



Università
Ca' Foscari
Venezia

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e
delle attività culturali

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Sulla relazione tra Arte e Impresa:
modelli ed esperienze.

Approfondimento:
il progetto *Art & Business* e
l'artificazione delle imprese.

Relatore:

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore:

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureanda:

Denise Bianco

Matricola: 836829

Anno Accademico:

2016 / 2017

INDICE

INTRODUZIONE	p.7
PARTE I	p.9
PREMESSA: Prima di parlare occorre definire	p.10
1. ESPERIENZE AUTENTICHE	p.14
1.1 Definiamo il concetto di Autenticità	p.16
1.2 L'evoluzione dell'economia: Dalla richiesta di disponibilità alla pretesa di autenticità	p.17
2. RELAZIONI DI INTERAZIONI	p.21
2.1 Due variabili per definire l'intervento: spazio e tempo	p.23
2.2 Arte e impresa; Un eterno dialogo in continua evoluzione	p.24
2.2.1 Si può ancora parlare di mecenatismo?	p.25
2.2.2 Conviene essere mecenati in Italia?	p.28
2.3 L'Arte permette all'impresa di fornire un immagine autentica di sé	p.31
2.3.1 Nell'economia dell'esperienza co-progettare è meglio di sponsorizzare	p.36
2.4 L'impresa si fa esperienza	p.39
2.5 L'impresa produce Arte: le Residenze d'artista	p.44
3. INNOVAZIONE E CREATIVITÀ: ARTE, STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO	p.47
3.1 Per un marketing non convenzionale	p.51
3.2 Arte come causa: Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa?	p.54
3.2.1 Approfondiamo il Cause Related Marketing	p.59
3.3 L'incontro con l'Arte come stimolo alla creatività	p.62
3.4 Innovazione e valorizzazione attraverso l'Arte. Uno sguardo al <i>Made in Italy</i>	p.65
PARTE II	p.71
PREMESSA: Industrie Creative o Industrie <i>Artificate</i> ?	p.72
1. Le industrie creative: Origine del termine, definizione, settori di attività	p.72
2. Artificazione: Dall'estetica contemporanea al settore industria	p.77

CASO STUDIO: IL PROGETTO ART & BUSINESS E L'ARTIFICAZIONE DELLE IMPRESE.....p.80

1. Artificare/Art&Business: Uno studio di settore	p.80
1.2 Obiettivi e metodologia di ricerca	p.81
1.3 Le imprese coinvolte	p.86
1.4 Le imprese e gli artisti	p.88
2. Approfondiamo la collaborazione tra Andreco e De Castelli	p.90
2.1 L'artista: Andreco	p.90
2.2 L'azienda: De Castelli S.r.l.	p.92
2.3 Action Research	p.95
2.3.1 Concept	p.95
2.3.2 Modalità ed interazioni	p.95
2.3.3 Risultati ottenuti (parziali) e prospettive future	p.97
2.4 Considerazioni (parziale)	p.99
3. Approfondiamo la collaborazione tra Valentina Furian e Ugolini S.r.l.	p.100
3.1 L'artista: Valentina Furian	p.100
3.2 L'impresa: Ugolini S.r.l.	p.101
3.3 Action research	p.103
3.3.1 Concept	p.103
3.3.2 Modalità e interazioni	p.104
3.4 Considerazioni (parziale)	p.110
4. Approfondiamo la collaborazione tra Francesco Mattuzzi e DelineoDesign	p.111
4.1 L'artista: Francesco Mattuzzi	p.111
4.2 L'azienda: DelineoDesign	p.113
4.3 Action research	p.117
4.3.1 Concept	p.118
4.3.2 Modalità e interazioni	p.120
4.4 Considerazioni (parziale)	p.121
5. Approfondiamo la collaborazione tra Michele Spanghero e OMP Engineering	p.121
5.1 L'artista: Michele Spanghero	p.122
5.2 L'impresa: OMP Engineering	p.124
5.3 Action research	p.127

CONCLUSIONIp.129

1. Arte e impresa: Un dialogo necessariop.129

2. Arte e impresa: Limiti e problematiche da affrontarep.131

3. Il progetto Artificare/ Art&Business: Una sintesi ragionatap.134

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIAp.140

DOCUMENTAZIONE FOTOGRAFICAp.146

1. Andreco e De Castelli S.r.l.....p.146

2. Valentina Furian e Ugolini S.r.l.....p.148

3. Francesco Mattuzzi e DelineoDesign.....p.149

INTRODUZIONE

“Mentre entriamo nel ventunesimo secolo una forte e marcata convergenza tra le sfere della cultura e dello sviluppo economico sembra avere luogo”. (Scott A. J.)

Come preannunciato da Scott nel 1997, entrando nel XXI secolo assistiamo ad una convergenza tra la sfera della cultura e quella dello sviluppo economico, determinata in origine da un’evoluzione culturale che ha portato l’uomo contemporaneo ad essere maggiormente istruito, con più tempo libero a disposizione e con il desiderio, anzi il bisogno, di un consumo diverso rispetto ai beni di prima necessità.

Musei e gallerie hanno visto cambiare il loro ruolo, da luoghi atti alla conservazione, mausolei dell’antichità, a luoghi sociali d’incontro e dialogo, grandi piazze culturali che vedono come presupposto della propria esistenza la partecipazione del pubblico.

Questa crescita del consumo culturale non implica necessariamente una maggiore richiesta di beni culturali quanto un diverso utilizzo dei beni che possediamo, al fine di creare un’identità sociale che, per forza di cose, ha forti ricadute sul nostro sistema economico. (Comunian, 2010)

Eppure, ogni qualvolta si voglia definire in termini economici la relazione tra Arte e Impresa, le parole vengono sussurrate, quasi come se a pronunciarle ad alta voce si andasse a distruggere il valore unico che contraddistingue un’opera d’arte.

Spesso accade che, quando un’opera viene ad essere valorizzata per l’intervento di privati ed imprese, il risultato venga visto da molti in modo scettico, come se l’opera perdesse la sua originaria bellezza e si trasformasse in mero prodotto economico. (Kramer, 1996)

Ritengo sia necessario un cambio di punto di vista: non è tanto la relazione tra arte ed impresa, arte e privato, arte ed economia, arte e guadagno o comunque lo si voglia chiamare, a determinare il problema; è piuttosto, la relazione passiva e poco collaborativa che vede arte ed impresa come attori di un gioco in cui uno dà e l’altro riceve, senza conoscersi a fondo e senza il desiderio di farlo.

Il rapporto arte-impresa è stato a lungo identificato da due nozioni principali: sponsorizzazione e filantropia.

Questa prima classificazione nasceva dagli interessi economici che vi erano alla base: da un lato, il desiderio di migliorare le relazioni con le comunità locali attraverso azioni filantropiche; dall’altro la ricerca di un miglioramento d’immagine attraverso la sponsorizzazione. (Lewandowska, 2015)

Tuttavia, sponsorizzazione e filantropia non descrivono appieno la relazione tra arte e impresa. Essa sta evolvendo, diventando più complessa di quanto potesse apparire in passato, caratterizzata da un insieme di attività diversificate che fanno capo a vari attori coinvolti.

La produzione culturale e creativa si può oggi considerare come il punto d'origine delle catene del valore contemporanee (Sacco, 2012), ma la mancata comprensione del suo ruolo e la conseguente non-valorizzazione fanno sì che l'ambito culturale venga relegato a settore di nicchia, identificato come improduttivo e dispendioso e, quindi, troppo lontano del mondo manageriale-aziendale per destare interesse.

L'obiettivo del seguente lavoro è mostrare come il binomio Arte-Impresa possa realmente trovare la sua ragion d'essere, apportando benefici – di diversa natura – ad entrambe le parti.

Il contesto di riferimento dell'analisi è quello italiano nella sua peculiare complessità, con una maggiore attenzione al territorio veneto, oggi considerato terreno fertile per la nascita delle cosiddette Industrie Creative.

Nella sua prima parte la ricerca cercherà, in primis, di ordinare le attuali abitudini di consumo, definite come una continua ricerca di autenticità che porta le industrie a trasformare i propri processi di produzione interni in una continua rincorsa all'innovazione. Il focus muoverà, poi, sulle diverse strategie che l'impresa intraprende quando si avvicina alla sfera dell'arte, analizzandone modalità e risultati attesi, in un mosaico di interazioni dalle mille sfaccettature che permettono di fare innovazione, anche grazie all'attivazione di abilità poetiche oltre ai più strutturati saperi economico-manageriali.

Grazie ad un primo excursus storico che riprenderà le figure dei grandi mecenati che hanno caratterizzato il Rinascimento italiano, osserveremo le origini di un fenomeno, quello della cultura intesa come veicolo di immagine e status symbol, che evolverà nel corso dei secoli, abbracciando il mondo del corporate e del business con diversi modelli di intervento che operano in una logica *win-win*.

Si vedrà come l'evoluzione non riguarda solo il contenuto, ma anche il linguaggio utilizzato, con una serie di vocaboli differenziati usati per definire le diverse sfaccettature che caratterizzano la relazione tra arte e impresa.

L'investimento in cultura non è, infatti, solo un mezzo per aumentare la visibilità dell'impresa, ma anche un modo per ampliare i confini della cultura aziendale, determinando un valore che basa su asset intangibili che si mostrano sempre più indispensabili per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato, creando nuovi e profondi legami con i propri *stakeholders*.

Non meno importante, lo sviluppo – o incremento – della creatività aziendale de-rivante dall'incontro con l'arte, in un processo che unisce idee, abilità, conoscenza e talento con tecnologia e cultura.

Diventa importante rispondere ad un quesito frequente ma spesso irrisolto: cosa lega oggi Arte e Impresa e per quale motivo le imprese dovrebbero stringere legami con artisti ed organizzazioni culturali?

Nella seconda parte il lavoro di ricerca si concentrerà sull'analisi approfondita del progetto *Artificare/ Art&Business* presentato da MACLab Ca' Foscari, laboratorio di Management dell'Arte e della Cultura dell'Università Ca' Foscari di Venezia, in collaborazione con IUAV Venezia.

Il progetto nasce principalmente per comprendere e sviluppare il potenziale innovativo e la competitività di PMI creative venete grazie ad una forma non convenzionale di esposizione al mondo dell'arte, con il conseguente sviluppo di particolari competenze manageriali derivate dall'attivazione di attività artistiche all'interno dell'azienda.

Avendo preso parte concretamente al progetto, con il ruolo di documentarne l'evoluzione raccogliendo materiale utile alla comunicazione esterna ma anche alla creazione di un archivio interno, l'analisi risultante è frutto di interviste svolte personalmente con gli imprenditori e gli artisti coinvolti, nonché di osservazioni personali derivate dalla mia esperienza sul campo.

PARTE I

PREMESSA: Prima di parlare occorre definire

E' necessario fare un piccolo passo indietro nel parlare di Arte e Business, per dare una definizione generica dei due termini.

Si parla di *business* – genericamente tradotto con il termine italiano “affari”- quando si vuole definire un tipo di azione che preveda la produzione di valore per l'azionista tramite la vendita di output: beni, servizi, esperienze, contributi forniti in cambio di un corrispettivo rappresentano azioni di business (attività economiche).

L'arte, d'altra parte, è molto più difficile da definire. Per questo motivo, mi rifarò ad una definizione interessante proposta da Gilmore e Pine (2009) su Art&Business UK: *“permettiamo ai nostri lettori di chiamare arte qualsiasi cosa vogliano considerare arte. Noi ci limitiamo a definirla come l'atto di ritagliare dal quotidiano forme o performance e proiettarle in un contesto assolutamente nuovo.”*

Sulla base di questa seppure generica definizione, è possibile determinare il ruolo dell'arte all'interno dell'assetto economico dell'impresa (Gilmore e Pine, 2009):

- **Arte come oggetto**

Quando un'opera d'arte, sia essa un quadro, una scultura o un video, di ogni epoca e periodo, è posta in esposizione all'interno di un'impresa o comunque al centro dei suoi affari, o una performance è realizzata nei suoi spazi, allora si dice che l'arte sia un “oggetto”, un argomento economicamente appetibile, circa il quale si possono fare dei ragionamenti economici.

Questo rappresenta una delle modalità più frequenti che caratterizzano il rapporto tra Arte e Impresa. In questo senso l'arte ha funzione “decorativa” ma non per questo si deve escludere un suo utilizzo strategico (Darsø, 2009). Molto spesso un'opera esposta, che sia un quadro o una scultura o il video di una performance, induce alla riflessione e può motivare all'azione.

- **Arte come affare**

Quello che per i consumatori è un oggetto d'arte, si trasforma immediatamente per l'azienda che lo espone in una questione di affari, un processo economico del quale bisogna valutare il valore.

Un esempio particolarmente calzante è quello dei festival o delle grandi mostre temporanee – anche a fini di vendita – nei quali il processo economico sottostante è particolarmente evidente.

Molto spesso in questi casi, l'arte ha funzione di "intrattenimento" (Darsø, 2009), di attirare un pubblico di potenziali acquirenti attraverso modalità di vendita non convenzionali.

- **Arte come causa**

Quando l'impresa decide di investire in arte in risposta ad un bisogno sociale e come attività extra rispetto al proprio core business, attraverso donazioni o consulenze e mettendo in campo diverse competenze, allora si dice che l'arte diventa una causa per l'impresa che decide di sostenerla.

- **Arte come principio organizzativo**

Quando un'impresa decide di utilizzare diversi meccanismi di derivazione artistica, per stimolare la creatività al suo interno e per favorire lo sviluppo di determinate competenze al fine di migliorare le proprie performance aziendali, allora si dice che l'arte diventa principio organizzativo.

Molte pratiche artistiche, performative in particolare, vengono utilizzate soprattutto nell'ambito della gestione delle risorse umane e del miglioramento del clima aziendale.

In questo caso si afferma che l'arte ha funzione "strumentale" (Darsø, 2009) all'interno dell'impresa, in quanto si presenta come strumento importante per attivare processi di valorizzazione delle proprie risorse umane. Ad un grado superiore, quando il processo artistico coinvolge l'identità aziendale in toto, la sua costruzione e la sua percezione presso i consumatori, allora ha funzione strategica all'interno del processo di trasformazione aziendale. (Darsø, 2009)

Come risulta evidente, ad ogni definizione corrisponde un'area precisa dell'impresa che viene ad essere coinvolta, a diversi livelli, in questa complessa dualità di economico ed artistico.

Ovviamente, ogni impresa può decidere di investire in arte in ognuna delle quattro modalità ed anche in più d'una insieme, anche se il verificarsi delle quattro contemporaneamente risulta essere particolarmente complesso nella gestione e di difficile pianificazione nel lungo termine.

Art in actuality	Art as object	Art as business
Art in principle	Art as cause	Art as organising principle

Fig. 1, Pine J.B. e Gilmore J.H., 2009

Un'altra distinzione doverosa, al fine di evitare equivoci, è quello tra Arte, Cultura e Creatività, tre parole che si appartengono ma non coincidono completamente.

Molto spesso viene usato impropriamente il termine “cultura” per descrivere un insieme di aspetti diversi, che potremmo chiamare sotto-sfere (Sacco, 2012), alcune della quali organizzate industrialmente e quindi in grado di produrre profitto immediato, altre invece no.

Le aree non organizzate industrialmente sono le arti visive, lo spettacolo dal vivo ed il patrimonio storico-artistico, spesso considerate le forme espressive culturali per antonomasia, comunemente raggruppate sotto il termine “Arte” e caratterizzate da attributi quali autenticità e unicità che ne determinano un elevato valore economico, ma una scarsa fruibilità in termini di profitto immediato.

E' importante sottolineare come questo non valga per tutte le forme di produzione culturale, alcune delle quali, come cinema, musica ed editoria, a fronte della loro possibilità di riproduzione e diffusione capillare, hanno un valore decisamente minore ma, data la loro fruibilità, profitti molto elevati nel breve termine. (Sacco, 2012)

Una seconda distinzione d'obbligo è quella tra cultura e creatività, distinzione più di lessico che di significato, ma il cui confondersi porta spesso a malintesi circa l'impatto economico della cultura.

La sfera culturale ha una peculiarità, ovvero quella di produrre contenuti di valore che non hanno altra finalità se non quella di essere esperiti in quanto tali (Sacco, 2012).

L'ambito creativo, invece, produce contenuti che non solo vogliono essere apprezzati ma rispondono anche a bisogni concreti: ad esempio, un oggetto di design può essere originale e meritevole di per sé ma, allo stesso tempo, utile e funzionale al soddisfacimento di un bisogno.

Dunque, determinando un settore a sé stante, la creatività permette di ottenere benefici immediati nel breve termine, anche se possiamo considerare le due sfere – culturale e creativa – come consequenziali (l'una si fa presupposto dell'altra e viceversa) e parte di uno stesso ecosistema creativo (Howkins 2010).

1. ESPERIENZE AUTENTICHE

La nostra è un'epoca di mutamenti e trasformazioni profonde e innovatrici che coinvolgono tutti i Paesi europei e, per stare al passo, servono atteggiamenti mentali nuovi e diversi. Affermare la propria identità e insistere su ciò che “distingue” diventa utile e necessario e, in questo senso, l'Italia può contare su caratteristiche che da sempre hanno costituito il suo punto di forza. Determinante, infatti, è il suo tessuto economico fondato su piccole imprese familiari, nuclei in cui la “cultura d'impresa” significa veramente “coltivare l'impresa” e darle un valore identitario.

Lo spirito d'impresa diffuso e capillare è un vantaggio importante, a patto che se ne abbia consapevolezza e si sia in grado di fonderlo ed integrarlo in differenti sistemi economici-sociali.

“L'impresa deve avere una sua cultura per investire in cultura” e l'imprenditore deve approcciarsi ad essa e al mondo dell'arte non con l'atteggiamento di chi compie una elargizione o considerarla un modo per mettersi il cuore in pace, ma come soggetto attivo e promotore, che produce cultura e genera il bello. (Cipolletta, 2002)

E' dunque, quello tra Arte e Impresa, un rapporto da costruire su nuove basi, a favore di un interscambio più flessibile ed autentico in grado di produrre vantaggi per entrambi gli attori in gioco con ricadute positive sul territorio.

Il settore culturale italiano si basa su una serie di paradossi che ne impediscono il pieno sviluppo. Il primo e più evidente è la coesistenza conflittuale e problematica tra rigidità e flessibilità. (Trimarchi, 2002)

Rigidità data da una stratificazione secolare di norme burocratiche, tanto nel settore dell'impresa che in quello dell'arte e delle organizzazioni culturali, che impediscono un reale dialogo tra pubblico e privato. Flessibilità, invece, di una quantità crescente di piccole e medie organizzazioni, di età giovane, che spesso si affidano a supporti istituzionali non sempre garantiti. (Trimarchi, 2002)

Inoltre, il caso italiano si mostra peculiare nella relazione tra Arte e Impresa per un altro motivo: è insolitamente alta la percentuale di progetti artistico-culturali prodotti e portati avanti interamente dall'impresa, piuttosto che con partnership instaurate con istituzioni culturali pubbliche, esistenti e consolidate. (Sacco, 2002).

Interessante notare, inoltre, come nel corso degli ultimi anni si assista ad un mutamento dello scenario artistico-culturale italiano, che appare segnato da un fenomeno emergente: una vera e propria rincorsa al sostegno di progetti ad elevata visibilità da parte di imprese private, desiderose di associare il proprio brand ai principali simboli artistici del Paese e all'immaginario del made in Italy, di cui tali simboli si fanno veicolo.

Contemporaneamente sta cambiando anche il mercato, la domanda, l'offerta e, soprattutto, stanno cambiando i consumatori. I loro interessi evolvono, così come le loro abitudini di consumo.

Sempre più spesso non è un prodotto o un servizio specifico l'oggetto del desiderio, bensì l'esperienza ad esso collegata, quanto più reale e totalitaria, capace di coinvolgere e di suscitare emozioni forti. Il consumatore non è più guidato da come realmente percepisce la qualità, quanto piuttosto da come vive la qualità: esempio significativo in questo senso è la popolarità, anche in Italia, di tutte quelle realtà d'oltreoceano, prima su tutte Starbucks (di cui si aspetta con trepidazione l'apertura in diverse città italiane), nelle quali ciò che conta non è il prodotto – ad esempio la tazza di caffè – ma la possibilità di sentirsi protagonisti, avendo il proprio nome sul bicchiere e sedendosi in un ambiente che sembra creato appositamente per te.

E' la teatralizzazione del momento a dare la miglior risposta all'esigenza di consumo. (Gilmore e Pine, 2009)

I consumatori ricercano esperienze significative che possano trasformare le loro vite o la percezione che gli altri hanno di esse.

Nell'economia del XXI secolo la produzione di contenuti è diventata la materia prima per generare valore economico (Sacco, 2012). I consumatori, infatti, sono sempre più attenti alla qualità del prodotto, la quale è percepita maggiormente se legata al racconto della qualità stessa, piuttosto che ad attributi oggettivi del prodotto. Il racconto della qualità concerne la storia dell'oggetto, la sua provenienza, la sua evoluzione, la storia e la tradizione di coloro che l'hanno prodotto.

Il moderno neuro-marketing, infatti, ci mostra come nel prendere decisioni siamo più soggetti a stati emozionali legati a ricordi reconditi della nostra mente ed è per questa nostra natura intrinseca che siamo naturalmente portati al consumo di storie.

Per essere competitivi sul mercato non basta più la semplice innovazione, si rendono sempre più necessari soft power (Sacco, 2012) che permettano di unire l'immagine aziendale ad attributi identitari facilmente riconoscibili, che permettano la creazione di esperienze che colpiscano nel profondo la sfera dell'emotività.

L'abilità delle aziende di saper cogliere tali valori simbolici dal mondo delle arti e della creatività per poi caratterizzare la propria produzione sta diventando rapidamente un importante ingrediente per il proprio successo economico e la propria competitività. (Communian, 2010)

Il consumo d'arte è, in ogni sua forma, esperienziale e significativo e contemporaneamente autentico e partecipativo. Valore ed autenticità sono il significato dell'arte in quanto tale e si mostrano attraverso l'interazione con il suo pubblico (Trimarchi, 2002).

La funzione del prodotto artistico oscilla comodamente tra l'etico ed il formativo, l'aspetto ludico e quello impegnato, trasmettendo comunque dei valori propri del presente contemporaneo che saranno trasmessi alle generazioni future. Il prodotto artistico, infatti, genera un valore multidimensionale che dipende in gran parte dalla sfera percettiva e cognitiva del suo fruitore. Il fruitore, il destinatario ultimo del prodotto, sta rapidamente cambiando, trasformandosi e diventando di più difficile comprensione, più raffinato ed esigente, spesso diffidente ed aggressivo. Sembra indagare cercando risposte che riguardano il suo Io personale e profondo, ed esprime una crescente necessità di cultura e la conquista di un aumentato valore immateriale. (Trimarchi, 2002)

La critica d'arte oggi, nell'epoca della riproducibilità tecnica dell'opera (Benjamin, 1936), sembra fluire sempre più dallo spettatore, e spesso dall'artista stesso, al concetto di autenticità dell'opera e al suo motivo di attribuzione: facile pensare a tal riguardo all'artista inglese Banksy in quale, clandestinamente, realizza le sue opere apparentemente prive di una reale attribuzione, invadendo le infrastrutture cittadine di diverse città al mondo. Ciò che risulta chiaro analizzando sia il mondo del business che il mondo delle arti è che l'autenticità dell'esperienza vissuta sta diventando la nuova sensibilità del consumatore attento (Gilmore e Pine, 2009).

Mentre le persone ricercano sempre più ciò che è reale, la percezione che il consumatore ha di "autentico" diventa la nuova forma di vantaggio competitivo sul mercato, un nuovo imperativo economico.

1.1 Definiamo il concetto di Autenticità

Esistono cinque categorie diverse per definire l'autenticità (Gilmore e Pine, 2009), fondamentali per comprendere quali siano le percezioni che guidano i consumatori all'acquisto.

- **Autenticità Naturale**

Le persone tendono a considerare autentico ciò che esiste in quanto tale sul pianeta, puro ed incontaminato dall'agire umano, caratterizzato da un'aurea primitiva;

- **Autenticità Originale**

E' considerato autenticamente originale ciò che ha un design particolare, inaspettato, fuori dal comune ma armonioso e funzionale, equilibrato ed armonico; nessuna copia o imitazione.

- **Autenticità Eccezionale**

Viene considerato autentico ciò che risulta straordinario nella sua fattura, una bellezza vera ed inaspettata ad opera di singoli individui o di collettività portavoci di un pensiero diffuso. Questo è il caso, nello specifico, delle belle arti e di tutti i prodotti artigianali che si fanno simbolo di tradizioni culturali radicate nel tempo.

- **Autenticità referenziale**

Molte persone tendono a considerare autentico ciò che fa esplicito riferimento ad altri contesti, molto spesso “alti” e difficili da raggiungere anche per oggettive distanze temporali che collocano tali contesti in un passato lontano.

- **Autenticità Influyente**

Viene considerato autentico ciò che esercita una forte influenza su altre persone/entità, motivando al conseguimento di migliori risultati ricchi di significato spesso collettivo.

L'avvicinarsi di un'impresa alla sfera delle arti può essere un modo per veicolare uno o più dei cinque diversi tipi di autenticità dato che, come può risultare chiaro già ad un primo sguardo, ciascuno è fortemente collegato ad una o più forme d'arte.

1.2 L'evoluzione dell'economia: dalla richiesta di disponibilità alla pretesa di autenticità

Secoli fa, alle origini della cosiddetta Economia agricola nella quale le attività principali consistevano nell'utilizzo di risorse naturali, la sensibilità del consumatore circa il consumo si basava sulla richiesta di disponibilità al bisogno (Economia dei bisogni). Il prezzo diventa, in seguito, il fattore discriminante nell'Era Industriale e, con il rapido sviluppo della conseguente Economia dei Servizi, la qualità diventa il fattore principale di scelta da parte del consumatore, sempre più incline ad arricchire la propria vita con servizi intangibili.

E' all'inizio del nuovo Millennio, con l'affermarsi dell'Economia dell'Esperienza, che l'autenticità diventa l'elemento discriminante che indirizza le abitudini di consumo e d'acquisto. L'autenticità risponde, infatti, al bisogno di auto-determinazione del consu-

matore che nel prodotto ricerca l'immagine di ciò che vorrebbe essere e, soprattutto, di come vorrebbe essere percepito dal resto del mondo. E' chiaro, dunque, come il confine tra autentico e costruito sia in realtà particolarmente labile proprio nel momento in cui l'imperativo sembra essere il reale. (Gilmore e Pine, 2009).

Economic output	Commodities	Goods	Services	Experiences
Business imperative	Supply	Control	Improve	Render
Consumer Sensibility	Availability	Cost	Quality	Authenticity

Fig. 2, Pine J.B. e Gilmore J.H., 2009

Risulta perciò chiaro come, con il susseguirsi dei diversi imperativi economici, i brand – primi su tutti il Made in Italy – diventino portavoce di qualità altre rispetto a quelle fisiche, qualità che permettono di percepire il prodotto come autentico e reale, testimone delle tradizioni di un Paese e difficilmente replicabili in altre realtà.

Quindi, come può l'impresa apprendere dall'arte ed usare la sua intrinseca autenticità? Secondo gli studiosi Dawids e Darsø ci sono due dimensioni fondamentali di cui tenere conto per rispondere a questa domanda (Darsø, 2009): il grado di ambiguità (*degree of ambiguity*) e il grado di coinvolgimento (*degree of involvement*).

Il primo concetto, l'ambiguità, è una delle caratteristiche peculiari dell'odierna società contemporanea. Per l'impresa ambiguità ed incertezza rappresentano minacce difficili da controllare e prevedere e, dunque, particolarmente pericolose. (Darsø, 2009)

Per l'arte, invece, incertezza ed ambiguità rappresentano un'apertura verso nuove, inesplorate possibilità, tanto nel processo creativo ideativo che di produzione dell'opera. L'ambiguità rappresenta per l'artista un invito a cambiare forme e percezione.

La seconda dimensione riguarda invece il progressivo avvicinamento dell'artista all'impresa con, come si è visto, un grado sempre più alto di coinvolgimento, contrariamente alle passate abitudini.

Siamo ora in grado di produrre una matrice che vede sul suo asse verticale il grado di ambiguità, dall'incerto al definito sulla base degli obiettivi che si vogliono raggiungere, e sull'asse orizzontale il grado di coinvolgimento, dall'assenza (arte come modello a cui

guardare) all'incontro diretto (arte in azione).

Il risultato dell'incrocio tra gli assi determina quattro argomentazioni specifiche: metafo-
re, abilità, eventi e prodotti.

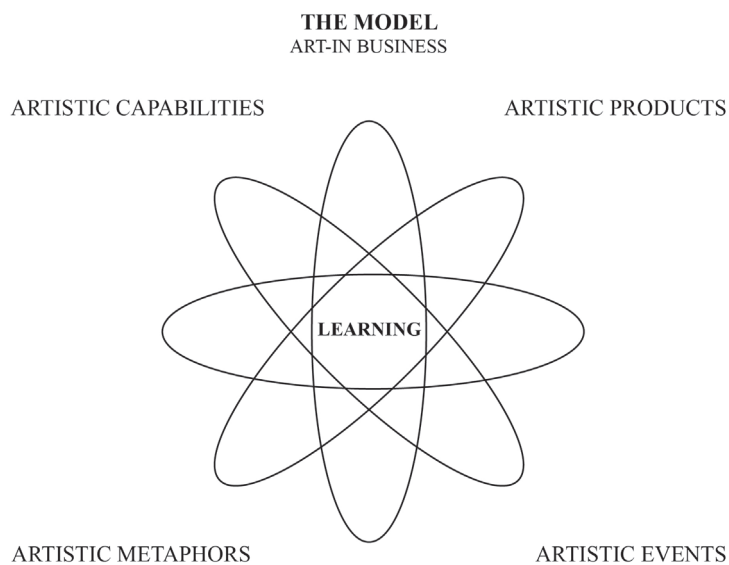


Fig.3, Darsø L., 2009

- **Metafora artistica**

Quando il grado di coinvolgimento è basso ed il grado di ambiguità elevato ci troviamo nel campo della metafora artistica (Darsø, 2009), dove per metafora intendiamo “un modo di pensare ed osservare diversamente”. La metafora si dimostra un efficiente mezzo di comunicazione in quanto, altro suo tratto caratteristico, permette di cogliere dettagli prima non colti. Soprattutto in un contesto caratterizzato da alto grado di incertezza, come quello di molte imprese oggi, la metafora artistica – che potremmo ora definire pensiero artistico – permette di focalizzare solo determinati aspetti importanti, cogliendo nell’incertezza la possibilità di innovare. Dunque l’arte permette l’acquisizione di una nuova mentalità, un modo di vedere e pensare diversamente che può portare ad un ripensamento strategico della propria posizione.

- **Abilità artistiche**

Quando il grado di coinvolgimento è basso e lo è anche il grado di ambiguità, possiamo parlare di competenze ed abilità artistiche (Darsø, 2009). Per abilità intendiamo una risorsa psicologica non tangibile ma sviluppata attraverso la pratica ed osservabile in output tangibili. Per competenza intendiamo, invece, l’insieme delle abilità che definiscono un professionista in diverse situazioni e la sua abilità

nello sfruttare al meglio la proprie abilità nel momento giusto.

Talune abilità artistiche risultano estremamente importanti per l'impresa, soprattutto nel campo della comunicazione, verbale e non verbale, e della produzione, con usi nuovi ed inediti di materiali, tecniche e forme. Da questo punto di vista, l'arte si mostra un mezzo importante per diversi dipartimenti aziendali, da R&S alla gestione di risorse umane. Molto è stato detto, recentemente, su questo ultimo punto in relazione allo sviluppo personale e professionale dei dipendenti con l'acquisizione di nuove capacità di leadership. (Darsø, 2009 , Berthoin Antal e Strauß, 2013).

- **Eventi artistici**

Elevato grado di coinvolgimento e di ambiguità portano a forme di interazione arte-impresa estremamente relazionali, con il diretto coinvolgimento dell'artista nell'impresa ed un uso strategico dell'arte. Per evento artistico non si intende una performance o uno spettacolo nello specifico ma ogni singolo momento di incontro, scambio, interazione con l'arte che, in questo modo, può apportare maggiore beneficio all'impresa che gode dei frutti del confronto diretto (Darsø, 2009).

