigiose sponsorizzazioni il Gruppo Maggiore consolida anche il proprio ruolo di partner di eventi artistico-culturali in Italia, convinta della grande valenza universale che tali manifestazioni rappresentano a livello mondiale. L'intervento in ambito culturale è iniziato nel 2001 con il restauro dell'opera La 'Medusa' del Caravaggio. Il restauro, iniziato nel 2001, è stato possibile grazie al contributo e all'impegno congiunto del Gruppo Maggiore e dei propri clienti e della Soprintendenza per il Polo Museale di Firenze. Come sottolinea Vittorio Maggiore, Presidente dell'omonimo Gruppo, "si è trattato del primo progetto di recupero di una grande opera, al quale il Gruppo Maggiore ha aderito con entusiasmo coinvolgendo risorse e credibilità acquisita in anni di lavoro, consapevole del valore e della necessità di sinergie tra pubblico e privato". Così, sottolineando il coinvolgimento dell'azienda, continua: "la nostra Azienda, da alcuni anni, ha deciso di contribuire alla salvaguardia del patrimonio artistico italiano che è, in assoluto, il più importante esistente al mondo, poiché ha compreso quanto la completa fruibilità dello stesso sia essenziale per la crescita dell'economia turistica e della incentivazione alla mobilità: mobilità che costituisce appunto la vera e propria *mission* del gruppo".

Per Maggiore quindi non solo una continua ricerca di professionalità ed innovazione nel mondo dell'automobilità, ma anche un costante impegno a fianco dell'arte per contribuire alla tutela e valorizzazione del patrimonio artistico italiano, nella convinzione della sua valenza universale. Ma l'impegno del Gruppo non riguarda solo restauri ma anche mostre di grande successo come quella dal titolo "Cezanne, il Padre dei Moderni" o la mostra "Vanvitelli e le origini del vedutismo" svoltesi a Roma. Sono naturalmente eventi artistico-culturali di risonanza internazionale, che si svolgono nel nostro Paese e che possono rappresentare un ulteriore incentivo alla mobilità turistica e quindi alle visite ed ai soggiorni, sia da parte dei viaggiatori stranieri che italiani. Eventi come questa mostra possono offrire un contributo alla tenuta del nostro turismo incoming, verso il quale il Gruppo Maggiore ha sempre orientato una parte sostanziale della sua strategia, ponendosi come riferimento operativo nella intermodalità dei trasporti turistici, grazie ad una capillare rete di oltre 150 agenzie di noleggio dislocate negli aeroporti e nelle principali stazioni ferroviarie. Condividere il forte richiamo di queste mostre o di eventi come il già citato Film Festival di Taormina, rappresenta inoltre per il Gruppo Maggiore una preziosa opportunità al fine di consolidare la propria immagine di azienda sensibile alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale del nostro Paese, considerato come fattore imprescindibile dallo sviluppo economico, poiché tali operazioni producono il duplice indotto di un nuovo impulso all'occupazione e nuove opportunità di sviluppo per chi investe nella cultura e nel turismo. Nel 2002 Maggiore ha affiancato il Comitato Taormina Arte promovendo la propria flotta di Saab Cabrio utilizzate per il trasferimento di gran parte dei personaggi dello spettacolo protagonisti delle premiazioni del Nastro d'Argento e dei Diamond Awards. Per Maggiore Rent l'offerta Saab Cabrio rappresenta un ulteriore prodotto di prestigio e di interesse nel segmento Leisure (week-end & vacanze), a riprova di una costante ricerca di professionalità ed innovazione nel mondo della auto-mobilità che contraddistingue da tempo l'attività dell'azienda. Taormina Arte, in tal senso, ha costituito una prestigiosa ribalta nazionale ed internazionale per rendere tangibile la presenza operativa di Maggiore Rent nel mercato turistico estivo.

L'ultima presenza del Gruppo Maggiore a supporto dell'arte riguarda la Mostra "Michelangelo, da Firenze a Roma" che si è tenuta a Palazzo Venezia dal 11 luglio al 12 ottobre 2003, presso la Sala dell'Appartamento Barbo e la Sala del Mappamondo. Si tratta di una occasione unica con la quale l'azienda intende continuare nel proprio impegno costante e tangibile per la valorizzazione del patrimonio artistico nazionale ed internazionale. Come ha sottolineato Germano Gaudenzi, direttore marketing strategico del Gruppo Maggiore, "intendiamo anche evidenziare come la sponsorizzazione di un evento di importante richiamo rappresenti una preziosa occasione per contribuire ad implementare le motivazioni alla base di una visita turistica non solo di Roma, ma anche del nostro Paese." Eventi come questo, sostanzialmente, creano mobilità, opportunità ed occasioni di turismo ed il Gruppo Maggiore non poteva che condividere tale appuntamento, capace di produrre importanti risultati ricettivi per la Capitale. Per un'azienda così legata al mercato internazionale, l'intervento in cultura diventa una possibilità di ampliare i propri mercati, di presentare un'immagine socialmente attenta alla propria clientela, soprattutto internazionale, ma anche di fare uso in Italia e all'estero della fama e della risonanza del nostro patrimonio per dare un valore differenziale al prodotto che l'azienda offre aumentandone il vantaggio in termini di competitività sugli altri operatori del settore.

FABRICA: un'officina per comunicare al livello globale

"La sfida di FABRICA è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria, attraverso la comunicazione che si affida non più soltanto alle forme pubblicitarie consuete, ma veicola la 'cultura industriale', 'l'intelligenza' dell'impresa attraverso altri mezzi: il Design, la Musica, il Cinema, Internet, la Fotografia, i prodotti Editoriali"

Paolo Landi, direttore pubblicità Gruppo Benetton

Oggi il Gruppo Benetton è presente in 120 paesi del mondo. Il suo core-business è l'abbigliamento nel caratteristico e comunicativo design del marchio United Colors of Benetton, ma anche con altri brand più specifici come Sisley, The Hip Site, Playlife e Killer Loop. Il Gruppo produce più di cento milioni di pezzi di abbigliamento all'anno, per il 90% prodotti in Europa. La sua catena di negozi conta 5.000 punti vendita nel mondo. Un impegno costante per l'innovazione è fattore cruciale di sviluppo per il gruppo, in particolare nel settore produttivo dove tutti i sistemi e macchinari sono rinnovati ogni cinque anni. Nonostante la sua diffusione su tutti i mercati, il gruppo ha mantenuto relazioni molto strette con le sue origini e il suo territorio locale, specialmente attraverso le attività culturali della Fondazione Benetton Studi e Ricerche. Le cifre del gruppo Benetton parlano di uno sviluppo internazionale che non riguarda solo i mercati di vendita ed esportazione ma anche la diffusione di un modello di comunicazione e di messaggi inter-culturali che hanno cambiato il modo di percepire i prodotti Benetton sotto un profilo di innovazione e ricerca comunicativa.

Centro di sviluppo di questo processo di creazione di contenuti e comunicazione inter-culturale e internazionale è *Fabrica*. Convinzione di Luciano Benetton è che "la comunicazione non si deve mai comprare da un fornitore esterno, ma deve nascere dal cuore dell'impresa", per questo nasce nel 1994 il progetto *Fabrica*: il contenitore entro cui si può muovere liberamente la comunicazione e il settore di 'ricerca e sviluppo' della compagnia e fortemente legato al patrimonio culturale del Gruppo. *Fabrica* si configura infatti come un vero e proprio 'centro di Ricerca sulla Comunicazione Multimediale' ad indirizzo umanistico, un luogo di produzione attivo nei settori del Design, del New Media, della Grafica, della Fotografia, del Cinema e del Video, della Musica, dell'Editoria. I

primi passi di Fabrica rispondono all'intuizione che la pubblicità tradizionale non è sufficiente a comunicare la complessità di un'impresa globale come Benetton, mentre oggi è diventata centro propulsivo, proponendosi come un polo multiculturale internazionale in cui si uniscono la capacità di rischiare investendo e una 'visione' progettuale innovativa. Come sottolinea Paolo Landi, direttore pubblicità del Gruppo Benetton, non si tratta dell'antiquato rapporto di mecenatismo tra l'industria illuminata e l'arte "bensì la scelta consapevole di un'impresa di misurarsi con una nuova forma di produzione, quella in cui la comunicazione è davvero un 'altro' prodotto dell'azienda, la cui diffusione e 'commercializzazione' deve seguire, in tutto e per tutto, le regole del mercato." La figura dell'artista che crea per se stesso è estranea alla filosofia di Fabrica che è invece un laboratorio vivo di arte applicata al mercato, il vivaio per la formazione di nuovi e moderni operatori della comunicazione e dell'immagine, capaci di rinnovare i linguaggi per dare voce al 'resto del mondo'. La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità, si è scelto di scommettere sulla creatività sommersa prodotta dai giovani e dagli artisti-sperimentatori di tutto il mondo, invitati dopo un'impegnativa selezione a sviluppare progetti concreti di comunicazione sotto la direzione artistica di alcuni dei principali protagonisti dei diversi settori, garantendo un'importante mescolanza del gruppo creativo di giovani provenienti da Paesi di lingua, cultura e sensibilità diverse. Fabrica è un luogo unico al mondo, creato da un'impresa che ha scelto di investire sulla 'creatività', nella consapevolezza che non esiste produzione industriale separata dal confronto con le idee. Sono progetti di ricerca artistica e culturale, basata su diversi mezzi di comunicazione ed espressione a diventare un canale privilegiato con cui l'azienda riesce a raggiungere non un singolo target, ma tutto il suo bacino di contatti potenziali e addirittura il mondo intero.

Le campagne di comunicazione realizzate da Fabrica hanno coinvolto partner di natura diversa: da organizzazioni non profit come FAO, ONU, ACNUR e Sos Racisme a istituzioni culturali e musei di vari Paesi, ottenendo anche importanti riconoscimenti che l'hanno consacrata come uno dei poli culturali più vivaci e apprezzati a livello internazionale. Fabrica rappresenta la contaminazione di un'industria con un modo di comunicare all'avanguardia, rischioso, coinvolgente, che mischia cultura e mercato e che accoglie la più appassionante delle sfide: fare profitti vendendo idee.

Molti sono i progetti concreti realizzati dal gruppo degli artisti di Fabrica, tutti particolarmente innovativi e che affrontano temi legati a questioni sociali, artistiche e culturali di rilievo internazionale attraverso diversi media quali il cinema, musica e le pubblicazioni editoriali. Continuando l'intervento sistematico a favore delle nuove voci indipendenti del cinema del "resto del mondo" (soprattutto in Africa e Mondo Arabo, Asia, America Latina) Benetton è sponsor principale e partner della Fondazione Montecinemaverità. Collaborazione che ha visto la nascita nel 1998 del dipartimento Fabrica Cinema. Questa attività ha riguardato la coproduzione, sotto la direzione di Marco Müller, di una serie di importanti film presentati in concorso ai più importanti festival europei conquistando importanti riconoscimenti da parte della critica internazionale. Tra questi basti citare: *Lavagne* (Blackboards) della giovanissima regista iraniana Samira Makhmalbaf, *No Man's Land* del regista bosniaco Danis Tanovic, *Il Voto è segreto* (Secret Ballot) del regista iraniano Babak Payami, *Viaggio verso il sole* (Journey to the Sun) della regista turca Yesim Ustaoglu, *Moloch* del russo Alexander Sokurov, *Diciassette Anni* (Seventeen Years) del giovane autore cinese Zhang Yuan, *L'Angelo della spalla destra*, del regista tagiko Djamshed Usmonov. L'ultimo progetto cinematografico è il film *Fango*, del regista turco-cipriota Dervi Zaim, in concorso alla 60° Mostra del Cinema di Venezia, sezione Controcorrente, che ha ottenuto il Premio UNESCO. A questi premi vanno aggiunti i riconoscimenti ottenuti attraverso la Fondazione Montecinemaverità, tra tutti il prestigiosissimo Leone d'Oro a Venezia 2000 per il film *Il Cerchio*,

realizzato da Jafar Panahi, protagonista della Nouvelle Vague iraniana dell'ultimo decennio. Il dipartimento Fabrica Musica nasce poi dall'idea di esplorare, anche per quanto riguarda la musica, nuove forme di comunicazione grazie alla creatività portata da artisti-sperimentatori provenienti da tutto il mondo. L'attività di Fabrica Musica inizia con l'arrivo nel 2000 di Andrea Molino, direttore della Pocket Opera di Norimberga. Tra le produzioni più recenti citiamo *Paradise from vocalbox* di Koichi Makigami; *CREDO*, un'opera multimediale sui conflitti religiosi ed etnici e *East aka West* di Riccardo Nova, in coproduzione, tra gli altri, con *Musik der Jahrhunderte* di Stoccarda e la Biennale di Zagabria.

I giovani designer di Fabrica sono impegnati in innovativi progetti di design di prodotto, moda, interni e industrial design. Tra i progetti d'avanguardia spicca il nuovo sistema di arredo *Nomad*, adatto a coloro che, spostandosi da un posto all'altro, necessitano di mobili essenziali e non definitivi. *Nomad* è un prodotto brevettato da Fabrica e già commercializzato. Ulteriore progetto è *Fabrica Features*, uno spazio di Fabrica dedicato alla cultura e alla comunicazione dove concerti, proiezioni video, performance di artisti, conferenze, mostre personali, workshop diventano momenti centrali di aggregazione e di incontro. All'interno di *Fabrica Features* trovano posto anche i diversi "prodotti" culturali che caratterizzano la vita contemporanea: dischi, libri, video, oggetti di design e abbigliamento creati da Fabrica o selezionati da tutto il mondo, che costituiscono un'ideale galleria dell'arte contemporanea accessibile ai visitatori. *Fabrica Features* è presente a Bologna, Lisbona e Hong Kong. Nell'ambito multimediale, l'esplorazione delle nuove possibilità offerte dall'interactive media - dallo shopping on-line alle installazioni artistiche sperimentali - è al centro delle attività dei giovani web designer di Fabrica. I progetti relativi ai new media riguardano, oltre la realizzazione di siti internet che hanno ottenuto numerosi riconoscimenti internazionali, il web design, la video-art, i giochi interattivi e gli eventi multimediali. Nel 2002 il team Interactive ha pubblicato il CD-rom *INOUT*, che esplora l'interattività per quanto riguarda il suono e ha vinto il premio Flashforward per la migliore storia online con il sito di *Colorsmagazine.com*. I progetti del 2003 comprendono, tra le altre cose, una grande installazione presso l'American Museum of the Moving Image di New York, un'installazione video alla Biennale d'Arte di Venezia e un CD-rom sul tema del cibo. Nell'editoria tradizionale sono state prodotte una importante serie di pubblicazioni, per le quali Fabrica ha spesso realizzato anche le immagini fotografiche, come *Pregghiera* (una raccolta di preghiere contemporanee tradotta in undici Paesi), *Lavoratori* (reportage in bianco e nero sui lavoratori extracomunitari nelle fabbriche del Nordest italiano) e *Kosovars* (ritratti di profughi kosovari nei campi dell'Albania). Anche la pubblicazione di *Colors*, il magazine finanziato dal Gruppo Benetton, venduto in oltre 60 Paesi, pubblicato in 3 edizioni e 4 lingue e presente su internet, rientra nel quadro delle attività editoriali di Fabrica, che ne ospita la redazione.

Con questa attività costante e attenta alle questioni interculturali internazionali il Gruppo Benetton ha creato un progetto e strutturato una sua *vision* in cui l'investimento in progetti culturali del contemporaneo su diversi mezzi artistico-comunicativi diventa uno strumento per promuovere l'internazionalizzazione dei mercati non solo economici ma anche culturali e sociali.

Cooperativa Ceramica d'Imola, arte e ceramica nel mondo

"Così oggi se vogliamo assicurare la continuità del lavoro e quindi del benessere per il nostro popolo dobbiamo continuare in ciò che ci è proprio: la ricerca della bellezza come espressione profonda della dignità e del valore dell'uomo. È per questa ragione profonda che lo stile italiano è apprezzato in tutto il mondo"

Gianpietro Mondini, presidente Cooperativa Ceramica d'Imola

La Cooperativa Ceramica d'Imola appartiene al gruppo dei principali produttori di ceramica industriale, ma è l'unica che può vantare una storia ultracentenaria. Essa fu costituita nel 1874 come primo esempio in Italia di cooperativa di produzione e lavoro. Il *core business* è costituito dalla produzione di piastrelle, dislocata in più stabilimenti, specializzati e diversificati per tipologia di produzione. Con la sua lunga tradizione l'azienda si colloca oggi ai vertici della produzione di materiale ceramico per l'architettura e il design, portando nel mondo il tratto distintivo del *made in Italy*. Dal 1992 ad oggi la Cooperativa ha raddoppiato fatturato e dipendenti, un dato ancora più rilevante se si considera che nel '90 si è costituito il Gruppo Cooperativa Ceramica d'Imola a seguito dell'acquisto di 4 aziende ceramiche che sono state rimesse sul mercato grazie a ingenti investimenti e che ora offrono lavoro a circa 1000 persone. Si colloca ai vertici del settore della produzione di materiale ceramico per l'edilizia e l'architettura, un settore che vede l'Italia al primo posto nel mondo per qualità e quantità. Ne fa fede il fatto che i suoi prodotti arrivino in oltre 80 Paesi ed all'export sia dovuto il 73% del fatturato. Da anni essa ha scelto come *testimonial* la propria storia, in cui ai fattori produttivi si intrecciano fattori umani, storici e culturali, che la caratterizzano e la distinguono sul mercato, fino ad impostare su di essi la propria strategia di comunicazione e commerciale. Con i marchi Imolarte e Imolarte d'Autore la Cooperativa Ceramica d'Imola firma la produzione della sua Sezione Artistica. Imolarte è il marchio per la produzione tradizionale di vasi, piatti, servizi da tavola, immagini sacre, realizzata seguendo il processo di foggatura, smaltatura e decorazione fatta a mano. Invece, Imolarte d'Autore identifica la produzione di un gruppo d'artisti quotati a livello internazionale, le cui opere vengono realizzate e commercializzate in pezzi unici o a tiratura limitata e numerata. Tra i grandi e molti nomi che figurano nella Sezione Artistica ricordiamo, tra gli italiani, Emilio Tadini e Arnaldo Pomodoro, tra gli stranieri, Joe Tilson e Igor Mitoraj. Le loro opere sono state esposte in numerose mostre organizzate sia nella Sala Espositiva della Cooperativa sia in importanti gallerie e manifestazioni in Italia e all'estero. La stessa sede storica è un esempio di archeologia industriale. L'edificio, un'ex vetreria di fine '800, oggi, dopo un restauro conservativo, ospita la sala mostra, la bottega e il Museo-Centro di Documentazione storico-artistica "G. Bucci", dove attraverso opere e documenti è suggestivamente raccontata la storia dell'azienda.

Se la produzione artistica è sempre stata marginale nell'ambito di una realtà prettamente industriale (oggi rappresenta in termini di fatturato meno dell'1%), essa ha dato fin dalle origini un contributo decisivo all'immagine dell'azienda. L'ingresso sui mercati internazionali fu dovuto proprio ai riconoscimenti ottenuti dalla sezione artistica, appena costituita (1883), grazie alla quale l'azienda acquistò rapida notorietà. Ad oltre un secolo di distanza due anni fa la Cooperativa Ceramica d'Imola è stata premiata a Washington da Bill Clinton quale vincitrice del concorso *The millennium plate*, promosso dalla NIAF, la più importante associazione di italo-americani, per la realizzazione di un piatto in ceramica che rappresentasse lo spirito del nuovo millennio. Negli ultimi anni l'attenzione della Ceramica d'Imola si è concentrata sul problema della globalizzazione dei mercati e su come il prodotto italiano possa distinguersi nel mondo. Sono queste le premesse dell'iniziativa della Cooperativa *Panorama d'interni italiani*, mostra che si è collocata nell'ambito di Imolarte Incontri, una manifestazione che ha preso avvio nel 1992 per mettere in luce e valorizzare momenti ed aspetti della storia dell'azienda attraverso mostre e convegni. Nel corso delle varie edizioni l'attenzione si è allargata ad aspetti della tradizione locale legata alla ceramica (con importanti restauri, del più antico gruppo presepiale dell'Emilia Romagna in terracotta, risalente al 1560 circa, e di 10 statue di Alfonso Lombardi, risalenti ai primi del Cinquecento).

Attraverso la ‘messa in scena’ di alcune tavole imbandite, *Panorama d’interni italiani* ha offerto uno spaccato di stile italiano. Per la mostra sono stati richiesti servizi completi da tavola dell’Antica Manifattura Minghetti nonché arredi e corredi del Museo Hermitage, dell’Accademia di San Pietroburgo, del Museo Internazionale delle Ceramiche in Faenza e del Museo di Doccia della Richard Ginori. L’omaggio al Made in Italy è stato enfatizzato provocatoriamente da tre modelli storici di autovetture: De Tommaso Mangusta design Giugiaro, Minardi biposto e O.S.C.A. 750. Mettendo assieme tutto ciò che è abitare, costume, arte e industria queste scenografie hanno testimoniato l’evoluzione del gusto italiano che nella diversità di epoche e contesti, si è caratterizzato per la qualità che lo ha reso unico al mondo. Obiettivo sostanziale dell’iniziativa è stato quello di sperimentare e verificare un possibile modello di comunicazione internazionale dei tratti unici e distintivi del made in Italy. Come sottolinea il presidente Gianpietro Mondini “ho sempre ammirato con stupore quanto i nostri fondatori abbiano lottato per creare impresa in Italia contro la necessità di espatriare, come invece hanno dovuto fare nel passato, 25 milioni di nostri concittadini; i nostri pionieri del made in Italy: ovverosia di quella creatività che trae dall’export la fonte e il proprio benessere.” Evidenti i risultati che l’azienda ha ottenuto impostando una strategia fortemente incentrata sugli aspetti culturali e artistici della sua produzione e identità. L’analisi dei mercati mostra che per continuare a produrre e a vendere le aziende italiane devono offrire un ‘plus’ che non può provenire in primo luogo dalla tecnologia, ma da fattori ‘intangibili’.

Le iniziative culturali della Cooperativa Ceramica d’Imola nascono dalla convinzione che la chiarezza circa la propria identità determini una diversità e riconoscibilità anche sul piano comunicativo e un conseguente “vantaggio competitivo”. La particolarità della cooperativa e del suo stile sta nella sua cultura d’impresa, la quale si alimenta dei convegni, mostre, concerti iniziative organizzati negli spazi d’incontro aziendali riconosciuti dai cittadini imolesi come luoghi centrali della storia e identità della città. Fin dalle origini l’azienda ha legato la sua identità a una distintiva valenza culturale che ‘segna’ tutto il suo percorso e crescita diventando elemento differenziante della sua presenza nei mercati esteri. Proprio per rafforzare il suo vantaggio competitivo nel contesto internazionale in questi anni ha sviluppato una filosofia (e una comunicazione) in cui centrale è la ripresa e valorizzazione dei tratti unici della sua italianità, che si traducono nel consolidamento – attraverso una serie articolata di iniziative stabili e temporanee – di un’antica cultura d’impresa.

E. CULTURA COME DIFFERENZIALE QUALITATIVO

Quando le imprese fanno di un investimento in cultura non solo una leva di marketing o di comunicazione o un’area di ricerca ma il vero centro del loro progetto di innovazione del proprio prodotto o dei propri processi di produzione quello che si crea è un differenziale qualitativo fra l’impresa e i suoi *competitors*. In particolare in un mercato ed in un’economia in cui valore sempre maggiore è dato non tanto al prodotto in sé e alle sue funzioni ma all’universo simbolico che sta dietro il prodotto e che lo rende portatore di potenzialità di identificazione e definizione (cfr. il saggio di Sacco in questo volume), puntare sulla cultura come processo di innovazione e diversificazione in termini qualitativi e referenziali significa posizionare il proprio prodotto in un mercato nuovo fatto non solo di oggetti ma anche di concetti come l’innovazione e la sperimentazione da una parte e la tradizione e storia produttiva dall’altra. Ancora una volta l’innovazione di processo e prodotto può coinvolgere diverse modalità, da una parte si tratta

spesso di investimenti di ricerca e innovazione che riguardano l'arte contemporanea e le sue potenzialità in termini di creatività e contaminazione con settori particolarmente ricettivi come quello della moda e del design.

E' il caso Pitti Immagine, in cui l'arte contemporanea e il suo valore di sperimentazione sono diventati paradigma dello spirito aziendale rilanciando non solo l'aspetto di innovatività nei processi di realizzazione degli eventi Pitti ma anche l'apertura alle contaminazioni per il prodotto moda italiana e per una città come Firenze. Dall'altra parte, la valorizzazione della tradizione di produzione e del differenziale in termini di riqualificazione e di spunti di recupero che essa può offrire permette a numerose realtà produttive italiane di attingere al proprio passato per fare innovazione su progetti e prodotti futuri valorizzando in particolare la continuità come offerta di garanzia. La volontà di alcune imprese di conservare e promuovere la propria produzione in musei d'impresa risponde spesso alla volontà di basare la propria sperimentazione e ricerca su una solida analisi della propria attività, nel bisogno spesso di recuperare e riadattare il design e la moda del passato alle esigenze moderne. Ad esempio il Museo della Kartell testimonia questa storia di ricerca, sfida tecnologica e concrete risposte ai bisogni sociali offerte dai prodotti della società, diventando fucina e fonte di ispirazione nella progettazione di nuovi oggetti. Il progetto del Lanificio Leo ha fatto del proprio radicamento nella realtà produttiva locale rimasta fuori dai processi di innovazione globale un vantaggio competitivo da usare per presentare ai propri clienti un prodotto carico di storia e di manualità in cui l'investimento nella valorizzazione della realtà storica aziendale e di questa particolare filiera produttiva calabrese interviene creando un forte differenziale qualitativo rispetto ad altri prodotti potenziali concorrenti. Nel caso del progetto della Tipoteca Italiana Fondazione creata dalle Grafiche Antiga srl si tratta di un recupero che ha per oggetto non solo il materiale aziendale in termini autoreferenziali ma tutta la tradizione e la storia tipografica italiana, che diventano forma di ricerca di innovazione e di promozione e valorizzazione dell'aspetto di recupero dell'archeologia dei prodotti tipografici come chiave di lettura del lavoro odierno. Nelle pagine che seguono esamineremo alcuni tra i progetti che più hanno prodotto valore in termini qualitativi per le aziende che li hanno intrapresi, diventando serbatoi di innovazione in termini di prodotto e di processo.

Pitti Immagine, moda e contaminazione culturale

"Pitti Immagine produce ed esporta eventi culturali e artistici con riferimenti diretti o indiretti alla moda: un progetto strategico aperto ad attività diverse che puntano nel loro insieme a sottolineare la capacità della moda di entrare in rapporto con altre discipline e altri linguaggi creativi, di esprimere innovazione..." Raffaello Napoleone – Amministratore Delegato Pitti Immagine

Il Centro di Firenze per la Moda Italiana (CFMI) è un'associazione senza scopo di lucro, a partecipazione privata e pubblica (comuni, province e camere di commercio di Firenze e Prato, associazioni confindustriali del tessile e abbigliamento, associazioni industriali dei principali distretti tessili, Sistema Moda Italia) che si è costituita nel 1954 con l'obiettivo di promuovere e realizzare iniziative commerciali e promozionali a livello internazionale a sostegno del sistema moda italiano. Il CFMI fornisce le linee generali di politica fieristica e promozionale a Pitti Immagine. La composizione societaria del CFMI esprime pressoché al completo l'arco dei soggetti istituzionali ed economici che ruotano intorno alla filiera del sistema moda italiano. Si realizza così una fondamentale integrazione funzionale e di indirizzo strategico tra: le associazioni industriali di settore, le associazioni imprenditoriali dei distretti nazionali del tessile-abbigliamento italiano, le

categorie economiche dell'area fiorentina e regionale e gli enti di governo del territorio. Un'integrazione fondamentale per un organismo preposto alla promozione di uno dei più importanti settori produttivi dell'economia nazionale ed europea. La *mission* di Pitti Immagine è creare fiere ed eventi per la moda intesa come fatto produttivo e di consumo, di progettazione, estetico e culturale. La forte interazione tra comunicazione e marketing - che agiscono in autonomia ma all'interno di un quadro di riferimento sempre esplicito e condiviso - è la sua specificità e forse il principale fattore competitivo.

Le fiere si sono spostate dalla moda come prodotto alla moda come generatore di stili di vita globali, ai contesti scenografici e di allestimento, alle relazioni sociali e di comunicazione tra generazioni e culture, ai rapporti di consumo e di segno tra oggetti diversi. Anche nella fiera hanno iniziato a lavorare professionisti e "creativi" di altissima competenza, che hanno messo al centro dell'obiettivo il progetto: di marketing, allestitivo, di comunicazione ma anche di promozione ed innovazione. Da dieci anni a questa parte il CFMI ha sostenuto e promosso la strategia di "cultura della moda" di Pitti Immagine per sottolineare l'influenza della moda sui costumi sociali, ma anche lo stretto legame tra la creatività, il senso estetico e le capacità industriali e artigianali della moda italiana. Inoltre, il CFMI ha realizzato una costante attività di ricerca economico-scientifica su importanti temi strutturali del tessile-abbigliamento italiano da portare all'attenzione del mondo politico-istituzionale e della stampa. Ricordiamo il recente *Fashion Economy. Occupazione, tecnologia e innovazione nel sistema della moda*, pubblicato nel 2001 per la collana Studi del Sole 24 Ore. La conquista di un ruolo preminente nel sistema nazionale si deve anche all'eccellente lavoro svolto da Pitti Immagine, cresciuta sino a diventare il soggetto più rilevante in Europa nell'organizzazione di fiere di tessile e abbigliamento. Il progetto Discovery nasce ufficialmente il 9 aprile del 1999 con la presentazione di *These restless minds*, una video installazione dell'artista californiano Doug Aitken. La scommessa di Pitti Immagine è quella di avere a Firenze un luogo dove concentrare l'attenzione sulle più stimolanti ricerche dei linguaggi contemporanei. Viene ritagliato uno spazio all'interno dell'edificio occupato da Pitti Immagine in via Faenza e reso luogo espositivo dall'architetto Claudio Silvestrin. Inizia così un'esperienza unica, sotto la direzione di Francesco Bonami: non è una galleria, non è un museo, non è una collezione. E' un laboratorio dove si sperimenta la capacità di un'azienda di creare uno spazio progettuale centrato sulla proposta culturale come motore innovativo. Nella primavera del 2002 Pitti Immagine e il Centro di Firenze per la Moda Italiana trasformano il programma Discovery nella Fondazione Pitti Immagine Discovery, allo scopo di dare maggiore consistenza e rilievo istituzionale alle attività del gruppo legate alla contemporaneità. La Fondazione ha il compito di promuovere in autonomia i progetti espositivi ed editoriali in cui si confrontano moda, arti visive, cinema, fotografia, pubblicità, architettura, musica. In altre parole, il compito di evidenziare i fenomeni artistici più innovativi dai quali la moda trae materia di progettazione e per i quali essa stessa è sempre più spesso motivo e materia di riflessione e di produzione.

Le situazioni presentate dalla Fondazione Discovery sono sempre il riflesso del variegato scenario artistico internazionale, ma la loro cronaca racconta anche i recenti sviluppi della strategia culturale e di comunicazione di Pitti Immagine (Premio Guggenheim Impresa & Cultura 2001), in particolare la costruzione di eventi e moduli di ricerca che approfondiscono di volta in volta fatti sociali e di costume, trend economici e come in questo caso i fenomeni artistici più innovativi, dai quali la moda trae materia di elaborazione e con i quali sempre più spesso si relaziona. Non a caso l'esperienza di Discovery ha costituito la palestra in cui si sono formate le capacità progettuali e operative che hanno dato luogo ai recenti eventi realizzati per il più ampio progetto del Gruppo "La Cultura della Moda". Il progetto, finanziato con parte delle risorse precedentemente destinate

alla pubblicità, ha garantito grande prestigio e visibilità, ha rafforzato il consenso e con esso il numero degli operatori presenti alle fiere e di conseguenza il fatturato aziendale. Risultato che ha innescato un circolo virtuoso, originando a sua volta una crescita e diversificazione degli investimenti in cultura.

Secondo Francesco Bonami, responsabile artistico “la cultura contemporanea è un intreccio continuo di immagini e messaggi che si muovono in mille direzioni. Pitti Immagine Discovery è il crocevia dove appare possibile in modo preciso iniziare l'analisi dei luoghi dove tutte queste direzioni si incontrano, si influenzano e si trasformano. Discovery è un piccolo laboratorio dove si sperimenta la capacità di un'azienda di intervenire su una città e la sua vita culturale in modo preciso, in modo chiaro. Un'azienda che attraverso il valore di un luogo in una città di valori sottolinea la grande importanza di ricercare continuamente nel mondo”. Parte del recupero e della valorizzazione di nuovi spazi per il contemporaneo a Firenze si è concretizzato anche con interventi di restauro e riapertura o di recupero, in particolare il recupero della dismessa Stazione Leopolda, edificio risalente al 1848, una struttura con caratteristiche fisiche originali e una forte identità monumentale. A partire dal 1993 - quando viene "scoperta" come spazio da Pitti Immagine - la Stazione Leopolda ha ospitato numerose manifestazioni: mostre d'arte, di fotografia, di design, di architettura, festival e spettacoli teatrali, concerti, sfilate di moda, eventi di comunicazione, presentazioni di prodotti e servizi, set televisivi e per new media, incontri politici e sociali, occasioni collettive di divertimento. La collaborazione con Palazzo Pitti e la riapertura dopo il restauro del teatro del Rondò di Bacco ha poi dato luogo ad un ulteriore rilancio di spazi storici della città in chiave contemporanea, con la proiezione di film di artisti di grande rilievo internazionale come Sharon Lockhart e Matthew Barney.

Questi progetti rientrano integralmente nella mission che Pitti Immagine Discovery si è riproposta anche per intervenire sulla città di Firenze e darle una nuova spinta per aprirsi al contemporaneo, poiché Pitti Immagine è una società e un business che presuppongono una città scintillante, aperta, contemporanea, entusiasmante e in questo senso l'investimento di Pitti Immagine aiuta ad affermare l'identità contemporanea di una città che tende invece spesso ad essere museificata e irrigidita nella conservazione passiva della sua storia. La forza economica e comunicativa del progetto Discovery è servita anche alle gallerie private di arte contemporanea di Firenze per affermarsi e ricevere una nuova spinta propositiva, che ha sua volta ricadute positive per Pitti Immagine che può presentare ai suoi clienti una città vivace e ricca di proposte. Il rifiorire in città delle professioni creative (stilisti, fotografi, architetti) contiene in sé una doppia valenza di attività commerciale e di realizzazione culturale, che crea una profonda connessione tra sviluppo economico e sociale del contesto locale e consolida il posizionamento innovativo su cui Pitti Immagine ha fondato la sua scommessa. Attraverso Pitti Immagine e la sua fondazione l'innovazione negli ambiti della strategia, della comunicazione e della creazione di eventi d'impatto entrano nella realtà aziendale come cultura, stile originale e forma di differenziazione ragionata. I progetti hanno visto Pitti Immagine all'avanguardia nel panorama internazionale, anche per la sua capacità di fare della comunicazione e della cultura elementi costitutivi dell'attività fieristica. Con un'accorta strategia istituzionale a supporto delle fiere la società diversifica e specializza le sue attività e le sue partecipazioni, spaziando in un ampio spettro di eventi culturali. Lapo Cianchi, responsabile dei progetti culturali di Pitti, spiega così la volontà e forte spinta della società a portare avanti questa progettualità, anche quando non è direttamente attinente al settore moda: “ci sono tre ragioni essenziali per cui questi progetti vengono portati avanti. Quella di Pitti Immagine è un'attività di tipo stagionale e questi eventi culturali permettono di far parlare di Pitti Immagine anche in altri momenti dell'anno. Il fatto che questi progetti siano

originali ed innovativi permette di vedere il nome Pitti associato a concetti di qualità, avanguardia e successo. Infine lavorare con gli artisti permette anche al personale interno all'organizzazione di fare meglio il proprio lavoro, di comunicare in modo innovativo e sperimentale. E' questo un modo vero di usare l'arte, nato da una necessità profondamente sentita di venire arricchiti da questi progetti". Pitti Immagine pone la sua attenzione sulla capacità della moda di essere modello di marketing e comunicazione per altri settori industriali e di essere progetto multidisciplinare: moda, design, architettura, spettacolo, arte. Grazie a questo impegno, un appuntamento commerciale tutto sommato tradizionale come la fiera è diventato un evento di moda, cioè uno spettacolo al servizio di uno dei più importanti e dinamici settori della nostra economia. La sfida che la moda italiana deve sempre più sostenere nel contesto globale è quello di trasformare merci prodotte bene e a costi ragionevoli in veicoli di affermazione sociale, elementi di comfort psicologico, messaggeri di una cultura e di uno stile di vita fondato sull'eccellenza, testimoni di modernità, facendo leva sul patrimonio acquisito di tecnologie e competenze, sul profondo radicamento nel territorio, sulla peculiare organizzazione dei distretti produttivi, sul patrimonio artistico e paesaggistico. La cultura della moda diventa un portale di innovazione con valenza soprattutto qualitativa e apre tutto il settore a nuovi linguaggi e processi creativi.