- **Prodotti artistici**

Alto grado di coinvolgimento e assenza di ambiguità portano alla massima espressione della relazione arte-impresa con la conseguente realizzazione di prodotti artistici. E' questo il caso delle cosiddette Industrie creative le quali, attive in determinati settori (vedi p. 72), si trovano spesso ad interagire con personalità artistiche per favorire la costruzione di una immagine forte e per innovare frequentemente la propria produzione.

Al centro delle matrici troviamo *learning* – apprendere – in quanto, indipendentemente dalla strategia intrapresa, dal contesto e dalle modalità di interazione, arte e impresa imparano l'una dall'altra e questo rappresenta il motivo principale da cui poi si possono sviluppare le diverse traiettorie (Darsø, 2009).

Senza questo presupposto fondamentale, senza l'apertura e il desiderio di imparare, la collaborazione non sarà in grado di portare ai risultati attesi.

2. RELAZIONI ED INTERAZIONI

Quando si parla del rapporto tra arte ed impresa, tradizionalmente si tende a considerare questo rapporto o in termini di benevolenza e mecenatismo, con comportamenti di tipo filantropico, o legato alla sponsorizzazione, in cui la cultura rappresenta un forte leva per il marketing e la promozione dell'impresa (Comunian, 2010)

Questa distinzione appare alquanto riduttiva poichè non esaurisce le molteplici motivazioni che possono spingere un'impresa ad interagire con artisti o organizzazioni culturali e il ruolo che ciascun attore gioca all'interno della relazione stessa.

In particolare, questa generale suddivisione non considera un aspetto fondamentale, soprattutto nel contesto contemporaneo, ovvero l'aspetto strategico dell'investimento in cultura che si dimostra essere una potente leva non solo per la competitività dell'impresa nei suoi mercati nazionali ed internazionali, ma anche per le città e il territorio circostante. Infatti, grazie al generarsi di un circolo virtuoso, si verifica una crescita sia in termini economici che qualitativi, legati al benessere e alla qualità della vita.

A partire dagli anni Novanta iniziano a diversificarsi i modelli di intervento delle imprese nel settore culturale, soprattutto come conseguenza dell'evoluzione della comunicazione aziendale, sempre più tesa ad un orientamento di tipo corporate, incentrato su asset intangibili. Non solo, il cambiamento delle abitudini culturali dei consumatori e l'evoluzione dei new media, che hanno permesso una copertura sempre maggiore sia *on-* che *off- line*, hanno portato le aziende a diversificare i propri comportamenti e l'approccio nei confronti del settore culturale. (Martino, 2015)

Questo evolversi della relazione impresa-cultura ha permesso alla prima di scoprire le potenzialità inespresse della seconda: in primo luogo, il sostentamento delle arti può integrarsi perfettamente nel quadro della Responsabilità Sociale d'Impresa, permettendo all'azienda di avere un reale impatto sulla società ma sulla base di una strategia ben delineata; la cultura, e in particolare arti come danza, pittura e teatro, possono rivelarsi strumenti importanti per valorizzare le proprie risorse umane e migliorare il clima aziendale lavorativo; inoltre, una nuova immagine socialmente impegnata ed una maggiore visibilità possono portare ad un aumento delle vendite.

Infatti, la sponsorizzazione culturale e poi la sua evoluzione in co-progettazione di attività culturali facenti parte di una strategia a lungo termine, al contrario della sponsorizzazione sportiva (a lungo preferita alla prima in quanto garantisce un *ROI* elevato su un investimento sicuro), permette di raggiungere un target specifico, influente, acculturato ed attento alla qualità del prodotto offerto (Martino, 2015).

Solitamente si tende a fare una distinzione tra gesto filantropico (semplice donazione o sostegno senza corrispettivo) e sponsorizzazione (nella quale al sostegno corrisponde un ritorno, solitamente d'immagine) ma, come hanno sottolineato diversi studiosi del campo, tale distinzione non ha senso di esistere nel momento in cui anche la donazione filantropica può avere ricadute positive sull'assetto economico dell'impresa. (Kramer, 2002).

2.1 Due variabili per definire l'intervento: spazio e tempo

Per meglio comprendere i processi che intercorrono quando parliamo di arte ed impresa, è importante porre l'attenzione su due macro-variabili che definiscono la portata dell'investimento (Comunian 2010):

- La **dinamica spaziale**, ovvero l'estensione dell'azione che l'azienda vuole intraprendere. Alcune imprese possono ricorrere all'investimento in cultura al fine di attirare l'attenzione dei propri stakeholders esterni, clienti reali o potenziali, e l'opinione pubblica, accrescendo la notorietà del proprio brand. Altre, invece, realizzano progetti che influiscono in particolare sugli assetti interni all'impresa, inserendosi pienamente nel sistema di governance aziendale.

Ad esempio, azioni finalizzate al consolidarsi dell'immagine aziendale, di *branding* e anche di RSI, trovano il loro focus all'esterno e hanno quindi estensione spaziale notevole, in quanto devono raggiungere un ampio target, o molti target diversificati.

- La **dinamica temporale** (in termini di investimento), ovvero l'arco temporale entro il quale il progetto deve essere portato a termine, coinvolgendo l'impresa nel lungo periodo o limitandosi ad una collaborazione di breve durata. Si possono avere interventi che si concretizzano in un semplice finanziamento circoscritto, o investimenti di portata maggiore che vedono il coinvolgimento dell'azienda in tutte le fasi, dalla progettazione alla realizzazione, internalizzando tutti gli aspetti gestionali del progetto.

Ad esempio, azioni svolte a scopo pubblicitario, come operazioni blockbuster il cui impatto deve essere elevato e portare subito ad un ritorno, comportano l'utilizzo di un'elevata cifra in un periodo di tempo limitato. Mentre, d'altra parte, ci sono molti esempi di partnership e co-progettazioni che si sviluppano nel medio-lungo periodo e comportano un'erogazione di denaro diluita nel tempo (Comunian, 2010).

Posizionando le due variabili su assi cartesiani, è possibile determinare le diverse modalità con le quali l'impresa può investire in arte e cultura, scomponendo la capacità competitiva dell'azienda in una serie di macroaree. Ogni progetto di investimento può determinare diversi effetti in termini di competitività, andando ad influire su una serie di asset interni ed esterni all'azienda; è importante analizzare ciascuna area separatamente per comprendere l'entità specifica degli effetti che gli investimenti producono.

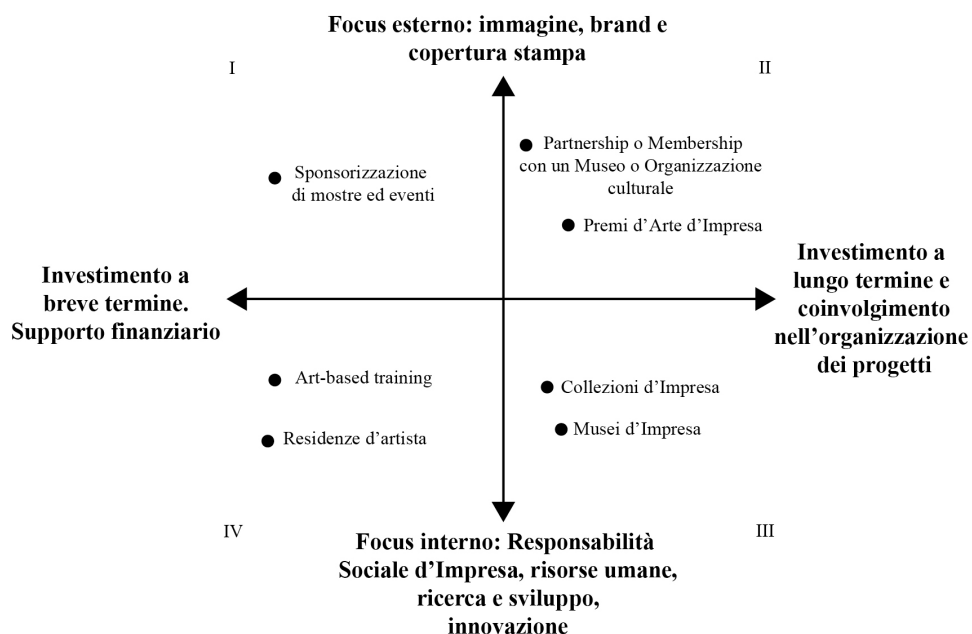


Fig.4, Comunian R., 2010

E' bene, però, ricordare che tale suddivisione non è rigida, in quanto ci possono essere interventi da parte di imprese che si situano nel mezzo, abbracciando diverse strategie contemporaneamente.

Inoltre, è importante sottolineare come non esistano interventi artistici "standard": un'azione può durare ore, giorni, mesi o addirittura anni; può prevedere il coinvolgimento di un solo artista, o di molti (Berthoin Antal e Strauß, 2013)

Se si parla di un intervento che coinvolge un'impresa, essa può essere toccata nel suo complesso o solo in una piccola parte. Questo è anche conseguenza delle motivazioni che spingono un'azienda ad interagire con il mondo dell'arte e che definiscono un'ampia serie di obiettivi tra loro molto diversi.

Dunque è molto difficile, se non quasi impossibile, prevedere con esattezza quali saranno le conseguenze di un investimento in arte e cultura, di qualsiasi tipo esso sia. Certo, con alcune discipline ormai radicate nel tempo è più semplice, ma non può esistere un rapporto univoco di causa-effetto che leghi l'intervento artistico ad un output aziendale atteso, in quanto molto spesso i principali risultati provengono da effetti associati non facilmente definibili a priori (Berthoin Antal e Strauß, 2013).

2.2 Arte e Impresa: un eterno dialogo in continua evoluzione

Arte e Impresa – ed in senso lato cultura ed impresa – sono due dimensioni che, storicamente e più o meno consciamente, hanno sempre dialogato tra loro. Infatti, il dialogo e l'interazione tra creatività e progettazione finalizzate alla produzione, hanno sempre dato risultati. Laddove le arti sono state incentivate ed è stato dato loro il giusto valore, grazie all'intervento di famiglie, grandi mecenati e, in seguito, di imprese, anche l'aspetto economico ha goduto di un effettivo miglioramento. Invece, arte e cultura hanno subito conseguenze negative laddove l'aspetto produttivo non è stato sostenuto da un orientamento etico e creativo (Cantoni, 2014)

Il primo e più antico rapporto tra le Arti e soggetti terzi si mostra pienamente espresso nel periodo del Rinascimento italiano, con la realizzazione di moltissime delle meraviglie che caratterizzano l'Italia.

Per Mecenatismo si intende *“la tendenza a favorire le arti e la letteratura attraverso il sostegno economico. Il mecenatismo, che affiancò all'aspetto della liberalità quello, più interessato, dell'investimento di denaro nell'arte, fu un tratto caratteristico dei principi del Rinascimento (per esempio i Gonzaga e i Medici), e di numerosi papi e sovrani dell'Età moderna. Il termine deriva dal nome di C. Clinio Mecenate (m. 8 a.C.), amico di Ottaviano Augusto, letterato e protettore di artisti.”* (Treccani).

Il patrocinatore/finanziatore è spesso mosso da un orientamento filantropico, per soddisfare una passione/interesse personale o nell'interesse della collettività.

La produzione di monumenti importanti, pale d'altare ed affreschi del primo Rinascimento non sarebbe stata possibile senza l'intercessione di sovrani, signori, aristocratici e possidenti, nei confronti di artisti i quali, a fronte della relativa libertà di produrre le proprie opere, ponevano spesso la propria arte al servizio del potere rappresentato dai loro benefattori, dando così prestigio alle corti. Il fenomeno del mecenatismo è stato anche ampiamente utilizzato dalla Chiesa, che si fece committente di numerose opere pubbliche.

Così, ad esempio, a Padova non sarebbe mai sorta la splendida Cappella degli Scrovegni affrescata da Giotto, se Enrico Scrovegni, raffigurato a sinistra della Croce mentre consegna la fabbrica donata agli angeli, non ne avesse finanziato la costruzione. *“L'abitudine a partecipare era, sulla nostra penisola, talmente ancorata che nel 1459 Papa Pio II, il colto e poetico Enea Silvio Piccolomini, istituì su richiesta di Francesco Sforza la Festa del perdono per chi contribuiva da mecenate moderno alla costruzione della Ca' Granda a Milano, il più vasto ospedale allora della cristianità”* (Daverio, 2013)

La bolla papale prevedeva una completa remissione dei peccati nei confronti di coloro che avessero contribuito a finanziare attività artistiche che aumentassero il prestigio delle

corti e delle città che si stavano trasformando in centri artistici d'importanza internazionale.

E' evidente, dunque, come il Mecenatismo sia, in origine, un fenomeno prettamente italiano, a partire dalla sua storia più antica fino al suo massimo sviluppo rinascimentale.

Al termine Mecenatismo si affianca, poi, il concetto antico di Magnificenza (dal latino *magnificentia* - composto da *magnus* "grande" e *facere* "fare", propriamente fare in grande -, che a sua volta deriva dalla parola greca antica *megaloprépeia* – fare in grande in maniera conveniente) che indica una qualità che descrive la prestantza, generosità, dignità e splendore nel modo di vivere degli uomini.

Con la riscoperta dei valori classici durante l'Umanesimo, la Magnificenza torna come categoria propria dell'estetica, assumendo però nuovi e diversi significati: diventa virtù civica, simbolo della nuova civiltà urbana, desiderosa di rialzarsi dopo l'oscurità del Medioevo; essa si esprime attraverso le Arti, nelle opere di grandi artisti eclettici quali Leon Battista Alberti, Giorgio Vasari e Andrea Palladio. Assume significato politico ed economico nel Mecenatismo di corte, dove la committenza di grandi opere serviva ad aumentare il prestigio sociale e il potere politico, dimostrando superiorità e grandezza di spirito. E' in particolare da questo momento che l'essere promotori della realizzazione di grandi opere, di eventi artistici e culturali diventa uno status symbol, un carattere elitario che rappresenta la ricchezza, la benevolenza, la filantropia ma anche una calcolata mossa politica e comunicativa.

Tra i primi magnifici promotori dell'arte abbiamo sicuramente Cosimo il Vecchio de' Medici, che con cospicui finanziamenti di opere architettoniche contribuì a plasmare la città di Firenze così come oggi la conosciamo. Ma nessuno più di Lorenzo de' Medici, detto proprio il Magnifico, portò avanti una linea di governo politico basata sul mecenatismo e la valorizzazione delle Arti: da lui furono chiamati allo studio di Firenze e di Pisa i più famosi maestri di pittura, filologia, filosofia e diritto. Mai Firenze era apparsa così fervida di operosità di studi e d'arti come al suo tempo. La salute malferma, l'impegno politico, la cura continua degli affari della sua casa e gli affari economici, non gli impedirono di partecipare con gusto e fervore a quella vita tipicamente rinascimentale di cultura, di splendori e di feste, della quale in Firenze fu il solerte animatore.

2.2.1 Si può ancora parlare di Mecenatismo?

Cosa rimane oggi dell'antico mecenatismo che aveva reso l'uomo di corte potente sovranamente politico? Chi sono i nuovi mecenati e come agiscono nel panorama contemporaneo?

Da un lato, permane dall'epoca classica la tendenza generale a considerare il mecenatismo come "generosità individuale con finalità pubblica", fortemente connessa con l'as-

setto politico ed economico del territorio su cui insiste. In questo senso, esso trova la sua evoluzione contemporanea nella Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) la quale, però, rappresenta un elemento perfettamente integrato nella strategia d'Impresa, i cui obiettivi culturali non possono assolutamente essere confusi con il tradizionale gesto filantropico. Il malinteso deriva in prima istanza dalla cultura statunitense, nella quale l'offerta di *Corporate Social Responsibility* (CSR) è legata soprattutto ad atteggiamenti filantropici da parte delle imprese che, approfittando delle politiche fiscali vantaggiose, hanno creato fondazioni e strutture a favore della società civile. (Hinna, 2005)

Inoltre, negli scorsi decenni la tendenza dominante era quella di considerare il mercato dell'arte come un settore di nicchia, un campo ancora incerto e pericoloso, in opposizione al ben più sicuro settore sportivo, che permetteva di sfruttarne il forte potenziale mediatico e di visibilità. (Martino, 2015).

Questa concezione obsoleta della cultura, derivata dalla storica ed antiquata nozione di Mecenatismo nel quale i potenti finanziano le grandi opere artistiche per amor del sapere (o almeno questo sembrava essere lo scopo dichiarato, che poi fosse anche la motivazione reale resta in dubbio), come un atto di filantropia pura che non può ricercare guadagno, ha spesso penalizzato le arti stesse rendendole manchevoli delle attenzioni necessarie.

A causa di questa malintesa concezione di investimento in cultura, è facile identificare, a partire dalla seconda metà del Novecento, poche grandi figure di aziende e banche importanti che si sono dimostrate particolarmente attive nella promozione della cultura. Senza andare troppo indietro nel tempo, tra i più importanti promotori dell'arte e della cultura troviamo sicuramente Adriano Olivetti, il quale si allontana subito da un mecenatismo di tipo "classico", identificando nell'agire dell'impresa l'esplicazione di un progetto superiore di "*nuova e autentica civiltà indirizzata a una più libera, felice, consapevole esplicazione della persona umana*" (Gallino, 2014).

Ciò che caratterizza Olivetti è una nuova e radicale concezione della fabbrica, che non si limita ad essere esclusivamente luogo di lavoro. "*Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? [...] La fabbrica di Ivrea pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare*". (Gallino, 2014).

Secondo Olivetti l'impresa non può essere orientata esclusivamente al profitto, ma deve utilizzare risorse in modo tale da ridistribuire i profitti nella comunità nella quale è inserita. In questa sua logica di "impresa totale" ogni soggetto si fa portatore di diversi interessi personali che però agiscono all'unisono per il raggiungimento di obiettivi comuni. La

fabbrica deve essere portatrice di una maggiore qualità di vita, ciò che viene prodotto al suo interno deve apportare benessere alla comunità e questo si concretizza nell'interesse di Olivetti per le arti e la cultura, come prolungamento ipotetico della sua logica d'impresa (Peretti, 2012)

Tra gli interventi più noti, il restauro degli affreschi danneggiati dall'alluvione di Firenze del 1966 ed il celebre intervento di restauro a salvaguardia dei famosi e tanto amati cavalli della Basilica di San Marco a Venezia.

L'iniziativa della Olivetti aveva, inoltre, lo scopo di attirare l'attenzione internazionale sulla necessità di intervenire per proteggere e conservare il grande patrimonio artistico della città lagunare. Grazie alla visibilità ottenuta attraverso le numerose mostre che la Olivetti organizzò in diverse città del mondo, da Londra, a Parigi, a Città del Messico, l'intervento su Venezia ottenne rilevanza internazionale.

E' importante sottolineare anche un altro aspetto della politica di Olivetti, di particolare importanza per quanto riguarda il rapporto dell'impresa con le arti: investire nell'arte, che per sua stessa natura è simbolo di creatività e sperimentazione, è spesso anche una forma di ricerca ed innovazione del proprio prodotto e concorre a creare nuovi linguaggi sul mercato e ad "educare" il pubblico ad un'estetica particolare, rendendo uniche ed immediatamente riconoscibili linee, forme e materiali.

Con l'evoluzione contemporanea dell'assetto sociale, è sempre più difficile identificare un unico soggetto promotore. Si fanno avanti galleristi, collezionisti, progettisti culturali, rappresentanti di musei e, sempre più, Fondazioni bancarie o museali che, assecondando le proprie finalità, danno concretezza alla propria aspirazione filantropica operando in diverse modalità che richiedono, dunque, un riconoscimento ed un'interlocuzione specifica (Galloni e Gambetta, 2015).

L'elemento innovativo del neo-mecenatismo sembra essere la presenza, accanto ai "grandi mecenati", di una nuova corrente definita del "mecenatismo diffuso" che non dispone per forza di ingenti capitali ma indirizza la sua attenzione anche a progetti emergenti di diffusione locale (Galloni e Gambetta, 2015).

I primi, che siano privati facoltosi o fondazioni, sono più facilmente identificabili in quanto caratterizzati da una mission specifica, da maggiori competenze, dalla figura di un curatore di riferimento, e molto spesso agiscono su mandati istituzionali. Più le risorse disponibili sono ingenti (come nel caso della Compagnia di San Paolo, esempio di fondazione d'origine bancaria che ha finanziato numerosi progetti in ambito culturale), più è necessario che il soggetto attuatore non si limiti a scelte soggettive ma che si relazioni con interlocutori accreditati, con cui condividere pratiche e visioni di sistema per la gestione di progetti complessi.

L'interlocuzione con il soggetto pubblico e con il proprio contesto di riferimento si dimostra, però, sempre più complessa. Da un lato per la difficoltà delle pubbliche amministrazioni di valorizzare il potenziale dell'intervento privato, dall'altro per lo scarso interesse del settore privato a conciliare le proprie esigenze con quelle della collettività.

Per quanto riguarda, invece, il nuovo "mecenatismo diffuso" – tale definizione risulta, a mio avviso, forviante in quanto il ruolo ricoperto da queste figure è ben lontano dal ruolo ricoperto storicamente dai Mecenati – si tratta di solito di esperienze giovani ed alternative le cui disponibilità sono minori, non ambiscono al potere esclusivo nella gestione di progetti ed hanno più facilità a ricavarci un ruolo dinamico e sperimentale, meno vincolato da rigide costrizioni socio-politiche.

È questo il caso di un progetto come Marsèlleria a Milano, showroom di un noto brand di moda che prende il nome da Marsèll, celebrità italiana nel mondo dell'artigianato della scarpa. Fondato e diretto da Mirko Rizzi, lo spazio si è velocemente accreditato come laboratorio di ricerca e luogo di esplorazione, in aperto dialogo con gli artisti ed il contesto cittadino, utilizzato per eventi, mostre, concerti e diverse attività culturali (marselleria.org).

2.2.2 Conviene essere mecenati, in Italia?

La tendenza a considerare il mercato dell'arte e della cultura come un settore non particolarmente sicuro per gli investimenti è stata a lungo alimentata dal diffuso sentimento delle istituzioni pubbliche e dei media, che non vedevano di buon occhio l'intervento del privato in quanto considerato un intervento poco etico e finalizzato esclusivamente al guadagno, una forma d'intrusione di pochi in beni di dominio pubblico. (Martino, 2015) Ciò che risulta essere necessario è una sensibilizzazione ed un'educazione all'arte, che si serva di diversi strumenti, dagli ambienti accademici (scuole ed università), a strumenti di tipo ministeriali (leggi e regolamentazioni sulle donazioni).

Afferma in un'intervista per il settimanale Panorama Philippe Daverio, celebre critico e storico dell'arte: *“tutto ciò accadeva – il primo Mecenatismo – quando ancora non si parlava di possibili detassazioni. La questione è rimasta a quel punto poiché, in realtà, ancora oggi la detassazione delle donazioni è materia assai incerta, sicché chi regala opere d'arte alla collettività rientra tuttora nella categoria dei benemeriti, e dei benemeriti soltanto”*.

Tuttavia vi sono nuovi strumenti ministeriali atti a favorire le attività filantropiche e di sostegno alle arti che meritano certamente un approfondimento.

Innanzitutto, secondo l’Agenzia delle Entrate si considerano erogazioni liberali tutte le somme elargite da soggetti privati per spirito di liberalità, senza che vi sia un rapporto sinallagmatico tra il donante ed il donatario. (Ferrarese, 2015)

La previsione di disposizioni agevolative per le erogazioni liberali a favore di soggetti pubblici o enti no-profit operanti nei settori dei beni culturali e dello spettacolo è stata introdotta dall’art. 38 della Legge 342/2000 Misure in materia fiscale - Erogazioni liberali per progetti culturali.

La legge introduce in Italia il principio che consente la deducibilità dal reddito imponibile per le erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, delle regioni, degli enti locali territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni no-profit legalmente riconosciute, per la realizzazione di programmi culturali nei settori dei beni culturali e dello spettacolo con attività di tutela, conservazione e valorizzazione. (parlamento.it)

Le agevolazioni fiscali per le aziende che effettuano erogazioni liberali solo le seguenti:

- Similmente alla persona fisica, la deduzione si effettua nel limite del 10% del reddito, fino a 70000 euro (legge 80/2005)
- In alternativa (TUIR Art. 100), deduzione massimo del 2% del reddito d’impresa dichiarato (per redditi molto elevati), oppure fino a 2065,83 euro (per redditi molto bassi)

Nel maggio del 2014 viene presentato dal Ministro dei beni Culturali Dario Franceschini il D.L. 31.5.2014, n. 83, “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”, convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014. L’Art 1 viene denominato Art Bonus e prevede l’introduzione di un credito d’imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo, quale sostegno del mecenatismo a favore del patrimonio culturale. (artbonus.gov.it).

La legge di stabilità 2016 del 28 dicembre 2015, n. 208 ha poi stabilizzato e reso permanente l’Art bonus come agevolazione fiscale al 65% per le erogazioni liberali a sostegno della cultura.

Per le persone fisiche e gli enti che non svolgono attività commerciale il credito d’imposta è riconosciuto nel limite del 15% del reddito imponibile, mentre per i soggetti titolari di reddito d’impresa (società e ditte individuali) ed enti non commerciali che esercitano anche attività commerciale il credito d’imposta è invece riconosciuto nel limite del 5 per mille dei ricavi annui. (Arte e Impresa – Sole 24 ore)

Il credito d’imposta è riconosciuto a tutti i soggetti che effettuano le erogazioni liberali a sostegno della cultura e dello spettacolo previste dalla norma in commento, indipendentemente dalla natura e dalla forma giuridica.

“Complessivamente l’Art bonus sta funzionando molto bene. Superata la prima fase sperimentale, sono più di 100 milioni le donazioni, oltre 3mila i donatori. È l’inizio di un percorso che deve durare almeno 30 anni. Siamo sulla strada giusta, ma si può crescere ancora molto e in modo più equilibrato sul territorio nazionale”, ha affermato il Ministro Franceschini presente alla quinta edizione degli Stati generali della cultura del Sole 24 ore tenutasi a Roma nel dicembre 2016. In effetti, in soli due anni l’Art Bonus ha portato buoni risultati, primo su tutti l’incremento del numero dei mecenati, da 3158 a 3821 ca. (dati 2016), mentre il valore delle erogazioni liberali per la cultura è aumentato da 122,7 milioni di euro a oltre 133 milioni. Sul totale delle donazioni la quota maggiore di denaro appartiene proprio alle imprese, per il 49%. (Pirelli, 2016)

Nonostante ciò permangono alcune criticità sull’efficacia dell’iniziativa: il Decreto Legge 83/2014 indica come possibili destinatari di donazioni solo beni pubblici e non quelli privati. Pertanto, organizzazioni not for profit come ad esempio il FAI, che si occupano della promozione e tutela di opere ed edifici di grande rilevanza culturale per la collettività e ne detengono una parte in forma privata, non possono liberamente usufruire del denaro ricevuto da mecenati.

Inoltre, la notevole mole di burocrazia a cui deve andare incontro il soggetto privato, collettivo o individuale, nel momento in cui intende aderire al regime di detrazione fiscale, non incoraggia l’attività di mecenatismo da parte degli amanti della cultura.

Tutto ciò si aggiunge alla già scarsa fiducia reciproca che caratterizza il rapporto tra pubblico e privato in materia di finanziamenti, con frequenti accuse al settore pubblico di non saper amministrare in modo ottimale le proprie risorse.

In Italia, dunque, risulta sempre più difficile parlare di filantropia in senso stretto e ancora di più di Mecenatismo così come lo si intendeva all’origine del termine.

La normativa vigente, seppure importante e sicuramente ricca di potenziale, non permette ancora a soggetti privati italiani di porsi nei confronti delle arti come avviene nella realtà anglosassone e statunitense, nelle quali la possibilità di detrazione rappresenta un reale incentivo alla donazione liberale.

Vi sono altri strumenti, oltre l’Art Bonus, che vanno segnalati quando si parla della possibilità di costruire strategie win-win tra imprese e cultura.

Due esempi: lo “Sportello per le sponsorizzazioni di iniziative culturali” della Camera di Commercio di Milano, in funzione da alcuni anni, che procura informazioni di partenza sulle circostanze opportune e le occasioni favorevoli per chi vuole investire in cultura e cura un servizio gratuito di matching tra le imprese e le istituzioni culturali per l’attuazione di progetti condivisi.

Il portale “Upa per la cultura”, nato nel 2015 e realizzato dall’organizzazione che raccoglie il 90% delle imprese che in Italia investono in cultura, che organizza i contatti tra le organizzazioni culturali in cerca di sponsorizzazioni e le aziende che potrebbero offrirle. Il portale, aperto a tutte le imprese, fornisce, oltre ai progetti descritti in schede dettagliate, anche informazioni di ordine legale e fiscale (Sobrero, 2016)

Come si è visto, esistono realtà giovani ed indipendenti che operano in favore delle arti, così come importanti istituzioni che elargiscono contributi a sostegno delle arti e delle cultura.

Per sopperire alle lacune della normativa italiana nel campo del sostegno alla cultura, molto spesso le azioni compiute da imprese o fondazioni rispondono ad obiettivi specifici di una strategia che ricerca il guadagno in forme alternative a quella della detassazione; è bene sottolineare come ciò non determini un agire meno etico o poco “sociale” delle imprese, quanto piuttosto un agire più strategico ed integrato nell’attività economica complessiva.

2.3 L’Arte permette all’Impresa di fornire un’immagine autentica di sé

Sono molti i fattori dell’attuale sviluppo economico internazionale che sembrano indicare un crescente legame tra il mondo dell’Arte e quello del Business. (Comunian, 2010)

Infatti, l’investimento di imprese private nel settore delle arti e della cultura è un fenomeno in crescita e la sponsorizzazione di iniziative culturali, scoppiata con forza negli anni Ottanta, è diventata ben presto una delle forme di marketing predilette da quelle aziende desiderose di associare la propria immagine ad ideali altri, diversi dai semplici obiettivi commerciali (Martino, 2015), che le potesse classificare non solo come attori economici ma anche sociali, ben inserite nelle comunità di un dato territorio.

Secondo uno studio condotto da O’Hagan e Harvey all’inizio del secolo (Comunian, 2010), la spinta iniziale alla promozione della cultura in forma di sponsorizzazione deriva dal desiderio delle imprese di rafforzare la propria immagine, quindi principalmente in relazione a strategie di marketing, seguito da obiettivi di business development in relazione alla diffusione massiccia del brand su diversi media.

Riprendendo ora il concetto di esperienza autentica affrontato nel primo capitolo, valore ed autenticità sono il significato dell’Arte in quanto tale e si mostrano attraverso l’interazione dell’azienda con il suo pubblico. Questa è la principale motivazione per cui l’impresa dovrebbe stringere una rapporto solido con le arti: per poter dialogare con i suoi

clienti nello stesso modo, creando lo stesso sentimento empatico (Mermiri, 2009).

Le arti, ed in senso lato la sfera della cultura che sta diventando sempre più presente nella vita delle persone nelle sue diverse forme – dalle mostre pensate appositamente per i “non addetti” agli eventi su misura per appassionati – può essere un valido supporto per mantenere alto il livello di affezione e soprattutto di fiducia del consumatore nei confronti del brand, coinvolgendolo in modo affascinante ed inaspettato.

Come di consueto, prima di continuare la nostra analisi, è bene definire il concetto di sponsorizzazione e gettare un’occhiata rapida sulle normative vigenti in materia, in modo da avere un quadro generale completo.

Il contratto di sponsorizzazione evoca uno schema negoziale atipico, dotato di una qualificante tipicità sociale: l’elemento individualizzante è nell’obbligo di un soggetto, definito sponsee, di consentire allo sponsor l’uso della propria immagine e dei propri elementi di individuazione, e più in generale l’obbligo di operare in vista della promozione del nome, dei prodotti e dei segni distintivi dello sponsor, talvolta con comportamenti positivi di promozione specifica e testimonianza.