Kartell, La Matrice Artistica Negli Oggetti Quotidiani

" 'kARTell' vuole essere la prova documentale di come si è evoluto uno spirito, o meglio un gusto, che fa dei componenti Kartell presenze rintracciabili nelle situazioni abitative poste a diverse latitudini e tra i vari strati sociali. Ironia e divertissement sono elementi fondamentali della produzione Kartell, concetto fondamentale è l'utilizzo di una materia prima, la plastica, predisposta all'innovazione e alla sperimentazione di stili e tecnologie." Claudio Luti, Presidente Kartell

Leader mondiale nella utilizzazione delle materie plastiche, coraggiosa, intrapendente, anticonformista e sperimentatrice. Così Kartell, dopo oltre 50 anni dalla sua nascita nel 1949, si propone ad un pubblico internazionale soddisfacendone le esigenze più eterogenee, attraverso due principali divisioni in seno all'azienda che coprono diverse aree della produzione: Habitat - mobili ed accessori di design per la casa, l'ufficio e il contract - e Labware - dedita alla realizzazione di articoli e strumentazioni tecniche per laboratori. I loro denominatori comuni: la plastica, il design e la tecnologia. Designer di fama internazionale quali Ron Arad, Antonio Citterio, Ferruccio Laviani, Piero Lissoni, Alberto Meda, Vico Magistretti, Paolo Rizzato e Philippe Starck hanno contribuito al successo di Kartell con idee originali ed innovative che sono diventate oggetti familiari in tutto il mondo. Oltre ad esportare il 75% del suo fatturato in 60 paesi e a contare su una rete di più di 4000 punti vendita, Kartell ha avviato una politica distributiva che punta sul concetto di Kartell Flagship Shop (monomarca) e Kartell Shop (shop in shop), caratterizzati da una forte immagine facilmente riconoscibile ed omogenea. La divisione Labware è leader mondiale nella produzione di articoli in plastica, *reusable* e *disposable* per il laboratorio, la ricerca e l'industria. L'utilizzo delle materie prime più avanzate propone la plastica come valida alternativa al vetro sia per qualità che per economicità. Diversi premi e riconoscimenti, fra cui 9 Compassi d'Oro denotano una solida realtà costruita in 50 anni di esperienza in cui la filosofia aziendale è rimasta sempre fedele a se stessa e ai valori che accomunano i prodotti classici alla produzione odierna, come allora sintesi di design, funzione e qualità.

Il rapporto della Kartell con l'arte contemporanea, e nello specifico con il design, è chiaramente centrale e indispensabile alla produzione e alla valorizzazione dei prodotti dell'azienda. In

particolare, la tradizione di ricerca e innovazione permette di sottolineare il differenziale qualitativo che l'azienda propone ai propri clienti attraverso i suoi oggetti. Dimostrazione di ciò è il fatto che molti oggetti classici Kartell sono entrati a far parte delle collezioni permanenti di prestigiosi musei quali il Centre George Pompidou, il Moma e il Victoria&Albert Museum. Il bisogno di far sentire questo plusvalore immateriale dell'oggetto al cliente finale, nonché di costruire attorno agli oggetti prodotti nel tempo un progetto di promozione, di studio e ricerca ha portato all'istituzione di Kartellmuseum, fondato nel 2000 dal presidente dell'azienda Claudio Luti per celebrare i cinquant'anni di attività di Kartell. Il museo è la prima fondazione di partecipazione nell'ambito del design e si propone raccontare la storia dell'azienda e la sua identità "fatta in plastica e design". All'interno del museo, lungo un articolato percorso che copre 2000 mq, sono esposti più di mille prodotti Kartell suddivisi in autoaccessori, casalinghi, lampade, articoli per laboratorio, articoli di arredamento, complementi d'arredo oltre a stampe e disegni dei prodotti. Il museo organizza visite, seminari, convegni, laboratori, workshop e mostre. Parallelamente gestisce la conservazione della collezione: si stanno riordinando e catalogando circa 15.000 fotografie, mentre è ormai operativo l'archivio degli oggetti, l'archivio comunicazione, con digitalizzazione di cataloghi e house organ e l'archivio disegni, fondo di 3000 unità tra schizzi e disegni tecnici, storici e attuali, dei designer che hanno collaborato con Kartell. Anche grazie al suo museo Kartell ha saputo presentare attraverso i propri prodotti e il design il proprio status di creatore di innovazione e di identità culturale del prodotto. Il museo infatti permette all'azienda di offrire ai propri acquirenti la dimostrazione che la differenza del prodotto che comprano sta proprio nella qualità, nel design e nella storia.

Gli oggetti e le ricerche che il museo sviluppa con l'azienda non restano chiusi nel circuito autoreferenziale della distribuzione commerciale ma si fanno promotori, attraverso collaborazioni con importanti istituzioni culturali italiane ed estere, di progetti che ancora una volta intervengono nel processo di percezione di valore e qualità che coinvolge il cliente Kartell. L'anno scorso la compagnia si è fatta promotrice dell'evento 'kartell – 150 items, 150 artworks' presso la Triennale di Milano. Un libro, una mostra ed un evento non soltanto per parlare di un'azienda unica nel settore design grazie alla sua capacità di anticipare stili e tendenze, ma piuttosto per raccogliere e comunicare punti di vista imparziali sul suo mondo. La mostra si accompagna al libro edito da Skira Editore su idea di Franca Sozzani e con l' Art Direction di Luca Stoppini. Kartell ed i suoi prodotti, acquisita una notorietà e visibilità a livello internazionale, sentono il desiderio di raccontarsi sotto una nuova forma coinvolgendo 150 nomi fra fotografi di moda, artisti contemporanei e altri personaggi. Un elogio alla libertà d'espressione e alla creatività. Oggetti familiari, oggetti di uso quotidiano, oggetti che appartengono al nostro immaginario: trasversali, divertenti colorati e funzionali. È il tentativo di comprendere attraverso l'interpretazione dei fotografi e degli artisti coinvolti, la cultura dei nostri tempi, costruita su contaminazioni, rimandi, slittamenti di senso e di ruolo. Gli oggetti protagonisti di questi scatti si spogliano della loro tradizionale funzione e si ripropongono come icone contemporanee trasversalmente condivise dai protagonisti della moda, dell'arte, della fotografia e da tutti noi. I 150 scatti si ripropongono di andare oltre il singolo prodotto, e raccontare invece un modo di essere che unisce con estrema naturalezza, senza soluzione di continuità, design, moda, arte e fotografia. I pezzi fotografati diventano simboli di un mondo di significato più vasto, in cui prevale la libertà, la flessibilità l'anticonformismo, ed è bandita ogni imposizione. Come sottolinea il Presidente della Kartell Claudio Luti "torna, allora, la similitudine con prodotti di altri settori, tra cui la moda, dove l'abito scelto si imprime di un significato personale, e, a seconda di come viene indossato dal singolo, può avere la valenza di un'espressione artistica individuale." Una mostra per raccontare i punti di vista possibili, esterni

sul mondo Kartell. Il focus non è più l'azienda ma il riflesso che essa ha sul pubblico. La forza comunicativa di questo investimento culturale non riguarda dunque la promozione dell'azienda o degli oggetti ma il loro differenziale qualitativo. I protagonisti veri sono loro: i fruitori del mondo Kartell. Anche nel libro prende forma l'anima di Kartell ed il suo modo di interpretare il design proprio attraverso la voce dei suoi interpreti. Valorizzando il significato sociale e culturale del proprio design e della sua storia Kartell si serve di uno strumento di innovazione e diversificazione del prodotto che per la sua esclusività, riesce ad emergere sui *competitors*.

Lanificio Leo, la tradizione come differenziale

“Per noi l’investimento in cultura è da qualche anno l’azione cardine della strategia complessiva di management aziendale. Fare leva sul ventaglio di plus culturali di cui, storicamente e socialmente, l’azienda-impianto-fabbrica è portatore, significa riuscire ad alimentare nuove condizioni e nuove basi su cui ridisegnare l’appeal del brand, un brand che sempre più si sta impegnando a trasferire in una produzione innovata e design-oriented il potenziale dell’identità territoriale e dei processi legati alla tradizione nel senso più autentico del termine.” Emilio Salvatore Leo, Art director Lanificio Leo

Il Lanificio Leo festeggia nel 2003 centotrenta anni di attività e di storia. Si tratta della prima fabbrica laniera della storia tessile calabrese, il testimone di un passato da pioniera e geloso custode di un monumentale patrimonio industriale che va dalla cardatura alla filatura, dalla tessitura alla rifinitura della lana. Con la sua storia produttiva l'azienda, unica nel suo genere, esplica, in oltre 1000 mq, un ciclo produttivo chiuso: dalla trasformazione della lana in filo alla tessitura sia a licciate che jacquard, dal finissaggio alla confezione. Il suo parco macchine annovera pezzi tutti perfettamente funzionanti che vanno dal 1890 al 1965. L'azienda inoltre conserva una preziosa collezione composta da oltre 200 calchi ottocenteschi intagliati a mano nel legno, con cui ancora oggi si realizza il processo di stampa *handmade* a ruggine. Con tutto il suo ventaglio di valenze culturali, sociali e storiche, il Lanificio Leo si è trovato di fronte alla necessità obbligata di riconfigurare la propria attività imprenditoriale. Infatti, dopo essere rimasto impermeabile ai processi di innovazione che hanno coinvolto in quest'ultimi 50 anni il settore, si è trovato di fronte alla scelta fra la chiusura o la necessaria riformulazione del valore aziendale su altri parametri. Come sottolinea Emilio Salvatore Leo, art director del Lanificio Leo “si sarebbe potuto semplicemente pensare di dismettere la fabbrica ragionando sulla nuda fondiaria e di ri-convertire le attività secondo logiche meramente economiche, costruendo un nuovo e più moderno stabilimento, in linea con i parametri di produttività. La volontà di prefigurare un altro futuro per questo ‘luogo’, ha portato ad utilizzarlo come un vero e proprio centro propulsore di energia creativa, in grado esso stesso di generare un complessa operazione di ri-configurazione”. In questo processo di trasformazione e adeguamento alle sfide del nuovo mercato il Lanificio ha individuato un progetto basato sull'approccio integrato tra cultura ed impresa. Dal 1997 intorno al lanificio si sono aggregati spontaneamente operatori culturali, artisti, architetti e designer che hanno dato avvio ad una ipotesi di ri-configurazione dell'impianto, rettificando e ridisegnando le sue valenze produttive, e ponendo le condizioni per la nascita di un vero e proprio laboratorio di idee.

Focus della prima fase della riconfigurazione aziendale è stato il *Museo Laboratorio del Tessile*, che conserva tutto il corpus di valenze materiali ed immateriali che la fabbrica della lana riassume in sé, senza trascurare un'impostazione votata all'innovazione. Gli ambiti d'intervento strutturati sono stati quelli di utilizzo dello spazio industriale, che diviene un suggestivo contenitore di eventi culturali di tipo performativo e un laboratorio di sperimentazione artistica. Dopo lo sviluppo della

prima fase del progetto con lo slogan ‘un antico futuro’ a partire dal 2002 la dimensione progettuale diventa esecutiva attraverso *Sheep*, un progetto centrato attorno ad una parola-immagine, e che si concretizza in una vera e propria *factory* creativa che attivando un ampio reticolo di risorse genera opportunità ed idee per lo sviluppo del Lanificio Leo e del suo territorio. La *factory* è diventata dunque una realtà attiva, come attiva è la fabbrica della lana, che è ormai impensabile distinguere dalla complessa interfaccia culturale che vi si è depositata. In questa ricontestualizzazione il patrimonio industriale e l’impianto vengono utilizzati come museo ‘dinamico’. L’ottocentesco parco-macchine, per mezzo di interfacce interattive ed audiovisuali, diventa un eccezionale museo dinamico della cultura e tecnologia tessile. La fabbrica diventa inoltre contenitore di eventi di arte visiva, performance, design e spettacolo.

Il Lanificio Leo diventa centro di didattica e formazione: nella fabbrica si organizzano corsi di formazione e didattica tessile, seminari sul design, laboratori per bambini, visite guidate per scuole di ogni ordine e grado. L’azienda, grazie all’attivazione e promozione di un gruppo di creativi, artisti, designer, esperti della comunicazione e delle nuove tecnologie riuniti sotto il nome di *!d* (Esclamation d) è diventata un incubatore desing-oriented, una struttura capace di orientare sia la produzione aziendale sia il sistema industriale territoriale e il sistema artigianale locale. La struttura innovativa si prefigge di indagare, con modalità sperimentali, la progettazione e realizzazione di nuovi prodotti anche ricercando l’integrazione con altre attività tradizionali del territorio e la più ampia valorizzazione e divulgazione della cultura d’impresa. Questo progetto è emblematico di un tipo di investimento culturale che non si ferma all’evento o alla promozione d’immagine ma che fa del processo culturale motore del processo di innovazione della produzione aziendale e della crescita territoriale, dandole una valenza qualitativa e inimitabile che costituisce un forte valore nel tempo. Il Lanificio Leo si propone in tal senso come il luogo simbolo per l’attivazione di un centro polivalente per la diffusione della cultura d’impresa e per indagare il rapporto tra arte, creatività e cultura d’impresa. La sedimentazione di un pensiero imprenditoriale trasversale ha reso oggi il Lanificio Leo uno dei punti di riferimento in Calabria rispetto alle problematiche della cultura d’impresa orientata al management culturale. Un progetto di riconfigurazione, pensato come soluzione alternativa alla dismissione, partendo dall’idea che il profilo e l’identità culturale dell’azienda possano essere il punto di forza da cui partire per un’impegnativa opera di rilancio economico. L’obiettivo imprenditoriale a medio-lungo termine è la creazione di un’azienda innovata con un maggiore ed efficiente potere produttivo (si vuole costruire un nuovo stabilimento da affiancare alla fabbrica del 1873), frutto del complesso sistema culturale di produzione che con molta fatica si è avviato. Come spiega Emilio Salvatore Leo “attraverso la visione della fabbrica non museificata, ma dinamica e in grado di produrre imprenditorialità e lavoro, crescita economica e nuove culture, abbiamo introdotto una visione integrata dei settori e dei linguaggi, legati ai processi produttivi e ai modelli di pensiero mutuati dagli ambiti più vari – architettura, design, grafica, musica, antropologia – e a temi specifici come il paesaggio, l’archeologia industriale. Si tratta di una logica gestionale del progetto secondo un modello a rete che ha determinato effetti positivi diretti e indiretti per molti soggetti no-profit e per gli altri attori territoriali in senso più ampio”. Il progetto sostiene una ricerca d’innovazione proponendosi di uscire da una logica produttiva basata semplicemente sul recupero della memoria e della tradizione, e puntando invece sulla riconfigurazione di un’attività tradizionale, ormai superata dalle logiche del nuovo mercato ma che nella sua identità culturale trova le potenzialità per un rinnovamento. Ancora una volta la cultura (fatta di interventi artistici, cultura d’impresa e cultura diffusa del territorio) interviene per creare attorno ai prodotti dell’azienda e ai suoi progetti in ambito economico, culturale o didattico un valore ulteriore di innovazione e

differenziazione, strumento di sviluppo e di competitività. La riconversione dell'attività (da produzione tessile a produzione culturale) e l'innovazione della produzione tradizionale (prodotti tessili ma ad alto valore aggiunto artistico) avviene attraverso un piano strategico in cui gli aspetti culturali sono i punti di forza per la costruzione di un nuovo soggetto economico. Il recupero della tradizione storica e culturale che l'azienda ha custodito per molti anni, non coinvolta nel generale processo di globalizzazione e innovazione, ha fatto dell'arretratezza la leva per riposizionare e innovare in nostri manufatti offrendo un prodotto unico e con differenziale qualitativo inestimabile che si basa sulla cultura e sul territorio. Come conclude Emilio Salvatore Leo, "in questo modo, con grande fatica, il nostro processo produttivo trova ancora una condizione per esistere, crescere, evolversi, rimanendo sempre "identico". In definitiva, come ha avuto modo di scrivere F. Choay a proposito di Viollet Le Duc, ciò che anima il nostro lavoro è una "nostalgia del futuro" che ci permette di fare cose che gli altri non fanno, non vogliono fare o semplicemente ancora non capiscono."

F. L'ARTE E LA CULTURA ARRICHISCONO L'AZIENDA

L'arte e la cultura vengono utilizzati per valorizzare la realtà aziendale e renderla luogo di ispirazione ma diventano anche asset economico della società che aumenta il valore economico complessivo dell'azienda sul mercato. La riqualificazione delle infrastrutture aziendali avviene di solito in due prospettive: da una parte la creazione e il recupero di materiali e spazi aziendali per creare musei d'impresa che occupano luoghi definiti ma che a volte sono diffusi negli spazi aziendali arricchendo dipendenti e clienti di notizie e conoscenze di sfondo importanti nel know-how aziendale. Esempio emblematico è quello del Museo della Liquirizia "Giorgio Amarelli". Il museo costituisce un fulcro culturale che permette in questo caso il recupero di identità e know-how di un'intera filiera produttiva che ha visto impegnate intere generazioni calabresi. In questo senso i musei d'impresa permettono il recupero di materiale spesso interno e autoreferenziale rispetto alla produzione aziendale per dare allo stesso un valore storico-scientifico. E' un investimento che implica un aumento di valore del capitale aziendale ma soprattutto un intervento culturale e identitario per l'azienda, i suoi dipendenti e tutta la realtà locale che spesso ha costituito per decenni il bacino di forza lavoro dell'impresa. Le imprese che non possono fare affidamento sulla storia o la tradizione guardano invece spesso all'arte contemporanea per valorizzare spazi e infrastrutture e per comunicare la filosofia aziendale. Si assiste così alla nascita di una nuova committenza artistica delle imprese. L'arte contemporanea ha certo bisogno di essere finanziata e acquistata proprio per alimentare nuove possibilità di ricerca e spazi di creazione. L'esempio internazionale della Glaxo Smith Kline presenta una forte emblematicità soprattutto perché l'arte contemporanea viene inserita negli ambienti aziendali non come suppellettile ma come arena di dialogo, formazione e interazione fra le persone che quotidianamente convivono in quell'ambiente di lavoro. E' importante leggere l'ambiente quotidiano come uno degli aspetti strutturali di espressione della cultura in cui siamo immersi, anche quando si viene ad intendere proprio la cultura d'impresa, la cultura produttiva del sistema paese. Da questa cultura 'diffusa' nell'infrastruttura aziendale traggono vantaggio soprattutto i ruoli professionali più creativi dell'azienda, ma in termini di motivazione e spirito aziendale tutto il personale viene arricchito e coinvolto. Per realtà come quelle bancarie spesso l'arte diventa una forma di investimento, ma anche in questi casi è la volontà di coinvolgere in questo investimento tutta la realtà aziendale che rivela un progetto innovativo per la propria competitività. Esempio è

la collezione della Deutsche Bank. Il rilevante valore economico della collezione di artisti moderni e contemporanei tedeschi infatti non ha impedito all'impresa di diffonderla in tutti gli spazi aziendali, arrivando addirittura a rendere l'arte percorso guida negli edifici societari, poiché i piani e le aree aziendali sono proprio stati battezzati con i nomi di artisti e correnti presenti nella collezione. Non è dunque solo un'ottica di marketing e di comunicazione, molto importante ma limitante se presa come unico punto di vista. E' un'ottica di valorizzazione dell'azienda come struttura fisica fatta di luoghi ma anche come struttura di persone e relazioni a cui è chiesto sempre più di investire non solo tempo-lavoro ma anche passione, coinvolgimento, creatività, idee e innovazione. Il caso del Gruppo Abaco è altrettanto espressivo perché in esso l'arte contemporanea e in particolare la scultura permette non solo di recuperare uno spazio all'aperto dell'azienda ma anche di offrire un'immagine nuova e versatile e di creare un nuovo spazio per il contemporaneo nel contesto cittadino in cui l'impresa è inserita. Ciò consente non solo di investire in ambito interno all'azienda ma di costruire una forte immagine aziendale anche a livello locale. Sono operazioni di investimento economico, in parte, ma soprattutto di investimento nel contesto competitivo locale e nell'ambiente interno in cui opera il personale dell'azienda.

Questi tipi di investimento si rivelano ancora più importanti in un momento come quello attuale, in cui la struttura aziendale diventa il luogo di ispirazione dei progetti e delle politiche aziendali e in cui l'azienda diventa luogo di espressione personale e non solo luogo lavorativo. Nei seguenti casi emerge in modo esemplare la volontà di fare della cultura un asset centrale dell'impresa per la sua comunicazione non solo all'esterno ma anche al proprio interno in modo più coinvolgente e lungimirante.

Glaxosmithkline, una collezione che migliora la salute dell'azienda

"la GSK si vanta di essere una compagnia guidata dai clienti, attenta ai bisogni sia dei clienti interni che di quelli esterni. La collezione d'arte è stata scelta dalle persone che convivranno con essa."

Richard Collis, Vice President Operations Glaxo Smith Kline

GlaxoSmithKline (GSK) è la compagnia chimico-farmaceutica leader al mondo. Nella sua *mission* la compagnia si ripropone di migliorare la qualità della vita umana permettendo agli individui di fare di più, sentirsi meglio e vivere più a lungo. Con i suoi nuovi quartieri generali nel Regno Unito e la produzione con base negli Stati Uniti, la compagnia è una delle industrie leader di settore con una percentuale di mercato mondiale stimata attorno al 7%. La GSK conta 100,000 dipendenti in tutto il mondo. Il suo reparto ricerca e sviluppo è basato in 24 locations in 7 paesi diversi. La propria catena produttiva riesce a fornire prodotti in 191 mercati mondiali e a produrre 1.200 differenti marche di prodotto, lanciando circa 2.000 nuovi prodotti all'anno nel mondo. Il sito della GSK ricorda che più di 1.100 ricette per prodotti GSK sono scritte ogni minuto e che ogni giorno più di 200 milioni di persone usano dentifrici e spazzolini GSK.

Nel panorama inglese un caso di assoluta innovazione e particolarità è rappresentato dalla collezione d'arte installata all'interno e all'esterno del nuovo quartiere generale della multinazionale GlaxoSmithKline appena fuori del centro di Londra. La particolarità della collezione consiste nel fatto che la compagnia ha assunto un consulente d'arte proprio mentre i nuovi edifici della compagnia venivano costruiti. Questo ha permesso una particolare integrazione fra le opere e l'edificio, fra gli artisti e i loro progetti, e la compagnia e l'immagine che voleva rappresentare. Come fa notare Peter Harris, consulente per la compagnia, la GSK ha una lunga storia di coinvolgimento e supporto dell'arte e della cultura in Gran Bretagna. Merito del programma d'arte

coordinato da Harris è anche quello di aver fornito alla compagnia una filosofia e un'immagine globale legate alla collezione (composta da più di 400 opere). La filosofia che la collezione riflette è stata definita *New Vision* e vuole incorporare tutti i valori della compagnia stessa: la globalità, perché la compagnia è una multinazionale e la collezione comprende artisti da ogni parte del mondo; l'innovazione, perché la compagnia è all'avanguardia nella propria ricerca scientifica e la collezione presenta lavori di artisti che fanno uso di tecniche innovative e sperimentali; l'attenzione al prossimo, perché l'impresa è attenta alle ricerche mediche e la collezione include opere di artisti disabili; la qualità dei prodotti dell'impresa come delle opere d'arte raccolte; le persone, perché la compagnia si prende cura in modo particolare del proprio personale e la collezione è affiancata da un programma artistico che coinvolge attivamente i dipendenti; e l'integrazione perché la collezione va ad integrarsi con le altre attività di sponsorizzazione culturale promosse da GSK. Secondo Harris il passo successivo per la compagnia sarà quello di integrare sotto questi principi e questa filosofia anche le altre collezioni presenti nelle varie sedi nazionali della multinazionale. Naturalmente i benefici di un investimento di questo tipo coinvolgono numerosi aspetti, ma il più importante sembra essere che "la collezione ricorda alle persone il valore e gli obiettivi della compagnia. E' uno stimolo per il pensiero creativo ed è un'opportunità per educare e coinvolgere lo staff".

Il progetto si è sviluppato in tre fasi:

La prima fase ha riguardato la commissione delle opere d'arte maggiori che sarebbero entrate in relazione diretta con le architetture esterne ed interne degli edifici. Naturalmente questo è stato possibile grazie al fatto che gli interventi artistici erano stati pianificati ad uno stadio preliminare dei lavori di costruzione. Non appena la costruzione dei nuovi edifici del quartier generale è iniziata nel 1999, oltre venti rinomati artisti contemporanei erano stati già introdotti alla filosofia della compagnia e ai concetti alla base della costruzione dei nuovi edifici e veniva loro richiesto di suggerire idee in base a ciò che ritenevano di poter offrire come contributo al progetto. Con questo nuovo approccio gli artisti si sono sentiti molto più liberi e creativi rispetto ad intervento su un compito più strutturato o restrittivo. Dalle proposte sottoposte al comitato artistico sono stati selezionati un gruppo di artisti il cui lavoro è divenuto base di tutto il programma artistico dell'edificio. Sono così state installate nei principali spazi all'interno e all'esterno dell'edificio sculture di Allen Jones, Kevin Atherton, Serge Moro, Wendy Taylor, David Jacobson, Marta Pan, Jan Blake e Peter Logan. La seconda fase del programma artistico ha riguardato l'acquisto o la commissione di opere d'arte per gli spazi pubblici e per le riunioni. I lavori sono stati scelti da maquettes presentate dagli artisti. Fra essi sculture, dipinti e lavori su tela e ceramiche. La terza fase ha visto l'installazione di due gruppi distinti di opere nelle aree degli uffici generali. Negli edifici A e B sono stati inseriti lavori su carta dei più importanti artisti britannici contemporanei. Nel edificio C invece è stata posta la collezione internazionale di lavori di artisti disabili. Per molti anni GSK ha attivamente supportato gli artisti disabili commissionando e acquistando lavori di gruppi di artisti da tutto il mondo. Il risultato è una collezione di oltre 400 opere che si snoda fra aree comuni, uffici privati e sale riunioni dell'edificio C. La collezione sottolinea l'aspetto di attenzione al prossimo come elemento chiave della *new vision* come filosofia fondamentale sottesa a tutta la collezione GSK. Come parte del programma culturale alla base del progetto di costruzione del nuovo quartiere generale aziendale un *artist-in-residence*, Louise Soloway, ha lavorato per tutto il tempo durante i lavori di costruzione degli edifici. Avendo accesso a tutte le aree, quest'artista è potuta divenire parte integrante del team dei lavoratori delle più di 100 compagnie che sono state coinvolte nella costruzione dell'area. Le opere così prodotte racchiudono tutti gli aspetti del processo di nascita del sito aziendale, dal lavoro di architetti e

ragionieri a quello dei muratori. L'artista ha racchiuso l'energia di questo cantiere di costruzione pieno di colori, rumore e caos in quadri a rilievo che sono stati posti in mostra poco prima che gli edifici venissero consegnati. Inoltre le sue opere nel ciclo 'Thirty-One Months at Boston Manor' sono state parte della prima mostra organizzata nella Street Art Gallery interna agli spazi aziendali. Il programma culturale continua tutt'oggi attraverso la Art Gallery, un Club artistico dei dipendenti e un programma di eventi ed attività riguardanti la collezione d'arte con la volontà di mantenerla dinamica e rilevante per tutti. Parte della collezione viene ruotata negli altri edifici della compagnia e altri lavori vengono acquistati di anno in anno grazie al budget annuale prefissato dalla GSK. La collezione e i programmi artistici sono fortemente integrati nella comunicazione interna ed esterna apportando benefici e nuove opportunità di interazione fra la compagnia e i suoi dipendenti, i clienti, i visitatori e la comunità nel senso più ampio. Uno degli elementi caratterizzanti del progetto è stato quello di coinvolgere e consultare i dipendenti che avrebbero poi lavorato nei due edifici fuori Londra, tenendoli informati sui progressi del progetto. La comunicazione ai dipendenti attraverso una newsletter prevedeva la possibilità di discutere i lavori commissionati mentre il sito era in costruzione.

Il programma artistico – culturale così lanciato continua a coinvolgere i dipendenti con nuove iniziative:

- ogni quattro mesi vengono ruotate e cambiate le sculture, concentrate in particolare su lavori innovativi con l'uso di nuove tecnologie come stimolo per il giovane personale scientifico di ricerca e sviluppo;
- viene realizzata ogni anno una mostra di arte contemporanea europea e alcuni lavori vengono acquistati per entrare nella collezione mentre altri sono affittati o prestati per tenere vivo l'interesse. Lo staff viene consultato prima di ogni cambiamento e la loro opinione viene ascoltata in merito agli acquisti;
- vengono prodotti cataloghi a stampa e digitali. Allo staff è possibile accedere alle biografie degli artisti, cercare lavori individuali e stampare le immagini dalla intranet aziendale o utilizzarle come *screen saver*.

Secondo Peter Harris anche se alcuni esperti d'arte possono pensare che questa non sia la collezione che più appagherebbe i conoscitori, ciò non è importante, poiché non è questo il fine che la compagnia si ripropone di perseguire, a differenza di quanto farebbe un museo. L'aspetto importante è per il curatore il fatto che questa collezione sia apprezzata dalla maggior parte delle persone che lavorano a Brentford. La collezione è stata usata per promuovere l'immagine della compagnia, perché profondamente inserita nella compagnia stessa e in grado di rappresentarne a pieno i valori. Essa è aperta anche per il pubblico esterno su appuntamento. Come parte del programma di coinvolgimento dei dipendenti, il bilancio investito in opere d'arte è usato anche per l'acquisto di opere di artisti da paesi in via di sviluppo come il sud Africa e la Thailandia, in modo da aiutare sia gli artisti sia l'immagine della compagnia come attenta alle proprie responsabilità sociali. Uno sviluppo possibile per aumentare il coinvolgimento della compagnia nell'arte è la decisione di gestire la propria collezione autonomamente, senza l'aiuto di un consulente esterno ma piuttosto con l'inserimento nel proprio organico di un curatore. Come puntualizza Peter Harris "io desidererei per loro per un curatore interno, sarebbe un gran risultato. Se davvero sentono di possedere la collezione, se sono davvero entrati in questo ordine di idee, aspireranno ad avere un loro curatore".

AMARELLI, Una Fabbrica Di Cultura Aziendale

“Parte integrante di un progetto di riqualificazione funzionale, logistica e produttiva, il Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli comunica la filosofia della piccolissima e antichissima azienda calabrese, che vede nella progettualità familiare la manifestazione più autentica della sua identità. Attraverso il Museo Amarelli racconta una storia d’impresa unica e singolare e trasmette i propri valori e la propria immagine di qualità”. Premio Guggenheim Impresa e Cultura 2001

Amarelli è una delle aziende storiche del *made in Italy*, da un lato perché fonda le sue radici nel lontano 1731 (anno in cui fu fondato, secondo la tradizione, l’attuale “concio” Amarelli) dall’altro perché la sua produzione è legata in modo indissolubile ad una materia prima e ad un processo produttivo di base territoriale. La sua organizzazione è inoltre esempio del sistema organizzativo imprenditoriale italiano ossia quella di una piccola-media impresa di tipo familiare. Con la sua produzione la Amarelli è presente in tutti i mercati nazionali, in Europa, nell’America del Nord e del Sud, ed in Australia, con particolare attenzione, ovunque, sia al settore dolciario che ai circuiti farmaceutico ed erboristico. L’investimento in cultura ha apportato forti politiche di crescita per l’azienda che possono bene essere esplicitate nell’ampliamento del personale aziendale con altre 5 figure qualificate soprattutto in ambito culturale. Le liquirizie Amarelli hanno ricevuto, fin dal secolo scorso, una serie di riconoscimenti e di premi e nel 1987 l’Azienda ha ottenuto la medaglia d’oro della Società Chimica Italiana, per aver saputo coniugare la più avanzata tecnologia con il rispetto della tradizione tipica artigianale. Nel mercato della liquirizia, la Amarelli ha scelto di collocarsi nella fascia di alta qualità, puntando molto sull’attività estrattiva e non solo sulla lavorazione. E’ l’unica azienda in Italia a produrre liquirizia partendo dalle radici. L’estrazione infatti ha permesso di ancorare in modo indissolubile l’azienda al territorio e alla sua produzione, quindi la valorizzazione del prodotto ‘liquirizia calabrese’ – la cui qualità è riconosciuta in tutto il mondo - come un unicum nella catena del valore dell’azienda. Come racconta Pina Amarelli, “per la nostra azienda la cognizione del passato si è rivelata vincente quando, intorno al 1960, si è deciso di ammodernare un sistema produttivo che risaliva agli inizi del 1700. Si è ottenuta così una trasformazione costituita da un sapiente mix di avanguardia tecnologica e tradizionale artigianalità che caratterizza il nostro prodotto e che rappresenta l’elemento fondamentale della sua affermazione nei mercati mondiali.” Oggi, grazie ad una attenta azione di marketing e di valorizzazione delle infrastrutture e della storia aziendale, il marchio è ben collocato sul mercato. La liquirizia è di certo un prodotto difficile da innovare e aumentarne le vendite rappresenta una sfida per l’azienda. Il recupero della tradizione Amarelli ha portato nuovo sviluppo e crescita di mercato, nonostante l’alta competitività dei mercati dei sostituti, in primo luogo le caramelle e i chewing-gum. Proprio dall’archivio aziendale vengono le immagini che Pina Amarelli ha utilizzato e valorizzato nelle scatole della liquirizia Amarelli. In questo senso il recupero di materiali e stampe d’epoca dell’azienda permettono di valorizzare il prodotto e la tradizione presentando le liquirizie Amarelli come un prodotto artigianale che esprime una cultura materiale di qualità. La valorizzazione della tradizione aziendale attraverso la sua storia, i suoi strumenti e le sue infrastrutture rappresenta un elemento fondamentale dello sviluppo non solo in termini di immagine, ma soprattutto di posizionamento e di approfondimento e radicamento del know-how produttivo.