Il corrispettivo previsto dal contratto prevede tre diverse modalità di erogazione:

- in **forma monetaria**, con il nome di sponsorizzazione monetaria diretta
- mediante **fornitura di un bene o servizio**, con il nome di sponsorizzazione tecnica
- tramite subentro nel pagamento di un debito, con il nome di sponsorizzazione **monetaria indiretta**

La sponsorizzazione può avere carattere episodico oppure stabilire una forma di partnership che rende stabile e duratura la relazione tra sponsor e sponsee. Quest’ultima forma è quella più utilizzata in campo culturale, dove si instaurano collaborazioni durature tra aziende e organizzazioni culturali per una pluralità di attività (Ferrarese, 2015). In questo caso lo sponsor partecipa già nella fase di progettazione ed implementazione del progetto, anche se a fini contrattuali la spesa di sponsorizzazione rientra comunque nella “comunicazione pubblicitaria”, fase ultima del progetto.

Come già accennato, tra i principali benefici di un contratto di sponsorizzazione sicuramente vi è l’incremento dell’immagine aziendale, che trova nella sponsorizzazione un valido canale di comunicazione, più efficace rispetto la tradizionale pubblicità.

Inoltre, e particolarmente nel caso di sponsorizzazioni sociali o culturali, tale forma di

investimento nobilita il nome e l'identità dell'impresa non solo presso la comunità in cui essa si situa, ma anche all'esterno (in base alla portata dell'investimento). (Ferrarese, 2015)

La materia della sponsorizzazione culturale è stata trattata dal MiBACT (Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo) all'Art. 120 del D. Lgs 42/2004 e seguenti rivisitazioni, in cui ne viene data una definizione precisa:

“E' sponsorizzazione di beni culturali ogni forma di contributo in beni o servizi da parte di soggetti privati alla progettazione o all'attuazione di iniziative del Ministero, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali, ovvero soggetti privati, nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività dei soggetti medesimi.”

Anche nel caso di sponsorizzazione culturale, la forma esecutiva è triplice, ovvero finanziaria, tecnica o mista (entrambe le precedenti).

Fin dall'iniziale boom che le sponsorizzazioni hanno registrato in tutti i Paesi europei nel corso degli anni Settanta e Ottanta, è risultato chiaro come la tendenza fosse quella di privilegiare alcuni campi di intervento, in particolare quello sportivo, perché considerato più remunerativo. Questo in Italia è stato favorito anche dalla copertura mediatica, che tendeva a censurare l'intervento in campo culturale e, al contrario, esaltava i finanziamenti a favore dello sport.

Di conseguenza, per un lungo periodo la sponsorizzazione a favore dell'arte e della cultura è stato un fenomeno circoscritto a poche imprese che si rivolgevano ad un pubblico colto, dagli specifici interessi culturali. Tutto ciò ha concorso a mantenere quasi intatta la concezione dell'arte come status symbol, importante in quanto tale e non come investimento strategico nel lungo periodo. (Martino, 2015)

Gli anni Novanta hanno rappresentato, però, un decisivo spartiacque per le sponsorizzazioni culturali che, soprattutto in termini di comunicazione aziendale, hanno assunto valore strategico ed hanno avuto una crescita notevole sia in termini quantitativi che qualitativi.

Oltre che da una nuova consapevolezza sul valore strategico dell'investimento in arte e cultura, tale aumento delle sponsorizzazioni è stato certamente determinato anche da un quadro normativo favorevole, con disposizioni ad hoc in materia.

Ai fini tributari, infatti, le spese di sponsorizzazione possono essere qualificate come spese di pubblicità e propaganda o come spese di rappresentanza, entrambe deducibili del reddito d'imposta, ma con differenti modalità.

Il tema è stato a lungo dibattuto ma, in conclusione, la disciplina tende a considerare le sponsorizzazioni come spese di pubblicità, e quindi integralmente deducibili (Legge 917/1986) dato che si tratta di contratti a prestazioni corrispettive (Ferranti, 2012).

Tradizionalmente, dunque, la pratica di sponsorizzazione si lega al concetto di comunicazione e miglioramento dell'immagine aziendale.

Le agevolazioni fiscali presenti in molti Paesi, inoltre, hanno portato ad una evoluzione del concetto di sponsorizzazione che prevede un progressivo allontanamento dall'originario concetto di mecenatismo per trasformarsi in una vera e propria transazione commerciale (Lewandowska, 2015).

Gli studiosi hanno analizzato separatamente la tradizionale pubblicità e la sponsorizzazione osservando come entrambe possano suscitare risposte emotive, ma vengano percepite in modi assolutamente diversi dai consumatori che tendono ad identificare come disonesta, ingannevole e plagiante la semplice pubblicità, mentre è altruista e benevola la sponsorizzazione, la quale permette di innalzare l'immagine aziendale trasmettendo messaggi promozionali indiretti che non arrivano immediatamente alla mente dei consumatori. (Lewandowska, 2015). Proprio per questo motivo, però, i consumatori si mostrano estremamente sensibili all'intensità e alle modalità della sponsorizzazione e la risposta è negativa in caso di surplus di eventi promossi. Questa teoria vale per tutti i rapporti di sponsorizzazione, ma in particolare per la sponsorizzazione culturale in quanto viene ancora percepita come gesto filantropico e quindi legata a motivazioni sociali.

Il pubblico della sponsorizzazione culturale è particolare: nonostante la progressiva democratizzazione dell'arte, si mostra ancora limitato da barriere elitarie che spesso bloccano l'accesso alla partecipazione di massa, contrariamente a quanto accade con la sponsorizzazione sportiva.

Azioni di sponsorizzazione culturale, dunque, permettono di creare un collegamento emotivo tra lo stile di vita personale ed un determinato audience, con una comunicazione pensata ad hoc.

In effetti “[...] *la sponsorizzazione culturale funziona. Può connettere un gran numero di pubblici rilevanti, tra cui opinionisti, che altri tipi di sponsorizzazioni non possono raggiungere. In termini di ritorno, sponsorizzare il settore artistico è il miglior modo di raggiungere persone influenti.*” (Art&Business UK, 2005)

In relazione al diverso tipo di immagine che l'azienda vuole comunicare, diventa strategico associare il proprio brand a determinate forme d'arte o eventi specifici. Infatti c'è una relazione specifica tra il genere d'arte che si colleziona o si promuove e l'immagine di sé

che si vuole veicolare: il mondo delle arti si fa veicolo di significato.

Un esempio su tutti il caso delle fondazioni bancarie o compagnie assicurative che mirano a raggiungere un target alto, facoltoso ed affezionato alla tradizione, e quindi tendono a supportare forme artistiche classiche quali la musica classica, l'opera, il balletto. In questo modo si crea un circolo virtuoso tra pubblico ed una certa forma d'arte, le cui caratteristiche si riversano per osmosi sull'impresa che le promuove. (Comunian 2010)

A seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere, la sponsorizzazione può assumere caratteri diversi: da una parte può evolversi in partnership istituzionali che prevedono il coinvolgimento dell'impresa anche in fase di ideazione, in collaborazione con uno o più partner culturali; dall'altra, la sponsorizzazione diventa una vera e propria strategia di comunicazione che si fonda su una spettacolarizzazione della cultura tesa alla ricerca di una visibilità su larga scala nel contesto sia urbano, che mediatico (nazionale ed internazionale). (Martino, 2015).

E' interessante notare come, contrariamente ad un passato recente, nel nuovo Millennio i media siano sempre più propensi a "premiare" con generose azioni di pubblicità gli interventi in campo culturale da parte di aziende e marchi che si dimostrano promotori nella valorizzazione delle arti. Fondamentale, in questo senso, è il ruolo che i cosiddetti new media, e soprattutto i social network, stanno acquistando in quanto capaci di superare barriere geografiche e sociali ottenendo una diffusione senza precedenti. Chiaramente questo comporta anche un rischio maggiore, particolarmente elevato quando si tratta di un campo estremamente delicato come quello della sponsorizzazione culturale.

Celebre in questo senso la sponsorizzazione del Colosseo operata dal gruppo Tod's, sotto la guida di Diego Della Valle, una vicenda particolarmente controversa che ha scatenato non poche polemiche, molte delle quali tenutesi virtualmente su piattaforme social come Twitter.

E' proprio grazie all'altissimo livello di divulgazione dell'informazione permesso dalle nuove piattaforme, che arte e cultura sono state riscoperte come un palcoscenico di eccezionale efficacia per mezzo del quale neo-mecenati e sponsor possono attirare un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo, comprendente anche la nuova categoria degli opinion leader e degli influencer, raggiungibili in tutto il mondo.

Tuttavia, le istituzioni culturali italiane hanno ancora una visione strumentale dei partner d'impresa, spesso considerati meri erogatori per richieste estemporanee e non pianificate. Le sponsorizzazioni stanno sempre più diventando una pratica di routine, poco sentita e partecipata, con i risultati conseguenti, piuttosto che un effettivo progetto in cui i due attori partecipano attivamente alla sua definizione. (Sacco, 2002)

2.4 Nell'Economia dell'Esperienze co-progettare è meglio di sponsorizzare

Dunque, molto spesso l'avvicinamento delle imprese alla sfera dell'arte e delle organizzazioni culturali è determinato dal desiderio di cambiare la propria immagine, e soprattutto la percezione che di essa ha il pubblico, rendendola meno commerciale e più attenta alle esigenze di una comunità.

Come già discusso, i consumatori d'oggi non sono più spinti ad acquistare beni e servizi che semplicemente rispondano ai loro bisogni, ma cercano sempre più esperienze che permettano un cambiamento nel modo di vivere o pensare.

Al di là della semplice comunicazione – possiamo dire pubblicità – che crea un primo legame tra acquirenti e produttori, è necessario creare esperienze “bandizzate” i cui effetti possano durare nel tempo.

La parola più (ab)usata per descrivere questo processo è sicuramente creatività, sempre ricercata, spesso costruita.

L'Arte, con la sua creatività intrinseca, permettere di vivere ciò che abbiamo già definito una esperienza autentica.

Lo stesso concetto di *creative economy* (Howkins, 2010) , che dal mondo anglosassone si sta rapidamente diffondendo nel resto d'Europa – Italia compresa – sostiene che la creatività artistica possa essere trasmessa e diffusa in diversi settori, permettendo trasformazioni profonde dei sistemi economici.

Per questo motivo è necessario ripensare il rapporto tra arte e impresa: per molto tempo le imprese si sono limitate semplicemente a “dipingersi d'Arte”, un colore temporaneo che veniva lavato via in poco tempo e trovava la sua concretizzazione in forme di sponsorizzazione saltuarie. Oggi, con le premesse viste finora, non è più sufficiente: bisogna andare oltre il concetto di sponsorship ed abbracciare una più larga concezione di partnership.

L'atteggiamento di molte imprese sta cambiando rispetto alle proposte di collaborazione: maggiore ascolto, più apertura, più propensione alla collaborazione. (Sobrero, 2015).

Una volta che la sinergia tra i soggetti coinvolti è stata stabilita, una volta che obiettivi e valori sono stati allineati, arte e impresa devono lavorare insieme al fine di co-creare risultati che riflettano questi valori ed obiettivi.

L'instaurarsi di relazioni durature, sia con l'attore culturale che con le comunità nelle quali sono inserite è particolarmente importante nel caso di PMI, per le quali un solido rapporto con il territorio è fondamentale in quanto strettamente correlato alla produzione.

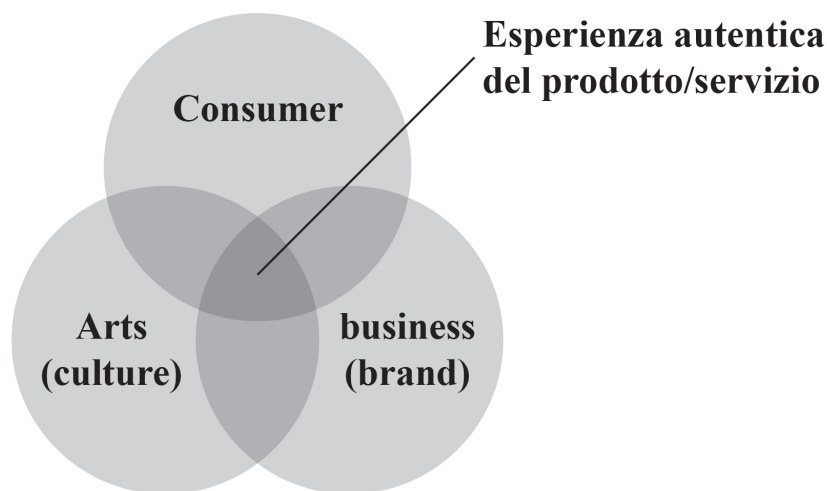


Fig.5, Pine J.B. e Gilmore J.H., 2009 (rivisitato)

I confini tra arte e impresa diventano più sottili, con il mondo delle arti che diventa più economico ed il mondo delle imprese più creativo, per coinvolgere i propri target come solo l'arte sa fare, in modo interattivo, dinamico e relazionale. Per offrire loro soluzioni sempre nuove e sorprendenti che possano suscitare emozioni ed infondere sentimenti di fiducia.

Con la democratizzazione della cultura l'arte è capace di abbracciare un target sempre più ampio ed eterogeneo e questo rappresenta uno dei fattori determinanti per un'impresa che decide di investirvi. Inoltre, il mondo dell'arte e della cultura deve quotidianamente interpretare il pensiero della propria audience, cogliere stimoli ed interessi in modo da creare esperienze totali.

Ed ecco dove il business ha solo da imparare: l'arte può essere una grande maestra e, soprattutto, la soluzione più rapida ad un problema attuale.

I prodotti culturali sfidano il consumatore a fornire una propria interpretazione sulla base di aspettative personali e in questo modo stimolano diverse reazioni che rendono, di volta in volta, autentica la relazione che si viene a creare (Gilmore e Pine, 2009).

L'impresa può imparare dall'arte come essere attraente, come comprendere le relazioni tra individui ed inserirsi a sua volta: può comprendere come rispondere non solo alla richiesta di bisogni ma anche di valori.

Se si investe in Arte e Cultura, infatti, contemporaneamente si decide di impiegare risorse per una pluralità di valori quali la crescita intellettuale, l'apprendimento di competenze e, soprattutto, l'apertura e la mancanza di pregiudizi, la sensibilità al bello e al pensiero creativo, un complesso di valori da condividere con la società.

Naturalmente la scelta di un progetto o di evento su cui investire presuppone una condivisione di intenti e di valori peculiari del progetto stesso, valori che vengono poi trasmessi ai propri fruitori (Moneta, Cantoni, 2012).

Ma ciò è possibile solo se si va oltre ai modelli tradizionali di finanziamento e ci si immerge in una relazione profonda e continuativa coltivata su un terreno comune.



Fig.6, Xerxes Mazda in Art & Business UK, 2009

La “Sponsorizzazione Culturale” di vecchia concezione, cioè l’elargizione economica ad enti operanti nel campo dell’Arte e della Cultura in cambio della visibilità del marchio, è piuttosto invisibile soprattutto dalle aziende che investono cospicuamente in arte. Da più parti si sostiene che sia un concetto arretrato e non più confacente alle esigenze delle imprese che preferiscono agire a livello corporate o di brand communication piuttosto che essere considerate semplicemente un canale di awareness, tra l’altro non concorrenziale rispetto alla capacità di intervento di media quali, ad esempio, l’advertising o le media relations (Moneta, Cantoni L., 2012)

Anche a rischio di cadere nell’ovvio è bene sottolineare come, per avere un effettivo guadagno con reali effetti sulla competitività dell’impresa, il progetto culturale co-creato debba essere inerente alla mission aziendale e, per questo motivo, sia necessaria una stretta collaborazione in ogni sua fase di sviluppo grazie all’intervento di figure interne all’azienda nella soluzione di problemi di tipo manageriale, finanziario e tecnico (Lewandowska, 2015). Inoltre, requisito fondamentale è la durata temporale della relazione: co-creare e condividere richiede tempo per approfondire la reciproca conoscenza, esplorare le vicendevoli sfere d’attività al fine di consolidare il rapporto.(McNicholas, 2004) Gli obiettivi di entrambi i soggetti devono essere fin da subito chiaramente stabiliti; deve essere chiaro quello che, insieme, arte e impresa si prefiggono di conseguire, garantendo allo stesso tempo il raggiungimento del target dell’impresa e la non-compromissione dell’autenticità dell’arte con il rispetto del volere dell’artista creativo.

Spesso, il partner culturale può decidere di coinvolgere professionisti dell’impresa all’interno del proprio Consiglio di Amministrazione al fine di sviluppare determinate capacità e conoscenze di cui l’organizzazione necessita e di costruire un nutrito network di relazioni multisettoriali. (Martinoni, 2002). In questo modo, l’Impresa può affermare la propria cultura ed il “saper fare” radicato nel dna dell’azienda, contribuendo alla realizzazione del progetto non solo con risorse economiche, ma anche mettendo a disposizione competenze manageriali e progettuali, relazioni, contatti e possibilità di comunicazione e diffusione, oltre a spazi e a servizi. (Moneta, Cantoni L., 2012)

Tutto il processo deve essere sostenuto da un'intensiva campagna comunicativa integrata, in grado di supportare l'impatto commerciale e la creazione di una brand experience nata dall'interazione arte-impresa che sia in grado di durare nel tempo portando ad interazioni positive.

La comunicazione, interna ed esterna, diventa un elemento fondamentale che aiuta la partnership a consolidarsi anche grazie al coinvolgimento di diversi soggetti: dipendenti, clienti, fornitori, acquirenti, media ed influencer (Sobrero, 2015).

E' frequente, infine, che la partnership si concretizzi in programmi di Corporate Membership, ad adesione annuale o pluriennale, ovvero programmi di affiliazione stabile dell'impresa al soggetto culturale con cui condivide mission e valori (Martinoni, 2002). Questo modello, molto diffuso in ambito inglese e statunitense, è stato introdotto in Italia dal progetto Intrapresae Collezioni Guggenheim, ideato nel 1992 da Bondardo Comunicazione come un rapporto continuativo di collaborazione tra il museo veneziano e un pool di imprese attive sul territorio. Iniziative di questo tipo permettono di mostrare all'esterno la serietà dell'istituzione culturale nella scelta dei suoi partner e, contemporaneamente, permettono all'impresa un ritorno d'immagine immediato (Martinoni, 2002), nonché un attivo coinvolgimento del personale che ne risulta, quindi, arricchito sotto diversi punti di vista.

2.4 L'impresa si fa esperienza

Riprendiamo, ora, il concetto di autenticità affrontato nelle prime pagine, ricordando le cinque forme in cui essa si può presentare: a. naturale, a. originale, a. eccezionale, a. referenziale e a. influente (Gilmore e Pine, 2009).

Come si è detto, l'avvicinarsi di un'impresa alla sfera artistica può essere un modo per veicolare uno o più dei cinque diversi tipi di autenticità.

Ciò risulta evidente quando si decide di esporre un pezzo d'arte o di ospitare una performance in quanto, solitamente, il livello di autenticità percepito è particolarmente alto, dato dal contrasto delle forme d'arte con elementi tipici della produzione aziendale.

La contrapposizione di naturale ed artificiale, soprattutto quando si tratta di belle arti, permette al visitatore di vivere un'esperienza autentica che favorirà il suo giudizio di autenticità anche nei confronti del bene/servizio venduto dall'azienda che, in questo modo, assume una nuova connotazione agli occhi del consumatore interessato.

L'autenticità originale è data dal luogo nel quale si decide di ospitare la mostra, spettacolo o performance: la scelta non è mai casuale, anzi lungamente ponderata e, non a caso,

vengono spesso scelti i luoghi più simbolici dell'azienda.

L'autenticità eccezionale è resa, invece, dalle conversazioni e dalle reazioni circa le opere esposte da parte dei visitatori che sviluppano così un interesse unico nei confronti del brand.

L'autenticità referenziale, infine, deriva dalla buona riuscita dell'iniziativa che identifica come proficuo il connubio arte-impresa e si presenta come modello positivo da seguire.

Se si considera il rapporto con l'arte nella sua forma più commerciale, ovvero si riconosce nella compravendita di opere il fulcro della relazione, essa assume sempre più un carattere economico che avvicina l'arte all'impresa che decide di investirvi.

Ogni volta che un'opera si trova ad essere esibita o una performance realizzata all'interno dell'impresa, ciò che per il consumatore è un "oggetto esibito" per l'impresa è "un affare realizzato" e, in quanto tale, rappresenta una transizione economica (anche se non obbligatoriamente monetaria).

Quello dei Musei e Collezioni d'Impresa è un fenomeno interessante ai fini della seguente analisi, in quanto sono sempre più numerosi i casi di aziende italiane che hanno sviluppato numerose competenze nel campo dell'art management, al punto di entrare a tutti gli effetti nell'arena delle organizzazioni culturali, aprendo propri spazi espositivi che sono diventati rapidamente vere istituzioni nel campo delle arti. E' il caso della Fondazione Prada o del Museo di Salvatore Ferragamo.

Non solo grandi aziende: l'apertura di spazi propri dedicati all'arte e alla tradizione sta diventando un fenomeno diffuso anche tra le Piccole-medie Imprese nelle quali si può spesso riconoscere il carattere fortemente identitario delle collezioni.

Quando parliamo del cosiddetto *effetto museo* (Dioguardi, 1993) indichiamo la tendenza alla sedimentazione che caratterizza i musei, ma essa si può verificare anche nelle imprese quando parliamo di idee, eventi, conoscenze ed è uno dei fattori che, invero, caratterizza l'impresa produttiva.

L'effetto museo, che si concretizza attraverso una "trasformazione estetica dell'impresa", si ottiene attraverso un rapporto quotidiano tra la collezione di impresa e l'azienda stessa. Tale trasformazione estetica implica contemporaneamente la "*cura degli ambienti e quella delle persone, la ricerca di occasioni di emergenza intellettuale e l'attività formativa dei propri dipendenti*" (Comunian, 2010).

In questo modo l'arte e la cultura non solo valorizzano la realtà aziendale trasformandola in luogo di ispirazione e aggregazione, ma ne aumentano anche il valore complessivo (sociale ed economico) sul mercato.

I Musei d'Impresa permettono una riqualificazione delle infrastrutture aziendali, occupando spesso luoghi definiti ma talvolta diffusi negli spazi dell'impresa, arricchendo di-

pendenti e clienti di notizie e conoscenze importanti per testimoniare il know-how dell'azienda.

I Musei d'Impresa spesso permettono il recupero di materiale di produzione propria che acquista valore tecnico-scientifico, oltre che storico, e concorre a determinare l'identità dell'azienda.

Nel caso, invece, di imprese che non possono fare affidamento sulla storia o su una forte tradizione aziendale (per la giovane età o tipologia di prodotto), la tendenza è spesso quella di investire in arte contemporanea, allo scopo di valorizzare i luoghi dell'azienda e comunicarne la vision e la filosofia. Si assiste, così, alla nascita di una nuova committenza artistica che vede nell'arte non solo un oggetto di arredo ma un momento di dialogo, formazione e interazione tra le diverse persone che quotidianamente vivono l'ambiente di lavoro.

E' valorizzazione della "fabbrica" nel suo complesso, sia come struttura fisica che come ecosistema di persone e relazioni che traggono vantaggio dalla cultura diffusa nell'ambiente lavorativo. L'impegno coinvolge soprattutto i ruoli più creativi e saranno perciò queste figure professionali a trarne i maggiori vantaggi ma, in termini di motivazione e condivisione di idee, l'intero personale ne risulta arricchito e coinvolto (Art & Business UK, 2004).

Le collezioni d'impresa sono certamente un investimento di tipo economico, ma rappresentano soprattutto un investimento nel contesto competitivo locale che concorre a formare un'immagine forte dell'azienda.

Il rapporto tra cultura e impresa può essere valorizzato se si intrecciano i processi. Il sistema culturale in Italia è ingenuamente scollegato dal sistema di mercato, vive in modo autoreferenziale confrontandosi raramente con il pubblico, anzi, talvolta, pretendendo di guidarlo. Il mercato, invece, deve confrontarsi forzatamente con il consumatore, ricercando costantemente problematiche e soluzioni. Così, il sistema culturale non dovrebbe temere il confronto ma aspirare ad esso, per comprendere come evolvere e cosa cambiare per meglio incontrare le esigenze dei suoi consumatori. (Cristiano Seganfredo per Ciresola, 2014).

L'impresa, se non è "culturizzata", se non porta nuovi stimoli dal mondo delle arti, se non si mostra non solo vicina ma amica della cultura, avrà difficoltà a sopravvivere. E questo è particolarmente vero per il caso Italia, le cui imprese, seppur con riconoscimenti internazionali e supremazia del Made in Italy, sono piccolissime a livello globale. Ogni impresa deve lavorare sulla propria identità e plasmarla su modelli culturali, arricchendola e stimolandola continuamente con contaminazioni artistiche.

Se le matrici del pensiero culturale vengono applicate al mercato, si possono ottenere grandi risultati non solo dal punto di vista del marketing o della visibilità del logo, ma

anche dal modo stesso di fare produzione. (Cristiano Seganfredo per Ciresola, 2014)
Un esempio emblematico è il caso dell'azienda tessile di Luigi Bonotto, un'impresa che non usa la cultura ma produce cultura, in cui il sistema produttivo è tutt'uno con il processo culturale (Cristiano Seganfredo per Ciresola, 2014), senza separazioni ma in un'armoniosa coesistenza. Nella maggior parte dei casi la cultura è uno strumento di comunicazione e di marketing, qualcosa che si dà a vedere, dal fortissimo potere comunicativo.

Nel maggio 2017 ho avuto il piacere di conoscere personalmente Patrizio Peterlini, Direttore della Fondazione Bonotto, e Luigi Bonotto, illuminato imprenditore della Bonotto S.p.a, artefice della collezione e da sempre amante e promotore delle arti.

Bonotto Spa é una manifattura tessile alla quarta generazione, fondata da Luigi Bonotto nel 1912 a Molvena in provincia di Vicenza, per produrre, all'inizio, cappelli di paglia.

La Fondazione Bonotto nasce, invece, nel 2013 allo scopo di valorizzare l'archivio Bonotto, collezione personale di Luigi (omonimo e nipote del primo Luigi), che dai primi anni Settanta ad oggi ha raccolto numerosissime testimonianze tra opere, documentazioni audio, video, manifesti, libri, riviste ed edizioni di artisti Fluxus e ricerche verbo-visuali internazionali sviluppatesi dalla fine degli anni Cinquanta.

Quando si entra in Bonotto si respira arte in ogni angolo. Le frequentazioni degli artisti a partire dagli anni Settanta, ospitati da Luigi Bonotto e lasciati liberi di lavorare all'interno dell'azienda, in una modalità ora definita Residenza ma chiamata da Luigi, sorridente, Amicizia, ha avuto grande influenza sull'azienda, dalle infrastrutture alla stessa produzione.

Afferma Giovanni, figlio di Luigi e oggi Direttore creativo dell'azienda, *“l'arte ha impollinato l'azienda”* e oggi la contaminazione risulta evidente.

Era impossibile per Luigi, racconta Patrizio, Direttore della Fondazione, parlare di decostruzione con artisti d'avanguardia degli anni Sessanta e poi non ripensarci quando si vedevano le macchine in opera. Così è nata la decostruzione del tessuto e così Armani ha potuto lanciare le sue giacche decostruite.

Questo procedimento logico di pensiero induttivo non va confuso con la nozione di “Arte Industria”, per la quale l'artista ha il compito di sviluppare il prodotto dell'azienda per generare innovazione. In Bonotto troviamo influenze concettuali, che favoriscono lo sviluppo innovativo del prodotto senza, però, intervenire personalmente. *“Gli artisti ci hanno regalato gli occhiali della creatività”* afferma Giovanni Bonotto, e nessuna frase potrebbe essere più azzeccata per descrivere ciò che si vede all'interno dell'azienda, dagli uffici alle aree di produzione.

Ad accogliere nella hall dell'azienda una grande installazione di Nam June Paik, video artista ed esponente Fluxus degli anni Sessanta, alle pareti poesia visiva di George Brecht. Così come la hall, ogni ambiente in Bonotto è arredato con pezzi unici di grandi artisti,

realizzati appositamente per Luigi o donati allo stesso in segno d'amicizia. L'imprenditore, infatti, non è mai stato un vero e proprio collezionista, quanto piuttosto un vero amico per gli artisti.

“L'arte è viva, deve essere vissuta e toccata”, ci spiegano, e per questo deve essere sparsa nelle infrastrutture aziendali, per mantenere il legame con la storia e proiettare la produzione verso il futuro. In Bonotto l'arte non si trova sotto teca, non si mostra in alto, lontana ed irraggiungibile: essa è per tutti e di tutti.

Anche nel settore produttivo troviamo opere allestite con una logica precisa che le relaziona alla produzione. La stessa opera di Yoko Ono *DREAM* del 2013, donata a Luigi in occasione dell'apertura della Fondazione e posizionata nel cuore propulsore dell'azienda, non è certo casuale; così come le video opere di Giovanni Fontana, realizzate interamente all'interno dell'impresa per e con le maestranze, in un miscuglio di telai antichi, persone al lavoro ed onomatopee di suoni meccanici.

“Nasce tutto un po' per caso, in realtà. Ero molto legato alla produzione di Cage – le cui teorie stanno alla base del movimento Fluxus – ed avevo piacere a passare il mio tempo con persone di cultura. Qui era la mia casa, qui era il mio capannone. Era inevitabile che il tutto si unisse. Col tempo, poi, ho acquistato maggiore consapevolezza” afferma Luigi dal divano della sua abitazione. *“Loro – gli artisti – mi hanno aiutato ad avere una certa apertura mentale, che spesso mi ha spinto a prendere decisioni difficili, controcorrente alla mentalità imprenditoriale, ma che, alla fine, si sono rivelate vincenti e di questo sono molto grato.”*

La grande attenzione alla contaminazione di pensiero, più che al valore economico, lo si riscontra nelle peculiarità della collezione. Innanzitutto, non si tratta di una collezione di opere, bensì di materiale di studio e testimonianze dell'epoca.

L'obiettivo di Luigi Bonotto non è mai stato quello di collezionare pezzi d'arte dal valore inestimabile quanto, piuttosto, quello di dare visibilità e completezza all'arte del suo tempo, innovativa e proiettata verso il futuro.

L'investimento di Bonotto non è stato economico ma culturale, tale che potesse favorire la nascita e lo sviluppo di una cultura d'impresa solida e fortemente identitaria. Fondamentale anche il rapporto con il territorio, con una nozione di cultura molto legata allo sviluppo e al benessere dello stesso, dei suoi abitanti e, di conseguenza, dei lavoratori dell'azienda.

In secondo luogo, la Collezione Bonotto è fortemente coerente con la scelta di due movimenti principali, studiati e documentati in modo approfondito e, per questo, carica di significato.

In conclusione, la Fondazione mira a promuovere e a sviluppare a livello internazionale un nuovo ragionamento tra arte, impresa e cultura contemporanea, i tre assi portanti su cui si è sviluppata la vita, l'attività e il successo di Luigi Bonotto. L'impresa Bonotto è il simbolo della contaminazione di pensiero, di come l'arte possa oggettivamente favorire un'apertura mentale difficilmente riscontrabile in altri settori e di come tutto questo possa avere conseguenze importanti sugli asset interni all'azienda, dalla produzione alla creazione di una solida immagine aziendale, con conseguente – anche se in questo caso non programmato – vantaggio competitivo sul mercato.

2.5 L'Impresa produce Arte: le Residenze d'artista

Cosa succede quando un artista entra fisicamente nell'impresa, occupandone gli spazi ed interagendo con le persone che quotidianamente vivono il luogo di lavoro?

Attualmente le moderne “classi creative”, di cui le Creative Industries sono le principali esponenti indissolubilmente legate alla rete, ai network, alla produzione di cultura bottom up, riescono a connettere tra loro industrie e centri di ricerca, laboratori, accademie, luoghi espositivi e istituti d'eccellenza, mettendo in moto meccanismi che permettono scambi sia di conoscenze che di produzione. (Mancuso, 2014). La società contemporanea così legata alle nuove tecnologie, ha riconosciuto la loro capacità di funzionare da catalizzatori ed incubatori di produzioni artistiche, culturali ed economiche che vengono diffuse e rese accessibili.

La storia della pratica dell'ospitare artisti per dare impulso alla creazione di opere d'arte vede alcune prime esperienze all'inizio del Novecento, ma si afferma effettivamente a partire dagli Anni Sessanta. E' in questo periodo, infatti, che le residenze destinate agli artisti si adattano secondo due diverse correnti di pensiero:

da un lato il desiderio dell'artista di riflettere sulle proprie caratteristiche individuali ed uniche con la fuga dall'agitazione, dall'eccitazione e dall'ipocrisia della società borghese e quindi la ricerca dell'isolamento in un luogo ameno quale antidoto a tutto ciò; dall'altra, al contrario, la ricerca di luoghi in cui sia possibile l'incontro con realtà particolari, per avere la possibilità di instaurare un rapporto di reciproca conoscenza che possa avvicinare l'arte alla comunità.

In armonia con la nostra società globalizzata e poiché le residenze d'artista, al contrario di gallerie, musei e fiere che non riescono a coinvolgere certe fasce di popolazione, danno risposta ad un sincero e non artefatto desiderio di confronto, è senz'altro la seconda modalità a prendere il sopravvento. (Innocenti, 2013)

La pratica artistica deve inserirsi nella dimensione aziendale, contaminando e creando nuovi dialoghi interni che portino l'impresa a pensare diversamente e in modo più flessibile.

Le complessità proprie del mondo artistico vengono assorbite dall'impresa e riconcettualizzate in opportunità che diventano motore d'innovazione e favoriscono lo svilupparsi di competenze miste, creativo-manageriali che costituiscono un fattore discriminante per il successo competitivo, con ricadute positive sul tessuto socio-economico nel quale operano (Panozzo, 2017). Naturalmente, più elevato è il grado di coinvolgimento del personale aziendale, più diretto e profondo sarà il dialogo tra artista ed impresa, maggiore sarà il risultato finale sia da punto di vista artistico, sia da quello dei risultati aziendali prefissati. Per questo motivo - solitamente, ma non per forza - le realtà che più si prestano a questo tipo di iniziative sono altamente internazionali, con propensione alla sperimentazione e una forte attitudine interdisciplinare (Mancuso 2014). Aziende così descritte sono profondamente creative perchè, riconoscendo l'importanza della sperimentazione e della ricerca, sono favorevoli a percorrere vie che non portano ad un utile immediato. In questo caso l'artista si presenta come un professionista con proprie competenze, che si inserisce entro un team dinamico composto di altre professionalità.

Interventi artistici di questo tipo sono per loro stessa definizione transitori, dalla durata prestabilita, determinati da un inizio e da una fine. E' responsabilità dei manager e dei dipendenti far sì che i benefici positivi ottenuti da questa forma di intervento meno tradizionale permangano all'interno dell'impresa e che l'esperienza, se riuscita, possa essere ripetuta nel tempo. (Berthoin Antal e Strauß, 2013)

L'arte per l'impresa diviene un formidabile laboratorio d'innovazione di prodotto e di processo e prima ancora un attivatore di pensiero, in un contesto che fa della capacità innovativa la variabile cruciale per il successo o il declino. (Sacco 2002)

I principali obiettivi perseguiti quando l'impresa decide di ospitare l'artista e di accoglierne al suo interno la produzione sono, generalmente, di tre ordini (Styhre, Eriksson, 2007)

- **Innovazione nella produzione**, cercando di assorbire quanto più della mentalità dell'artista, la sua creatività e le capacità di osservazione trasversale.
- **Valorizzazione delle proprie risorse umane**, con la creazione di nuove figure professionali con il ruolo di mediatore e l'aumento di capacità proprie dei lavoratori, acquisite nel contatto con il mondo dell'arte.
- **Progetto culturale e politico**, nel desiderio di creare un terreno comune tra Arte e Impresa, dove i due attori possano incontrarsi, collaborare, ottenendo reciproci vantaggi.

Ciò che risulta evidente in interventi di questo tipo, e nel caso di *art-based training* e di tutte le forme di investimento e promozione dell'arte e della cultura che non prevedano unicamente una erogazione di denaro, è che molto spesso le aziende sottovalutano l'importanza di una valutazione conclusiva che evidenzi gli effetti concreti dell'intervento per il quale è stato compiuto un investimento.

Normalmente, la valutazione avviene per vie informali, tramite la raccolta di feedback dalle persone coinvolte, internamente ed esternamente all'impresa. Ciò rende particolarmente difficile una valutazione chiara, oggettiva e univoca e molto spesso determina scetticismo da parte delle aziende che preferiscono investire in modalità più tradizionali. ((Berthoin Antal e Strauß, 2013)

Forme di contaminazione tra arte e impresa di questo tipo diventano rilevanti in un contesto, quello italiano, segnato da una crisi economica che colpisce sia le imprese che il settore culturale. Sono territori da esplorare e praticare, non solo perché il mercato dell'arte non può assorbire adeguatamente l'offerta, ma anche e soprattutto per inserire la figura dell'artista nel contesto sociale, senza dimenticare che trovare ambiti diversi in cui svolgere una produzione creativa è diventato un bisogno culturale generale e non solo dell'impresa che su questo basa il suo vantaggio competitivo. (Mancuso, 2014)

3. INNOVAZIONE E CREATIVITA': ARTE, STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO

Come abbiamo avuto modo di osservare, la competitività oggi non si basa più esclusivamente sul semplice agire di mercato, sulle performance e sulla capacità di trarre profitti economici superiori nel medio-lungo termine. E' sempre più evidente che tali capacità debbano essere accompagnate da una componente più ampia, flessibile e creativa, capace di approcciarsi ad un mercato in trasformazione in modo meno rigido e tecnicistico, più attento alle esigenze del consumatore in conformità alla sue nuove competenze che lo avvicinano sempre più al produttore.

La rapida evoluzione della tecnologia e la democratizzazione dei media hanno portato alla creazione di nuove piattaforme libere, nate per dar voce ai consumatori che sempre più spesso diventano fondamentali per la creazione di beni e servizi; sempre più diffusi sono i cosiddetti user generated content che si posizionano un gradino sopra alle semplici ricerche di mercato in quanto vengono abolite le tradizionali barriere tra produttore e consumatore (Mermiri, 2009)

Così come i consumatori stanno diventando sempre più esigenti e creativi, così le imprese a loro volta hanno bisogno di sviluppare un'offerta che rispecchi tali nuovi comportamenti.

Se prestiamo attenzione alle teorie di Porter sul vantaggio competitivo (1990) si comprende in che modo l'investimento in arte e cultura può rappresentare una leva importante per incrementare il vantaggio competitivo di un'azienda, permettendole di differenziarsi e di offrire un plus valore al consumatore.

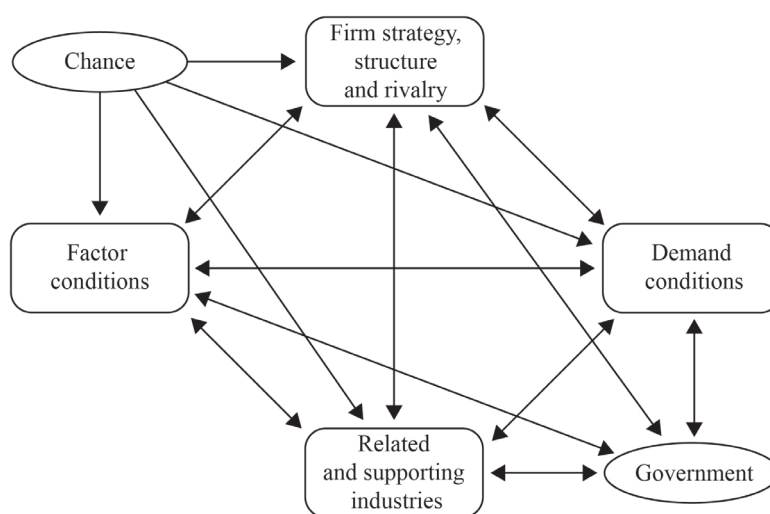


Fig.7, M. Porter, 1990

Infatti, sempre più spesso le imprese sono inserite in un microsistema economico nel quale le più competitive sono quelle in grado fornire prodotti e servizi unici nel loro genere perchè portatori di valori e attributi intangibili, fabbricatori di esperienze, che li rendono qualitativamente superiori agli altri (Porter, 2002) e più appetibili nell'ambiente nel quale sono inseriti.

L'arte entra in gioco favorendo la creazione di un'offerta sempre nuova ed autentica; inoltre, favorisce lo sviluppo di capacità utili nel trovare soluzioni nuove e creative con una notevole riduzione dei tempi, ottenendo così un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors locali.

Le imprese devono acquisire consapevolezza sul ruolo dell'arte e della cultura, indicando l'inserimento a monte della loro catena produttiva, come fonte per la generazione di idee creative e per la costruzione di un rapporto di fiducia con la comunità locale. (Sacco, 2002)

Presupposto fondamentale deve essere la presenza di una forte cultura d'impresa che permetta loro di valorizzare questo tipo di progetti, integrandoli in profondità nella propria direzione imprenditoriale. (Sacco, 2002).

Una forte cultura aziendale è determinata in primis da un contesto circostante dinamico e stimolante, carico di valenze culturali e creative nel quale fondamentali sono l'attenzione, l'ascolto e la cura, la stessa cura che i nostri artisti hanno messo un tempo nel creare le grandi opere d'arte di cui oggi andiamo orgogliosi (Cantoni, 2014)

Apertura, flessibilità, capacità di adeguarsi sono necessarie perché le imprese contemporanee riescano ad inserirsi in un mercato globale. Ciò è particolarmente vero nel caso di piccole-medie imprese che devono fare dell'adattabilità il loro punto di forza per rendersi competitive e protagoniste attive.

Ciò di cui le imprese necessitano è di un "collante intelligente" (Rullani, 2003) che le metta in relazione con il territorio locale all'interno di un contesto competitivo. La cultura e l'investimento in progetti culturali rispondono a questo bisogno: le diverse strategie d'impresa, volte a procedere verso differenti aree di intervento, possono esprimersi attraverso molteplici modalità di investimento in cultura, per mezzo delle quali le imprese possono diversificarsi ed evidenziare la propria expertise di produzione.

Infatti, non solo i consumatori richiedono maggiore coinvolgimento ma anche gli stessi dipendenti dell'azienda, la cui interazione nel processo produttivo risulta essere importante per lo sviluppo di prodotti creativi.

L'impresa, ancora una volta, si rivolge al mondo dell'arte per sviluppare la creatività e le abilità comunicative dei suoi dipendenti con workshop ed attività interattive quali teatro e danza.

Gli effetti attesi possono verificarsi a livello individuale, collettivo oppure organizzativo sulla base della strategia che si intende seguire, anche se molto spesso il beneficio organizzativo complessivo è determinato da ricadute positive individuali o di gruppo. Gli effetti, infatti, sono correlati tra loro e si rinforzano a vicenda, generando un vortice che collega le diverse aree e i diversi livelli organizzativi (Berthoin Antal e Strauß, 2013)

Quando analizziamo l'utilizzo dell'arte in chiave strategica per accrescere il vantaggio competitivo, vi sono alcune problematiche di cui tenere conto.

Innanzitutto, possiamo notare come i diversi gruppi di interventi si differenzino tra loro notevolmente, in primis sulla possibilità o meno di determinare dei *KPIs* precisi e verificabili, poi sulla tipologia di indicatori scelti e sulle modalità d'analisi dell'impatto. Ogni intervento si presenta, dunque, come unico e non è possibile generalizzare nella previsione dei risultati (Berthoin Antal e Strauß, 2013).

Vi possono essere situazioni in cui gli interventi artistici agiscono all'interno dell'azienda, andando anche a toccare la sfera del personale agendo in termini di valorizzazione delle risorse umane e motivazione al lavoro. In tal caso non è possibile definire indicatori univoci ed una reale valutazione oggettiva è difficile da realizzare.

In secondo luogo, il rischio che molte imprese corrono è quello di avere “programmi filantropici” non organizzati e senza obiettivi specifici da raggiungere.

La tendenza è quella di investire un po' qua e un po' là senza una precisa logica e senza un piano coerente di gestione degli investimenti. Questo carattere incostante ed incoerente spesso sortisce l'effetto contrario nel pubblico, che non è in grado di cogliere quali possano essere i benefit per la comunità e guarda con diffidenza ad interventi di questo genere. (Kramer, 2002)

Inoltre, l'utilizzo sconsiderato porta spesso all'accusa di generare false percezioni dell'autentico che intaccano indelebilmente la fiducia del consumatore nei confronti dell'impresa.

Dunque, ogni singolo intervento deve essere attentamente pianificato in ogni sua fase. Gli elementi chiave per la corretta pianificazione di un investimento (Porter e Kramer, 2002) di cui l'impresa deve tenere conto sono:

- **Dove:** per avere un impatto maggiore all'interno dell'arena competitiva, l'investimento deve essere mirato sull'area di interesse economico per l'impresa.
- **Come:** non bisogna dare per scontato che l'intervento debba per forza consistere in una donazione o sponsorizzazione; vi è anche la possibilità, sempre più sfruttata, di prevedere co-proiezioni a lungo termine in modo da massimizzare il

ritorno finale. Ciò permette di ottenere diversi risultati contemporaneamente, tra cui migliorare il know how aziendale e innovare e creare un network esteso di contatti importanti.

Scomponiamo ora le diverse strategie che possono accrescere la competitività di un'impresa e analizziamo come la cultura possa essere una soluzione strategica ottimale, operando in diverse aree interne ed esterne all'impresa.

Sono otto le macro-aree in cui si riscontrano effetti positivi conseguenti ad un investimento in cultura (Comunian 2010, Berthoin Antal e Anke Strauß 2013):

- ricerca e sviluppo
- gestione delle risorse umane
- comunicazione: miglioramento d'immagine e posizionamento del brand
- accesso a mercati internazionali e estensione a nuovi mercati
- innovazione di prodotto
- miglioramento delle infrastrutture aziendali
- incremento dell'impatto sul territorio locale
- CSR e partecipazione alle attività locali (avvicinamento al proprio target)

Area interna		Area esterna	
Miglioramento delle infrastrutture aziendali	Innovazione di prodotto	Impatto sul territorio locale	Responsabilità sociale d'impresa
Ricerca e sviluppo	Gestione risorse umane	Miglioramento di immagine	Estensione a nuovi mercati
<p>Organization development: Cultura aziendale; Miglioramento dell'ambiente lavorativo; Coinvolgimento della sfera emotiva, immagine aziendale e comunicazione.</p>			

Fig. 8, elaborazione personale

3.1 Per un marketing non convenzionale

Arte e cultura sono eccellenti strumenti di marketing attraverso i quali comunicare ed interagire con i consumatori, avvicinandoli al proprio brand ed offrendo loro un prodotto che non è solo il risultato di un processo produttivo ma un'esperienza totalizzante capace di coinvolgerli. Normalmente la Comunicazione di Impresa (*off* o *on-line*) si basa sulla diffusione dei propri messaggi, mentre l'investimento in Arte offre all'Impresa, che porta un contributo economico o di prestazioni, la possibilità di operare nell'interesse della comunità sociale. (Moneta, Cantoni L., 2012)

In tal modo il marchio ha la possibilità di celebrare la propria creatività diventando portavoce di eccellenza e cultura, senza tralasciare l'aspetto ludico e divertente, differenziandosi rispetto alla concorrenza ed avvicinandosi a nuovi canali di business per il lancio dei propri prodotti (Martinoni, 2002)

Le imprese che investono in Arte ritengono ciò parte fondamentale delle strategie di comunicazione corporate ed un efficacissimo mezzo di trasmissione. Quello che spesso determina la scelta dell'investimento, è la possibilità per l'impresa che si associa al mondo dell'Arte di vedere crescere la propria reputazione presso l'opinione pubblica, reputazione qualificante anche presso le Istituzioni. (Moneta, Cantoni L., 2012).

Solitamente, questo rappresenta il primo momento di avvicinamento dalle imprese ancora nuove al rapporto con l'arte e che mirano ad ottenere risultati operativi concreti in tempi limitati.

Gli esperti di marketing delle diverse imprese sono sempre più spronati a cercare nuove ed innovative soluzioni creative per intercettare i desideri e l'immaginazione dei propri target, al fine di mantenere alta la loro fedeltà ed ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Risulta essere fondamentale la ricerca di significato: dato che la reputazione aziendale si sviluppa sulla base delle opinioni dei consumatori e delle loro percezioni, le imprese devono avere sempre maggiore attenzione nei confronti dei propri stakeholders, cercando di capire quali sono le loro caratteristiche e come poterli facilmente raggiungere. Qui entra in campo la prossimità, il collegamento con il territorio al quale l'impresa offre un contributo essenziale e fattivo facendosi, grazie all'Arte, tramite e ponte con le Istituzioni, gli Opinion Leader e la comunità locale con target diretti B2B (Business to Business). (Moneta, Cantoni L., 2012)

Possiamo introdurre la nozione di *Brand Loyalty* – ovvero Fedeltà al marchio – che, secondo Stephen Green, Presidente della HSBC e della British Banking Association, si compone di tre elementi: le relazioni, in quanto il sentimento richiede di essere continuamente alimentato e comunicato; la sicurezza, in quanto sprona le persone a costruire relazioni; i valori, in quanto indispensabili per rendere tali relazioni costruttive e durature.

Un numero sempre più alto di imprese si rivolge al mondo dell'arte – artisti ed organizzazioni – per studiare strategie di marketing vincenti che spesso vengono identificate con il nome di guerilla marketing, definito come strategia comunicativa basata su tecniche di comunicazione non convenzionali. Interessante in tal senso è notare la sempre maggiore notorietà di street artists i cui graffiti vengono utilizzati per lanciare chiari messaggi pubblicitari (Mermiri, 2009)

Questa conoscenza di discipline diverse, artistiche e creative, usate come strumento di comunicazione alternativa, permettono non solo di avere un punto di vista nuovo, ma mettono a disposizione un ampio ventaglio di azioni, ciascuna con diversi possibili risultati.

I risultati, gli obiettivi da raggiungere, non sono più solo vendite o contratti, direttamente quantificabili ed analizzabili, ma il numero di persone raggiunte, i nuovi contatti, le conoscenze e gli accordi che concorrono a creare una nuova immagine aziendale. L'Arte, infatti, non si limita ad accrescere la reputazione di un'azienda ma offre la possibilità di concretizzare obiettivi ottenendo un duplice scopo: raggiungere nuovi contatti e conquistarli al proprio prodotto e fidelizzare quelli già esistenti. (Moneta, Cantoni L., 2012)

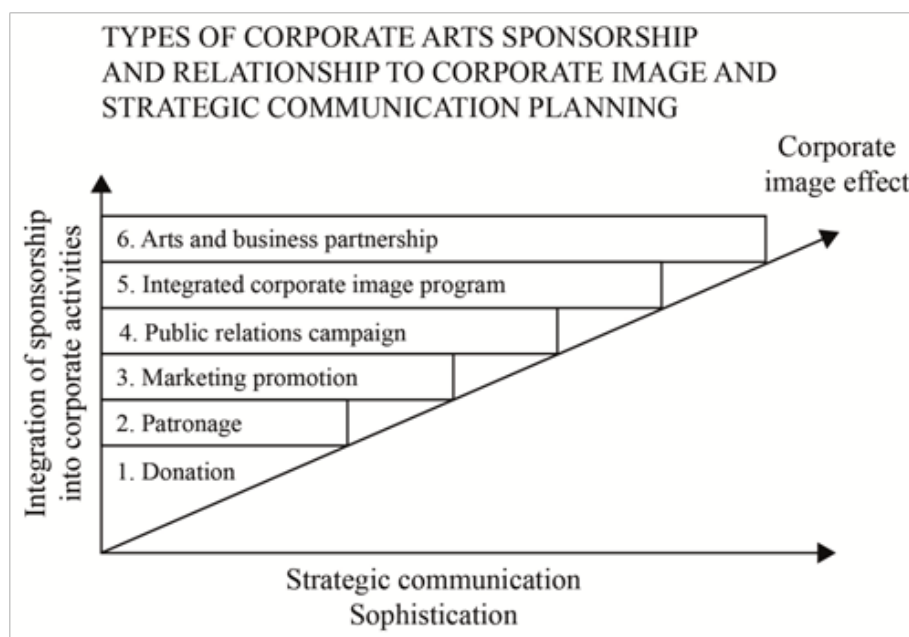


Fig.9, McNicholas B., 2004

E' evidentemente una comunicazione altamente specializzata, trasversale e non tradizionale, del brand, con un esponenziale aumento di visibilità e conseguente maggiore coinvolgimento del pubblico già conosciuto e un nuovo approccio, mirato ed efficace, a quello potenziale.

A questa comunicazione il pubblico, in costante e continua crescita come risulta da specifici studi di settore, risponde con un crescente interesse rivolto a nuove e originali forme

di cultura dotate di grande energia e movimento, volte a dare impulso ad una partecipazione emotiva e capaci di fornire possibilità di socializzazione e di divertimento in ambiti non limitati che interagiscono fra loro. (Vanni, 2014)

Il cliente, dunque, viene emotivamente coinvolto e se la sua esperienza risulterà essere positiva, difficilmente potrà dimenticare, oltre al momento, il prodotto ed il brand che gli hanno regalato queste sensazioni.

La comunicazione deve essere ovviamente centrata sul prodotto, ma con senso della misura, in modo che non sia né prepotente né invasiva, in grado di capire i bisogni e i desideri del cliente-fruitore che ne deve essere affascinato e attratto. (Vanni,2014).

Le imprese che decidono di adottare queste soluzioni e vogliono allineare la propria identità a forme d'arte non convenzionali cercano di porre le proprie radici per le strade, dove possono essere continuamente visti – e giudicati – dove possono mostrarsi spontanei, più autentici e pieni di significato.

In questo senso, è soprattutto il carattere estemporaneo della street art a risultare strategico nel contesto contemporaneo: in questi tempi ricchi di sfide e cambiamenti, sopravvive solo chi è in grado di adattarsi ad essi nel migliore e più rapido dei modi. Inoltre, le forme più estreme di arte contemporanea – dalla street alla video art – si prestano estremamente bene all'uso di tecnologie sempre più presenti nella vita delle persone e assolutamente funzionali ad una diffusione capillare del messaggio (Mermiri, 2009)

Nonostante quanto detto, non sono solo le forme d'arte contemporanea a risultare efficaci: ci possono essere innovative e originali applicazioni delle tradizionali forme d'arte che permettono l'evolvere dell'immagine aziendale in modo non drastico ma graduale ed armonioso. Ad esempio, l'opera classica viene sempre più spesso utilizzata per raggiungere diversi target eterogenei, portando ad un simultaneo cambiamento della percezione della forma d'arte, del prodotto ad essa collegato, dell'immagine aziendale e del consumatore stesso.

Tuttavia, l'odierna tendenza alla spettacolarizzazione (Martino, 2015) non risparmia il mondo dell'arte, traducendosi nella tendenza di alcuni sponsor a prediligere operazioni culturali blockbuster, pensate per acquisire maggiore visibilità mediatica e riconoscimento presso il grande pubblico. Tale procedimento, abusato nel tempo, ha allontanato l'impresa dall'iniziale desiderio di apparire non solo come attore economico ma anche sociale, ben inserita nella comunità di un dato territorio, ottenendo l'effetto contrario, ovvero scetticismo da parte degli abitanti del territorio in cui l'impresa opera.

Al fine di evitare tale spiacevole e controproducente effetto, i passaggi che rivestono un'importanza basilare perché quanto ottenuto investendo in arte produca l'effetto desiderato e divenga parte del valore di un'azienda, sono fondamentalmente due: la capacità

di coinvolgere i dipendenti e gli altri stakeholder nella scelta aziendale e un'efficace e mirata comunicazione, indirizzata alle finalità specifiche di marketing, volta ad esprimere il progetto, valorizzandolo e mettendo in evidenza i risultati raggiunti (Sobrero, 2016).

3.2 L'Arte come causa: cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa?

Oltre alla sponsorizzazione, un altro importante elemento che permette di migliorare l'immagine aziendale riguarda le implicazioni che il sostegno alle arti e alla cultura può avere in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa.

L'Impresa può valorizzare la sua autenticità sostenendo l'arte come causa, attraverso donazioni o supporto nelle operazioni, avendo riscontri positivi sul territorio nel quale è inserita e, per riflesso, sul proprio ambiente interno lavorativo.

Perché la relazione funzioni è necessario che l'impresa si avvicini all'arte con il desiderio di fare qualcosa per l'arte in quanto tale e non solo per essere "visto" come sostenitore delle arti, rischiando così di ottenere l'effetto opposto che elimina l'autenticità del gesto.

Ovviamente, non basta che la relazione risulti autentica, è fondamentale che il progetto artistico sia allineato con l'identità dell'impresa, con i suoi valori e, soprattutto, con i suoi obiettivi ed il suo target.

Il supporto delle arti può risultare estremamente funzionale alle imprese per identificarsi all'interno di un determinato settore: ecco, allora, che imprese legate a tradizioni centenarie si avvicineranno ad opere classiche, quali musica e balletto, per costruire un'immagine autentica di sé; al contrario, aziende giovani ed innovative saranno più inclini a sostenere forme d'arte contemporanea e sperimentale, quali installazioni e performance. L'arte e la cultura sono, infatti, ambiti con cui l'impresa può migliorare l'insieme degli asset intangibili che influenzano il sistema dei valori aziendali e promuovono l'innovazione, stimolando atteggiamenti e comportamenti sempre più responsabili. (Sobrero, 2015) Il sostegno delle arti da parte di un'impresa può scatenare anche un positivo effetto a catena che porterà altre imprese a seguire il suo esempio, ottenendo in questo modo vantaggi da entrambi i fronti, dell'arte e dell'impresa.

Ciò è particolarmente vero nelle realtà locali, dove il finanziamento di progetti artistici comporta anche una valorizzazione del territorio ed un valore aggiunto per i suoi abitanti che, in questo modo, possono sentirsi personalmente connessi alla causa e all'impresa che la sostiene.

Essere autentici e responsabili, dunque, è diventata una necessità per la maggior parte delle imprese profit, in quanto i risultati operativi sono necessariamente collegati al ri-

schio di esclusione dal mercato a causa della caduta dei consensi; la valorizzazione del territorio attraverso la promozione di arte e cultura permette alle imprese di differenziarsi qualitativamente, acquisendo una nuova immagine sul mercato.

La Responsabilità Sociale d'Impresa o RSI (o *CSR, Corporate Social Responsibility*) è un concetto astratto che negli anni ha subito molteplici variazioni nella sua definizione, variazioni che sono culminate nella definizione data dal Libro Verde della Commissione della Comunità Europea nel luglio del 2001, il quale la definisce come “*la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell’ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder*”

L’interesse delle imprese in materia è sempre maggiore, e così la recente disciplina sta maturando sempre più, integrandosi nella strategia aziendale (Hinna, 2005). Parallelamente, è cresciuto anche l’interesse nell’analizzare le conseguenze negative di un passo falso nel campo della CSR e come questo possa fortemente danneggiare l’immagine aziendale complessiva.

Dalle definizioni che si sono succedute nel tempo è possibile stabilire alcuni concetti distinti mantenuti nel corso degli anni:

- La **sostenibilità**, poiché le imprese devono creare valore aggiunto tenendo conto dello sviluppo sostenibile e delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali.
- La **volontarietà**, in quanto la RSI deve essere volontaria e non imposta, anche se deve essere costantemente misurata e documentata.
- La **consapevolezza** dell’azienda riguardo i propri effetti sulla società

L’offerta di RSI si può sviluppare su diverse strategie ed utilizzando vari strumenti, a seconda dei risultati che l’impresa mira ad ottenere:

- **Atteggiamenti filantropici**
- Atteggiamenti nei confronti del personale dipendente
- Azioni di Marketing (Cause Related Marketing / Marketing sociale)
- RSC, Responsabilità Sociale Cooperativa con atteggiamenti che privilegiano azionisti-lavoratori

Le aziende si stanno dimostrando più favorevoli all'investimento in attività artistiche in quanto esse rappresentano un canale diretto di comunicazione con gli abitanti di una determinata comunità. Si privilegiano, infatti, attività artistiche che coinvolgono le comunità o che denuncino particolari urgenze sociali (Mirabile, 2008)

Inoltre, le imprese sembrano essere sempre più propense ad allontanarsi dalle tradizionali forme di relazione con la cultura, tendenzialmente elitarie, per abbracciare modalità più accessibili. Sia i professionisti del marketing che la figure responsabili della CSR concordano nell'affermare che l'investimento in attività legate all'arte e alla cultura sono un'ottima via di comunicazione con gli stakeholders e, soprattutto, con gli influencer locali per mostrare l'impatto sociale dell'impresa.

Nel 2015, un sondaggio promosso da UPA (upaperlacultura.org) per capire il grado di interesse delle imprese nei confronti dell'arte e della cultura, ha evidenziato che negli ultimi 5 anni il 65% delle imprese iscritte a UPA ha compiuto investimenti in attività di sponsorizzazione o partnership di tipo culturale e il 68% degli investitori ha considerato questo investimento culturale importante o molto importante.

Per quanto riguarda le aree di interesse per gli investimenti, la cultura rappresenta la scelta preferita dalla maggioranza delle aziende, prima ancora del settore dell'educazione. I settori culturali preferiti dagli investitori sono, in successione : la musica, le mostre, i festival, i musei, il teatro, l'arte contemporanea e il restauro, la fotografia, la danza e il cinema.

Differenti sono gli obiettivi per le aziende che investono in cultura: al primo posto persistono gli intenti che coinvolgono le strategie di comunicazione di brand o di prodotto; in seguito, lo scopo è perfezionare la visibilità e la notorietà dell'azienda instaurando una relazione con la comunità territoriale. Gli investimenti culturali sono comunque sempre inseriti nelle molteplici forme di comunicazione messe in atto dall'azienda (Sobrero, 2016)

L'investimento in arte ha, però, delle caratteristiche particolari di cui bisogna tenere assolutamente conto quanto si parla di RSI.

Innanzitutto, non è sempre facile determinare l'impatto di un'azione artistica in termini quantitativi e oggettivamente misurabili, dunque è difficile per le imprese giustificare l'investimento nel proprio Social Report: l'azione potrebbe sortire nella comunità l'effetto opposto ed essere, quindi, percepita come elitaria in mancanza di risultati concreti che coinvolgano la maggioranza (Art & Business UK, 2004).

In secondo luogo, l'arte intesa come causa da sostenere non ha la stessa forza di altre di carattere sociale e, per questo, spesso le imprese preferiscono concentrarsi su un singolo obiettivo di natura sociale che possa rispondere a bisogni immediati della comunità.

Tuttavia, l'investimento in arte e cultura diventa una scelta strategica che contribuisce a rafforzare la reputazione aziendale, consolidando le relazioni locali con progetti d'arte aperti al pubblico, a sviluppare il marketing relazionale, creando nuove opportunità di comunicazione sui media, a coinvolgere i lavoratori attraverso l'organizzazione art-based training per lo sviluppo di determinate competenze creative. (Art & Business UK, 2004). In un mercato dove il valore di un'azienda si basa anche sulla capacità di comunicare in modo efficace ed autentico i propri principi ed i propri impegni, il fatto che essa si impegni a favore della sostenibilità condividendo il binomio RSI e cultura, rappresenta sicuramente un fattore di competitività per l'azienda ed un volano capace di dare l'avvio, incanalare ed incentivare le energie del territorio. (Sobrero, 2016)

Da parte loro, le Organizzazioni Artistiche interessate a rientrare nella strategia di determinate imprese attive nel territorio, per ottenere supporto – in termini economici e di immagine – devono impegnarsi ad analizzare e comprendere cosa le imprese cercano di ottenere quando si parla di RSI, quali sono gli obiettivi ed i target che si vogliono raggiungere. Devono, inoltre, promuovere attivamente i risultati derivanti da azioni artistiche all'interno delle comunità locali, in modo da mostrarne appieno il potenziale, anche sociale. (Art & Business UK, 2004).