Il progetto culturale che ha coinvolto tutta la realtà aziendale ha portato alla nascita di un museo della storia della liquirizia. Nel luglio 2001 si è inaugurato infatti il Museo della liquirizia “Giorgio Amarelli”. La famiglia Amarelli ne ha voluto fortemente la realizzazione nel desiderio di presentare

al pubblico una singolare esperienza familiare-imprenditoriale, nonché la storia di un prodotto unico del territorio calabrese: in mostra preziosi cimeli di famiglia, utensili agricoli, una collezione di abiti antichi a testimoniare l'origine familiare dell'azienda e, infine, macchine per la lavorazione della liquirizia, documenti d'archivio, libri e grafica d'epoca. Si tratta di un progetto di ricerca e di valorizzazione delle infrastrutture aziendali e degli spazi che raccontano l'azienda sia ai suoi clienti che ai suoi dipendenti. Inoltre rappresenta per la comunità calabrese un originale mezzo di recupero dell'identità produttiva locale e della storia del suo territorio. Come sottolinea Pina Amarelli, "il primo impegno, visto che datiamo la nostra origine nel lontano 1731, è stato sempre quello di educare alla cultura dei valori imprenditoriali e familiari e di saper riconquistare quello che si è ereditato dai padri affinché diventi veramente proprio. L'investimento culturale era per noi un necessario sbocco per far fruire ad altri del nostro "magazzino della memoria". Nel Museo non si vuole fare un'esposizione di una produzione, ma si vuole fare luce sulla storia economica, pressochè sconosciuta, della Calabria." Il museo ha sede nella storica residenza che, di recente sottoposta ad un attento restauro, è da sempre dimora e stabilimento produttivo della famiglia Amarelli. Il recupero verrà ultimato con la sistemazione dello spazio dell'Orangerie del palazzo dedicato a incontri e convegni e a disposizione degli enti e associazioni del territorio per iniziative di carattere culturale e sociale. Il museo ripercorre un itinerario che, dall'anno mille ad oggi, segue la storia della famiglia e dell'impresa, offrendo uno spaccato della storia economica della Calabria. E' dunque un investimento che riguarda il recupero del know-how privato di un'impresa, ma anche quello di una intera filiera produttiva come quella della liquirizia in Calabria e quindi del territorio e della sua offerta culturale locale. Nel novecento, mentre parte delle altre realtà produttive della liquirizia erano costrette a chiudere, l'Amarelli, introducendo una serie di innovazioni tecnologiche che non hanno alterato le note artigianali del prodotto, incrementava sempre più la sua attività, rimanendo erede pressoché unica di una tradizione tipica della regione. Gli uffici dell'Amarelli hanno ancor oggi la propria sede in un'antichissima dimora di famiglia, edificio risalente al 1400, mentre l'attuale facciata è del 1600 (esclusa un'ala ricostruita duecento anni dopo un incendio). La costruzione presenta l'aspetto di una struttura di difesa di impronta feudale, con un'imponente corpo di fabbrica al centro di un agglomerato abitativo, costituito dalle case di coloro che operavano nell'azienda. Il complesso aziendale, nella sua interezza, è un bell'esempio di organizzazione difensivo-lavorativa, ma la mole del palazzo conserva tuttora il suo fascino. In questo edificio sono alloggiati la direzione, gli uffici amministrativi ed un punto vendita, mentre un'altra ala della stessa struttura ospita il museo. Di fronte, accanto ai capannoni del reparto produzione, svetta la ciminiera della caldaia, che porta la data del 1907. Nei capannoni dove si lavora la liquirizia troviamo ancora una grande macina di pietra del 1700 che veniva utilizzata per schiacciare i rami di liquirizia. Oggi le radici, sminuzzate da un apposito macchinario, passano attraverso una serie di fasi modernissime e computerizzate, mentre nei cuocitori finali si ritorna allo stadio artigianale. La produzione viene portata alle forme desiderate attraverso una serie di macchinari prototipo, frutto della centenaria esperienza aziendale.

Il progetto di recupero dell'area aziendale e dei reperti e materiali storici si inserisce a pieno nel piano di marketing. Nella lunga storia dell'azienda l'attenzione alla cultura si è sempre coniugata con lo sviluppo del business, e quindi l'investimento culturale si è subito rivelato anche un efficace strumento di marketing del prodotto. I risultati sono stati: attenzione dei mass media e notevole visibilità, rafforzamento del brand e lancio di nuovi prodotti. La creazione di uno shop che affianca il museo nel quale sono in vendita tutti i prodotti aziendali, insieme a libri, video, DVD, ma anche prodotti di merchandising come matite, penne, ombrelli, impermeabili e altro, tutto in tema di liquirizia o con la griffe aziendale, ha rafforzato l'identità della Amarelli e della liquirizia calabrese.

I visitatori, che hanno superato in un anno le quindicimila presenze, costituiscono un risultato che ha superato di gran lunga le aspettative con cui l'investimento è iniziato e lo shop del museo ha potenziato lo "spaccio aziendale" tradizionale, tanto da registrare un vero boom già nel primo anno di apertura. Il museo è infatti un veicolo e una vetrina promozionale per il prodotto che attrae visitatori (circa 300 in media al giorno) dall'Italia e dall'Estero, nonché scolaresche e ricercatori e studenti universitari. In genere chi visita il museo compra sempre qualche scatola di liquirizia, e questo, al di là del risultato immediato di vendita, ha un peso potenziale alto nell'orientamento delle abitudini di consumo. Il trend continua ad essere fortemente positivo. Circa i consumatori-utenti parlano i numeri, con oltre cinquemila visitatori nel solo mese d'agosto 2003 e con un flusso costante che riguarda soprattutto, nel periodo invernale, visite da parte di scuole di ogni ordine e grado. Inoltre la visita del museo, gratuita, permette attraverso la scheda di prenotazione (che sta per essere migliorata, tanto da poter costituire col tempo uno strumento per la formazione di un club degli amici della liquirizia) la raccolta di informazioni sui visitatori e la loro provenienza: questo per aiutare a conoscere le località dove l'azienda può andare a potenziare l'organizzazione di vendita. Il progetto culturale del museo ha prodotto un forte impegno nella valorizzazione di tutta la struttura dell'azienda, a livello di edifici e spazi aziendali, ma anche delle conoscenze e delle professionalità che hanno contribuito a rendere questi spazi unici e ricchi di tradizione a livello produttivo. Il museo ha permesso un rafforzamento dell'identità locale con un potenziamento del sentimento di appartenenza della comunità di Rossano alla propria terra e cultura locale. Inoltre, come rileva Pina Amarelli "abbiamo notato un riscontro fortemente positivo nelle motivazioni dei nostri collaboratori. L'accresciuto attaccamento ai "colori aziendali" si manifesta con comportamenti asseverativi ed anche, spesso, notevolmente propositivi e con l'orgoglio dell'appartenenza. Da parte nostra siamo sempre attenti a comunicare, a quanti lavorano insieme a noi, le innovazioni e le tappe dei successi, condividendone le soddisfazioni." L'impegno di valorizzazione della realtà aziendale ha portato nel 1996 anche alla partecipazione dell'azienda nell'Associazione internazionale "Les Hénokiens", con sede a Parigi. Questo prestigiosissimo Club, che raccoglie soltanto 32 imprese in tutto il mondo e del quale Pina Amarelli è attualmente la Presidente internazionale, richiede all'azienda di rispondere a tre requisiti fondamentali: antichità, rappresentata da almeno duecento anni di vita aziendale e comprovata da documenti originali; rapporto di filiazione, ovvero che vi sia una discendenza diretta degli attuali proprietari rispetto al fondatore; dinamismo e buon andamento finanziario, nonché le prove di essere un attore del tessuto economico del proprio paese e del proprio mercato. L'ambizione degli Hénokiens è testimoniare, con il proprio esempio, come una tradizione bicentenaria ed una capacità di adattamento al mutare delle circostanze storiche e sociali si accordino perfettamente alle sfide competitive della nostra epoca. Come attività culturali sono previste l'attivazione di corsi universitari sull'impresa familiare, l'incremento delle tesi di laurea e delle ricerche dedicate al tema, l'istituzione di un premio ed una mostra di testimonianze della cultura aziendale delle imprese associate.

BOOTS GROUP, un giardino d'arte

"è nostra speranza che molte altre organizzazioni private possano prendere atto della positività del progetto 'Millennium Sculpture Garden' ed essere testimoni del significativo impatto che esso può avere non solo sulla reputazione della compagnia ma anche sull'entusiasmo e l'impegno dei dipendenti" Alastair Eperon, Direttore Affari Generali Boots plc

Il Gruppo Boots plc è una delle catene commerciali più conosciute del Regno Unito, si occupa principalmente di prodotti per la salute e la bellezza, attraverso una catena di negozi e un mercato che coinvolge 130 paesi. Accanto al suo tradizionale posizionamento come ‘farmacista nazionale’, la compagnia opera anche in molti settori di simile interesse con una catena di negozi di ottica e dentistica. Inoltre Boots è produttore di molti marchi farmaceutici popolari come Nurofen. Dai suoi esordi a Nottingham negli anni venti il gruppo è cresciuto arrivando a dare occupazione a circa 75.000 persone. Conseguenza di questo successo economico è stato il bisogno della compagnia di insediarsi in una nuova sede con funzione di quartiere generale nell’area di Nottingham nel 1992. Durante lo sviluppo del progetto, l’area esecutiva della compagnia si era incontrata con i rappresentanti di Art for Work, associazione culturale che promuove nuovi artisti di talento, nell’esigenza di commissionare un numero di sculture per abbellire la nuova sede. I benefici che le nuove sculture commissionate hanno portato all’ambiente di lavoro sono stati presto apprezzati e ciò ha permesso un continuo dialogo fra i due partners. Conseguentemente altre opere sono state commissionate per la sede come parte del processo di ri-organizzazione del paesaggio esterno agli edifici. In risposta ai feed-back positivi dello staff della compagnia venne lanciato un nuovo programma particolarmente ambizioso intitolato ‘Millenium Garden’ per segnare in modo celebrativo l’entrata dell’azienda nel nuovo millennio. L’obiettivo generale di Boots era quello di migliorare il valore e il patrimonio architettonico della sede, che era composta da svariati edifici giustapposti. Allo stesso modo la compagnia era particolarmente convinta che il risultato avrebbe fornito ai suoi visitatori e ai circa 8000 dipendenti un ambiente di lavoro e di scambio più piacevole e stimolante. Inoltre l’organizzazione culturale Art for Work ha sviluppato una consolidata esperienza nel campo dell’integrazione di opere di arte contemporanea negli spazi produttivi economico-commerciali. Essa svolge un’azione di mediazione tra le imprese e gli artisti agendo da intermediario per la commissione di nuovi progetti. L’organizzazione cerca di rappresentare gli interessi degli artisti, che spesso essendo ancora agli inizi di carriera e sconosciuti possono così acquisire visibilità e opportunità di lavoro ulteriori. Il progetto di Boots, partito con l’acquisto di pezzi scultorei singoli, si è successivamente sviluppato in un programma quadriennale che è culminato nel ‘Millennium Garden’, nato da una stretta collaborazione tra i due partners, un architetto paesaggista e gli ingegneri e progettisti edili. Per ogni singola scultura è stata seguita una procedura di commissione secondo cui l’artista selezionato veniva a discutere in una serie di incontri le idee fondanti del suo lavoro presentando disegni e soluzioni di studio. Nella maggior parte dei casi questo ha richiesto anche visite agli studi degli artisti e alle loro officine per prendere visione del lavoro in corso. Nelle diverse fasi del progetto tutte le persone coinvolte hanno avuto la possibilità di arricchire la loro esperienza personale e di sviluppo professionale. Una relazione a lungo termine si è instaurata fra Boots e i singoli artisti, soprattutto con il coinvolgimento degli ingegneri della compagnia nella costruzione di strutture complementari di supporto alla costruzione come per l’impressionante scultura alta cinque metri dal titolo ‘Gaia’. A coronare l’impegno posto da ognuno si è tenuta una visita privata alle opere durante la quale il progetto è stato presentato ad un pubblico di esperti architetti paesaggisti, che ha permesso alla compagnia di ricevere valutazioni positive da tutta la critica.

Benefici principali per la compagnia sono il fatto che dipendenti e visitatori possono oggi godere di un piacevole spazio ricco di elementi ispiranti. Questo ha aiutato la compagnia soprattutto aumentando la motivazione e la fedeltà del suo staff ma anche fornendo un rilassante e creativo luogo in cui tenere riunioni d’affari. Boots ha ottenuto molti riconoscimenti ed elogi per il suo supporto diretto all’arte contemporanea, rinforzando la sua reputazione e creando nuove opportunità di relazionarsi positivamente con il pubblico che visita l’area in momenti specifici

durante l'anno. Il progetto e i consigli dell'organizzazione Art for Work hanno permesso a Boots di ottimizzare il ritorno del suo investimento. La possibilità che il valore delle opere installate cresca nel tempo dimostrandosi non solo un valido mezzo per migliorare la qualità ambientale ma anche un buon investimento economico rappresenta un altro futuro incentivo. Questo del resto spiega come mai la compagnia ancora dopo dieci anni stia continuando a commissionare nuove opere per i suoi quartieri generali di Nottingham.

G. INVESTIMENTO IN CULTURA COME VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO E DELLE SUE INFRASTRUTTURE

Cosa rappresenta per un'azienda il proprio territorio? Non esistono aziende senza territorio, l'azienda è fortemente ancorata alla realtà non solo economica ma anche sociale in cui è insediata. Sono legami che si trovano a monte della catena del valore: il territorio fornisce la forza lavoro (è spesso il bacino in cui si cerca nuova manodopera o si cerca di favorire l'insediamento di operatori specializzati), e fornisce spesso le materie prime o le infrastrutture indispensabili alla produzione. Nel territorio un'azienda coltiva contatti per la vendita ma soprattutto per la fornitura che diventano indispensabili per la crescita sul mercato. L'esempio più semplice è quello di una compagnia di servizi locale, come AGSM Verona, azienda di pubblica utilità cittadina che sponsorizza l'arte e valorizza l'offerta culturale della propria città e in questo modo raggiunge direttamente non solo i propri dipendenti che in quell'area vivono ma anche il proprio stesso bacino di utenza. Il fatto che l'arte e la cultura abbiano per definizione un altrettanto forte radicamento territoriale e che facciano parte del tessuto connettivo di una comunità ma anche del modo in cui essa si rappresenta al suo esterno diventano leve intelligenti su cui le aziende possono crescere. L'investimento in cultura della Progetto Lissone SpA ben illustra l'attenzione di un intero distretto e delle sue aziende nel restituire al territorio valore, quello stesso valore che poi torna nella denominazione dei prodotti e della sua origine. Arricchire il territorio di un museo diventa la sintesi positiva raggiunta dallo sforzo coordinato di istituzioni pubbliche e di imprese private, alla qualificazione e rilancio di un territorio di forte tradizione produttiva. Il progetto prevede, in un ambito internazionale, la valorizzazione delle competenze di questo territorio fatto di piccole-medie imprese e artigianato attraverso un circuito di mostre innovative che intervengono migliorando la qualità della vita locale e l'immagine del territorio all'esterno.

Per le aziende che valorizzano il territorio su cui operano il risultato di immagine è spesso secondario, mentre fondamentale, anche in un'ottica (strettamente complementare) di responsabilità sociale di impresa, è che i fruitori di questo investimento per la comunità siano i consumatori o gli *stakeholders* dell'azienda stessa. L'esempio degli Aeroporti di Roma e del progetto Play On ben illustra la volontà di rafforzare l'immagine e i luoghi dell'azienda aeroportuale e anche la necessità di dare ai propri utenti e agli *stakeholders* locali un momento di valorizzazione culturale. Il tempo speso in aeroporto diventa in questo modo un tempo 'intelligente' e un tempo che arricchisce, con un programma che permette di far crescere i propri consumatori e la loro sensibilità culturale. Un altro progetto particolarmente ricco di valore nella misura in cui manifesta coerenza con la *mission* e il coinvolgimento diretto della clientela stessa della compagnia è quello della catena Starhotels. Infatti la compagnia si è impegnata nel sostegno del restauro della Loggia della Galleria degli Uffizi a Firenze, città in cui opera con tre grandi alberghi. Anche in questo caso coincidono valorizzazione del territorio, valorizzazione della realtà locale per i propri dipendenti e *stakeholders* e per i propri clienti che sono spesso i turisti che

a Firenze si recano proprio per vedere quelle opere d'arte che l'azienda provvede a restaurare. Questi casi illustrano efficacemente come sia possibile massimizzare i risultati di un progetto culturale inserendone la progettualità nella più ampia realtà del territorio e delle persone che per esigenze di lavoro o di svago sono utenti della compagnia e del territorio in cui essa opera.

AEROPORTI DI ROMA, itinerari culturali in viaggio

“Aeroporti di Roma ritiene che le iniziative culturali siano parte essenziale della sua attività in quanto espressione delle finalità anche etiche dell'attività economica, che esse siano cioè il “biglietto da visita” della città aeroportuale, ormai mini città essa stessa poiché vi transitano e vi lavorano giornalmente fino a centocinquantamila persone. E nelle città la cultura è componente indispensabile di crescita sociale”. Paolo Savona, VicePresidente Società ADR

La Società Aeroporti di Roma gestisce il sistema aeroportuale della capitale, costituito dal Leonardo da Vinci di Fiumicino e dal Giovan Battista Pastine di Ciampino. Le nuove regole sulla liberalizzazione dei servizi hanno ridisegnato il ruolo del gestore aeroportuale, affidandogli la responsabilità globale della qualità dei servizi resi nello scalo. La società ADR ha sostenuto uno sviluppo che a partire dal processo di privatizzazione ha portato sempre più ad una specializzazione e ad un avvicinamento alla propria clientela. Trattandosi di una azienda che opera nel settore primario del pubblico trasporto è fortemente presente l'etica di servizio nei confronti sia di chi usa e transita nei suoi aeroporti sia di chi vi lavora. Uno dei settori sul quale puntano i programmi di ADR per l'espansione dell'aeroporto è rappresentato, oggi più di ieri, dalle attività commerciali. Il settore commerciale costituisce infatti per Aeroporti di Roma, nel suo continuo confrontarsi con il passeggero, uno degli aspetti più significativi e immediati per la valutazione della qualità complessiva dei servizi aeroportuali. Per tutti questi clienti e per quanti risiedono nel territorio limitrofo, Aeroporti di Roma ha in programma di rafforzare l'area aperta al pubblico destinando all'attività commerciale nuove zone all'interno del Leonardo da Vinci, per creare un grande centro commerciale vetrina del “made in Italy” che rappresenti quanto di meglio è offerto dal nostro Paese. A partire dal Natale 2001 ADR ha proposto dunque una nuova dimensione dell'aeroporto come luogo di manifestazioni culturali che possano accompagnare viaggiatori e ospiti e rendere così le aerostazioni non soltanto un luogo di passaggio, ma uno spazio dove offrire momenti di incontro e occasioni di riflessione. È nato così il programma di iniziative culturali intitolato “PLAYON, da Omero a Celan. Itinerari di conoscenza”, un itinerario di proposte che si sviluppa all'interno dell'aeroporto Leonardo da Vinci con momenti culturali che spaziano tra poesia, musica, letteratura e scultura, tessuti insieme dai concetti di viaggio, movimento, celebrazione.

Con questo progetto ADR ha investito in una nuova immagine attiva e creativa in campo culturale. Un'immagine dell'aeroporto che coinvolge la struttura stessa e che mette in contatto i viaggiatori non solo con un mezzo efficiente e funzionale ma anche con un luogo dove poter spendere il tempo in maniera costruttiva ed intelligente, che offra opportunità culturali create appositamente per le esigenze del viaggiatore. Il percorso, ideato per le festività 2001-2002, iniziava idealmente con 7 sculture dell'artista Teodosio Magnoni, per poi proseguire con la proposta di brani di poesie che vanno da Omero, Esiodo, Virgilio, Orazio, Dante, Shakespeare, Moliere, Baudelaire, Yeats fino ad arrivare a Pasolini, Caproni e Celan. I brani erano presentati su pannelli luminosi disposti lungo un itinerario che attraversava i tre Terminal e che accompagnava i passeggeri fino alle sale partenze. Il programma si era poi concluso con la presentazione e la lettura di brani del libro di Gavino Ledda intitolato “I cimenti dell'agnello”. Durante tutto il periodo natalizio era stato

distribuito in omaggio a passeggeri e visitatori un piccolo libro di poesie che raccoglieva, illustrava e collegava tutti i momenti più salienti dell'iniziativa culturale. Nell'aprile 2002 ADR ha presentato poi, nell'ambito della IV settimana nazionale della Cultura organizzata dal Ministero per i Beni e le attività Culturali, "Viaggi nel tempo e nello spazio: itinerari archeologici per lo scalo di Fiumicino", un percorso nel territorio organizzato in collaborazione con la Soprintendenza per i beni archeologici di Ostia Antica che si snoda tra il Museo delle Navi, il sistema portuale Ostiense, l'Isola Sacra, gli scavi di Ostia Antica e il Castello di Giulio II. Un itinerario ideato per esaltare la vocazione a luogo di incontro di popoli e di culture dell'area di Fiumicino nella quale 2000 anni fa l'imperatore Claudio fece costruire il primo porto di Roma. Nel Natale 2002 viene presentato "PLAYON POETRY" che comprendeva iniziative nel campo della poesia, dell'arte, dell'archeologia e della musica. ADR offriva in omaggio un libro di poesie in cui quattro giovani poeti (Lorenzo Carlucci, Marco Mazzi, Oliver Scharpf, Jacopo Ricciardi) e il poeta cinese Yang Lian candidato al Nobel vengono messi a confronto con i critici Mauro Caproni, Maurizio Cucchi, Stefano Giovanardi e Stefano Verdino, in un dibattito che mostrava come le diverse generazioni possano comunicare tra loro in un impegno comune di conoscenza. Il libro PLAYON POETRY venne distribuito, oltre che a Fiumicino e a Ciampino, anche negli scali di Johannesburg, Cape Town, Genova e Lamezia Terme. Il nuovo sito www.playon.adr.it, destinato a divenire una agorà telematica per l'incontro tra artisti di tutto il mondo, completava infine l'iniziativa. In occasione della Pasqua 2003 la proposta culturale PLAYON si è incentrata su un altro artista, Luca Maria Patella, una personalità di rilievo delle arti visive italiane contemporanee, che si esprime attraverso numerosi media anche sperimentali (pittura, installazione, fotografia, film, video, suono, libro, internet). A passeggeri e ospiti negli scali di Fiumicino e di Ciampino è stata offerta una copia della "Gazzetta Volante", opera letteraria di Patella in cui l'artista usa una pluralità di linguaggi frutto di una ricerca approfondita di contenuti letterari e poetici. Il programma di PLAYON POETRY ha previsto poi l'esposizione di imponenti opere d'arte di quattro significativi artisti contemporanei - Nicola Carrino, Pietro Cascella, Teodosio Magnoni, Maurizio Nannucci - e di riproduzioni di importanti opere d'arte antica messe a disposizione dalla Soprintendenza Archeologica di Ostia Antica. È stato così possibile valorizzare la presenza, non nota a tutti i frequentatori dello scalo, di prestigiosi siti archeologici nel territorio circostante, in un dialogo storico-creativo con le altre componenti del progetto, ispirate alla modernità e alla contemporaneità. PLAYON ha contribuito a rendere gli aeroporti romani non più solo luoghi di arrivi e partenze ma luoghi di esperienza e di riflessione, mentre con PLAYON POETRY si è dato vita ad un nuovo itinerario di conoscenza che, partendo dalla poesia, è destinato a diffondersi nel mondo per raggiungere i luoghi più lontani. Una scelta di brani di musica classica, in un unico itinerario che ripercorre un periodo storico di più secoli, da Monteverdi a Bach, da Mozart a Beethoven e Chopin e molti altri fino ai nostri giorni accompagnerà inoltre i viaggiatori all'interno delle aerostazioni del Leonardo da Vinci.

"Sotto il marchio "PLAYON", mutuato da un celebre detto di Shakespeare "If music be the food of love, play on", che campeggia all'esterno del Terminal A, sottolinea il Presidente di ADR "la nostra Società intende trasformare l'aeroporto in un'area attrezzata culturalmente, con biblioteca, opere d'arte permanenti, mostre, manifestazioni musicali e letterarie, pubblicazioni e centri di informazione". Non soltanto dunque adeguare dimensionalmente un sistema di infrastrutture in continua crescita ma anche modificare la qualità della presenza, per accogliere sempre più passeggeri e per riceverli in luoghi accoglienti offrendo una nuova immagine di luogo di cultura, porta di accesso alle bellezze del nostro paese per chi arriva e ultimo saluto e ricordo per chi torna. Elementi di innovazione del progetto sono la possibilità, offerta a giovani artisti di molti paesi del mondo, di far conoscere il proprio lavoro e collaborare con le iniziative culturali di ADR, utilizzando

nuovi canali di distribuzione e di diffusione come la produzione di libri tradotti in italiano e in inglese e distribuiti gratuitamente e contemporaneamente in altri aeroporti internazionali. Al centro c'è la volontà di creare una rete culturale internazionale che possa offrire prodotti di qualità inseriti in percorsi permanenti all'interno dell'aerostazione e punti fissi dove ammirare opere d'arte o rifornirsi come in un biblioteca diffusa all'interno dell'aeroporto. Il progetto s'inserisce così efficacemente in un'ottica di valorizzazione del territorio inteso come insieme di infrastrutture che servono imprese ed individui ma che devono anche arricchirsi di connotazioni culturali per promuovere un uso sempre più sofisticato e consapevole delle potenzialità che esso offre.

PROGETTO LISSONE, imprese e cultura per il territorio

“la continuità del binomio Progetto Lissone e arte, che va a coincidere con la storia e la tradizione di una città che ha saputo fare dell'arredo un'arte, aprendosi come laboratorio permanente alle più diverse esperienze, punto di riferimento e di aggregazione per molteplici attività derivate e connesse: dall'artigianato al design, dalla progettazione al marketing, alla comunicazione, dove l'arte contemporanea ha sempre svolto un ruolo di primaria importanza.” Sergio Allievi, Presidente Progetto Lissone SpA

Progetto Lissone SpA è una Società per Azioni nata nel 1997 per rispondere alle esigenze di carattere storico e socio-economico venutesi a creare sul territorio lissonese, per tradizione leader nel settore del mobile, con lo scopo di promuoverne e rivalutarne l'immagine a livello locale, nazionale e internazionale. E' una società a capitale misto pubblico-privato: la parte pubblica è rappresentata dall'amministrazione comunale di Lissone, azionista maggioritario, la parte privata è composta da 180 azionisti residenti ed operanti sul territorio, che rappresentano le quattro categorie fondamentali nel campo dell'arredamento: artigiani, commercianti, industriali, professionisti. La città di Lissone e il territorio circostante, passati dalla lavorazione artigianale del legno alla progettazione, produzione ed esportazione del mobile, hanno storicamente rappresentato e rappresentano tuttora un'esperienza unica nel settore dell'arredo come la più grande concentrazione espositiva, commerciale e produttiva d'Europa. Questo territorio, situato a 12 Km. da Milano, in un'area sulla quale operano circa 700 aziende comprende, per quanto riguarda il settore dell'arredo, 350 punti vendita, 350 laboratori artigianali, 50 industrie, 120 tra professionisti, designers e architetti. Gli imprenditori associati a Progetto Lissone, con il sostegno dell'Amministrazione Comunale e della Provincia di Milano, hanno costruito un portale web, www.progettolissone.it, dedicato al settore dell'arredo. Obiettivo del progetto culturale sottostante la società era quello di creare nuovi strumenti per fare di Lissone un polo d'attrazione internazionale di creatività e professionalità nel settore del design e promuovere Lissone come centro internazionale di sperimentazione e di prototipizzazione di prodotti legati al mondo dell'arredo. Per rendere realtà questi valori progettuali la società ha sentito la necessità di riempire di contenuti culturali e professionali la realtà lissonese, in modo da potenziare le capacità attrattive del territorio.

Fin dalle origini, Progetto Lissone ha seguito una strategia aziendale basata sull'impiego diretto del know-how del distretto produttivo lissonese nella valorizzazione e nell'ammmodernamento dei contenitori culturali del territorio. Come sottolinea Sergio Allievi, Presidente della società, “fin dalla sua fondazione nel 1997, ha seguito una strategia aziendale basata su interventi studiati e realizzati a sostegno di attività e istituzioni culturali, facendo dell'investimento culturale uno

strumento di comunicazione teso a promuovere nelle sedi espositive più adeguate l'immagine e le caratteristiche di una professionalità leader nel campo dell'arredo". Il percorso, avviato nel 1998 con la realizzazione dei primi progetti espositivi per le mostre programmate al PAC, il Padiglione d'Arte Contemporanea di Milano, è proseguito senza interruzioni fino ad oggi. E' un itinerario che ha consentito di valorizzare ed evidenziare, in spazi espositivi tra i più prestigiosi e qualificati a livello locale, nazionale e internazionale, le qualità e le capacità, nel campo dell'allestimento, di un gruppo, Progetto Lissone, che rappresenta le peculiarità e le tradizioni di un intero territorio, conosciuto e stimato in tutto il mondo per la 'cultura' acquisita nel campo dell'arredo. L'attività svolta da Progetto Lissone ha consentito di instaurare un rapporto di collaborazione con i maggiori enti e le più rinomate istituzioni culturali italiane ed internazionali. Centrale l'attenzione nel promuovere progetti destinati a coinvolgere più da vicino la realtà territoriale e la valorizzazione delle infrastrutture e degli spazi culturali del territorio di Lissone. In questo contesto si collocano gli interventi di Progetto Lissone nei confronti della Civica Galleria d'Arte Contemporanea nel 2000, della Civica Biblioteca nel 2002 e di Palazzo Terragni nel 2003, nati con il sostegno della comunità e degli enti pubblici territoriali. Realizzando gli arredi della Civica Galleria d'Arte Contemporanea di Lissone la società ha permesso la crescita culturale del territorio e il recupero della sua tradizione artistica contemporanea. La Galleria, ristrutturata su progetto di Marco Terenghi, si sviluppa su quattro piani con oltre 1000 mq di superficie espositiva comprensiva di spazi per laboratori e incontri: oltre a mostre temporanee, ospita una raccolta permanente di opere di Gino Meloni e la Collezione storica di quadri degli artisti vincitori del Premio Lissone (1952-1967) - da Morlotti a Birolli, da Tápies a Vedova, da Dorazio a Schifano per citarne solo alcuni. La collezione raccoglie esempi di alcuni dei movimenti artistici più rappresentativi del Novecento, dal Neo-Dada al Nouveau Réalisme, dal Surrealismo alla Pop Art fino all'Informale, di cui è presente un folto nucleo di opere. Grazie a questo programma ed impegno nelle attività culturali, nel 1999 Progetto Lissone ha ricevuto il Premio Guggenheim "Impresa & Cultura" per la migliore azienda debuttante. Anche gli arredi della nuova Civica Biblioteca sono stati realizzati da Progetto Lissone SpA. La biblioteca, aperta al pubblico nel maggio 2002, ha sede a Palazzo Vittorio Veneto, edificio realizzato negli anni '20 e ristrutturato su progetto di Giampietro Mazzola. Si sviluppa su due piani con una superficie di circa 2500 mq e accoglie un patrimonio librario di 50.000 volumi. Oltre 6.500 opere costituiscono la Biblioteca del Mobile, una delle più importanti collezioni del settore con testi di storia dell'arredamento, del design, dell'architettura e dell'urbanistica e una raccolta di tavole che testimoniano l'evolversi dei cliché abitativi a partire dai primi del Novecento.

I luoghi culturali di Lissone, compreso il recupero recentissimo di Palazzo Terragni, spazio polivalente, permettono la crescita del capitale locale di conoscenze e competenze e conservano testimonianza delle abilità produttive per cui il distretto è rinomato. Il recupero di progettualità nell'ambito dei beni culturali inoltre permette all'azienda di aprirsi come laboratorio permanente di soluzioni avanzate. Il territorio diventa punto di riferimento e di aggregazione per molteplici attività. Inoltre la preparazione culturale degli operatori del settore si arricchisce di spunti e idee innovative facendo dell'arte contemporanea un momento privilegiato di dialogo ed intervento. Il desiderio di dare nuovo impulso alla vita culturale di Lissone trova nel richiamo alla tradizione storica del Premio Lissone, che dagli anni '40 agli anni '60 diede alla cittadina una rinomanza internazionale, un riferimento ideale di grande valore metodologico. Assieme alla biblioteca e a Palazzo Terragni, la Galleria rappresenta per la città un elemento importante di un nuovo possibile polo di attività culturali che ambisca a superare la dimensione locale. Le attività di Progetto Lissone in campo culturale non si limitano comunque alla dimensione locale: di particolare rilievo il

recente intervento al Museo Guggenheim di Venezia, con il progetto e la realizzazione degli arredi dell'ingresso e del bookshop. Una occasione che ha consentito di integrare la promozione della cultura produttiva locale con l'esposizione di alcune delle opere storiche del Premio Lissone provenienti dalla Civica Galleria, nella mostra promossa dal Guggenheim nei prestigiosi spazi di Palazzo Venier dei Leoni, in concomitanza con la 50° Edizione della Biennale di Venezia. Tra i più recenti appalti per forniture pubbliche vinti da Progetto Lissone, vanno citati gli arredi per due collegi dell'Università degli Studi di Pavia, la realizzazione della biblioteca dell'Università degli Studi di Milano Bicocca, su progetto di Vittorio Gregotti, gli arredi per il Terminal Passeggeri delle Crociere Costa di Savona cui si aggiungono gli allestimenti per le mostre al PAC di Milano di Chen Zen e Laurie Anderson. Il contatto con il meglio della cultura contemporanea permette così ad un distretto produttivo che potrebbe rischiare di fossilizzarsi in produzioni mature di conquistare invece nuove nicchie di mercato ad alto valore aggiunto e di beneficiare dall'interazione ravvicinata con esperienze creative tra le più originali e innovative offerte dal panorama attuale.

STARHOTELS, l'accoglienza per l'arte

"Quando si parla di Italia si parla di materie e di motivi per cui il nostro paese è conosciuto in tutto il mondo; e si fa riferimento ad una realtà storica ed ad un sistema produttivo dall'alto valore estetico. La nostra straordinaria capacità di sviluppare, con risultati universalmente apprezzati, creatività e qualità è il frutto della nostra storia. Anche le aziende sono il frutto della creatività umana oltre che di coefficienti economici della società. Ecco perché in un paese come il nostro il rapporto tra impresa e cultura si rivela assai più importante di quanto non lo sia per gli altri."

Ferruccio Fabri, Amministratore Unico Starhotels

Starhotels, compagnia alberghiera italiana a capitale interamente privato, è una catena composta da alberghi 4 stelle nel cuore delle più belle città italiane, e un albergo deluxe a New York. Tutti i 20 alberghi Starhotels sono strategicamente ubicati in zone centrali e comode per chi viaggia per lavoro e per piacere. Leva dell'offerta Starhotels è il calore della migliore ospitalità italiana e camere che si caratterizzano per uno stile sofisticato. Il 16 dicembre 2003 la società festeggia i ventitré anni di vita con i suoi 800 dipendenti e le sue 3300 camere con vista sulle più belle città. Per Starhotel il rapporto con i valori culturali ed estetici dell'Italia è un importante mezzo di promozione della sua attività, e di conseguenza il sostegno delle iniziative volte alla valorizzazione ed alla salvaguardia del patrimonio artistico e culturale italiano acquista per l'azienda un chiaro valore strategico, in quanto il mercato finale, il bacino di reclutamento della forza lavoro e il sistema di rete dei fornitori vengono a coincidere spazialmente con aree in cui si concentrano molte attività di valorizzazione culturale ed artistica, che traducono eloquentemente i valori con cui la compagnia si identifica: la creatività, la libertà d'espressione e lo spirito d'iniziativa. La relazione tra economia e cultura appartiene alla nostra storia, ma la certezza che arte e cultura sono fattori di innovazione e di crescita costituisce un punto di forza di Starhotels. L'azienda nasce nel 1980 ed il primo albergo a portarne il nome è lo Starhotel Monginevro, nella moderna zona industriale di Firenze. Segue poi la costruzione dello Starhotel Michelangelo e con questo le due anime dell'impresa, quella delle costruzioni e quella dell'ospitalità, si fondono. Starhotels ha iniziato nel 1998 la stagione delle grandi sponsorizzazioni, finanziando con 700 milioni di vecchie lire il restauro delle 28 statue degli Uomini Illustri collocate nelle nicchie della Loggia della Galleria degli Uffizi a Firenze. Il recupero è stato curato da giovani specializzati della scuola per il restauro di Firenze. Un' iniziativa che continua nel tempo, perché il restauro delle Statue non è fine a se

stesso, una mera sponsorizzazione, ma un legame con l'arte e con la città, un continuum attraverso cui legare inscindibilmente imprenditoria e cultura. Le immagini del recupero, firmate da Aurelio Amendola, sono state raccolte in un volume che illustra le varie fasi dei lavori e sono state oggetto di una mostra presso la sala delle Regie Poste a Firenze. Ogni anno le 28 Statue, grazie all'impegno di Starhotels, vengono "spolverate" per mantenere il loro splendore e preservarle dall'usura del tempo, dagli agenti atmosferici e inquinanti. Il legame della compagnia con la città e con il suo territorio sono dunque fortemente presenti in questo intervento. Ma il significato che va oltre l'impegno finanziario e che denota un nuovo modo di intendere l'arte e sposare la cultura, portano Starhotel anche a finanziare altre iniziative. A favore della città di Napoli, con un finanziamento pari a 300 milioni di lire, l'azienda sostiene il restauro degli elementi marmorei del Cortile e della Sala dei Baroni del Maschio Angioino. "Il restauro degli elementi marmorei del Maschio Angioino finanziato dalla nostra Compagnia – dichiara Elisabetta Fabri, Direttore Generale Starhotels - si inserisce all'interno di una serie di iniziative per il recupero e la promozione del patrimonio artistico italiano nel nostro paese e all'estero. Questo intervento, che segue il restauro delle 28 statue degli "Uomini Illustri" degli Uffizi, attesta ulteriormente il legame che unisce Starhotels all'arte, e sottolinea, ancora una volta, la concezione di recupero artistico come fattore di crescita."