Il successo della RSI sta crescendo sempre più rapidamente, con un numero di imprese sempre più cospicuo, anche in Italia, che decidono di inserire interventi sociali nella propria strategia complessiva (Hinna, 2005). Con questo aumento, si è mostrata l'urgenza di determinare degli specifici indicatori che permettano di valutarne l'impatto in termini misurabili e quantificabili. Le organizzazioni d'arte, se vogliono collaborare con le imprese in questo senso, devono dotarsi di mezzi che permettano una totale accountability dei processi in corso, devono riorganizzarsi internamente ed adottare una mentalità più vicina al business. Questo è, tra gli altri, uno dei vantaggi che l'impresa può offrire alle Organizzazioni artistiche: l'acquisizione di strumenti, pratiche e processi tipici dell'impresa, funzionali ad ogni tipo di organizzazione.

E' importante sottolineare come la RSI sia a tutti gli effetti un approccio strategico che può avere conseguenze – positive o negative – sull'intero assetto economico dell'impresa, coinvolgendo più dipartimenti. Per questo motivo, anche quando si parla di azioni filantropiche ai fini della RSI, non si deve assolutamente pensare al termine filantropico nella sua accezione storica, di disinteressata generosità nei confronti dell'umanità e della produzione del genio umano, quanto piuttosto ad un settore di una disciplina economica, perfettamente integrata nella strategia aziendale e, per questo, discussa dagli organi dirigenti con attenta pianificazione.

Farraginosi meccanismi di deducibilità fiscale e problemi di comunicazione dovuti ad un linguaggio non omogeneo tra ente culturale ed azienda, costituiscono ancora difficoltà nel rapporto tra impresa e cultura (Sobrero, 2016), anche se, negli ultimi tempi, le cose sembrano migliorate.

Ad esempio, le aziende hanno compreso che il rapporto con l'istituzione culturale deve essere fondato su un criterio di parità e che, anche se la partnership deve portare a risultati concreti, il progetto artistico non può adattarsi completamente alle logiche di mercato. In cambio, l'azienda investitrice può contare su un aumento della propria reputazione, su una divulgazione dei propri valori, su un allargamento del proprio pubblico, sull'ottenimento di attenzione e consenso da parte dei propri clienti.

Caso virtuoso sul territorio veneto è sicuramente Stonefly, azienda che da oltre venti anni è attiva sul mercato internazionale producendo calzature comode, che coniugano tecnologia, materiali e abilità manifatturiera.

Dal 2010 l'azienda, in collaborazione con la Fondazione Bevilacqua la Masa di Venezia, promuove il premio Camminare con l'Arte. Il progetto, destinato ad artisti partecipanti agli Atelier della Fondazione, prevede ogni anno l'assegnazione per dodici mesi di 12 studi, situati nel centro storico di Venezia, a giovani artisti tra i 18 e i 35 anni, che operano in diverse discipline che vanno dalla pittura alla performance, dalla video art alle installazioni e alla fotografia.

Cultura d'impresa e cultura artistica s'incontrano, si sviluppano e crescono nell'ambito di questo progetto. La dimensione culturale favorisce una connessione qualitativamente importante, che fonda i suoi cardini sull'energia profusa, sulla capacità di dialogo, sull'apertura ad esperienze e stimoli nuovi, sulla predisposizione ad essere disposti a mettersi in gioco.(www.stonefly.it)

Gli artisti partecipanti lavorano su un tema proposto annualmente da Stonefly: nel 2016 Walking Art, nel 2015 Dance Dance Dance, nel 2014 Second Skin, nel 2013 La Materia, etc.

Il progetto del 2016 si è aggiudicato la Menzione Speciale del premio Cultura+Impresa per la sezione "Sponsorizzazioni e Partnership culturali" con la motivazione: per l'innovazione degli obiettivi e i benefici ottenuti sia dai fruitori del progetto culturale che dal territorio di appartenenza; il networking con le istituzioni coinvolte; la creazione di opportunità espositive e di stimoli creativi per i giovani artisti partecipanti. Con questo progetto Stonefly intende incoraggiare l'arte come strumento di comunicazione, incremento, diffusione e sviluppo per l'impresa, come rapporto tra cultura e tessuto economico, per la nascita e l'interazione di nuove collaborazioni (Sobrero 2016)

Inoltre, viene posta particolare attenzione all'importanza che tali iniziative restituiscono al territorio.

La creatività è ciò che oggi fa la differenza e l'arte, con le sue contaminazioni, ne rappresenta il livello massimo.

3.2.1 Approfondiamo il Cause Related Marketing

L'avanzare inarrestabile della globalizzazione sta cambiando in maniera sostanziale i normali rapporti di mercato che, in una società sempre più aperta, risultano essere superati e obsoleti. Le aziende devono affrontare una sfida diversa e confrontarsi su tre aspetti differenti (Pittèri, Villani e Picucci, 2002) ma tra loro strettamente connessi:

- Sul **fronte interno**, per aumentare e sviluppare il proprio mercato anche a livello internazionale, è necessaria una dedizione attenta e continua e un'augmentata capacità di adattarsi alle varie contingenze.
- Sul **fronte esterno** che si basa sulla relazione con i consumatori, usando nuove e diverse modalità ed instaurando inediti rapporti di dialogo e vicendevole trasferimento di energie ed opinioni.
- Sul **fronte delle dinamiche tra interno ed esterno**, confrontandosi a livello globale, gestendo gli effetti non solo all'interno di rapporti industriali ma soprattutto tenendo conto dei contesti nei quali si agisce, con riferimento agli ambiti socio-culturali in continua evoluzione.

Il *Cause Related Marketing* (CRM) è uno di questi nuovi strumenti, che qui verrà analizzato sulla base delle sue implicazioni con il settore dell'arte e della cultura. Esso costituisce un importante strumento di RSI, a disposizione dell'impresa, per realizzare il proprio impegno nel sociale.

Il termine viene spesso banalmente tradotto in “marketing consapevole” o “marketing sociale” per presentare un'azienda che non tende solo al profitto e non è indifferente al territorio e all'ambiente, ma risulta aperta al dialogo e armoniosamente inserita nel contesto in cui opera (Mirabile, 2008).

In realtà, il Marketing Sociale identifica “*l'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso*” (Philip Kotler, 1970). Esso può essere realizzato da enti pubblici, organizzazioni no profit e aziende.

Il Cause Related Marketing, invece, e qui sta la differenza, è rivolto esclusivamente ad un soggetto profit. (Mirabile, 2008)

Il CRM è, dunque, un mezzo agile e sciolto, capace di adeguarsi alle varie situazioni e perciò di facile gestione anche da PMI, che possono perseguire i loro profitti, essere in corrispondenza con le richieste dei consumatori e, nello stesso tempo, intervenire con un complesso di elementi che agiscono per il pubblico interesse nel territorio in cui le imprese stesse sono inserite.

Contrariamente al mondo dell'impresa anglosassone, è uno strumento ancora relativamente nuovo in Italia, anche se il suo successo sta crescendo notevolmente.

La denominazione Cause Related Marketing appare per la prima volta nel 1983, in occasione del restauro della Statua della Libertà finanziata dall'American Express che, in collaborazione con la fondazione Ellis Island, mise a punto un'abile strategia al fine di dare impulso al possesso della sua carta di credito e di aumentarne l'utilizzo. (Pittèri, Villani e Picucci, 2002)

Fu un grande successo, che portò ad un considerevole incremento sia del possesso che dell'utilizzo della carta di credito. Inoltre si constatò un notevole aumento, addirittura del 45%, anche dei titolari di una nuova carta.

Questo fenomeno, nato e sviluppatosi negli Stati Uniti, si estese poi ai paesi di lingua anglosassone e solo in seguito cominciò ad affermarsi in tutto il mondo.

“La saturazione dei mass media ha costretto le aziende a cercare altri mezzi di comunicazione per raggiungere il consumatore. La sponsorizzazione ed il Cause Related Marketing rappresentano uno di questi mezzi” (Colbert, 2009).

Infatti, fin dagli anni Novanta, la connessione marca-consumatore, indirizzata soprattutto a tener conto di fattori sociali, ambientali e culturali che non vengono più considerati costi passivi ma elementi costitutivi della strategia aziendale, ha destato l'attenzione e suscitato l'interesse delle aziende più accorte.

Il mercato attuale è facilmente accessibile al consumatore e gli offre una gamma vastissima di prodotti e ciò induce le aziende a cercare di differenziare più possibile i prodotti stessi, le attività e le promozioni che, attraverso una comunicazione pubblicitaria così detta emozionale, atta cioè a suscitare emozioni, identificano una data impresa. (Pittèri, Villani e Picucci, 2002)

Per le imprese for profit usare il CRM come mezzo di comunicazione fa parte di una precisa strategia di marketing, inserita nel marketing mix. Non c'entrano né scelte filantropiche, né sponsorizzazioni, né elargizioni fortuite.

Viene preferito perché consente di affrontare i problemi sociali più attuali fornendo risorse

se e finanziamenti e, al tempo stesso, perseguendo precisi obiettivi di marketing. (Pittèri, Villani e Picucci, 2002)

Attraverso le attività di CRM, le aziende mettono alla prova la capacità di misurarsi e di battere la concorrenza, coniugando i loro valori positivi con i valori sociali dei consumatori; in questo caso, l'impresa si fa paladino di una causa che afferma principi di integrazione sociale, solidarietà e crescita civile, stimolando il desiderio di acquisto del consumatore e consentendogli di intervenire in un contesto che concerne la socialità e l'interesse collettivo.

Sono molte le imprese – indipendentemente dalla dimensione e dal settore di riferimento – che hanno deciso di intraprendere azioni di CRM.

Leader indiscusso per investimenti è sicuramente il gruppo Benetton, le cui campagne di advertising sono espressione e valorizzazione dell'identità e dell'immagine aziendale.

Restando in Italia, tra i primi casi riusciti di CRM in ambito culturale, è da segnalare sicuramente il restauro della facciata della Basilica di San Pietro in Vaticano ad opera del gruppo Eni.

Il progetto inizia nel 1997 e si conclude nel 1999, con il supporto scientifico e tecnologico di Eni che ne cura anche un'ampia campagna di comunicazione.

Il gruppo identifica la propria corporate identity attraverso iniziative che si articolano in diversi settori; ogni azione, però, diventa parte integrante di un più ampio progetto di comunicazione volto a dare importanza, trasparenza e profondità, ai principi di comportamento etici e sociali di Eni, in un processo di evoluzione che entra a far parte della storia e della mission dell'azienda.

Ciò in continuità della "Formula Mattei", fondatore di Eni, che unì alle sue grandi doti imprenditoriali l'impegno politico, l'interesse al benessere dei propri dipendenti e una vera e propria passione per l'arte e la cultura.

Eni diede inizio al progetto San Pietro stabilendo fin da subito la sua partecipazione non come mecenate ma come partner tecnologico, con lo scopo precipuo di portare in ambiti diversi del suo core business applicazioni di tecnologie sofisticate e di applicare al settore del restauro metodologie organizzative e progettuali fondate su esperienze industriali. (Pittèri, Villani e Picucci, 2002)

Eni Communication gestì la comunicazione dell'evento senza intermediari dall'inizio alla fine poiché essa era elemento fondamentale dell'intero progetto e prevedeva notevoli effetti positivi in relazione al marketing.

Affiancando il marchio del gruppo ad un importante monumento nazionale con un'azione attiva e operante e gestendo una comunicazione puntuale e decisa, Eni ha accresciuto e consolidato la sua immagine per mezzo del suo know-how e delle sue competenze e capacità.

3.3 L'incontro con l'Arte come stimolo alla creatività

Nonostante venga riservata più attenzione ai risultati che derivano dall'investimento in arte sugli asset esterni all'azienda, quindi in termini di immagine, comunicazione ed impatto sul territorio, molto si può dire anche sugli effetti che l'intervento sortisce all'interno dell'azienda, in particolare sulla produzione, sul dipartimento di ricerca e sviluppo e nella gestione delle risorse umane.

E' soprattutto il coinvolgimento, a vari livelli, del personale nella pianificazione e realizzazione di progetti co-gestiti tra Arte e Impresa, che permette di sviluppare un elevato grado di affezione all'impresa stessa, sviluppa il team building, la dedizione al lavoro e la creatività; permette di migliorare le relazioni tra colleghi e di favorire la loro interazione al di là dei ruoli prefissati. (Berthoin Antal e Strauß, 2013).

Il coinvolgimento nelle attività può avere diversa intensità, dalla semplice informazione circa l'evolversi del progetto, all'inclusione nella fase di selezione fino alla partecipazione per la sua realizzazione. (Comunian, 2010)

I benefici che le risorse umane possono trarre da un coinvolgimento più o meno attivo nei programmi culturali dell'azienda può raggiungere vari livelli proprio in relazione alla strategia intrapresa dall'azienda stessa e dal suo grado di coinvolgimento. Con la sponsorizzazione di eventi culturali, ad esempio, ai dipendenti può essere data la possibilità di assistere gratuitamente o di intervenire all'evento in orari straordinari.

Molto più capace di influire sul personale di un'azienda, sembra essere la presenza all'interno dell'impresa di una collezione d'arte o di un museo: in Italia, alcuni di essi sono diventati veri e propri modelli per la formazione professionale e per lo sviluppo, l'evoluzione e l'incremento di nuove competenze.

Un importante esempio lo troviamo in provincia di Treviso, con il Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva di Montebelluna, che conserva oltre 2000 oggetti di carattere storico, legati al mondo del design, della progettazione, dell'innovazione tecnologica e della produzione delle calzature sportive, i quali rappresentano storicamente il frutto del know how distintivo del distretto di produzione. Il Museo nasce dalla lungimiranza e generosità di alcuni imprenditori, fondatori dei Marchi storici del distretto, uniti dal 1984 nell'*Associazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva*. L'Amministrazione del Comune di Montebelluna, dal canto suo, ha concesso l'uso della storica villa Zuccaredda Binetti allo scopo di recuperare un bene di grande valore architettonico e, nel contempo, per creare un "luogo vitale" unico nel suo genere, che possa valorizzare e far vivere nel tempo la storia dell'ingegno e dell'imprenditoria legate alle attività della comunità artigianale e industriale che ha reso famoso nel mondo il distretto dello Sportsystem di Montebelluna.

A questo progetto, diventato nel tempo una vera Istituzione, hanno contribuito, con passione ed entusiasmo, numerosi professionisti, artigiani, imprenditori ed appassionati fornendo, oltre ad un esempio di valorizzazione delle risorse umane proprie delle aziende coinvolte, anche un riuscito esempio di collaborazione tra pubblico e privato e di cooperazione tra imprese “concorrenti” a beneficio comune del territorio.(montebellunasport-system.com).

Nonostante il fenomeno debba essere osservato dall’interno da un punto di vista manageriale, è indubbio l’apporto positivo determinato da una collaborazione, quanto più duratura e continuativa, con organizzazioni culturali ed artisti che rappresentino uno stimolo ed un incoraggiamento alla creatività.

In alcuni casi si tratta di progetti dal carattere fortemente sperimentale come nel caso di Fabbrica del gruppo Benetton, in cui la creatività e l’innovazione artistica legata a progetti culturali sviluppati internamente permettono al Gruppo di sperimentare nuove forme di comunicazione. (Comunian, 2010)

Esistono anche forme di coinvolgimento innovativo in cui arte e cultura si legano agli ambiti della formazione e permettono lo sviluppo di una mentalità creativa all’interno dell’impresa. (Art & Business UK, 2004)

E’ interessante analizzare a tal proposito l’impatto dei cosiddetti *art-based training*, che consentono lo sviluppo di capacità di leadership personali e fortificano rapporti di fiducia tra persone che condividono l’ambiente lavorativo, oltre a favorire un approccio creativo nella ricerca di soluzioni ai problemi. (Berthoin Antal e Anke Strauß, 2013).

Le imprese possono utilizzare diverse forme culturali – solitamente privilegiando forme in cui l’espressività personale sia fortemente incoraggiata - attraverso l’organizzazione di workshop, laboratori e seminari.

La presenza di artisti all’interno dell’impresa che condividono il proprio punto di vista rappresenta *“una risorsa formidabile, in attesa di essere fruttata dalle imprese per la ricerca di soluzioni sempre nuove e creative, e dai manager che cercano di attivare, potenziare e coinvolgere il proprio personale dipendente dotandolo di poteri immaginativi”* (Seifter e Buswick, 2005).

Ovviamente la riuscita positiva di questo tipo di progetti è fortemente influenzata dal contesto lavorativo e dai suoi fattori sociali e culturali.

Quando l’artista si trova ad essere a contatto con l’azienda può sperimentare due diversi aspetti dell’organizzazione: l’aspetto formale e quello informale.

Il primo riguarda l’organigramma organizzativo che determina ruoli ed incarichi all’interno di una struttura ben coordinata al fine di raggiungere i risultati aziendali prefissati.

Le relazioni che intercorrono tra ciascuna area funzionale sono pre-costituite, controllate e coordinate da una struttura gerarchica (indipendentemente dalla dimensione dell'impresa). La razionalità è alla base delle decisioni, per cui emozioni, relazioni e vita personale hanno ben poco peso all'interno della retorica formale.

Il compito dell'artista, affinché il suo intervento risulti efficace, è quello di comprendere rapidamente le dinamiche all'interno della seconda dimensione, quella informale, che non si mostra ordinata in una struttura gerarchica ma si compone di relazioni che restano esterne alla dinamica formale. (Berthoin Antal e Anke Strauß, 2013).

Una conseguenza positiva degli interventi artistici nell'ambito delle risorse umane è, sicuramente, il miglioramento delle relazioni interne all'azienda in quanto permette ai dipendenti di interagire tra loro in modalità diverse dall'abituale e di scoprire nuovi e inaspettati tratti caratteriali dei propri colleghi. In questo modo non solo è possibile allargare il proprio network di conoscenza, ma anche costruire l'identità di un team di lavoro forte e unito, favorendo un senso di appartenenza che va al di là dei ruoli e si basa su fiducia e rispetto reciproco.

Un intervento artistico diretto può, inoltre, favorire l'instaurarsi di nuovi valori all'interno dell'impresa, che permettano di sviluppare capacità di leadership e migliorino il clima aziendale generale.

Lo sviluppo di capacità di leadership, a diversi livelli, può essere un obiettivo specifico di determinati interventi artistici, come workshop e laboratori teatrali, che consentono di sperimentare diversi ruoli ed approcci al lavoro. Questo tipo di attività permettono non solo di pensare "*out of the box*" ma anche di indirizzare la creatività ad aspetti più profondi ed emozionali.

Un altro tipo di coinvolgimento non tradizionale è il cosiddetto *artist in residence*, ovvero residenze che prevedono la presenza fisica dell'artista all'interno dell'azienda che mette a disposizione spazi e materiali per la realizzazione di opere.

Talvolta, al fine di sviluppare la creatività aziendale, le tradizionali forme manageriali di incentivazione e motivazione non sembrano essere sufficienti, così come la semplice esposizione a forme d'arte. (Panozzo, 2017)

Ciò che si mostra necessario in questi casi è una relazione più strutturata e un'interazione maggiore, ottenuta attraverso programmi di residenze d'arte che permettano un dialogo diretto e continuo tra artista ed impresa che va al di là di workshop ed incontri saltuari ma si costruisce nel quotidiano ambiente di lavoro. È importante sottolineare come, nel caso di forme d'arte utilizzate allo scopo di sviluppare determinate competenze o atteggiamenti nei lavoratori dell'azienda, il focus non sia solo ed esclusivamente sui lavoratori ma

anche sui consumatori, le cui richieste rappresentano l'obiettivo ultimo da raggiungere attraverso programmi di questo tipo.

3.4 **Innovazione e valorizzazione attraverso l'Arte**

Uno sguardo al *Made in Italy*

Il richiamo all'innovazione si può percepire forte e chiaro in tutti gli stati europei, in ogni settore dell'economia e coinvolge qualunque tipo di organizzazione. Come ha sottolineato Michael Hutter (2011), gli aspetti che sono stati a lungo tempo associati alle creative industries ora si stanno espandendo a tutti i settori, invertendo il paradigma tradizionale nel mondo della creative economy che sta andando definendosi "*the new is normal*".

Partendo da questo nuovo punto di vista, molti manager hanno iniziato a ricercare il nuovo, scoprendo come il miglior modo di innovare sia sviluppare prima di tutto una mentalità innovativa. Per questo motivo, sempre più frequentemente, hanno iniziato ad esplorare il mondo delle arti portando persone, pratiche e prodotti all'interno delle proprie aziende per far fronte ai problemi che si trovano ad affrontare quotidianamente.

L'attuale stile di consumo, sempre più orientato alla ricerca di esperienze autentiche, conduce le imprese a produrre beni e servizi dall'alto contenuto innovativo, simbolico ed esperienziale, al fine di soddisfare le aspettative del consumatore. Il significato stesso di innovazione, ricerca e sviluppo assumono una nuova connotazione all'interno delle industrie che necessitano di nuove competenze per indagare processi artistici e culturali. (Panozzo, 2017).

In un'azienda la creatività, oltre ad essere principio e causa di innovazione, è anche fonte produttiva di sviluppo, incremento ed espansione non solo all'inizio, ma durante tutto il percorso creativo. Dal punto di vista economico l'innovazione viene considerata come l'ideazione, l'esecuzione e la diffusione di prodotti e prestazioni che producono cambiamenti e apportano benefici ai consumatori, (Saviolo e Testa, 2000), ed è inoltre vista come la fase più importante che porta alla crescita economica stimata nel lungo periodo.

Riprendendo ancora una volta il concetto di Autenticità affrontato nelle prime pagine, approfondiamo il concetto di autenticità originale, obiettivo di buona parte delle imprese di design – ma non solo – nelle quali l'arte può dare il suo indispensabile contributo favorendo l'innovazione di prodotto e la creazione di linee di valore assolutamente uniche. Per molte imprese l'arte e l'investimento in progetti culturali rappresenta oggi la possibilità di sviluppare le proprie competenze in ricerca e innovazione, avendo così delle ricadute positive su tutte le attività aziendali e portando sviluppi concreti nel core-business dell'azienda. Ciò è particolarmente vero, come detto, nel caso di imprese attive in

determinati settori quali il design, la moda e l'arredamento, nei quali la contaminazione con l'arte, soprattutto contemporanea, permette di identificare il brand come attento alle nuove tendenze d'avanguardia.

L'attenzione a progetti culturali può rappresentare anche la valorizzazione, da parte dell'azienda, della propria area produttiva, delle attività e delle ricerche ad essa collegate. Sono numerosi, infatti, i casi di imprese nelle quali l'investimento in arte e cultura ha influenzato la produzione, fornendo nuovi stimoli creativi che hanno incrementato il know-how aziendale. (Comunian, 2010).

Tra tutti, il celebre caso di Illy Caffè con le sue *Tazzine d'Autore* nate nel 1992 da un'idea di Francesco Illy, una vera e propria collezione di tazzine da caffè uniche nel loro genere, nata grazie alla collaborazione con artisti e designer di fama mondiale. Sulla superficie della tazzina di porcellana, icona di Illy Caffè disegnata da Matte Thun, si sono espressi più di 100 artisti di spicco nel panorama dell'arte contemporanea, da Michelangelo Pistoletto a Marina Abramović, da Sandro Chia a Julian Schnabel, da Robert Rauschenberg a Jeff Koons, da Joseph Kosuth a James Rosenquist. Ai grandi maestri si sono affiancati giovani talenti emergenti di tutto il mondo che, grazie a questa iniziativa, hanno potuto esprimersi, confrontarsi, imparare e farsi conoscere.

Dal 2006 il concept Illy Art Collection si estende ai Barattoli d'autore, e le relazioni con gli artisti continuano a crescere e a rafforzarsi creando una collaborazione che spesso dalla tazzina si estende ad altri media e ad altri luoghi: musei, mostre, libri, eventi. E tra gli artisti e il pubblico.

Il progetto ha permesso all'impresa non solo di aprirsi ad una fetta inesplorata del mercato – quella del consumo del caffè oltre che della produzione – ma anche di formulare una nuova teoria del “consumo” che colpisce direttamente la sfera emozionale del pubblico. (Gilmore e Pine, 2009)

Illy, infatti, chiedeva agli artisti coinvolti di riflettere sulla pausa caffè come “luogo di relax e dialogo”, ricercando un nuovo approccio al consumo di caffè che permettesse all'impresa di comprendere come essere più competitiva all'interno del mercato globale. La soluzione è stata trovata nella creatività, quella sprigionata dagli artisti e dai designer che per mesi hanno lavorato al progetto.

Come afferma la stessa azienda per chi, come Illy Caffè, persegue l'eccellenza, cercare la bellezza non è un fatto accessorio, ma una componente rilevante della cultura d'impresa e dei valori che orientano l'imprenditore etico.

Dall'altra parte, un numero sempre più considerevole di artisti hanno iniziato ad interessarsi al mondo del business, esplorando le nuove possibilità nate dal coinvolgimento di persone, materiali e luoghi provenienti da non-art-based Organizations, spesso al fine di

creare opere anticonvenzionali in spazi non dedicati esplicitamente all'arte o per apprendere tecniche e mestieri in relazione a precise pratiche e materiali.

L'innovazione, dunque, si osserva su entrambi i fronti ed è interessante notare come, molto spesso, sono i giovani artisti a ricercare nuovi input e contaminazioni con il mondo aziendale, percepito allo stesso tempo estraneo e stimolante. (Berthoin Antal e Anke Strauß, 2013)

Nel caso in cui l'impresa consideri l'investimento in cultura non solo come stimolo e volano di marketing e comunicazione, ma parte centrale del processo di innovazione del proprio prodotto, si dice che esso generi e determini una differenza qualitativa tra sé ed i propri competitors.

In particolare, all'interno di un'economia nella quale il valore è determinato non tanto dal prodotto in quanto tale, ma sempre più dall'universo simbolico di valori aggiunti che va ben oltre il prodotto stesso, fare assegnamento sulla cultura come metodo di mutamento, varietà e differenziazione, significa collocare il proprio prodotto in un mercato nuovo, attuale e moderno, fatto non solo di oggetti ma anche di una serie di valori intangibili che ne certificano la storia produttiva di qualità, serietà e solidità.

Ancora una volta sono diverse le modalità con le quali si può decidere di innovare il proprio prodotto; molto spesso si decide di avvicinare il campo dell'arte contemporanea per le sue potenzialità in termini di innovazione, creatività e contaminazione con diversi settori. D'altra parte, il recupero e la valorizzazione della propria tradizione produttiva può rappresentare una via altrettanto valida di fare innovazione, creando una continuità che ne garantisce la qualità.

L'arte e la cultura, dunque, possono essere un mezzo per connotare un'azienda in quanto ne indicano la provenienza, il bagaglio culturale di tradizioni ed esperienze, il suo background locale e, contemporaneamente, la sua apertura ai mercati internazionali.

La cultura favorisce, inoltre, la circolazione dei prodotti e dei marchi che si arricchiscono di significati, quali creatività ed affidabilità propri dell'arte italiana, spesso usati per rafforzare la comunicazione del proprio brand all'estero.

Il concetto, internazionalmente riconosciuto, di Made in Italy è, infatti, garanzia di qualità caratterizzata da una forte componente estetica che identifica il prodotto in ogni sua componente, dalla qualità della produzione, all'immagine e alla sua co-municazione.

L'accoglienza favorevole riservata dal pubblico di tutto il mondo al Made in Italy, con particolare attenzione al design italiano e alla moda, è senz'altro dovuta alla tradizione artigianale e al complesso di cognizioni e tradizioni che determina lo sviluppo economico del paese (Micelli, 2011) e garantisce l'incremento del valore dei prodotti, valore che ha le sue radici nella rilevante qualità (Fondazione Symbola, 2013).

La competenza e la conoscenza che l'artigiano ha del suo lavoro, viene acquisita solo dalla lunga esperienza e dalla pratica, non si impara semplicemente dai libri. E' per questo che negli ultimi anni giovani designer ed esperti artigiani hanno cercato una collaborazione che mettesse insieme professionalità e conoscenze diverse, ricordando che il lavoro artigianale è uno dei caratteri principali dell'economia italiana e ci distingue a livello internazionale; inoltre, nell'economia attuale basata sulla cultura e l'istruzione, il saper fare "praticamente" dell'artigiano che realizza un prodotto, origina senz'altro competitività per il sistema industriale.

Ciò che dobbiamo preservare non è soltanto il prodotto dell'ingegno e dell'arte italiana del passato, ma soprattutto quello spirito di iniziativa, quell'ansia di fare, di realizzare e di sperimentare che hanno permesso all'Italia la grande produzione che ci contraddistingue. (Trimarchi, 2002)

Ciò è dovuto, in buona parte, al modo in cui l'arte e la cultura risultano essere parte integrante della storia e della produzione materiale e immateriale del nostro Paese, determinando una produzione di altissimo livello con una propensione alla creatività e all'innovazione all'interno di una consolidata tradizione.

Gli imprenditori non possono più limitarsi a pensare all'arte ma devono iniziare a comportarsi di conseguenza, ovvero mettendo in pratica quelle caratteristiche che sono proprie della figura dell'artista.

Le aziende che decidono di operare esplicitamente attraverso l'arte o servendosi dell'esperienza di artisti, solitamente vogliono essere riconosciute come autentiche in quanto autentico ed unico è il bene/servizio che stanno offrendo. Questo il caso di numerose imprese artigianali la cui produzione consta sempre di un numero limitato di esemplari unici nella loro fattura, che rappresentano quel valore aggiunto tipicamente affiliato al Made in Italy.

Emblematico in questo senso è il caso di Bisazza, che ha trovato proprio nella cultura la sua fonte di innovazione.

Il progetto della Fondazione (organizzazione privata no profit aperta al pubblico), vede la luce nel 2012, ma già dal 2000 e ancora prima, la famiglia Bisazza, da sempre particolarmente sensibile alla cultura del design e dell'architettura, si è prodigata all'incentivazione di tali discipline.

La Fondazione nasce con una duplice funzione: spazio espositivo adibito all'esposizione di opere ed installazioni di designer ed architetti contemporanei che, durante quasi vent'anni, hanno concepito e raffigurato rare e originali applicazioni del mosaico; inoltre, essa è soggetto culturale, punto di incontro in costante dialogo con importanti ed autorevoli istituzioni internazionali con le quali organizza ed ospita mostre itineranti ed innovativi progetti di design ed architettura, non solo e non esclusivamente legati al mosaico.

E' curioso notare come non esistano un gran numero di fondazioni d'arte contemporanea volute da marchi attivi nel campo del design; molto più spesso, infatti, sono aziende di moda che tendono a legare la propria immagine all'arte come sinonimo di eleganza, classe e di stile senza tempo.

“E' il passaggio dall'attività imprenditoriale a quella progettuale. E' il progetto della nostra generazione” afferma Rossella Bisazza, vice-direttrice della Fondazione, creata insieme al fratello Pietro.

Gli spazi della Fondazione, situata in provincia di Vicenza, nella campagna di Montecchio Maggiore, si estendono su un'ampia area (circa 6000 mq.), in passato adibita alla produzione aziendale ed in seguito recuperata e destinata all'esposizione grazie al progetto di riqualificazione dell'architetto Carlo Dal Bianco. Ospita una ricca collezione permanente costituita da installazioni firmate da designer quali Tord Boontje, Aldo Cibic, Sandro Chia, Jaime Hayon, Arik Levy, Alessandro Mendini, Fabio Novembre, Mimmo Paladino, John Pawson, Andrée Putman, Ettore Sottsass, Studio Job, Patricia Urquiola e Marcel Wanders.

A guidare le scelte di Bisazza una domanda fondamentale: “In quanti e quali modi un'azienda riesce a fare innovazione?” La risposta potrebbe sembrare scontata, o forse no: attraverso un materiale, una forma, una tecnologia. (Pizzi, 2013). E qui risulta assolutamente evidente la connessione con l'arte, che vede nell'utilizzo dei materiali la sua espressione, nell'affinare la tecnica la maestria, nell'utilizzo di tecnologie la sua evoluzione.

Il fattore d'innovazione diventa allora, naturalmente, l'investimento in cultura e nella valorizzazione delle arti e della figura dell'artista, il quale conduce una ricerca sempre volta alla scoperta del nuovo ed è capace di proiettare le sue idee nel futuro, lasciando traccia di sé e della sua ricerca (Pizzi, 2013).

L'interesse dell'azienda nei confronti dell'arte risale a prima dell'apertura della Fondazione e si può dire caratterizzi tutta la produzione, dagli albori ad oggi.