L'investimento culturale così connotato in termini territoriali permette di sottolineare come le attribuzioni artistiche e culturali del territorio abbiano una ricaduta immediata per gli operatori del settore turistico e dell'ospitalità, fino a poter essere considerati una infrastruttura fondamentale del loro moello di business su cui vale la pena di investire anche risorse private. Inoltre, come sottolinea Ferruccio Fabri, "noi ci sentiamo convinti, come i mecenati del passato, che ci sia una stretta correlazione tra la bellezza di una città e la sua prosperità economica. Questa convinzione creò a suo tempo uno straordinario fattore di crescita economica, e altrettanto può accadere oggi. Proprio per questo motivo è auspicabile che tutti concorrano a far sì che l'immagine Italia sia sempre all'altezza delle aspettative e dei sogni dei visitatori innamorati. Il patrimonio artistico ha costituito finora per l'industria turistico- alberghiera una "economia esterna" della quale il settore ha usufruito liberamente; per noi che operiamo in seno a questa realtà, questa economia deve essere considerata interna, considerando il contributo alla manutenzione ed al restauro dei beni artistici ed architettonici, come costi aziendali, come i costi di rinnovo e mantenimento delle strutture alberghiere." Per aprire in maniera degna il nuovo millennio, Starhotels ha adottato un museo fiorentino tra i più prestigiosi ed in parte dimenticati, curando il restauro della sacrestia del Cappellone degli Spagnoli all'interno del chiostro monumentale di Santa Maria Novella. Un legame diretto, senza mediatori, con l'arte e la città di Firenze, nato grazie all'iniziativa promossa dal Consorzio Firenze Albergo della Sezione Industria Alberghiera di Assindustria Firenze e prontamente sostenuta da Starhotels. Per non dimenticare uno degli italiani più illustri, Giuseppe Verdi, nell'anno del centenario, Starhotels appare tra gli sponsor dell'evento storico delle celebrazioni: la produzione di Aida con la regia di Franco Zeffirelli. Tra gli ultimi impegni di Starhotels in ordine temporale è l'ingresso tra i soci sostenitori della Fondazione del Teatro Comunale di Bologna, una delle più antiche platee, ma anche un vero e proprio tesoro con il suo archivio che raccoglie tutto il materiale relativo all'attività del Teatro dal 1763, anno in cui per la prima volta si alzò il sipario.

Nel corso del 2002, Starhotels si è impegnata nell'importante compito di sostenere il Fai (fondo per l'ambiente italiano) restaurandone la sede fiorentina, all'interno di Palazzo Martelli, insieme alla Targetti, che ne ha curato l'illuminazione. Sempre vicina alle città in cui è presente, Starhotels ha finanziato anche la realizzazione di un ponticello di accesso al Parco Ducale a Parma. Un'opera

importante che, nel rispetto dell'architettura, ha permesso l'accesso diretto dallo Starhotel Du Parc al grande parco cittadino. Uno dei pochi esempi di giardino alla francese, il Parco costituisce un vero e proprio patrimonio culturale ed ambientale con i suoi lunghi viali, le siepi squadrate e gli alberi sistemati come pedine su una scacchiera. Il piccolo ponte costruito da Starhotels consente un nuovo ulteriore accesso a questo monumento della natura e dell'arte a disposizione dei propri ospiti e della città di Parma. Come conclude Ferruccio Fabri "l'occasione di un investimento in cultura offre l'opportunità di sottolineare la nostra filosofia aziendale, che ha individuato nell'arte e nella cultura uno dei punti di forza, un vero fattore di innovazione e un elemento che produce spirito di alleanza tra imprese, istituzioni e stato." L'attenzione di Starhotels in questo settore continuerà negli anni a svilupparsi con la certezza che dare un contributo alla tutela ed allo sviluppo del territorio e del nostro immenso patrimonio d'arte rappresenti un importante fattore di crescita rendendo possibili iniziative altrimenti irrealizzabili.

H. CULTURA E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Esistono molte definizioni per la responsabilità sociale d'impresa (in inglese *corporate social responsibility* da cui la sigla internazionale CSR); ci riferiamo qui a quella dell'organizzazione internazionale CSREurope¹, secondo cui la responsabilità sociale d'impresa attiene al modo in cui un'impresa gestisce e migliora il proprio impatto ambientale e sociale, in modo da generare valore tanto per i propri azionisti che per gli altri stakeholders, attraverso opportune innovazioni della propria strategia, del modello organizzativo, delle modalità operative. In realtà sotto quest'unica etichetta vengono a rientrare numerose problematiche e aspetti della responsabilità che l'impresa ha nei confronti della società. In particolare, come rivela una ricerca del MORI² (2001), anche il pubblico dà diverse interpretazioni su cosa è veramente di pertinenza della responsabilità sociale di un'impresa: in primo luogo la responsabilità nei confronti dei clienti, quindi la responsabilità verso la comunità locale, seguono la responsabilità verso i dipendenti, verso l'ambiente e l'agire eticamente. Prima ancora che il dibattito sulla CSR emergesse, la pratica della sponsorizzazione culturale era stata da molti intesa come un intervento da parte dell'impresa in favore della società, e nello specifico di un bene comune come quello della cultura e dei beni culturali. La sponsorizzazione culturale era quindi vista non solo come una strategia di marketing, ma anche come una possibilità di riposizionamento dell'impresa all'interno di una visione in cui la marca diveniva attore sociale e, nel caso specifico, culturale, a beneficio del suo target di riferimento, così da riqualificare la percezione delle attività e dei valori d'impresa. Dopo lo sviluppo del dibattito sulla CSR, negli ultimi anni sono emersi fattori nuovi che hanno permesso di guardare ai progetti culturali sotto una luce più focalizzata sulla dimensione eminentemente sociale degli interventi. E' chiaro ad esempio il fine sociale degli interventi in paesi in via di sviluppo portata avanti dalla Pedrollo SpA. Ciononostante questo intervento si attua non solo in termini umanitari ma in termini di diffusione di eventi e progetti culturali ed educativi. E' immediato realizzare la connessione fra la crescita culturale di un paese e la sua crescita sociale e anche economica. Il punto di vista delle aziende spesso è stato quello di considerare l'investimento in cultura come una delle voci della propria CSR, del proprio impegno sociale. Al contrario, ciò che emerge è un'integrazione fra le arti e la cultura e i progetti sociali delle imprese, nella quale le due

¹ Il sito di riferimento è www.csreurope.org.

² Dal sito del MORI, www.mori.co.uk.

dimensioni si rafforzano a vicenda. L'esempio del progetto *Ausilio per la Cultura* sviluppato da Coop Adriatica ben illustra questo stretto legame tra progetti per la comunità, e in particolare aree sensibili come anziani e disabili, e attenzione alla diffusione e all'accesso alla cultura da parte del più ampio pubblico. La cultura diventa così uno strumento ulteriore di dialogo e di condivisione fra azienda e utenti. Umana, con il suo progetto 'Cultura del lavoro, cultura nel lavoro' pone la cultura al centro della valorizzazione della risorsa umana e a livello locale interviene in occasioni di formazione ed eventi culturali per la valorizzazione dei giovani e dei loro progetti. Una esperienza di valorizzazione diretta della cultura nella società sia a livello territoriale che in un'ottica quasi 'istituzionale' è quella del Museo d'Arte delle Generazioni italiane del '900 G. Bargellini. Un nuovo museo infatti si presenta come risorsa di sviluppo per l'intero territorio, per la sua crescita culturale e per la possibilità di offrire a diverse categorie sociali, ed in particolare scuole e giovani, un accesso all'arte contemporanea italiana che prima non poteva avere luogo. A questo si lega un progetto di sostegno di una particolare area della società, quella dei giovani artisti, che possono in questo modo trovare spazi di crescita e lavoro. Nelle prossime pagine presenteremo alcuni progetti che esprimono pienamente la valenza di sviluppo sociale e umano connessa all'investimento culturale d'impresa.

Coop adriatica, nutrimento per la mente

"Consapevolezza, oltre che passione. Consapevolezza che la cultura è, oggi più che mai, fattore chiave dello sviluppo. Di uno sviluppo qualitativamente più ricco. Per le persone che operano nell'impresa, per la società e in particolare per la comunità di riferimento. La cultura è innovazione, è un elemento decisivo per la costruzione di relazioni e di reti di relazioni." Pierluigi Stefanini, Presidente Coop Adriatica

Coop Adriatica, cooperativa di consumatori con sede a Bologna, è nata e si è sviluppata sul territorio in stretto collegamento con le comunità locali. La sua larghissima base sociale, costituita da oltre 700.000 persone di tutte le età e ceti, e la presenza di numerosi volontari che sviluppano iniziative di carattere solidaristico, di educazione ai consumi e alla difesa dell'ambiente, di natura culturale, ricreativa e sportiva, ne fanno sempre più un'organizzazione profondamente inserita nelle comunità locali. Il progetto *Ausilio per la Cultura* nasce dall'evoluzione di una pratica consolidata di Coop Adriatica: quella, sintetizzata nel termine *Ausilio*, della consegna a domicilio della spesa ad anziani e disabili. "Ausilio costituisce una delle attività che meglio identificano la funzione sociale di Coop Adriatica", spiega il presidente Pierluigi Stefanini. "Essa, infatti, unisce l'impegno dei soci volontari della Cooperativa e la collaborazione delle associazioni che operano sul territorio con le istituzioni locali. Proprio questa integrazione dell'attività tra vari soggetti è il presupposto per dare risposta a bisogni sociali crescenti, contribuendo così ad una maggiore inclusione e coesione sociale." La spesa viene consegnata settimanalmente, agli anziani con più di settantacinque anni, o a persone segnalate dai servizi sociali, famiglie con portatori di handicap, o anche con disabilità temporanee. Gli utenti, al ricevimento della spesa, pagano solo l'importo dello scontrino. Dopo il cibo per il corpo, due anni fa, si è pensato al cibo per la mente. Nel 2001 è nato a Bologna Ausilio per la cultura, che effettua il prestito a domicilio di libri, da aprile del 2002 anche a Venezia. Alcuni volontari di Ausilio, bibliotecari in pensione, proposero di accostare alla spesa a domicilio anche i libri. Anche questa attività è svolta in collaborazione con le istituzioni - il sistema bibliotecario cittadino per il prestito libri - e con le associazioni di volontariato. I libri vengono consegnati da volontari agli anziani non autosufficienti, a case di riposo o centri per la terza età, a

portatori di handicap. Il rapporto con gli utenti va molto oltre la semplice consegna dei libri, un rapporto umano di grande impatto, in grado di creare una vera e propria comunità tra persone che, altrimenti, rischierebbero di vivere in una situazione di estrema solitudine e abbandono. Significativi, da questo punto di vista, anche gli esempi di alcuni giovani disabili che hanno la possibilità di studiare all'università grazie ai volontari di Ausilio per la cultura che portano loro i libri. Ausilio è uno dei progetti con i quali Coop Adriatica traduce in attività concrete la tradizione solidaristica della cooperazione, interpretata in forme innovative. L'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei propri soci e dei consumatori, parte della natura stessa delle cooperative, è perseguito con attività a favore delle fasce disagiate della popolazione. Nel caso di Ausilio, il soddisfacimento di un bisogno primario diviene insieme creazione di un rapporto di ascolto e supporto, di appuntamenti che sono anche contatti umani, il cui valore è forse altrettanto importante.

Il progetto Ausilio per la Cultura nasce dall'impegno di Coop Adriatica per lo sviluppo e l'innalzamento della qualità della vita nella comunità di riferimento: uno dei cinque punti della mission aziendale contempla infatti il dovere di migliorare gli ambienti fisici e umani in cui la cooperativa opera. L'iniziativa coinvolge la Direzione Politiche Sociali e Comunicazione, i Responsabili di zona e i Consigli di zona (gruppi di soci che svolgono attività sociali sul territorio). La Cooperativa investe ingenti risorse per l'organizzazione, gestione e comunicazione dell'attività di Ausilio (oltre 300.000 euro complessivi tra i due servizi Ausilio per la spesa e Ausilio per la cultura), dotando il servizio, tra l'altro, di uffici, telefoni, computer, materiale di comunicazione, e quant'altro necessario al suo funzionamento. E poiché da cosa nasce cosa, da Ausilio per la cultura, grazie a un'idea di un gruppo di intellettuali bolognesi accolta da Coop Adriatica, è nato un evento culturale come Bologna ad alta voce (poi anche Venezia ad alta voce). Libri da condividere, realizzato a Bologna e poi anche a Venezia, con intellettuali, poeti e scrittori che hanno letto brani o poesie dai loro libri preferiti in luoghi insoliti della città, come autobus, stazioni, carceri e ospedali. Autori e lettori vengono coinvolti in una staffetta di lettura, dove il libro è testimone di quanto di meglio le persone hanno da scambiarsi. Ausilio per la cultura è stato un servizio e un progetto inedito per il nostro paese, poiché è rivolto ad un target al quale solitamente si offrono solo servizi di carattere socio-sanitario. L'alta valenza sociale e culturale che aiuta gli anziani a combattere la solitudine e i giovani disabili a portare avanti i propri studi, permettono alla cooperativa di stringere un legame solido e continuativo con i propri consumatori e i propri stakeholders. Il ritorno d'immagine e i risultati di consenso di questo progetto non possono che essere misurati in termini qualitativi, poiché l'attenzione offerta verso la diffusione della cultura, soprattutto ai soggetti per cui il contatto con la cultura è spesso impraticabile, diventa fonte di crescita dell'impresa e dell'intera compagine degli stakeholders. Coop Adriatica ha quindi cercato il contatto con ulteriori gruppi sociali particolarmente esposti al disagio e alla marginalizzazione culturale, ossia i giovani. Il progetto Coop for music – Coop for words si propone di offrire visibilità a giovani artisti senza contratti con case discografiche (Coop for music) o con case editrici (Coop for words), sottoponendo le loro opere sia al pubblico di internet che a due gruppi di addetti ai lavori, per un giudizio tecnico, dando loro una concreta possibilità di accesso nell'arena culturale. Musica e parole, linguaggi universali, familiari alle nuove generazioni, come stimolo e occasione per esprimere e valorizzare la loro creatività e mettersi alla prova. Entrambe le iniziative si rivolgono ai giovani artisti delle zone in cui è presente Coop Adriatica (Veneto, Emilia Romagna, Marche e Abruzzo). La scelta di investire in cultura, ma in particolare in attività rivolte ai giovani, è parso un percorso coerente con l'assunto iniziale. Cioè la consapevolezza che lo sviluppo della società dipenda in grande misura dalla crescita culturale delle persone e dei soggetti che in essa

operano, a cominciare dalle imprese chiamate a contribuire in prima persona a svolgere questo ruolo, che non può essere delegato in toto alle istituzioni pubbliche – anche se il loro apporto rimane fondamentale. La responsabilità sociale di un’impresa si misura anche dalle scelte che vengono compiute in questo ambito. L’obiettivo del progetto è quello di offrire delle opportunità a una specifica parte della comunità di riferimento come i giovani, fino a due anni fa toccati solo marginalmente dalle attività sociali della cooperativa pur rappresentando un elemento fondamentale per il futuro sviluppo della stessa. E poiché Coop Adriatica ha fatto della responsabilità sociale d’impresa una scelta strategica (testimoniata anche dalla scelta di dotarsi di un bilancio sociale), è chiaro che non poteva mancare l’impegno nella cultura e nella promozione culturale. Non solo e non tanto in termini di sostegno e sponsorizzazione, ma di valorizzazione del protagonismo delle persone – dei giovani nel caso specifico – come di tutti i possibili partner. Questo infatti è l’ulteriore elemento che ci pare importante: l’impresa non ha al proprio interno tutte le competenze e le professionalità necessarie a realizzare un progetto culturale, per questo deve ricercare la collaborazione con enti, organizzazioni, soggetti che, di volta in volta, sono in grado di contribuire alla elaborazione e implementazione di un progetto. Questa scelta di esplorare, intraprendere e sviluppare collaborazioni e partnership con soggetti esterni all’impresa, non soltanto in termini di utilizzo di competenze specialistiche, ma di ricerca di contributi ideativi e progettuali, ha fatto sì che l’impresa si aprisse molto di più al mondo. Essa ha inoltre portato all’interno dell’azienda culture ed esperienze che hanno permesso di arricchire notevolmente i collaboratori della cooperativa, a vantaggio di una crescita culturale più complessiva di tutta l’azienda. Infine, si può affermare con un certo grado di sicurezza che l’impegno nell’ambito culturale ha consentito di accrescere ulteriormente la percezione dell’impresa come parte integrante, quasi costitutiva, del contesto sociale nel quale essa opera.

OVA, energia all’arte contemporanea

*“L’arte ha iniziato a entrare prepotentemente nella mia vita, negli spazi e accanto alle persone con cui ho sempre condiviso le mie giornate, la mia famiglia, i miei collaboratori, nella mia azienda. E’ diventata elemento di espressione e distintività, stimolo al buon gusto e al rispetto degli ambienti, anche in un settore che è particolarmente tecnico come il nostro. L’arte è ora per la mia azienda un modo di sentire, il metodo per sviluppare i progetti, di rispettare gli spazi e le storie degli ambienti che contribuiamo a mettere in sicurezza.”*Giulio Bargellini, Presidente OVA

OVA, con base a Pieve di Cento in provincia di Bologna, è azienda leader nella progettazione e realizzazione di apparecchi e sistemi innovativi per l’illuminazione e l’energia di emergenza per uso industriale e domestico, inoltre produce e commercializza una vasta gamma di materiale elettrico. Fondata nel 1963 da Giulio Bargellini, l’azienda si posiziona in modo da fornire soluzioni studiate appositamente per integrarsi armoniosamente con i caratteri stilistici nel rispetto degli ambienti da illuminare, proponendo questa linea come un carattere distintivo e come strumento di affermazione dell’identità aziendale. Il forte legame con la cultura, l’arte e le sue manifestazioni è una conseguenza piuttosto logica di questo posizionamento. Prodotti, sistemi e progettazioni di OVA sono studiati per coniugare le norme di sicurezza con un inserimento armonico che rispetta stile e architettura. Negli ultimi anni OVA ha firmato l’illuminazione e l’energia di emergenza di ambienti di grande prestigio, luoghi simbolici, per differenti motivi, che appartengono alla storia e alla memoria, allo sport, alla competizione e alle arti. L’affinità con il mondo dell’arte ha trovato però una forma di piena espressione con il Museo d’Arte delle Generazioni italiane del '900

"G.Bargellini", inaugurato nel febbraio 2000, che costituisce un unicum in Italia sia per la filosofia che ne ha ispirato la nascita che per le sue caratteristiche strutturali. L'edificio che ospita il Museo è infatti il vecchio Silo Granario di Pieve di Cento, un simbolo dell'architettura industriale ristrutturato e restituito al pubblico come contenitore qualificato per la cultura e le arti. Le collezioni permanenti del Museo accolgono attualmente più di duemila opere realizzate da più di mille artisti, da Modigliani a Balla, Prampolini, De Chirico, Ligabue, Casorati, Campigli, Carrà, Birolli, Depero, Maccari, Cagli, Guttuso, Manzù, Fazzini, Severini, Burri, Arturo Martini, Afro e la Collezione Minima di Zavattini, solo per citare i più importanti. Il museo è arricchito da un Giardino di Scultura, ospitato nel parco esterno all'edificio. Come sottolinea Giulio Bargellini, "ricerca, innovazione, soluzioni d'avanguardia nel rispetto della tradizione e degli elementi storico-artistici, sono fattori che contraddistinguono OVA nel proprio settore, le leve con cui l'azienda si è affermata sul mercato e ha caratterizzato la propria immagine di realtà imprenditoriale di successo. Associare questa immagine al mondo dell'arte del XX secolo, che ha fatto della sperimentazione e dell'innovazione le linee guida del proprio sviluppo, rappresenta una scelta coerente e adeguata ad esprimere e rappresentare simbolicamente la missione dell'azienda." OVA ha fatto dell'investimento in iniziative legate all'arte e alla cultura un impegno continuativo, da più di trent'anni. Nei progetti dell'immediato futuro, già in fase esecutiva, c'è l'impegno ad allargare gli spazi espositivi del Museo, triplicando la superficie attuale.

La valenza del progetto OVA non può essere intesa fino in fondo se non lo si lega ad un progetto di crescita culturale, di sviluppo locale, di sostegno all'arte e agli artisti contemporanei italiani come investimento sociale e culturale di un'impresa, e in particolare del suo titolare, verso la cultura contemporanea italiana in un'ottica di sviluppo sostenibile. Il progetto realizzato da OVA si presenta come una proposta innovativa nel panorama culturale del nostro Paese, sia per quanto riguarda l'impresa storiografico-artistica sottesa all'attività collezionistica e museografica (il Museo è dedicato interamente all'arte del '900, ordinata per generazioni di nascita e volta a valorizzare le produzioni artistiche talvolta trascurate) sia per quanto riguarda la concezione dell'istituzione museale che a questo progetto ha dato corpo. Il museo è frutto di un recupero di archeologia industriale ed è proposto come edificio con una pluralità di spazi e servizi quali caffetteria/ristorante, sala conferenze, bookshop e belvedere, che rendono lo spazio accogliente e funzionale, luogo di incontro e di socialità. Diffondere e divulgare la cultura dell'arte presso un pubblico vasto, a partire dal proprio pubblico di riferimento, promuovere l'interesse e la conoscenza dell'arte: questa la mission del Museo Bargellini. L'obiettivo viene perseguito da OVA attraverso il coinvolgimento dei propri interlocutori diretti, cui da tempo l'azienda ha scelto di rivolgersi con il linguaggio dell'arte, del rispetto e dell'integrazione e che hanno dimostrato grande coinvolgimento tanto da intraprendere in alcuni casi a propria volta un'attività collezionistica. Un aspetto di altrettanta importanza è costituito dall'impulso positivo che la creazione di questa istituzione culturale ha prodotto nella città che la ospita. Pieve di Cento, un piccolo centro emiliano ricco di storia ed arte, è diventato oggetto di attenzione crescente, anche grazie all'apertura del Museo Bargellini, fino ad essere di recente dichiarato "Città d'arte" dal Ministero per i Beni e le Attività culturali. La nascita di un centro artistico e culturale di rilevanza nazionale, che ha instaurato rapporti anche con istituzioni straniere, ha dato grande visibilità alla cittadina di Pieve e a tutto il territorio locale, oltre a fornire interessanti occasioni di lavoro a molti giovani della zona, specificamente reclutati e coinvolti dall'amministrazione del museo, attraverso un'apposita struttura di gestione delle attività organizzative. Non può essere dimenticato, infine, il grande impulso dato alla produzione artistica più recente attraverso il sostegno ai giovani artisti, cui vengono offerti spazi espositivi e occasioni di visibilità per far conoscere e valorizzare anche gli

aspetti meno noti della storia dell'arte italiana del Novecento, rivalutando artisti minori e promuovendo l'interesse verso l'arte nuova.

La passione personale si è legata presto a un progetto, a una pianificazione che è un misto tra razio-cinno e emotività: il collezionismo. Come spiega Giulio Bargellini “nella natura stessa del collezionista vi è la valutazione, l'ordine, la programmazione che, evolvendosi, mi hanno portato a condividere un grande e ambizioso progetto che ha dato coerenza e compimento alla mia passione e al mio istinto di imprenditore. Racchiudere tutta l'arte italiana del '900, ordinandola secondo un criterio generazionale, raccogliendola in grandi volumi di storia e critica d'arte, esponendola in un museo ad essa dedicato, facendola vivere con artisti, critici e appassionati; questo il grande progetto culminato con il Museo d'arte delle Generazioni italiane del '900 G. Bargellini.” Un museo monografico, che rispecchia il progetto culturale alla base de *La Storia dell'arte italiana del '900 per Generazioni*, di Giorgio di Genova che costituisce il fondamento enciclopedico dell'iniziativa, sponsorizzato da OVA e pubblicato da Edizioni Bora. Il percorso artistico proposto dal museo recupera e approfondisce la conoscenza di un passato recente ed evidenzia la trama di relazioni e influenze di artisti attivi nello stesso periodo, l'evoluzione degli stili e della ricerca nel tempo. La sinergia tra arte africana e arte italiana è stata poi al centro di un grande evento che ha ricordato l'attività di Giulio Bargellini nella promozione del dialogo tra due culture, organizzando i “meeting di scultura” in Kenya. Artisti italiani quali Ceroli, Rimondi, Cascella hanno realizzato su commissione di Bargellini grandi installazioni in collaborazione con artisti kenioti, e a dieci anni dall'ultimo incontro le opere sono state recuperate e riportate in Italia. Si tratta di un intervento di sostegno dello sviluppo culturale che partendo da un piccolo ambito locale ha raggiunto con la sua valenza tutto il territorio nazionale. Ma la valenza in termini di azione sociale e culturale dell'impresa attraverso l'arte non si limita a questo, coinvolgendo anche la realtà aziendale e i suoi dipendenti. Il museo, da luogo eletto per le arti e la cultura, diviene anche lo spazio privilegiato di comunicazione di OVA con il proprio pubblico di dipendenti, progettisti e professionisti della sicurezza. Gli incontri di formazione e aggiornamento professionale si svolgono nella cornice del museo. Nell'house-organ di OVA, Top Lux, la cultura, l'arte, le installazioni di prestigio, le iniziative del museo, occupano da sempre uno spazio privilegiato che promuove la sensibilità e l'attenzione all'arte. L'intento di trasmettere i valori aziendali attraverso l'impegno continuativo nell'arte è stato indagato da una ricerca commissionata all'istituto SWG e rivolta ai principali stakeholders aziendali. Tra i risultati dell'indagine sono emersi il rafforzamento della percezione delle caratteristiche principali di OVA – riconosciuta come azienda affidabile, evoluta e innovativa – e la definizione dell'azienda come soggetto fortemente impegnato in iniziative culturali, in particolare con il museo. OVA è inoltre promotrice, da oltre un decennio, di un'iniziativa che coniuga l'innovazione tecnologica, l'impegno professionale e la sicurezza al rispetto ambientale e alla salvaguardia del patrimonio artistico: il *Premio “Museo G. Bargellini” per un progetto fatto ad arte*. Tale prezioso riconoscimento è rivolto al lavoro dei professionisti della sicurezza, nel rispetto della filosofia di OVA, in progetti dalla forte connotazione culturale quali il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro Ariston di Sanremo, la Rocca Malatestiana di Rimini e Palazzo Venier dei Leoni di Venezia, sede della Collezione Peggy Guggenheim. Il premio rappresenta ancora una volta una possibilità di dialogo tra arte e dimensione progettuale e tecnica. Infatti i 10 premi sono 10 opere commissionate da OVA che celebrano il legame tra l'arte di progettare e l'arte di rappresentare la luce e l'energia. Durante la cerimonia di premiazione, il congiungimento tra la professione e l'arte della luce è rappresentato dalla consegna agli autori dei progetti premiati delle opere che riceveranno dalle mani degli artisti.

Questa dimensione così radicale di investimento e coinvolgimento non può che essere spiegato come la volontà di servirsi dell'arte contemporanea come strumento di crescita culturale e civile della società, e come l'espressione di un'azienda che interviene direttamente sul proprio territorio con una logica 'istituzionale' che crea sviluppo, sollecita nuove professionalità, espande la dimensione dei mercati culturali.

PEDROLLO FOR LIFE, cultura per lo sviluppo sostenibile

" Perché finanziare una scuola? La scuola è necessaria per superare la povertà. E la scuola è come una grande pompa che alimenta la cultura. Solleva, avvicina e dona le ricchezze del sapere a chi è assetato di promozione umana. Sentiamo l'impresa non sopra l'uomo ma per l'uomo, per la vita "

Silvano Pedrollo, Amministratore Unico Pedrollo SpA

Fondata nel 1974, Pedrollo S.p.A, è oggi azienda di riferimento a livello mondiale nel settore delle macchine per la movimentazione dell'acqua. Organizzata su 60.000 mq, si avvale di un processo di produzione caratterizzato da un alto livello tecnologico e di automazione che la pongono ai vertici del settore sia per l'entità degli investimenti che per la capacità di presidiare, lungo tutto il processo produttivo, la qualità. Le elettropompe Pedrollo sono distribuite in 160 paesi, permettendo così all'azienda di assumere un carattere internazionale. La gamma di elettropompe (da drenaggio, sommerse e di superficie) copre la maggior parte delle applicazioni in campo domestico, civile, agricolo ed industriale. Nel luglio 2002 è stato assegnato all'impresa il premio dedicato alla "Creatività e Innovazione" per aver saputo conquistare la leadership mondiale nel suo segmento delle elettropompe, sviluppando prodotti tradizionali, con processi e materiali nuovi, e prodotti nuovi, tecnologicamente avanzati. L'intervento culturale della Pedrollo SpA è da sempre attento ad istanze sociali molto forti, ma non si tratta di una generale filantropia. Il fatto che interventi sociali di questo tipo vengano portati avanti da un'azienda fortemente competitiva in ambito nazionale ed internazionale dimostrano che l'intero progetto deve essere letto più come una sorta di estensione in ambito sociale e culturale degli stessi processi di investimento che l'azienda porta avanti in ambito commerciale. Un'azienda italiana che sente il bisogno di intervenire a supporto della democrazia e dell'istruzione in paesi che escono dalla guerra e si avviano ad un'organizzazione economica di mercato. Una volontà di creare un mercato per i propri prodotti contribuendo alla crescita economica in modo armonico, integrando nel processo le dimensioni di crescita sociale e culturale. La Pedrollo gestisce internamente i suoi interventi a favore dei paesi in via di sviluppo, mettendo a frutto tutto il proprio know-how e le proprie capacità tecniche e di collaborazione in ambito internazionale. Il programma sociale e culturale Pedrollo for Life a favore di paesi economicamente in via di sviluppo si articola in diverse iniziative: il Premio Giornalistico "Anton Mazreku", il concorso nazionale letterario "Serembe" e la ricostruzione dell'Aula Magna dell'Università di Agricoltura di Tirana in Albania; ma anche la ricostruzione di edifici scolastici in Kosovo e in Bangladesh. Per sostenere lo sviluppo della democrazia e della cultura in Albania, Pedrollo ha promosso numerose iniziative. Dopo la caduta del regime comunista, la situazione dal punto di vista politico e soprattutto economico era veramente critica. I giornalisti non avevano nemmeno la carta per stampare i giornali, unico mezzo per poter diffondere una cultura democratica. L'azienda ha stanziato una somma per l'acquisto di un container di carta destinato al giornale Sporti Sajt. Dopo le elezioni in Albania e l'avvento della democrazia (1992) si è cercato di dare continuità a questo progetto con un premio giornalistico sportivo senza finalità politiche. Dal 1994 il premio ogni anno riunisce giornalisti ed

esponenti della cultura albanese per l'assegnazione del premio "Anton Mazreku". Sempre con l'obiettivo di fare emergere i valori letterari negati dalla dittatura, di incoraggiare i giovani artisti in Albania, di reagire al ruolo negativo della letteratura ufficiale e per incoraggiare una creatività nuova, umana, libera ed in continuo progresso, l'azienda ha pensato di sponsorizzare il Club degli Artisti della città di Lac che organizza annualmente il concorso nazionale letterario 'Serembe' per la poesia, la narrazione breve e la critica letteraria. Vengono inoltre sostenute varie forme di attività culturali quali esposizioni, presentazioni letterarie, convegni e studi. Come sottolinea Silvano Pedrollo "so bene, in quanto imprenditore, che nel lavoro vi sono alti e bassi, ma la consapevolezza che certi talenti sono messi a disposizione anche dal punto di vista sociale dà nuovo impulso ... inoltre vi sono risultati importanti anche dal punto di vista di ritorno aziendale." L'attenzione dell'azienda nei confronti della cultura si manifesta soprattutto nell'attenzione verso il bisogno di creare spazi per l'educazione e la formazione di giovani e bambini. In particolare una forte collaborazione è stata instaurata con l'Università di Agricoltura di Tirana dal 1996. Il progetto è partito, coerentemente con la mission aziendale, finanziando una ricerca sull'approvvigionamento dell'acqua in campo agricolo e sulla sua corretta distribuzione, un fattore essenziale per una organizzazione moderna dell'attività agricola. Successivamente sono state istituite cinque borse di studio per gli studenti più meritevoli. In occasione del cinquantesimo anniversario dell'Università di agricoltura di Tirana, Pedrollo ha finanziato la completa ricostruzione dell'Aula Magna dell'Università. Tutti questi interventi ad alta valenza sociale vanno certo contestualizzati nella realtà fortemente internazionale dell'azienda: infatti subito dopo l'Italia, che è tuttora il primo mercato, i maggiori livelli di export sono realizzati, nell'ordine, in Medio Oriente, America, Estremo Oriente. Come sottolinea Pedrollo, "lavoriamo con i paesi poveri, ed esportiamo l'80% della produzione, costruiamo 2 milioni di elettropompe perché l'acqua è la cosa di cui c'è necessità assoluta in questo mondo". Il sostegno a favore del Bangladesh è nato invece a seguito di un progetto industriale di successo che consisteva nello studio e realizzazione di una serie di elettropompe in grado di trasferire 1000 litri di acqua al minuto con un consumo di energia particolarmente ridotto. Inizialmente sono state distribuite gratis piccole pompe ad una intera provincia del Bangladesh, poi l'impresa ha investito anche in formazione ed educazione. Grazie ad esse il trasferimento dell'acqua è diventato molto più semplice e veloce, permettendo di ottenere tre raccolti di riso all'anno invece dei due tradizionali. A conclusione della realizzazione dell'impianto, Pedrollo ha deciso di destinare una percentuale del fatturato al Progetto Bangladesh, il cui primo impegno è stato la ricostruzione di un edificio scolastico di due piani per complessivi 800 mq che ospita settecento studentesse, che frequentano gratuitamente dodici classi previste dal sistema scolastico bengalese. L'ultimo intervento della Pedrollo è stato a favore del Kosovo ed è stato un progetto di ricostruzione di un edificio scolastico in una zona devastata dalla guerra. L'azienda ha messo a disposizione per più di un anno e mezzo le capacità professionali dei suoi collaboratori e tecnici. Ancora una volta, un'impresa che agisce in una logica quasi 'istituzionale', ma non in contrapposizione alla sua mission, bensì integrandola in senso innovativo.

Riferimenti bibliografici

DCMS, *Creative Industries Mapping Documents*, Department for Media, Culture and Sport, London, 2001.

A. Klamer (ed.), *The Value of Culture: on the relationship between economics and art*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1997.

- M. Kramer, M.E. Porter, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December 2002.
- J. O'Hagan, D. Harvey, "Why companies sponsor art events: Some evidence and a proposed classification", *Journal of Cultural Economics* 24, 205-224, 2000.
- M.E. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985, tr. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.
- M.E. Porter, "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, 95-117, 1991.
- M.E. PORTER, "BUILDING THE MICROECONOMIC FOUNDATIONS OF PROSPERITY: FINDINGS FROM THE MICROECONOMIC COMPETITIVENESS INDEX" IN THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2002-03, NEW YORK, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2002.
- E. Rullani, "Intelligenza terziaria e reti professionali il nuovo motore dello sviluppo", relazione presentata ne *Il terziario motore di sviluppo dell'economia: le sfide per il Management*, Fendac, Milano, giugno 2003.
- P.L. Sacco, "Una sfida per i mercati culturali: vendere modelli di uso del tempo", in Bondardo Comunicazione, *Porta lontano investire in cultura, L'opinione degli italiani sul rapporto impresa – cultura*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- C. Smith, *Culture and Creativity: The Next Ten Years*, Department for Media, Culture and Sport, London, 2001.