Dal 2000 Bisazza inizia a raccogliere opere di artisti, designer ed architetti che mostrano diversi utilizzi del mosaico, realizzate in occasione di mostre, esibizioni ed eventi internazionali che vedevano il coinvolgimento dell'azienda. Tra le più celebri, le sculture di grandi dimensioni di Scottass, Mendini, Urquiola, Studio Job, Hayon, Paladino, Novembre, Chia e Wanders.

Anche in questo Bisazza si pone un duplice obiettivo: la conservazione e la valorizzazione di opere d'arte per accrescere la propria collezione che, contemporaneamente, mostrino la bellezza del mosaico nelle sue diverse applicazioni.

Inoltre, Bisazza è solita ospitare mostre ed iniziative site-specific con opere pensate appositamente, frutto di collaborazioni con Istituzioni ed organizzazioni internazionali. In tal modo l'azienda può ampliare il proprio network di conoscenze a settori diversi ma affini,

rafforzando la sua immagine aziendale e differenziandosi sul mercato rispetto ad altri produttori attivi nello stesso settore. Bisazza, negli anni, sta diventando non solo uno tra i principali centri produttori del territorio, ma anche un'istituzione culturale riconosciuta internazionalmente.

Particolarmente interessante è il modo in cui Bisazza è riuscita a far coincidere produzione artistica con la produzione tipica dell'azienda. Infatti, "l'artisticità" è diventata una peculiarità intrinseca della produzione commerciale dell'azienda: *"ci siamo concentrati sull'innovazione stilistica [...] bello e funzionale ogni prodotto di design lo è. La funzionalità non è trascurabile, ma al tempo stesso racchiudere la bellezza è un modo per coccolarsi"*. (Favero, 2013)

Come spiega Maria Cristina Didero, direttrice della Fondazione ai tempi della sua nascita, *"c'è spesso un motivo altro che ci porta alla scelta di un progettista"*, che può essere la partecipazione ad un particolare evento (Pizzi, 2013) o la necessità di innovare in un determinato prodotto.

Infatti Bisazza capisce ed interpreta il bello nella sua produzione, frutto di queste collaborazioni pluriennali con artisti e creativi, tanto da arrivare a coniare il "Bisazza style", simbolo di qualità e raffinatezza che valorizza la produzione italiana.

PARTE II

PREMESSA: Industrie Creative o Industrie Artificate?

Come discusso finora, dunque, vi possono essere imprese che decidono non solo di investire in arte con processi esterni di sponsorizzazione o semplice finanziamento, ma che si rendono disponibili ad accogliere l'arte al loro interno, a trasformare i propri processi quotidiani inserendovi un elemento nuovo e diverso. Alcune imprese, inserite in alcuni determinati settori quali design o moda, accolgono spontaneamente, quasi obbligatoriamente, gli insegnamenti creativi del mondo dell'arte; altre invece, la cui produzione non è gioco forza legata all'elemento creativo, devono compiere uno sforzo maggiore, fisico nella produzione e psicologico nella comprensione dell'effettivo vantaggio derivante dalla collaborazione. E se le prime vendono soprattutto i significati, i concetti dei prodotti che hanno creato attraverso la lavorazione, anche le seconde che magari sembrano effettivamente lontane da queste trasformazioni, devono cominciare a considerare i fattori nobili ed importanti che provengono dalla produzione culturale. (Salvemini, 1999)

Ciò che è importante sottolineare in questa sede è la differenza sostanziale tra *Industrie Creative*, termine formalmente introdotto nel vocabolario corrente nel 1997, e *Industrie Artificate*, la cui definizione è ancora in via di sviluppo e rappresenta il principale obiettivo del progetto di ricerca Artificare/ Art&Business.

Presupposto fondamentale per intraprendere questo discorso è la seguente domanda: vi possono essere Industrie Creative artificate ed Industrie Artificate non creative, secondo la definizione ufficiale di industria creativa?

Cerchiamo, ora, di dare una definizione generale dei due termini – industria creativa ed artificazione – per analizzarne i caratteri peculiari.

Come avremo modo di osservare, il termine artificazione trova la sua origine nel campo dell'estetica contemporanea e non del management. Il progetto Artificare mostra il suo carattere innovativo nell'applicare tale concetto al nuovo ambito dell'industria, con un procedimento logico di senso che va oltre i tradizionali paradigmi e indaga nuove relazioni.

1. Le industrie creative: origine del termine, definizione, settori di attività

Il concetto di industrie creative fu usato per la prima volta in Australia all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso. Ma la sua ampia diffusione si deve al primo ministro inglese Tony Blair quando, nel 1997, avviò la Creative Industries Task Force (CITF) all'interno

del Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (Dipartimento Governativo della cultura, dei Media e dello Sport), identificando la loro origine nella creatività e nel talento individuale e riconoscendo loro la potenzialità di creare ricchezza e lavoro attraverso l'uso della proprietà intellettuale.

Si legge, infatti:

“Le industrie creative sono quelle che hanno origine dalla creatività individuale, abilità e talento. Esse hanno un potenziale di creazione di ricchezza e posti di lavoro attraverso lo sviluppo della proprietà intellettuale. Le industrie creative includono pubblicità, film e video, architettura, musica, arte e mercati antiquari, spettacolo dal vivo, computer e videogame, editoria, artigianato, software, design, televisione e radio, moda.”

Questo momento rappresenta l'inizio della ridefinizione del settore culturale, compiendo un primo passo verso la definizione di una nuova economia della cultura. (Ariane Berthoin Antal, 2011)

Si tratta di un settore in forte crescita per quanto riguarda l'economia capitalista postindustriale, in Europa e nel mondo, dal forte potenziale per lo sviluppo economico e sociale. Grazie all'affermarsi di nuove tecnologie digitali, le industrie creative sono diventate la continuazione, in una sorta di evoluzione naturale, dell'industria culturale in quanto tale. (Lazzaretti, 2009).

Ciò ha significato anche un' aumentata capacità di intervento nella politica pubblica essendosi in effetti riscontrata una relazione tra il tasso di crescita occupazionale in questo specifico settore e quello della crescita economica in generale (Flew 2012).

Sta di fatto che il concetto stesso di creatività e il modo di approcciarsi alla cultura come veicolo di sviluppo economico e sociale sta rapidamente evolvendo ed interessando non solo gli economisti, ma anche coloro che studiano i processi della società umana e l'arte di organizzare sia razionalmente che esteticamente gli aggregati urbani. (Lazzaretti 2009) La creatività, inoltre, rompe gli schemi, le convenzioni ed il comune modo di pensare; porta ad aprirsi all'immaginazione e ad avere un approccio diverso, nuove percezioni e nuove idee che portano ad un nuovo prodotto.

E' un processo che unisce idee, abilità, conoscenza e talento con tecnologia e cultura. La cultura in questo senso viene utilizzata come input creativo per lo sviluppo di nuovi prodotti. (KEA, 2006)

Serve, però, una comunione di intenti, una sinergia con il contesto sociale e le forze economiche perchè la creatività, per poter dar risultati, ha bisogno di capacità umane individuali unite a risorse tecniche ma deve, altresì, essere inserita in un tessuto sociale che la assecondi e la favorisca e di un sistema economico che su di essa impieghi capitali finanziari. (KEA, 2009).

L'intero processo, dunque, è di fatto stimolato da elementi umani, sociali, culturali ed istituzionali (KEA 2009) e se, artisticamente parlando, la creatività sostenuta dall'immaginazione è la capacità di inventare, di produrre cose nuove, originali e straordinarie nella loro novità, dal punto di vista economico essa si basa sul rinnovamento in un processo incessante, dotato di grande energia e dinamismo che unisce creatività artistica, innovazione economica e tecnologica (KEA 2006)''

Proprio questa ambivalenza del concetto di creatività tra artistico ed economico rappresenta la peculiarità delle industrie creative, che si trovano ad essere costantemente sospese tra due imperativi apparentemente in opposizione. Innanzitutto, manager e imprenditori devono trovare il modo di far conciliare l'espressione del valore artistico con l'aspetto economico della produzione e della fruizione di massa.

In secondo luogo, le industrie creative devono cercare continuamente novità che possano differenziare i loro prodotti e servizi, rendendoli unici e riconoscibili rispetto ad altri beni dello stesso settore. Terzo, devono costantemente analizzare la domanda di consumo ma, allo stesso tempo, trasformare i bisogni del mercato grazie alla creatività e all'immaginazione. Quarto, è necessario bilanciare una struttura ad integrazione verticale delle attività con la necessità di mantenere viva ed attiva la creatività attraverso dei processi di specializzazione flessibile. Ultimo ma non meno importante, la responsabilità di creare un sistema che possa sostenere la domanda di beni creativi sul mercato, senza però sopprimere la naturale ispirazione individuale. (Joseph Lampel, Theresa Lant e Jamal Shamise, 2000).

E' bene sottolineare come le industrie creative, nonostante il nome fuorviante, non riguardano solo i settori che producono beni culturali in senso stretto, definiti come quei beni "non materiali", diretti ad un ampio pubblico di consumatori i quali solitamente li ricercano per le loro caratteristiche estetiche o espressive, piuttosto che per la loro funzionalità. (Joseph Lampel, Theresa Lant e Jamal Shamise, 2000). Esse, infatti, comprendono nel loro ampio ambito anche il nuovo settore dell'economia digitale come i software e le attività informatiche (Lazzaretti, 2009).

Le imprese culturali, invece, nel comune intendere sono associate ai settori più tradizionali come il patrimonio culturale, le arti visive, dello spettacolo, l'editoria, la musica, il cinema, la radio, la televisione, la stampa, la fotografia (Valentino 2013, B)

Sono tredici i settori dell'industria creativa secondo il report della task force inglese del 1998:

- Architettura
- Arti visive e dello spettacolo

- Artigianato
- Design
- Editoria
- Film, video e fotografia
- Mercato dell'arte e dell'antiquariato
- Moda
- Musica
- Pubblicità
- Servizi informatici di software e computer
- Software di intrattenimento interattivi (videogiochi)
- Televisione e radio

Ogni impresa inserita in ciascuno di questi settori utilizza processi che si basano sulla generazione di idee creative che, applicate a prodotti o servizi, producono valore sul mercato.

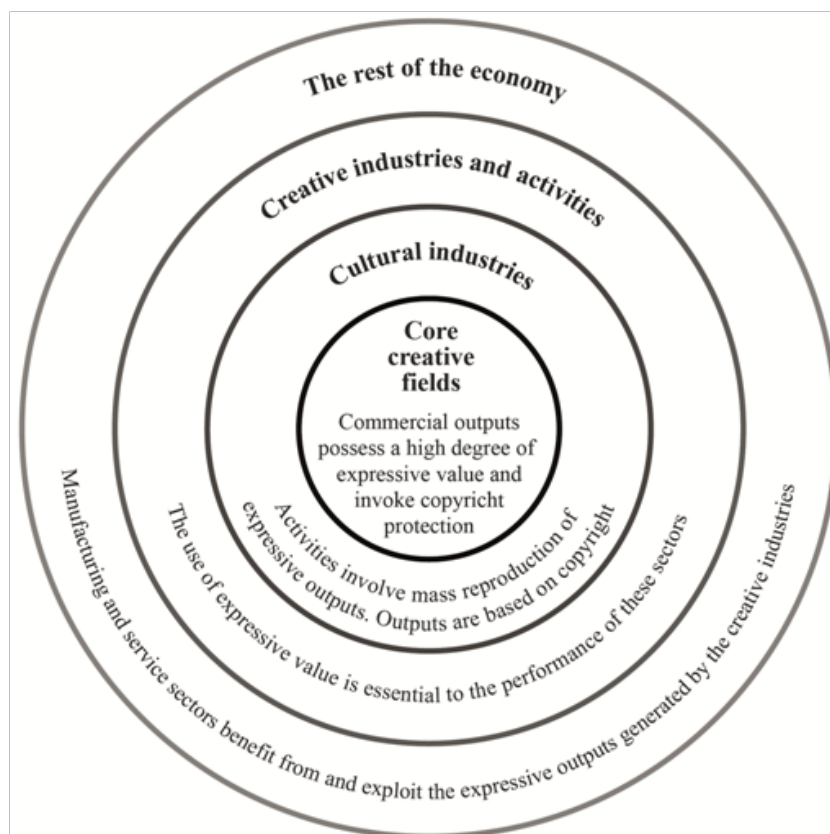


Fig.10, The Work Foundation, 2007

S.Cunningham e J. Hartley nelle loro opere sostengono che la denominazione “industrie culturali” debba essere sostituito da quella di “industrie creative”, perchè queste ultime riescono a connettere e a collegare fra loro le arti creative e dello spettacolo con i media e le industrie di comunicazione e divulgazione in un contesto di economia basata sulla conoscenza digitale, nella quale spesso i consumatori diventano co-creatori grazie ai contenuti online (Flew, 2012).

Tale tesi, inoltre, include il contenuto creativo nei settori delle arti, dei media, del design e riconosce il valore degli input creativi nella cosiddetta “*New Economy*” connesso alle tendenze di crescita e innovazione (Cunningham, 2005).

Soprattutto in Italia la produzione culturale e creativa rappresenta un’attività di no-tevole importanza economica, con un numero di imprese attive ed un brand, quello del Made in Italy (soprattutto nel settore moda, design ed enogastronomia), ri-conosciuto nel mondo, a rappresentare la cultura e l’economia italiana con elementi e caratteristiche distintive a livello internazionale.

In questo campo assumono particolare importanza le conoscenze basate sulle tradizioni artigianali che vanno ad integrarsi con il sistema industriale e rappresentano una fonte di competitività per l’impresa italiana. L’attenzione alla tradizione non significa ritornare agli antichi mestieri, ma fare propria la passione dell’artigiano per il suo lavoro, l’esperienza acquisita negli anni e, soprattutto, l’attenzione alla qualità e alla cura del prodotto.

L’ex Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, nel 2007, sottolinea come il punto di forza dell’Italia sia “*la cultura della creatività, che deve far considerare grande il potenziale delle nostre imprese e del nostro lavoro*”. Sempre più spesso, infatti, la creatività diventa il motore dell’economia e fonte di vantaggio competitivo per le aziende.

Il Veneto è caratterizzato dalla presenza di PMI, specializzate in diversi tipi di produzione, in cui la creatività gioca un ruolo importante. Alcune di queste in particolare sono organizzate in distretti specializzati, presenti per la maggior parte nel Nord-est del Paese, definiti come “*una comunità di persone e di imprese che opera su un territorio limitato, dove la presenza di economie esterne alle imprese ma interne al territorio sollecita la formazione e lo sviluppo di un apparato produttivo specializzato, in cui le imprese minori hanno un ruolo assai rilevante.*” (Sebastiano Brusco e Sergio Paba, 1997).

Possiamo, dunque, analizzare l’impatto della produzione creativa sul tessuto socio-economico del territorio veneto, la cui incidenza è sempre maggiore soprattutto nei settori del design, architettura, artigianato, della comunicazione, del fashion e del lusso (settori nei quali la creatività, intesa come talento creativo, si mostra come l’elemento fondante

della produzione). Più delle altre, le industrie creative necessitano di tutelare il nucleo del loro vantaggio competitivo e, per questo motivo, le imprese venete si mostrano sempre più attente a temi quali la ricerca di autenticità unita a connotazioni fortemente estetiche, la creazione di esperienze e la sostenibilità ambientale, al fine di ottenere un impatto positivo nel tessuto socio-economico in cui sono inserite.

Le cosiddette industrie creative hanno inciso non poco sul fatturato delle imprese venete, toccando il 4.7% del fatturato totale nel 2015 con un indice di occupazione del 5.1%, dati in crescita del 0.9% e dello 0.6% rispetto al 2012. In termini di fatturato, punte di presenza delle industrie creative si rilevano nella provincia di Venezia con il 5.4%, Treviso con il 5.2% e Vicenza con il 5%.

Secondo i dati rilevati nel 2015, le imprese creative venete sono per il 36% di piccola dimensione e per il 46% di media, dunque con un'incidenza minima delle grandi imprese. Le imprese sono, per la maggior parte, artigiane ed attive nel settore manifatturiero dove il rapporto con i materiali rappresenta l'eccellenza nella produzione, soprattutto per quanto riguarda abiti e tessuti, pelletteria, arredo e autovetture, vetro e ottica, editoria e stampa, design del prodotto e della comunicazione e, più in generale, tutta la produzione d'alta gamma.

La creatività applicata alle aziende, con il conseguente sviluppo delle industrie creative è, dunque, un terreno di sviluppo imprenditoriale tra i più fertili in Veneto negli ultimi anni. (MACLab, 2016).

2. Artificazione: dall'estetica contemporanea al sistema industria

Il neologismo “*Artificazione*” indica quel processo per il quale un elemento che non è “arte” nel senso comune del termine trasforma se stesso in qualcosa di artistico o viene influenzato dal modo di pensare ed agire tipico dell'arte. Nel processo di artificazione l'arte si combina con qualcosa che non è arte, ma ne adotta le principali caratteristiche. (Naukkarinen, 2012). Il termine viene coniato per la prima volta da un gruppo di studiosi finlandesi - Ossi Naukkarinen, Yrjänä Levanto, Susann Vihma - con l'originale *taiiteistuminen* del 2005. Prima di loro, altri studiosi avevano utilizzato il termine, ma in riferimento a diversi concetti ancora in evoluzione. Tra i primi, sicuramente Ellen Dissanayake che, nel 2001, identifica il termine come un elemento distintivo, innato nell'essere umano: un processo che permette a ciò che non è arte di diventare arte, producendo l'elemento artistico in prima persona. (Dissanayake, 2001 - 2012)

Secondo la scuola finlandese, questa seconda definizione mostra, però, il suo limite nel non considerare due elementi principali: la consapevolezza del processo di artificazione ed il carattere indipendente dell'arte nell'intero processo.

Infatti, il processo di artificazione procede fino al punto in cui l'elemento non-arte si mescola all'elemento arte che non scompare mai del tutto ma, anzi, mantiene intonse le sue caratteristiche culturali. Quando queste ultime scompaiono, non è più possibile parlare di artificazione così come, quando l'elemento non-arte diventa arte a tutti gli effetti, il processo trova il suo epilogo (Naukkarinen, 2012).

Il processo di Artificazione, dunque, prevede l'acquisizione dei tratti caratteristici dell'arte, dei suoi processi e modi di pensare, senza però che l'identità degli elementi coinvolti venga compromessa definitivamente.

Perché il processo di artificazione possa verificarsi, è necessario che vi sia alla base una concezione unitaria di "arte". Può essere intesa come "creatività", "bellezza estetica", "produzione straordinaria", o altro di diverso ancora. Si può cercare di analizzare i diversi punti di vista, da quello del produttore, del fruitore o dell'istituto promotore. Nelle diverse variazioni, qualcosa è classificato come arte, altro come non-arte, e alcune cose come vicine o simili all'arte.

Inoltre, il processo di artificazione nasce in modo consapevole (Naukkarinen, 2012), secondo intenti specifici, nonostante le successive evoluzioni possano prendere direzioni inaspettate, seguendo direttive inconse. È fondamentale che alla base vi sia la consapevolezza di cosa sia arte e cosa sia non-arte, in modo da poter sviluppare riflessioni concettuali che permettano l'osservazione delle principali conseguenze di azioni di artificazione.

Ultima ma non meno importante, la distinzione tra artificazione ed *estetizzazione*, termini spesso confusi ma sostanzialmente diversi. Il termine estetizzazione, infatti, è un elemento tipico del modo di pensare (*aesthetic thinking*) post modernista, che importa l'eleganza ed il senso del bello tipico dell'arte nei diversi contesti di vita quotidiana. L'estetizzazione trova la sua origine estetica in *aisthesis*, cioè sensibilità in senso lato, forma di conoscenza della realtà che passa attraverso i sensi.

Ovviamente, l'estetizzazione è presupposto fondamentale del pensiero di artificazione il quale, però, va oltre il concetto di sensibilità, sviluppando relazioni più profonde.

Cosa può essere artificato? In linea di principio, tutto ciò che non è arte. Nella pratica, alcuni settori della cultura occidentale sono stati più interessati di altri a questa pratica: business, servizi di assistenza, educazione, ricerca accademica, spesso più d'uno intrecciati assieme.

Artificazione non vuol dire introdurre un oggetto d'arte, che sia esso un'opera o una performance. L'enfasi è da porsi sulla qualità delle relazioni che si instaurano e sul livello di partecipazione, piuttosto che sulle proprietà di oggetti specifici. Infatti, le forme di espressione artistica, al di là del risultato finale, sono intrinsecamente legate alle abitudini di vita e richiamano precisi contesti culturali. (von Bonsdorff, 2012)

E' per questo che il fenomeno dell'artificazione non riguarda il prodotto dell'organizzazione, quanto piuttosto la modalità di pensiero, l'apertura, la contaminazione con forme artistiche che portano al confondersi dei confini tra ciò che è arte e ciò che, invece, non lo è.

Negli ultimi anni, come abbiamo avuto modo di osservare nella prima parte di questo lavoro, è emersa la tendenza da parte delle imprese ad avvicinarsi al mondo dell'arte in modo sempre più relazionale e collaborativo, talvolta con il coinvolgimento diretto degli artisti all'interno dell'azienda, con conseguenze positive per entrambi gli attori coinvolti. Molto spesso le arti vengono viste come il miglior modo per veicolare creatività, facendo nascere il fraintendimento tra industrie creative ed industrie artificate.

E' in questo momento che la distinzione tra artificazione e estetizzazione si mostra fondamentale. Di frequente si afferma che manager ed imprenditori abbiano bisogno di qualità estetiche per aver successo: nel modo di porsi, di parlare, di agire (Naukkarinen, 2012). Altrettanto frequente è la ricerca di qualità estetiche in determinati prodotti, soprattutto nel settore del design, dell'arredamento, della moda, della tecnologia.

Si può, dunque, affermare che le industrie creative sono, per loro stessa natura, industrie esteticizzate, ma non per questo necessariamente artificate. Le industrie creative trovano nella creatività – caratteristica propria dell'arte – la loro metodologia organizzativa che è propria di settori codificati.

A caratterizzare le industrie creative vi è quello che potremmo definire “paradosso della vicinanza” : esse, per loro stessa definizione, trovano nella creatività la vicinanza con l'arte. Tale vicinanza porta spesso a confondere i due campi, definendo “artistica” un'industria che, in realtà, con l'arte non ha mai avuto a che fare.

Come afferma Giampaolo Allocco, fondatore di DelineoDesign, una delle industrie partner del progetto Artificare/ Art&Business “*Non abbiamo mai collaborato con artisti. Certamente negli anni ho incrociato grandi artisti , ma sempre in ambito professionale, in qualità di fotografi e videomaker per determinate esigenze, soprattutto di marketing.*”

Per rispondere, quindi, alla domanda iniziale “vi possono essere Industrie Creative artificate ed Industrie Artificate non creative, secondo la definizione ufficiale di industria creativa?”, la risposta è sì. Se, invece, dovessimo rispondere alla domanda “le industrie creative sono industrie artificate?”, la risposta sarebbe no, non necessariamente.

Contrariamente a quanto riportato per le industrie creative, è difficile riferire numeri esatti di industrie artificate presenti sul territorio, così come è difficile – se non impossibile – contarle nel mondo.

Fatta questa premessa, possiamo ora analizzare nello specifico il progetto Artificare/ Art &Business con il coinvolgimento di industrie sottoposte ad un processo di artificazione, al di là della natura creativa delle imprese stesse.

CASO STUDIO: IL PROGETTO ART & BUSINESS E L'ARTIFICAZIONE DELLE IMPRESE

1.1. Artificare/ Art&Business: uno studio di settore

Come abbiamo potuto osservare, esiste una reale connessione tra Arte e Impresa, ma rimane ancora poco indagata sul piano empirico: il patrimonio culturale italiano viene spesso identificato come fonte primaria del vantaggio competitivo delle aziende italiane, la cui produzione acquisisce una carattere fortemente identitario che si sostanzia nel marchio di qualità Made in Italy.

Perché e con quali modalità questa connessione si verifichi è, però, un terreno ancora poco esplorato, spesso ridotto a semplici osservazioni riduzioniste che riportano al, ormai obsoleto, concetto di filantropia qualsiasi tipo di rapporto tra impresa e cultura.

Il progetto Artificare/ Art & Business, dunque, si inserisce in questa cornice di ricerca empirica, rivestendo un interesse accademico particolare che vuole andare oltre le tradizionali modalità d'incontro arte-impresa, inaugurando modelli relazionali più autentici ed adeguati all'attuale società in cambiamento.

Il mondo delle arti è sempre più teso a ricercare nuovi media, nuovi temi da affrontare e nuovi spazi da vivere, che permettano agli artisti di ottenere un ruolo attivo nelle attuali trasformazioni sociali. L'artista e le organizzazioni impegnate in campo culturale non possono più limitarsi alla passiva osservazione e rappresentazione degli eventi e reclamano il diritto a far sentire la propria voce. Molto spesso esponenti di spicco del mondo artistico sono stati costretti a compiere clandestinamente azioni considerate "non adatte" al posto tradizionalmente assegnato alle arti. Esse – le arti – necessitano di mostrare il loro carattere creativo-innovativo andando oltre gli attuali preconcetti che vedono nell'arte una forma elitaria di fruizione, che non può trovare spazio nelle azioni di tutti i giorni ed inserirsi, a pieno titolo, nel tessuto sociale-economico che costituisce il nostro vivere quotidiano.

Le aziende, d'altro canto, sono continuamente alla ricerca di nuovi stimoli per meglio comprendere le esigenze dell'attuale consumatore, che sempre più ha bisogno di risposte individuali cariche di valori altri rispetto il semplice utilizzo (Berthoin Antal, 2011).

Oggi le aziende non si limitano alla produzione esclusiva di beni materiali o all'erogazione di servizi strumentali. Il loro obiettivo è quello di produrre significati, di costruire nuove relazioni e, soprattutto, di generare esperienze autentiche. Sempre più spesso, infatti, i consumatori sono in cerca di risposte individuali a bisogni ritenuti unici, che permettano loro di sentirsi cittadini autonomi più che indifferenziati consumatori. Si assiste

ad una crescente prioritizzazione dei processi e dei significati rispetto agli oggetti, della coproduzione e della condivisione di valori al di là del possesso (Berthoin Antal, 2011). I prodotti, tangibili, sono consumabili, i servizi, intangibili, sono usufruibili, le idee utilizzabili e le esperienze, autentiche, devono essere memorabili. Il mondo economico va sempre più ricercando qualcosa che la cultura, e fondamentale l'arte, sa già fare: rendere indimenticabile un momento.

Dunque risulta ovvio che l'impresa, in questo campo, ha molto da imparare.

Oltre allo studio della relazione arte-impresa per un prolungato periodo di tempo, il progetto si focalizza sul ruolo dell' "intermediario" , inteso come figura professionale con l'incarico di creare un ponte tra due mondi considerati, apparentemente, opposti. Questo terzo attore, il cui ruolo è di estrema importanza, ha il compito di aiutare l'artista che vuole sperimentarsi in un ambiente diverso e stimolante, e l'impresa che vuole fare esperienza dell'arte cogliendone i benefici. Fondamentale sarà l'ascolto e la comprensione delle necessità e dei bisogni delle parti coinvolte, allo scopo di facilitare un dialogo costruttivo ed arricchente, di costruire, insieme ai protagonisti, aspettative concrete e realizzabili, di accompagnare artista ed impresa durante tutto il percorso, mostrandosi come figura di riferimento.

1.2 Obiettivi e metodologia di ricerca

Il Progetto Artificare/ Art&Business nasce dalla proficua collaborazione tra Università Ca' Foscari di Venezia – Dipartimento di Management, M.A.C.Lab (Prof. Fabrizio Panozzo) – e IUAV – Dipartimento di Culture del Progetto (Prof.ssa Angela Vettese).

L'iniziativa, di carattere fortemente interdisciplinare, è stata finanziata dalla Regione Veneto (Direzione Formazione e Istruzione – Fondo Sociale Europeo) con pubblicazione di un bando per il conseguimento di assegni di ricerca, sul sito del Ministero (<http://bandi.miur.it/>) e dell'Unione Europea (<http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/jobs/index>).

L'analisi si concentra su un particolare tipo di rapporto tra Arte e Impresa, quello della Residenza d'artista, nel quale artisti diversi, nella tecnica e nello stile, trascorrono un periodo di tempo determinato all'interno di aziende, producendo le proprie opere.

Il progetto in questione prende il nome di *Artificare*, dove il termine, nella sua applicazione nel campo del business, indica l'attivazione di "*processi ideativi secondo le logiche proprie della produzione artistica, ottenendone i benefici in termini di innovazione strategica e tecnica, ma anche accettando e imparando a gestire la complessità derivante dall'inserimento di una logica, quella artistica, per molti versi diversa da quella azien-*

dale” (Artificare, 2017).

Nello specifico, l’esperimento prevede l’attivazione, l’osservazione e l’analisi di nuove artificiazioni tramite lo svolgimento di percorsi di residenza all’interno di alcune Piccole Medie Imprese venete.

E’ fondamentale analizzare i fattori di crescita intelligente delle PMI creative, esplorando le radici stesse della crescita, rintracciabili nella creatività imprenditoriale coltivata nel rapporto con la cultura e la produzione artistica.

Al fine di sviluppare una creatività diffusa all’interno dell’azienda, i normali meccanismi di incentivazione e le tradizionali forme di esposizione dell’arte all’impresa non sono più sufficienti (Panozzo, 2017). E’ necessario andare oltre i concetti di filantropia e mecenatismo, che affondano le loro radici in un passato ormai lontano, e sponsorizzazione, che prevede un supporto esterno e poco partecipativo. Sempre più spesso si guarda allo sviluppo di processi in grado di “artificare” l’impresa, che permettano l’attivazione di processi artistici all’interno dell’azienda al fine di ottenere benefici in termini di innovazione strategica e tecnica, ma anche gestendo la complessità derivante dall’inserimento di una dinamica, quella artistica, per molti versi opposta a quella aziendale e, per questo, necessitante di una profonda comprensione.

Differenziandosi dal tradizionale modello fordista, basato su una rigida suddivisione del lavoro e su una logica di vantaggio competitivo concentrato in attività di riduzione dei costi, il vantaggio delle PMI venete è fortemente legato alla creatività e si basa sull’innovazione, ingrediente fondamentale per sviluppare e mantenere alta la competitività. Ovviamente ciò si rende possibile solo investendo in processi creativi che possano supportare e stimolare l’innovazione, con particolare attenzione alla componente estetica e di progettazione del prodotto, in connessione con i soggetti principali della produzione artistica. (Panozzo, 2017)

Il progetto Artificare/ Art & Business, quindi, nasce principalmente da due esigenze: comprendere e sviluppare il potenziale innovativo e la competitività di PMI creative venete grazie ad una forma non convenzionale di esposizione al mondo dell’Arte, con il conseguente sviluppo di particolari competenze manageriali derivate dall’attivazione di attività artistiche all’interno dell’azienda, e la definizione di una nuova professione.

Infatti, per comprendere a fondo le relazioni che stanno maturando tra Arte e Impresa, le classiche figure professionali del mondo dell’arte o del management non sono più sufficienti: vi è l’urgente necessità di definire una nuova figura professionale che vanti conoscenze manageriali ed artistiche/curatoriali allo stesso tempo, che ricopra il ruolo di promotore e mediatore culturale a seconda che vengano privilegiate competenze strettamente artistiche (promotore) o conoscenze miste, anche nel campo del management

aziendale (mediatore).

Come accennato nelle pagine precedenti, tale figura si inserirà nella relazione artista-imprenditore come “intermediario”, con il compito di supervisionare l’evolversi del processo in modo non invasivo e facilitando l’interazione tra i due agenti , artistico ed economico.

Presupposto fondamentale del progetto è l’assodata convinzione che le industrie creative possano trarre effettivi vantaggi dal contatto con artisti, quali, ad esempio, lo sviluppo di capacità innovative. Andando al di là dei tradizionali modelli di relazione tra Arte e Impresa che vedono la due parti poco coinvolte, con il solo sostegno esterno della seconda alla prima, con l’Artificazione dell’impresa si vuole definire un approccio di scambio continuo, che generi contaminazione tra la produzione artistica e quella aziendale, diventando motore d’innovazione.

Obiettivo ultimo della ricerca è lo svilupparsi di un vantaggio competitivo da parte delle aziende grazie ad un’ attenzione particolare ad asset intangibili determinanti quali l’originalità, l’inventiva, l’estetica e la cura del dettaglio, l’attenzione nella scelta dei prodotti e delle forme. Tutte caratteristiche che già appartengono alle industrie coinvolte nella ricerca, ma che potranno affinarsi grazie alla stretta collaborazione con gli artisti e rappresentare un elemento di differenziazione. Con l’artificazione delle imprese si vuole stimolare un’innovazione strategica e tecnica di processo e di prodotto all’interno di industrie creative – o, per meglio dire, artificate – che, per loro stessa natura e definizione, sono uniche, dai processi non standardizzabili e non si prestano a generalizzazioni ontologiche.

Indicatore determinante per la riuscita o meno del progetto sarà, in primis, un nuovo metodo di fare impresa che si basi contemporaneamente sullo sviluppo sociale ed economico e che potremmo definire “Arte del Management”, definita come *l’insieme delle competenze pratiche e manageriali che mettono in rapporto esigenze aziendali con stili passionali, creativi e non standardizzati, attraverso la presenza in azienda di competenze nuove, di matrice essenzialmente artistica.* (Panozzo, 2017)

Entrando nello specifico, il progetto ed i conseguenti interventi di action research sono pensati unendo due modalità:

- **Residenza artistica in azienda come palestra di pre-innovazione**

L’action reserach sarà focalizzata sull’impatto immediato della creatività dell’artista all’interno del contesto aziendale. L’artista sarà chiamato ad interagire attivamente con i luoghi, i materiali ed i processi produttivi propri dell’azienda, in collaborazione con imprenditori, manager e l’assegnista di ricerca, per concepire

e sviluppare la sua azione artistica.

Questa azione di ricerca fonda su una delle idee portanti dell'intero progetto, ovvero l'assunto per cui anche l'impresa industriale possa ospitare e co-progettare produzioni artistiche ed azioni culturali che possano confermare ed aumentare il valore della produzione aziendale e rafforzare la sua identità.

L'arte diventa dunque una palestra pre-innovazione, un momento esperienziale in cui l'impresa può fare conoscenza delle modalità dell'arte, non solo sul piano concreto ma anche emotivo, aprendo inaspettate possibilità che permettano all'impresa e a chi la vive di guardare le cose in modo diverso ed assegnando loro nuovi significati.

La combinazione virtuosa tra Arte e Impresa, tra produzione artistica e competitività aziendale, si avrà grazie alla realizzazione di una residenza artistica aziendale che ponga l'artista a stretto contatto con i processi di produzione di beni e servizi. Tale combinazione virtuosa si concretizzerà in una serie di benefici per l'impresa, innanzitutto l'interattività creativa che le permetterà di "imparare l'arte" osservando l'artista in prima persona e di sviluppare sia la capacità di pensare in tempo reale ed immediato, attraverso processi non formalizzati, sia di cogliere lo stimolo all'innovazione libera dalla rigidità degli schemi.

L'azione artistica, inoltre, non sarà mai fine a se stessa ma sempre condotta in modalità partecipativa, per stimolare dialoghi e relazioni nel contesto socio-tecnico aziendale.

- **Sviluppo della mediazione culturale tra Arte e Business**, con particolare attenzione alla pratica professionale del brokeraggio creativo. All'artista è chiesto di svolgere un'azione di "scouting creativo" che possa favorire strategie di innovazione in chiave artistica da parte dell'impresa.

Le imprese diventano sempre più artistiche e l'arte sempre più imprenditoriale. Gli scenari cambiano, così come le abitudini dei consumatori e degli appassionati d'arte.

Nuove competenze e professionalità diventano necessarie per leggere ed interpretare contenuti, significati e bisogni sia in campo artistico che imprenditoriale. Le imprese devono sviluppare un marketing mix che includa il riferimento culturale come produttore di un plus valore estetico determinante e che veda nell'arte un elemento imprescindibile all'interno degli asset competitivi. L'azienda dovrà comprendere in che modo mantenere il carattere disinteressato dell'arte fine a se stessa, senza compromettere l'integrità dell'opera e la libertà dell'artista, indirizzandola al raggiungimento di precisi obiettivi economici, andando oltre l'antiquato stereotipo che vede arte e impresa come due mondi lontani e antitetici.

La mediazione tra il mondo dell'arte e quello imprenditoriale sarà progettata e promossa dall'azione dei referenti scientifici di Ca' Foscari e IUAV - che assommano competenze di curatela artistica e industria creativa – e costantemente monitorata dalle assegniste di ricerca Dott.ssa Corinne Mazzoli, Dott.ssa Viviana Carlet, Dott.ssa Annabella Sperotto. La ricerca sarà svolta focalizzandosi su tre diversi piani di artificiazione, al fine di esplorare a fondo ed attentamente gli effetti e le conseguenze dell'inserimento di attività artistiche all'interno del contesto aziendale.

Nello specifico:

- **Artificiazione del territorio:** impatto della produzione artistica sul tessuto sociale ed economico del territorio veneto. L'impatto sarà verificato sulla base delle conseguenze dirette, indirette ed indotte generate. Come ci illustra la ricerca accademica, le imprese possono decidere di investire in arte per migliorare la qualità del territorio nel quale sono inserite. Se tali investimenti sono attentamente pianificati, si possono raggiungere contemporaneamente obiettivi di tipo economico e culturale migliorando le prospettive di sviluppo aziendale nel lungo periodo;
- **Artificiazione delle produzioni:** impatto della produzione artistica sui processi organizzativi e l'innovazione strategica. Con la domanda sempre più crescente di esperienze autentiche, le industrie sono chiamate a rispondere con stili di direzione aziendale sempre più creativi. Capacità di improvvisazione, pensiero out of the box, una solida cultura aziendale assieme ad un ambiente di lavoro stimolante sono caratteristiche fondamentali per un'industria creativa e in questo l'arte può essere grande maestra.
- **Artificiazione dell'organizzazione:** impatto della produzione artistica sull'innovazione di prodotto e di processo. I nuovi stili di consumo richiedono anche ai beni e servizi più tradizionali di essere arricchiti di nuovi contenuti estetici e simbolici. L'obiettivo dunque è quello di facilitare l'innovazione di prodotto grazie all'interazione concreta con l'artista e con i suoi processi produttivi.

Le linee di ricerca sono, ovviamente, complementari e hanno l'obiettivo comune di “portare l'arte in azienda”, analizzandone poi le diverse ricadute, interne ed esterne, e l'acquisizione di quell'insieme di valori che caratterizza il mondo dell'arte, quale la concezione simbolica del prodotto invece che meramente utilitaristica, la libera espressione, la valorizzazione del talento individuale ed il carattere imprevedibile ed incontrollabile dei risultati, con la conseguente capacità di agire prontamente.

Fondamentale si mostra, ai fini della valutazione sulla riuscita o meno del progetto, un processo continuo di monitoraggio – con azioni ex ante, in itinere e ex post – condotto dalle tre assegniste ricerca, atto a:

- Ricostruire e valutare periodicamente lo stato di avanzamento dell'attuazione del progetto;
- Mettere a confronto le realizzazioni dell'intervento con le ipotesi di riferimento;
- Ricostruire ed interpretare sia il processo operativo sia gli effetti delle azioni realizzate;
- Misurare la soddisfazione dei destinatari finali dell'intervento;
- Formulare raccomandazioni e ipotesi d'intervento utili all'eventuale riorientamento dell'attuazione progettuale nel suo complesso;
- Validare ex post la strategia del progetto, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, evidenziando i cambiamenti intervenuti sui beneficiari delle azioni progettuali.

1.3 Le Imprese coinvolte

In totale le industrie in partenariato sono otto: Ugolini (settore meccanica), De Castelli (sistema casa), OMP Italia (life support), Cultur Active, Fondaco, Fallani (turismo e beni culturali), DelineoDesign (industrial design) e DAAM Studio (comunicazione aziendale).

Molto importante, al termine del percorso di ricerca, sarà la comunicazione e la diffusione dei risultati affidata a due videoclip (uno promozionale con durata di 30 secondi, e uno di 3 minuti) che illustreranno brevemente ma efficacemente gli obiettivi, i contenuti e i risultati della ricerca.

La comunicazione sarà indirizzata soprattutto ai partner partecipi al progetto, ma anche alle Associazioni degli Industriali e alle Associazioni di categoria.

Al momento dell'ufficializzazione della partnership, con conseguente firma dei contratti, ad ogni impresa è stato richiesto il versamento di una somma di denaro variabile tra i 2000 ed i 5000 euro, proprio ai fini della creazione di queste video narrazioni. La somma verrà completamente rimborsata dalla Regione Veneto – ente finanziatore del progetto – al termine della realizzazione.

Delle otto imprese, sette hanno preso parte attivamente al progetto mentre una, DAAM Studio, svolge un ruolo di consulenza e supporto esterno.

Molte di esse hanno già avuto in passato esperienze con il mondo dell'arte e della cultura o hanno in cantiere progetti tesi a valorizzare la loro inclinazione artistica, ma non hanno ancora avuto l'occasione di svilupparli. Questo progetto vuole rappresentare un'opportunità, il momento giusto per entrare in contatto con il mondo dell'arte senza venir meno ai propri obiettivi aziendali.

Tutte le imprese partner del progetto Artificare/ Art&Business si sono dichiarate convinte che, per ottenere vantaggi competitivi duraturi, è di vitale importanza ricorrere a competenze fornite da un capitale umano che abbia un proprio personale orientamento verso la ricerca, nella prospettiva di una innovazione cognitiva, sociale e strategica.

Il ruolo dell'azienda – tutte le aziende nel loro caso particolare – sarà quello di preparare per gli assegnisti un contesto situazionale idoneo ad incentivare la creatività, a promuovere e a rendere operanti iniziative innovatrici e strumenti atti ad intuire e comprendere le opportunità di miglioramento, concorrendo al rafforzamento del sistema economico locale.

L'azienda, inoltre, avrà il compito di spingere gli assegnisti, provenienti dal mondo accademico, a “mettersi in gioco” affrontando situazioni inedite e complicate, realizzando condizioni che favoriscano nuove conoscenze e capacità.

Il giovane ricercatore in azienda sarà aiutato a prendere coscienza sia dei vincoli che delle opportunità che incontra un professionista della ricerca in ambito aziendale, e sarà incoraggiato e sostenuto al fine di concretizzare il progetto di ricerca che sta conducendo. L'azienda, con l'aiuto degli assegnisti, ha l'incarico di connettere arte e business, creando un contesto di reciproco apprendimento che coinvolgerà ricercatori, professionisti e artisti, in un proficuo connubio tra creatività artistica e manifattura artigianale e industriale. Tutto ciò sarà reso possibile da incontri che approfondiscano la conoscenza dell'attività dell'azienda, dall'avviamento di attività comuni con la collaborazione degli artisti, e dalla realizzazione di momenti di condivisione in azienda che mettano in contatto professionisti provenienti da diversi ambiti di ricerca in modo da re-inventare il processo creativo conosciuto.

Le industrie coinvolte risultano essere, per la maggior parte, inserite nei settori di competenza delle industrie creative, ma a queste si aggiungono un'azienda metalmeccanica, Ugolini S.r.l, ed un'impresa, OMP, che sta costruendo ora un rapporto con l'arte. Entrambe si mostrano disponibili ad analizzare l'impatto che la dimensione artistica può avere all'interno della loro produzione e del sistema organizzativo attraverso il processo di artificazione (cfr p. 79).

Non appartenere ai settori canonici dell'industria creativa non determina assolutamente la mancanza di creatività interna all'impresa ed il bisogno continuo di alimentarla.

Come afferma Nadia Ugolini *“La creatività trova spazio nella nostra azienda. Innanzitutto, è importante seguire sempre la creatività del cliente, accoglierne le idee e stare al passo con le nuove applicazioni del tessile. Ai nostri macchinari è richiesto di essere funzionali, l’innovazione dunque deve sottostare a questo limite ma noi facciamo del nostro meglio per essere sempre all’avanguardia [...] Io poi mi definisco “personalmente creativa”, sono appassionata di design e ho sempre ricercato la contaminazione con l’arte.”* Si mostra quindi necessaria una rilettura della nozione di industria creativa in Veneto, a favore di una più eterogenea definizione di Industria artificata, che possa includere diverse invenzioni e concezioni di creatività imprenditoriale tipiche del territorio.

1.4 Le Imprese e gli Artisti

La selezione degli artisti è un processo estremamente delicato e fondamentale per la costruzione di un solido rapporto tra arte e impresa, che permetta di sfruttare al massimo il potenziale dell’unione e della collaborazione tra due mondi solo apparentemente lontani. Per questo motivo la selezione è stata gestita in prima persona dalle assegniste di ricerca, sotto la supervisione ed approvazione dei referenti Ca’ Foscari e IUAV.

Mentre le imprese sono state scelte preventivamente dal soggetto promotore – Ca’ Foscari – e presentate alle assegniste di ricerca che si sono recate ad un primo colloquio conoscitivo al fine di presentare il progetto nel modo più completo, la scelta degli artisti è stata condotta individualmente, principalmente sfruttando il nutrito network delle due istituzioni universitarie.

I criteri seguiti sono stati principalmente quattro:

- **Buone capacità relazionali e predisposizione al dialogo:** l’artista è chiamato ad inserirsi in un contesto estraneo, dunque il dialogo con l’imprenditore è fondamentale al fine di sviluppare una relazione quanto più positiva e costruttiva
- **Pregresse esperienze collaborative con aziende** (non necessarie, ma consigliate)
- **Valutazione del CV dell’artista,** del suo stile, ricerca e mezzi utilizzati
- **Esigenze dell’azienda:** tentativo di studiare in modo approfondito il carattere dell’azienda per trovare il profilo d’artista più affine. Le esigenze personali degli imprenditori – indicazioni su stile e supporti particolari – sono state accolte solo parzialmente; la maggioranza delle imprese, in una fase iniziale, aveva espresso la

preferenza per video-artisti, principalmente per il carattere “plasmabile” del video, facilmente adattabile a diversi contesti.

La selezione si è svolta, in un primo momento, attraverso incontri individuali tra artista e referente del progetto per una conoscenza preliminare e la valutazione del CV dell’artista e delle sue caratteristiche; in un secondo momento si sono svolti incontri conoscitivi in azienda nei quali l’artista è stato presentato all’imprenditore, con conseguente discussione delle modalità di collaborazione.

Nel complesso, il processo selettivo ha avuto durata variabile sulla base dei diversi profili presentati e delle esigenze dell’impresa: per taluni si è dimostrato sufficiente un solo incontro, per altri più d’uno.

Ogni artista coinvolto nel progetto sarà protagonista di una “residenza artistica aziendale” nella quale interagirà con i processi della produzione di beni e servizi. L’azione artistica non è fine a se stessa ma coinvolge le infrastrutture aziendali e mira ad instaurare dialoghi profondi con il contesto e le persone che quotidianamente lo vivono.

Gli artisti partecipanti al progetto sono: Andreco (pseudonimo) per De Castelli, Francesco Mattuzzi per DelineoDesign, Valentina Furian per Ugolini, Michele Spanghero per OMP, Gli Impresari per Fondaco, Blauer Hase per Fallani e Alfred Agostinelli (pseudonimo) per Cultur Active.

Gli artisti sono chiamati ad interagire personalmente con l’impresa per un minimo di 55 ore, suddivise in circa due mesi di lavoro. Anche in questo caso, la durata è variabile in base alle esigenze degli attori coinvolti; ciò che è vincolante è il numero di ore che deve essere rispettato.

Nelle seguenti pagine analizzerò nello specifico quattro coppie impresa-artista, delle quali ho avuto il piacere di seguire personalmente i momenti di action research. Una premessa d’obbligo riguarda le tempistiche: innanzitutto, come già accennato, il processo di selezione impresa-artista ha avuto durata variabile a seconda dei casi e dunque la data d’inizio della collaborazione non coincide per tutti i casi. Al momento della consegna del seguente elaborato, solo un caso sarà definitivamente concluso, con la realizzazione completa dell’opera d’arte. Inoltre, i tempi di consegna non coincidono con i tempi stessi del progetto che proseguirà durante l’estate per concludersi poi all’inizio del nuovo anno accademico.

Ciò che si troverà qui descritto è frutto del materiale raccolto personalmente fino alla data di consegna, insieme a considerazioni personali maturate nel corso dei mesi di scrittura della tesi e a speculazioni circa gli esiti attesi e ai risultati previsti.

2. Approfondiamo la collaborazione tra Andreco e De Castelli

2.1 L'Artista: Andreco

Andreco (pseudonimo) è un artista di origine romana dalla formazione tutt'altro che consueta. Infatti, egli è Dottore di Ricerca in Ingegneria Ambientale sulla sostenibilità urbana e ha condotto ricerche post dottorato sui benefici ambientali delle tecnologie verdi urbane, in collaborazione con l'Università di Bologna e la Columbia University di New York. Dal 2000, parallelamente alla formazione scientifica, porta avanti la sua ricerca artistica. Negli ultimi anni le due ricerche, artistica e scientifica, si sono unite in un'unica ricerca multidisciplinare che ha come tema principale il rapporto tra spazio urbano e paesaggio naturale, tra l'uomo e l'ambiente in tutte le sue declinazioni. La formazione pregressa è fondamentale per la sua produzione artistica, con progetti multidisciplinari di arte pubblica che indagano il concetto di sostenibilità nel contesto urbano. Nell'arte egli riconosce un mezzo per comunicare un concetto meno vincolato e più onirico: *“l'arte innalza le idee e ne dà visioni diverse”*.

I lavori prodotti da Andreco sintetizzano i concetti alla base delle sue ricerche in simboli, immagini che vanno a comporre il suo linguaggio visivo e concettuale. Egli utilizza varie tecniche, dal disegno alla pittura, dalla scultura al video, che nelle esposizioni sono spesso combinate tra loro; realizza installazioni, performance, murali e progetti di arte pubblica a volte supportati da un percorso partecipativo. Come afferma egli stesso *“il mio lavoro non si basa mai su una tecnica, è uno strumento per veicolare un concetto. Materiali e mezzi espressivi diversi mi permettono di rendere di volta in volta più forte il mio messaggio”*.

La sua attenzione si concentra inoltre sulla ricerca di forme: icone e forme minimali, spesso a comporre sequenze solo apparentemente geometriche ma in realtà irregolari, simili ai passaggi di stato della materia.

In questa ricerca il suo percorso è in continua evoluzione, dall'iniziale interesse alle forme antropomorfe e zoomorfe, alla ricerca del minimale con influenze dall'alchimia e dall'arte sacra. Le forme da lui prodotte sono tutte diverse, *“vanno contro la logica della catena di montaggio, identica della sua ripetizione, per sovvertire la percezione di chi osserva, mostrando qualcosa di inaspettato”*.

L'artista ha partecipato a mostre e festival nazionali ed internazionali e vanta un portfolio vastissimo, con una produzione costante, sempre di altissima qualità.

Tra le sue opere più note, *Più Forti dei Guai* del 2015, il Vecchione di Bologna, una scultura di dodici metri che brucia in piazza Maggiore per inaugurare l'anno nuovo, realizzata ogni anno da un artista diverso. E' uno dei lavori più “politici” dell'artista, che

simbolicamente brucia i malanni e i problemi che nel corso di un anno ognuno di noi ha dovuto affrontare, definiti in una parola “guai”. Solitamente l’artista non mischia coscienza politica e ricerca artistica, ma riconosce il potenziale di tale connubio nell’affrontare determinati temi.

Nell’estate 2015 partecipa al Festival Santarcangelo dei Teatri con l’installazione *Biancospino Illegale* e la parata *L’Erba Cattiva*, un progetto performativo dalla forte carica espressiva realizzato in collaborazione con la compagnia teatrale Motus.

Negli anni sviluppa il metodo da lui definito “Nature as Art”, con l’inclusione nelle sue opere di elementi naturali del paesaggio. In primo piano si mostra, dunque, l’ambiente e solo secondariamente il gesto dell’artista.

Presso la Fondazione Pistoletto di Biella, Andreco realizza *Living Mural*, un murale integrato con una parete verde. Un’altra opera permanente è *Icone dalla Resistenza Ontologica*, un monumento alla Resistenza Partigiana installato sulla facciata della biblioteca di Pianoro (BO). Il progetto, curato da Mili Romano, prevedeva un percorso partecipativo che ha coinvolto gli studenti dell’Accademia di Bologna, i partigiani e gli abitanti del territorio con un risultato commovente.

A Leuca partecipa al progetto d’indagine sulle Terre Estreme curato da GAP e RaMdom, con la realizzazione di una performance *Parade for the landscape* a favore dell’ambiente al di là dei confini politici, con la partecipazione degli abitanti locali.

Nel 2012 realizza il dipinto murario *The Philosophical tree* per il festival “Frontier” organizzato dal Comune di Bologna, un albero dipinto che interagisce con l’ambiente grazie all’utilizzo di vernici fotocatalitiche che hanno particolari proprietà assorbenti. Quest’opera è stata interpretata da molti come il desiderio di ricercare una soluzione ambientale ai problemi d’inquinamento, ma lo scopo di Andreco non è mai stato questo.

Poco dopo *The Philosophical Tree* presenta il celebre tiglio sospeso nello spazio espositivo Adiacenze per la mostra *Nomadic Landscape*, l’opera a cui l’artista è più affezionato. “In questo caso opera e gesto sono della natura, e non dell’artista” racconta “Il protagonista della performance è il tiglio, con le sue foglie sbocciate precocemente a febbraio grazie al microclima riscaldato della galleria. È stata una bellissima immagine da osservare, assolutamente inaspettata, di cui però non ho merito.”

Recentemente l’artista ha esposto presso la galleria Studio La Città di Verona in occasione della mostra *Back to the Land*, per la quale Andreco sceglie un approccio narrativo, lavorando attraverso differenti medium. Sono presenti installazioni site-specific e sculture, così come l’immane pittura – sia all’interno che all’esterno degli spazi della galleria – passando per i frame di un film che chiama in causa il fenomeno dello scioglimento dei ghiacci e dell’inquinamento atmosferico.

Di particolare importanza è il progetto itinerante *CLIMATE* inaugurato nel 2015 a Parigi in occasione della Conferenza COP21 sui cambiamenti climatici.

Il progetto prevede il connubio di arte e scienza, con una serie di interventi artistici e conferenze scientifiche volti a sensibilizzare circa le cause dei cambiamenti climatici, legate soprattutto all'azione antropica. Il progetto vuole essere un processo partecipativo, così come lo è stato nella sua prima tappa a Parigi.

Il secondo intervento di *CLIMATE* lo troviamo a Bologna, con un murales suggestivo, ma non invasivo, che rappresenta la nube d'inquinamento prodotto nella via che collega la stazione ferroviaria all'autostazione della città.

Nell'ambito delle conferenze scientifiche, Andreco è stato chiamato in qualità di speaker all'evento TEDXBari, per discutere del rapporto tra Arte e Scienza, con particolare attenzione a *CLIMATE*.

Il desiderio ora è quello di realizzare *CLIMATE 04* a Venezia, riflettendo sul progressivo innalzamento del livello delle acque che ha causato danni irreparabili alle barene presenti nella laguna, sistemi resilienti tipici del territorio veneziano, importantissimi dal punto di vista ecologico: contribuiscono, infatti, a favorire il ricambio idrico, limitano l'impatto delle maree sul livello dell'acqua funzionando da vaso di espansione e moderano l'azione del moto ondoso.

E' proprio in occasione di questo incredibile percorso che Andreco e De Castelli si incrociano ed iniziano la loro collaborazione nell'ambito del progetto Artificare/ Arte&Business. Alla realizzazione di *CLIMATE 04* concorrono, oltre naturalmente all'artista, numerosi partner: le Università di Venezia Ca' Foscari e IUAV, l'ISMAR di Venezia con l'osservatorio See Level Rise e l'azienda De Castelli.

2.2 L'Azienda: De Castelli S.r.l.

De Castelli è un'azienda situata a Montebelluna, in provincia di Treviso, nata nel 2003 per volere di Albino Celato.

Albino Celato discende da quattro generazioni attive nella lavorazione del metallo e nel 1980 ca. inizia a lavorare presso l'azienda di famiglia, la Celato S.r.l.

Dopo un periodo rivoluzionario, con grande attenzione rivolta al progresso tecnologico, Albino decide di cambiare strada, ripensando completamente l'azienda e ripristinando l'attenzione e la cura per il gesto manuale.

Nasce così De Castelli S.r.l il cui nome non ha alcun riferimento al reale – scelta volontaria per distinguersi dall'azienda di famiglia – ma è fortemente evocativo: “*volevo un*

nome forte, importante, elegante. Il “De” dà quel tocco nobile che mi è sempre piaciuto, e “Castelli” rimanda all’idea di un passato glorioso; inoltre, era abbastanza facile da ricordare”, racconta l’imprenditore.

In De Castelli convivono due elementi fondamentali: l’industrializzazione e la manualità artigianale.

A caratterizzare l’azienda vi è sicuramente l’introduzione del design, declinato con il ferro nell’ambito della casa e del dehors, riuscendo così a combinare l’amata tradizione artigianale con le più avanzate tecnologie. Alla base della lavorazione c’è sempre un intervento manuale, prezioso ed accurato, che ne caratterizza i dettagli e la qualità. Grazie alla mission aziendale, all’originalità dei progetti e all’abilità degli artigiani, la produzione di De Castelli sa coniugare design, arte e artigianato, sia che si tratti di ferro, di acciaio corten e di acciaio inox.

La qualità della produzione non è solo un obiettivo da raggiungere, ma un requisito fondamentale per De Castelli e si esprime attraverso la minuziosa cura dei dettagli e l’esecuzione manuale di tutte le operazioni di rifinitura e decorazione. Il perfetto connubio tra design e tecnologia hanno reso possibile in questi anni la realizzazione di oggetti unici, ottenuti per mezzo di un’alta artigianalità, lavorati con scrupolo estremo, dall’idea iniziale fino alla realizzazione finale.

La qualità viene costantemente implementata grazie al lavoro continuo del dipartimento R&S e a collaborazioni con architetti, designer e paesaggisti internazionali. Nel 2010 viene fondato il brand *De Castelli Edition*, una linea di prodotti in cui si intravede il linguaggio contemporaneo degli autori: Michele De Lucchi, Aldo Cibic, Ramon Esteve, Philippe Nigro, Philippe Nigro.

Le linee e le forme prodotte da De Castelli oscillano tra l’innovativo contemporaneo ed il richiamano ad oggetti familiari.

Attraverso l’utilizzo di materiali inconsueti, tutti i prodotti si caricano di significato generando un inatteso impatto visivo ed emozionale, facendosi presenza materica e spaziale all’interno dell’ambiente in cui sono collocati.

A distinguere De Castelli, dunque, un elevato *know-how* interno che permette una differenziazione interna nella produzione con tre linee principali: *De Castelli Collection*, le cui linee richiamano oggetti dalle forme più familiari, *Collection Pensieri e disegni*, caratterizzata da forme innovative attentamente studiate dal reparto R&S dell’azienda, e la già citata *De Castelli Edition*, frutto del *know-how* messo a disposizione da grandi architetti e designer, partner dell’azienda.

De Castelli non è nuova al mondo dell’arte e alla collaborazione con artisti, il primo dei

quali è Enrico Benetta che, nel 2008, realizza numerose opere in città ed un evento conclusivo nella città di Asolo.

Nel 2014 collabora con l'architetto Ciro Zucchi con il quale realizza il grande portale del Padiglione Italiano alla 14° Mostra internazionale di Architettura a Venezia. Affettuosamente chiamato *Archimbuto* per la sua forma che risuona nello spazio esistente e introduce i visitatori alla mostra, valorizza le potenzialità espressive del metallo con l'individuazione di una speciale finitura che esalta il tipico spettro cromatico del ferro.

De Castelli è nuovamente presente alla Biennale di Venezia del 2015, Padiglione Venezia, alla mostra curata da Aldo Cibic: *Guardando avanti. L'evoluzione dell'arte del fare. 9 storie dal Veneto: digitale - non solo digitale* per mostrare la peculiare ricerca sulle lavorazioni e le finiture nell'uso del ferro, applicata nella realizzazione di oggetti esclusivi, spesso di piccola serie.

Molti altri ancora sono gli interventi realizzati in occasione di eventi artistici tra la città di Milano e Venezia.

Tuttavia, il progetto Artificare/ Art&Business è per De Castelli qualcosa di assolutamente nuovo e per questo estremamente stimolante.

L'azienda non ha mai ospitato un artista al suo interno in modo costante e questo rappresenta per Albino Celato *“una grandissima opportunità da sfruttare, per andare oltre il pragmatismo del lavoro quotidiano. L'artista all'interno dell'azienda deve potersi confrontare con i lavoratori per trasmettere, in modo dinamico, nuove idee di lavoro.”* Continua dicendo *“l'artista può avere molte influenze positive. C'è bisogno di contaminazione e continua interazione per far sì che il connubio arte e produzione funzioni nel migliore dei modi”* e conclude *“collaborazione e contaminazione nelle visioni di fare prodotto, crescendo nelle aspettative. Dall'artista mi aspetto che illustri la sua ricerca: i lavoratori non devono essere meri esecutori ma devono comprendere a fondo le dinamiche dell'arte, appassionarsi all'opera.”*

Andreco non è nuovo alle collaborazioni con imprese *“anche se non è sempre facile. Molto spesso la produzione artistica viene percepita come qualcosa di “inutile” perché non ha una funzione immediata”*. Anche per lui, però, il progetto in analisi rappresenta qualcosa di nuovo in quanto le passate esperienze si sono sempre limitate al semplice utilizzo di strumenti e di materiali per la realizzazione fisica dell'opera, senza un reale rapporto di collaborazione.

2.3 Action research

2.3.1 Concept

Contrariamente a quanto avviene negli altri casi, il progetto realizzato da Andreco è stato proposto dall'artista stesso come facente parte di un percorso più ampio, e ben accolto dall'imprenditore che ne ha consentito la realizzazione.

L'opera consiste in una struttura piramidale irregolare aperta, la cui funzione sarà quella di proteggere un sistema di piante tulle tipiche del paesaggio veneziano. Le piante verranno piantate alla base della struttura e fatte crescere al suo interno per evidenziare l'attuale bisogno di salvaguardia della flora autoctona.

2.3.2 Modalità ed interazioni

L'opera è alta 640 cm circa e posata su una pedana di base indipendente di 5 mq ca. Le grandi dimensioni hanno subito rappresentato un ostacolo che artista e azienda hanno affrontato assieme, sperimentando e ricercando la soluzione migliore. La grande opera, realizzata in ferro, ha avuto bisogno di finitura per una migliore conservazione e per nascondere le tracce di saldatura. Date le grandi dimensioni, il processo di finitura ha rappresentato un problema in quanto i macchinari non erano sufficientemente capienti per ospitare l'opera.

E' particolarmente interessante notare come artista e impresa abbiamo collaborato alla risoluzione del problema, coinvolgendo i dipendenti e chiedendo loro consiglio. Artista ed impresa hanno messo in campo competenze artistiche, estetiche, tecniche e progettuali nella ricerca di una soluzione ottimale che, alla fine, è caduta sulla scelta di una verniciatura opaca dorata.

La seconda problematica circa la realizzazione è stata di ordine burocratico per il rilascio dei permessi di costruzione e, in questo caso, ho assistito al coinvolgimento diretto del referente-mediatore, Dott.ssa Viviana Carlet, nella ricerca di soluzioni.

Nel progetto di Andreco si sono dimostrate fondamentali le tempistiche: l'opera, che deve avere risonanza nella città anche per il delicato tema che rappresenta, doveva essere pronta e montata in situ in concomitanza con la settimana di inaugurazioni della 57° Biennale di Venezia. Per diversi motivi, tra cui le tempistiche interne del progetto ed i tempi oggettivi di produzione, la data è slittata e l'opera si è conclusa, grazie all'impegno delle maestranze, nella prima settimana di Giugno, ovvero sole due settimane dopo la data prevista. Tuttavia il suo posizionamento in suolo veneziano rimane ancora in sospeso,

previsto, presumibilmente, per fine Giugno.

Inizialmente l'opera doveva essere collocata presso l'Arsenale di Venezia, di fronte alla sede del CNR (Centro Nazionale di Ricerca) di Venezia, partner di Andreco nella raccolta di informazioni circa l'innalzamento del livello delle acque nella laguna veneziana.

Purtroppo, il permesso non viene accordato e dunque si pensa ad un suo trasferimento presso Piazzale Roma (Venezia), tra la laguna e la stazione ferroviaria, crocevia per moltissime persone che, ogni giorno, arrivano a Venezia per ammirarne i capolavori artistici. Come accaduto nelle edizioni passate di Parigi e Bologna, anche in occasione di *CLIMATE 04* a Venezia l'intervento sarà composto di tre momenti, una conferenza scientifica e due interventi artistici: l'opera in questione e la realizzazione di un murales, sempre a Piazzale Roma; in questo modo le due opere si troverebbero contestualizzate nello stesso luogo in un dialogo di senso, enfatizzato dalla continuità dei due interventi.

Per quanto riguarda, invece, l'organizzazione di una conferenza scientifica sul tema, essa è prevista per Settembre 2017 e coinvolgerà anche il CNR di Venezia, con l'ISMAR, partner del progetto nella raccolta di dati ed informazioni.

Le lunghe attese per i permessi e la farraginoso burocrazia hanno determinato la procrastinazione dell'insediamento dell'opera, prevista per fine Giugno.

Al contrario, i tempi sono stati assolutamente rispettati da azienda ed artista che, insieme, hanno lavorato al meglio affinché l'opera venisse conclusa nel minor tempo possibile, con molta attenzione ed impegno da parte del team De Castelli addetto al lavoro.

Queste problematiche di carattere esterno hanno condotto ad una riflessione da parte dell'artista circa la complessità di realizzazione di opere pubbliche, definendosi "*non nuovo a questo tipo di situazioni*". Andreco si è trovato più volte a dialogare con diverse istituzioni, pubbliche e private, per poter realizzare i propri interventi: "*il grande limite dell'arte pubblica sono le tempistiche per ottenere permessi, di qualsiasi tipo. Sono sempre di più le garanzie che vengono richieste ed i tempi si dilatano notevolmente..*".

Le parole di Andreco inducono ad una riflessione particolare sul ruolo dell'artista, condivisa anche dall'azienda, assoggettato a logiche esterne non controllabili che vanno oltre la sua ricerca artistica e spesso rappresentano il maggior ostacolo da superare, spesso determinato da una mancata consapevolezza da parte delle Istituzioni sul ruolo sociale dell'Arte.

Da un punto di vista esterno quale può essere il mio, queste complessità hanno però rivelato non pochi aspetti positivi della collaborazione: un grande sostegno da parte dell'Università, rappresentata dal Mediatore; il sostegno da parte dell'azienda che, nonostante gli ostacoli iniziali, ha continuato ad appoggiare il progetto in modo entusiasta, lavorando al meglio affinché l'opera fosse pronta in tempo; la grande disponibilità dell'artista, Andre-

co, a dialogare con i diversi attori coinvolti al fine di portare a termine un progetto che, in un certo senso, è comune.

2.3.3 Risultati ottenuti (parziali) e prospettive future

Alla realizzazione fisica dell'opera hanno concorso l'artista, sempre presente in laboratorio, un team di lavoratori di De Castelli S.r.l coordinati dal manager aziendale, con la supervisione costante dell'imprenditore Albino Celato.

In questa fase si è potuta esprimere al meglio la collaborazione tra impresa ed artista, con interazione costante e contaminazione di pensiero, idee e conoscenze.

L'artista si è fin da subito inserito nelle dinamiche aziendali in modo amichevole ed informale, ma sempre professionale; l'azienda ha sempre dimostrato grande disponibilità nell'accogliere le esigenze e le proposte di uno stakeholder che, invece di essere un semplice cliente, si è dimostrato un partner con il quale co-progettare un nuovo prodotto.



Fig.11, Andreco ed Albino Celato



Fig.12, Andreco presso De Castelli srl

Ciò che mi ha colpito particolarmente è stato l'interesse dimostrato dal team addetto alla realizzazione nel chiedere informazioni circa il progetto, nel desiderio di capirne il significato al di là della sua costruzione, di comprendere lo stile dell'artista e il perché delle sue opere. Da questo punto di vista, dunque, le iniziali aspettative dell'imprenditore Albino Celato, sono state pienamente realizzate.

Andreco, la cui esperienza è notevole anche nel lavoro in partenariato con diversi soggetti, si è sempre dimostrato disponibile nel rispondere a domande e nell'instaurare dialoghi e conversazioni, prendendo parte attiva al processo di realizzazione.

Il team di De Castelli, come detto in precedenza, non è nuovo a collaborazioni con artisti e credo, secondo una valutazione del tutto personale, che proprio l'abitudine dell'azienda alle forme d'arte abbia favorito la collaborazione, evitando lo spiacevole equivoco descritto da Andreco come "iniziale scetticismo per l'apparente inutilità del lavoro finale".

Ciò che sembra essere il risultato maggiore, però, sono le proposte di collaborazione futura.

Interessanti le parole di Albino Celato "*vorrei che la collaborazione durasse al di là del progetto, certamente. C'è bisogno di contaminazione diretta con chi lavora e la necessità che quello che stiamo facendo qui, ora, con Andreco, diventi qualcosa di tangibile per noi*". In queste parole dell'imprenditore si identificano due punti fondamentali: il riconoscimento dell'importanza di una figura quale quella dell'artista per stimolare la creatività dei lavoratori e per permettere all'azienda di innovare costantemente; il vantaggio, anche in termini economici, derivante da questo tipo di collaborazioni.

Continua "*la creatività non è e non può essere un'azione temporanea. E' un'azione continua e, come tale, deve essere coltivata con costanti processi di ricerca e con notevole apertura. Bisogna sempre essere aperti alla sperimentazione, al fare: non parlo solo di me o di determinate figure, ma di tutta l'azienda nel suo complesso. La creatività, però, non può essere fine a se stessa [...] l'artista creativo deve portare sempre a termine il suo lavoro, che ha valore altissimo per l'impresa*".

E' davvero difficile quantificare preventivamente il ritorno economico che può derivare da collaborazioni di questo tipo. De Castelli, come racconta l'imprenditore, collabora con architetti e designer di fama mondiale, così come con giovani designer ancora emergenti. E' evidente come il nome conosciuto attiri, ma molto spesso si dimostra un successo inaspettato l'investire in giovani promettenti, le cui idee sono sicuramente nuove ed attraenti.

"Quello che noi – come azienda – ed io – come persona – tengo sempre a quantificare è la qualità delle relazioni, l'interesse, la collaborazione".

La collaborazione tra Andreco e De Castelli si sta già indirizzando, al di là del progetto Artificare/ Art&Business, sulla produzione di elementi seriali caratterizzati dalle forme tipiche dell'artista, che hanno fin da subito favorevolmente colpito l'azienda.

All'artista viene riservato, all'interno del laboratorio di produzione, uno spazio in cui "*testare, giocare, sperimentare*" liberamente su quadrati di metallo 30x30 forniti dall'impresa e scelti tra scarti ed elementi seriali di diversi colori e rifiniture.

Andreco è chiamato ad esprimersi in totale libertà, sperimentando materiali e conoscenze dell'azienda, al fine di sviluppare un nuovo prodotto De Castelli, firmato Andreco.

E' su questo punto che l'artista si pone degli interrogativi circa l'opportunità della crea-

zione di una serie a stesura illimitata, che trasformerebbe il suo lavoro, unico ed irripetibile, in un pezzo di design commerciabile e riproducibile. Malgrado ciò, l'idea lo affascina ed il compromesso, buono per entrambi, potrebbe essere la creazione di una serie a tirature limitata che mantenga intatto il carattere unico dell'opera d'arte.



Fig. 13-14, sperimentazioni modulari su materiale De Castelli srl

L'unicità è, in effetti, una caratteristica fondamentale. Come afferma Celato, dalla poltrona del suo ufficio, *“certamente c'è un interesse artistico personale alla base. Non sono un grande esperto ma l'Arte mi piace, perché sa emozionare in modo unico e rappresenta esattamente quello che vorrei dai miei prodotti: che sappiano regalare emozioni vere, uniche, impagabili”*.

2.4 Considerazioni (parziale)

Il management delle aspettative

Azienda ed artista hanno mostrato grande affinità fin dai primi incontri, arrivando poi ad impostare una collaborazione su un percorso parallelo non previsto dal progetto, ma che si basa, comunque, sulla contaminazione tra azione artistica e mentalità imprenditoriale. In ogni caso, la collaborazione tra Andreco e De Castelli nasce su un progetto predeterminato, proposto dall'artista. Secondo gli accordi iniziali, l'opera doveva essere esposta in un luogo pubblico, assolutamente visibile e durante il periodo di grande afflusso in città dato dalla Biennale Arte 2017.

Come abbiamo potuto vedere, per cause esterne i tempi e la posizione prestabiliti non sono stati rispettati.

Sarebbe stata diversa la collaborazione tra le due parti se i presupposti fossero stati diversi? Quanto peso ha, nella scelta di partecipare, la risonanza esterna data dalla visibilità dell'opera?

3. Approfondiamo la collaborazione tra Valentina Furian e Ugolini S.r.l.

3.1 L'Artista: Valentina Furian

Valentina Furian nasce nel 1989 a Dolo, in provincia di Venezia, ma attualmente risiede a Roma dove prosegue la sua carriera artistica in qualità di assistente dell'artista romano Cesare Pietroiusti.

L'indagine dell'artista si sviluppa a partire dalla necessità umana di cura e di conservazione. Nella sue opere vi è una ricerca continua di connessioni di luoghi geografici e spazi fisici e percettivi distanti tra loro, che vengono accostati in una nuova dimensione in cui il confine tra realtà e finzione, naturale e artificiale, è estremamente sottile.

Nei primi anni di attività, la sua ricerca si focalizza sul campo degli animal studies, un interesse nato durante la stesura della tesi di laurea triennale presso l'Università IUAV di Venezia. La necessità di conservazione, al centro dei suoi lavori, si concretizza da un lato nello studio e nell'analisi della tassidermia, dall'altro nella creazione di luoghi artificiali adatti ad accogliere specie in via d'estinzione.

Nell'intraprendere la sua ricerca, ha collaborato con il Museo di storia naturale di Milano, il MUSE di Trento e l'acquario di Genova, tre luoghi in cui risulta evidente il desiderio dell'uomo di riprodurre, in un connubio di ricerca scientifica e conservazione naturale.

Concluso il percorso triennale, la sua ricerca evolve ed il suo interesse si focalizza maggiormente sull'Era dell'Antropocene, studiando gli effetti negativi e gli impatti disastrosi dell'industrializzazione sul patrimonio naturale.

Si può riscontrare un'evoluzione anche nel suo stile e nelle tecniche d'esecuzione. Il mezzo prediletto da Valentina è sempre stato il video ma recentemente assistiamo ad un cambio nella sua ricerca, determinato da una serie di interrogativi nati gli scorsi anni e diventati più forti in occasione del progetto specifico Artificare/ Art&Business.

Il video, dunque, rimane l'elemento preponderante della produzione artistica di Valentina Furian, ma ad esso si uniscono pratiche performative che prevedono un ampio utilizzo del corpo, nelle sue forme e movimenti.

Nel 2015 partecipa ad Academy Awards, Via Farini ed è selezionata quale artista in resi-

denza presso la Fondazione Bevilacqua la Masa. Grazie a questa esperienza, ha l'occasione di entrare in contatto con importanti aziende sul territorio Veneto, quali Bonotto S.p.a. e Stonefly. Nel primo caso la collaborazione prevedeva una serie di workshop in azienda, funzionali alla creazione di un'opera finale, nello specifico una pubblicazione su tessuto. Qui l'opera di Valentina mostra un'esplosione "pixelata" tramite photoshop e riportata in seguito su un supporto di tessuto, bloccata poi dal punto del filo.

La riflessione si concentra da un lato sulla figura della donna durante il periodo della guerra, caratterizzata dall'attesa, inerme, del marito in guerra e dall'altro sull'immagine dell'esplosione che caratterizza i conflitti bellici. L'esplosione della bomba è un momento rapido e fugace, una distruzione di pochi secondi, qui bloccata da una tecnica "fissa" come il cucito e tradizionalmente femminile, in opposizione all'associazione della guerra come occupazione maschile.

Con Stonefly, invece, partecipa al Walking with Art Stonefly Prize 2015 arrivando tra i finalisti con un progetto che si sviluppava all'interno del museo di Storia Naturale di Venezia e prevedeva il restauro di un diorama. La narrazione video, molto accurata, è condotta in stile documentaristico e ha come soggetto animali tassidermizzati.

Sempre nel 2015 partecipa ai workshop con Caretto e Spagna alla Fondazione Pistoletto e con Lara Favaretto a Spinola Banna.

Tra le mostre collettive e screening principali, Valentina Furian espone alla Galleria Civica di Bassano (2017), Spazio (T)Raum (2017), Microclima (2016), Careof (2016), GallerieSAM83 Repubblica Ceca (tra il 2014 e il 2016), INNATURA Valle del Po (2016), Via Farini (2016), Bevilacqua la Masa (tra il 2013 e il 2016).

3.2 L'Azienda: Ugolini S.r.l.

La Ugolini srl è stata fondata nel 1974 da Umberto Ugolini, ingegnere meccanico che per 25 anni ha progettato e costruito apparecchi di tintura presso l'ILMA di Schio (Vi), azienda leader nel campo dei macchinari tessili. Questa esperienza e il know how acquisito sono stati completamente riversati e rielaborati all'interno della ditta Ugolini..

In questi anni, anche grazie alla collaborazione con i principali gruppi tessili mondiali, Ugolini Srl si è sempre più focalizzata sulla produzione di macchine per i laboratori di tintorie tessili e per piccole e medie produzioni, ritagliandosi un posto di tutto rispetto nel panorama mondiale.

Oggi la Ugolini offre alle ditte del settore tessile di tutto il mondo la sua vasta gamma di

prodotti, suddivisi agevolmente in 4 principali tipologie di produzione: macchine da tintura, apparecchi da laboratorio, accessori INOX per tintoria, macchine per essiccazione, idroestrazione (centrifughe) e automazione tintoria.

Ugolini Srl gestisce completamente le fasi di progettazione, produzione e vendita; le attività principali sono in effetti integrate all'interno dell'azienda, a garanzia della qualità costante dei propri prodotti e del rispetto dei tempi di consegna. L'azienda è riconosciuta internazionalmente per le sue tecnologie di tintura tessile all'avanguardia, oltre che per una grande attenzione ai propri clienti, con una serie di servizi tesi a rafforzare e valorizzare le relazioni instaurate negli anni. Questo viene dimostrato anche dal numero sempre crescente di clienti nel mondo, conseguenza del fatto che la Ugolini si è sempre rivolta con decisione al mercato internazionale, realizzando la maggior parte del suo fatturato all'estero.

Le macchine per clienti internazionali vengono progettate e costruite secondo i più svariati standard: PED, ASME per gli Stati Uniti, TUV per la Germania, ANFOR per la Francia e SELO per la Cina.

Come racconta Nadia Ugolini *“La nostra azienda è conosciuta per essere estremamente flessibile, con una produzione di macchine customer che seguono le esigenze dei clienti. E' molto importante la versatilità, nonostante la produzione ponga dei limiti: a delle macchine viene richiesto di essere efficienti e funzionali, lo spazio all'innovazione è sempre limitato dal vincolo dell'efficienza, ciò nonostante facciamo del nostro meglio per essere sempre all'avanguardia. Ora servono nuove idee: i tecnici devono osare di più, andare oltre, esplorare – pur restando sempre nei limiti dell'affidabilità.”*

Nonostante il settore di provenienza, l'azienda si mostra particolarmente attiva nella promozione di eventi culturali promossi nella città in cui ha la sua sede, Schio. E' official partner dell'evento The Living Art, 2016, nel 2015 è official partner dello Schio Design Festival, nel 2014 partecipa al progetto promosso da MACLab - Università Ca' Foscari ArtImprendo e, sempre nel 2014, ospitata nella sua sede le lezioni di performance tenute da Silvia Gribaudo.

Tali esperienze hanno sempre avuto, secondo le parole dell'imprenditrice, esiti positivi. *“Mi piace quando arte ed impresa collaborano, dovrebbero farlo più spesso”* afferma. *“Non sono, però, una sostenitrice delle logiche di mecenatismo tradizionale. Entrambi i soggetti coinvolti devono collaborare in modo attivo ai fini di una contaminazione reciproca che porti ad una crescita condivisa”*.

Inoltre Nadia Ugolini, che si definisce *“personalmente creativa”*, è da sempre appassio-

nata di design e, negli scorsi anni, ha attuato un progetto personale che prevedeva la realizzazione di lampade, pezzi unici prodotti con oggetti di scarto delle macchine per il tessile.

Pur avendo successo, l'intenso ritmo richiesto dal mercato nel quale opera la Ugolini Srl ha determinato l'interruzione momentanea di tale progetto, definito dall'imprenditrice *“una porta sempre aperta per il futuro”*.

Dunque, Ugolini Srl non è un'azienda rientrante nella tradizionale definizione di Industria Creativa visto il suo settore d'attività ma si mostra, negli anni, disponibile ad analizzare l'impatto che la dimensione artistica può avere all'interno della sua produzione.

Per riportare ancora una volta le parole dell'imprenditrice: *“anche nel lavoro bisogna volersi bene. E' importante trovare un “escamotage” per non fare sempre la stessa cosa nello stesso modo. A volte è necessario uscire dai binari del lavoro ed abbracciare realtà diverse.”*

3.3 Action Research

3.3.1 Concept

Per il progetto in partenariato con l'azienda Ugolini s.r.l., Valentina Furian sta lavorando alla produzione di “Paesaggio sonoro”, un'installazione ambientale che vede l'utilizzo di differenti dispositivi.

Viene data importante rilevanza al ritmo sonoro della produzione metalmeccanica dell'officina Ugolini, sonorità che diventerà protagonista nel progetto dell'artista, *“mi interessa creare un dialogo diretto con i dipendenti, un continuo scambio tra i ritmi lavorativi dell'azienda e le mie 55 ore di ricerca”*, racconta Valentina Furian.

L'artista, con il sostegno di un collaboratore di fiducia, registra i suoni dei macchinari tessili presenti da Ugolini, creando in questo modo la colonna sonora della sua produzione. Il paesaggio, invece, si compone da scatti fotografici realizzati sempre all'interno dell'azienda, con particolare attenzione alle principali aree di produzione.

Nadia Ugolini ha accolto con entusiasmo la proposta che porterà l'artista ad avere un contatto diretto e personale con la fabbrica. *“Ho sempre avuto una grande passione per la musica, l'idea di sviluppare un'installazione sonora mi affascina, la trovo molto stimolante. Sarebbe bello poi poter presentare il risultato finale all'interno dell'azienda, lì dove l'idea nasce e si sviluppa”*.

L'idea di protrarre la relazione oltre i tempi specifici del progetto è, dunque, un desiderio

condiviso da entrambi gli attori coinvolti, con la volontà di realizzare un momento conclusivo che possa mostrare i frutti di un rapporto di collaborazione duraturo.

3.3.2 Modalità ed Interazioni

Per Valentina il contatto diretto con gli ambienti della fabbrica è fondamentale:

“Vedrei come punto di partenza di questa esperienza una possibile associazione tra la figura dell’operaio metalmeccanico e l’antico ruolo dell’alchimista” . Tra le sue aspettative, infatti, una in particolare riguarda la manualità del gesto nell’arte contemporanea, che necessita di essere riscoperta attraverso il legame con la produzione manifatturiera.

Per questo motivo, fin dalla fase iniziale dell’*action research*, l’artista si è interessata al contatto personale con la fabbrica, con quattro incontri nella fase preliminare: un primo con Nadia Ugolini per la definizione dell’intervento, un secondo di visita agli ambienti aziendali con particolare attenzione alle aree di produzione ed altri due di definizione dei dettagli. Il secondo incontro, nello specifico, si è dimostrato particolarmente importante ai fini della definizione del progetto: Valentina ha potuto parlare con circa quindici addetti dell’area produttiva, instaurando dialoghi stimolanti, in particolare con l’addetto alle sabbie.

L’interesse nelle conversazioni muove dalla produzione allo stimolo intellettuale dell’imprenditore e degli operai, che quotidianamente svolgono la loro occupazione all’interno dell’azienda. Potenzialmente, dunque, la collaborazione tra Ugolini Srl e Valentina Furian potrebbe rappresentare la piena riuscita di un progetto nel quale la contaminazione arte-produzione si mostra fondamentale.

Anche a Valentina, come nel caso di Andreco presso De Castelli, viene riservato un posto nel laboratorio dell’impresa, lì dove si costruisce e si produce. L’artista è chiamata a confrontarsi con medium diversi, fortemente materici come tutta la produzione di Ugolini Srl, così diversi dalle abituali tecniche utilizzate da Valentina ma, proprio per questo, estremamente interessanti.

L’artista sperimenta, riscoprendo l’importanza del gesto concreto e della materia nella sua produzione, interagisce con gli ambienti del lavoro e con chi li vive quotidianamente. Importante è anche il confronto intellettuale tra artista e lavoratori, chiamati qui a confrontarsi non solo sul piano pratico ma anche teorico, condividendo visioni e punti di vista.

Nella prima fase di ricerca, nello studio delle sabbie utilizzate da Ugolini – di 5 tipi diversi – materiale che andrà a comporre lo sfondo del paesaggio, fondamentale si è dimostrata l’interazione con il responsabile delle sabbie, non solo per il supporto tecnico circa le

proprietà, gli usi, i colori e gli effetti delle sabbie, ma anche per le discussioni sul piano teorico.

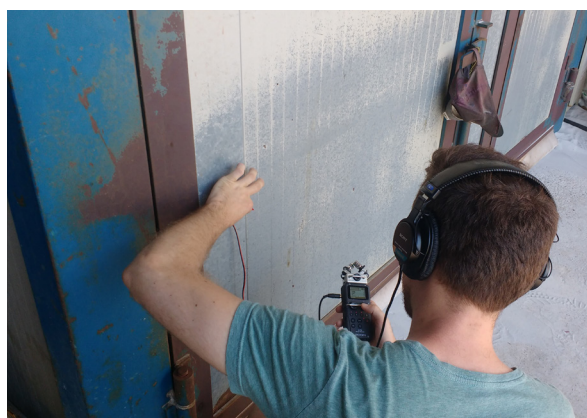
Ad una settimana dall'inizio dell'*action research* all'interno dell'azienda, l'artista inizia a dare forma concreta alla sua opera, con i primi interventi di registrazione del sonoro.

Ad accompagnare Valentina c'è Matteo Polato, studente presso il conservatorio Pollini di Padova ed esperto di musica elettronica e della composizione sonora. Porta con sé la strumentazione necessaria, due microfoni a contatto da lui realizzati.

Nel corso delle registrazioni l'interazione con i lavoratori è al massimo: inserito nel ritmo quotidiano, l'artista può camminare liberamente, prestando le dovute attenzioni, per gli ambienti lavorativi ed avvicinarsi alle postazioni di lavoro per interagire con gli esperti dei diversi settori.

Valentina e Matteo, dopo un primo percorso ambientale con registrazione dei suoni del macrocosmo, procedono alla registrazione dei suoni particolari prodotti dai macchinari in azione: postazione elettrica, saldatura, sabbiatura, tornio, magazzino, taglio, assemblaggio.

Nel corso della registrazione viene chiesto ai lavoratori di spiegare cosa stiano facendo in quel preciso istante e viene chiesto il loro aiuto per la fase di realizzazione di parti concrete dell'installazione pensata da Valentina; si crea così un dialogo paritario che azzera i confini e gioca su una contaminazione che, oltre ad essere pratica (di competenze) è anche di pensiero (suggerimenti).



*Fig. 15 - 16
Valentina Furian e
Matteo Polato
registrano i suoni
dei macchinari*

Nel frattempo, Annabella Sperotto , mediatrice nel rapporto Ugolini – Furian, ed io ci occupiamo di intervistare gli stessi lavoratori al fine di indagare sulle loro aspettative e, soprattutto, sul loro grado di consapevolezza al momento dell'inizio dell'action research.

Le domande poste sono le seguenti (per un totale di 15 intervistati):

- Nome
- Ruolo in azienda (occupazione principale)
- Se e come è stata introdotta la figura dell'artista in azienda
- Prima impressione avuta durante i primi giorni
- Aspettative circa la realizzazione dell'opera (idee su forma, contenuto e funzione)
- Quanto l'intervento artistico possa influenzare il lavoro individuale e in che modo

Nell'esaminare le risposte, ci sono alcuni fattori di cui tenere conto, quali:

- età
- anni in azienda
- assiduità della presenza (lavoratore tempo pieno / a chiamata / stagista)

Le risposte ottenute sono:

- **Se e come è stata introdotta la figura dell'artista in azienda:**
 - La maggior parte degli intervistati (10) ammette di non sapere il motivo della presenza di Valentina in azienda e di non conoscere il suo progetto
 - Consapevolezza generale del progetto (1) perchè gli è stato comunicato (è consapevole della presenza di un'artista in collaborazione con l'Università di Venezia)
 - Consapevolezza della presenza dell'artista in azienda (2) perchè si sono informati personalmente chiedendo maggiori dettagli a Valentina o a Nadia.

- (2) – settore elettrico e sabbiature – con i quali l’artista ha avuto maggiori opportunità di interazione non sono, comunque, pienamente consapevoli di quale sarà il risultato finale e del perché lo stia facendo.

Vicino agli spogliatoi è stato posto dall’azienda un calendario che indica i giorni di attività dell’artista, ma solo la metà degli intervistati ne ha preso visione in modo consapevole.

- **Prima impressione avuta durante i primi incontri**

Le risposte in questo caso sono tra le più varie ed è difficile individuare una linea comune.

- Due degli intervistati hanno inizialmente pensato a controlli in ambito lavorativo; due ad azioni finalizzate alla promozione dell’azienda o alla creazione di un catalogo di prodotto.
- Soltanto due, consapevoli della passione dell’imprenditrice per il mondo creativo, hanno sospettato un’azione artistica, senza però averne la certezza.
- I rimanenti non si sono espressi in merito.

- **Aspettative circa la realizzazione dell’opera (idee su forma, contenuto e funzione)**

- La maggior parte degli intervistati non sa cosa aspettarsi, ma è curioso circa il risultato. *“E’ interessante”* – afferma un intervistato – *“vedere gente nuova che fa cose diverse. In fabbrica si fanno sempre le solite cose. Non sapendo ancora, però, di cosa si tratti è difficile rispondere”*

- **Quanto l’intervento artistico possa influenzare il lavoro individuale e in che modo**

Questa è risultata essere, a mio parere, la domanda più interessante.

- Nonostante la maggior parte degli intervistati abbia affermato che l’attività non ha influenze di nessun tipo sulla propria concezione del lavoro e sulle attività svolte quotidianamente, definendo la pre-

senza dell'artista come qualcosa di piacevole e non invasivo , tre risposte in particolare meritano attenzione.

- Un intervistato in particolare ha mostrato titubanza al riguardo, affermando come non sia sempre piacevole che il proprio lavoro venga osservato (condizione di disagio)
- Uno tra i dipendenti più giovani, invece, si dimostra entusiasta ma sottolinea come il ricoprire determinati ruoli, con l'utilizzo di certi macchinari, spesso non permetta una reale interazione con chi sta nelle vicinanze, isolando l'operaio nella sua funzione.
- Il dipendente che vanta più anni all'interno dell'azienda, si lascia andare ad un commento più approfondito. Egli sottolinea l'importanza della pragmaticità in azienda: perchè qualcosa influenzi il lavoro o, addirittura, lo migliori deve essere un'azione concreta. Riconosce nell'arte un'anima astratta che non ha, dunque, importanti ricadute sul lavoro. Contemporaneamente, però, afferma *“questo intervento potrebbe essere utile se servisse a mostrare l'azienda nel suo complesso. Di solito si tende a fotografare il prodotto nuovo, pulito, perchè risulta bello. Io vorrei che tutta l'azienda, nel suo complesso, risultasse bella. Anche qui l'estetica e l'ordine sono importanti”*, riconoscendo – seppur indirettamente – un ruolo non solo estetico ma esteticizzante all'opera d'arte.

Al termine delle interviste risulta chiaro come il carattere creativo di Nadia Ugolini sia noto all'interno dell'azienda e abbia, in qualche modo, influenzato le abitudini dei lavoratori stessi che accolgono in maniera positiva iniziative in cui l'aspetto artistico-creativo si mostra preponderante, nonostante il settore nel quale la Ugolini Srl opera.

Come afferma l'imprenditrice *“c'è bisogno che vedano qualcosa di nuovo, che si abituino a pensare diversamente.”*

In generale si può affermare che non vi siano resistenze particolari all'azione artistica, nonostante non sia stata presentata nei suoi dettagli.

Al contrario, tutto il personale si mostra molto disponibile a discutere con Valentina Furian delle soluzioni migliori da scegliere, ad offrire aiuto e consigli nella fase di produzione.

Nei momenti di *action research* che ho potuto osservare, è evidente come si siano attivati meccanismi di commistione non solo pratica (nelle diverse possibilità di realizzazione), ma anche concettuale, che hanno influenzato la definizione stessa dell'intervento artistico. Infatti, l'idea iniziale pensata da Valentina in collaborazione con Nadia consisteva in un'installazione ambientale, la cui realizzazione era stata immaginata prima con misure notevoli ed in seguito rimpicciolita in una miniatura per presumibili difficoltà nella realizzazione. Il contatto con i lavoratori ha, però, permesso a Valentina di considerare nuovamente la sua installazione in grande, mantenendo le dimensioni pensate inizialmente ma semplificando i processi al suo interno.



Fig. 17, 18 Valentina Furian presso Ugolini srl

E', dunque, estremamente interessante notare come l'idea iniziale, co-progettata da artista ed imprenditore, evolva al contatto con i lavoratori, andando addirittura al di là dei limiti ipotizzati. L'installazione di Valentina è un'opera condivisa, che si crea sulla contaminazione di figure artistiche, organi dirigenti ma, soprattutto, operai dipendenti il cui apporto risulta fondamentale.

Contemporaneamente, essendo l'opera pensata da Valentina un'installazione ambientale, risulta fondamentale lo studio dello spazio in cui l'opera verrà esposta ovvero la Fabbrica Alta di Schio (VI), sito di archeologia industriale dall'immenso valore per il territorio.

L'antica area industriale Lanerossi si estende a nord-ovest della città su una superficie di circa 13 ettari all'interno della quale sono situati l'antico lanificio Francesco Rossi con la facciata volta verso via Pasubio e la cosiddetta Fabbrica Alta. Quest'ultima è un imponente opificio, unito in senso ortogonale rispetto al rappresentativo lanificio Francesco Rossi, di elevato valore monumentale, sociale ed urbanistico nel contesto territoriale della seconda metà dell'Ottocento. Essa è l'emblema del patrimonio industriale veneto e chiara dimostrazione del primo sviluppo industriale italiano.

Durante i giorni di action research Valentina Furian, accompagnata da Nadia Ugolini, Matteo Polato, Annabella Sperotto e la sottoscritta, ha svolto sopralluoghi e perlustrazioni al fine di comprendere come la sua installazione potrebbe dialogare con questo incredibile, seppur difficile ambiente. L'installazione, infatti, dovrebbe essere posizionata all'interno, ma in modo da essere goduta e fruita dall'esterno, circondato da uno spazio verde. Tale scelta forzata è determinata da due principali motivi: la statica dell'edificio, non ancora totalmente in sicurezza e il desiderio di attrarre persone ormai abituate a vedere lo stabile senza attribuirvi troppa attenzione.

Nadia Ugolini, che dimostra un grande attaccamento alla sua città – Schio – si mostra entusiasta all'idea e partecipa attivamente alle perlustrazioni.

Sintomo del desiderio condiviso di creare una relazione profonda, sia a livello personale che professionale, è la proposta di Valentina Furian, ben accolta dall'imprenditrice Nadia Ugolini, di organizzare una cena/aperitivo con i dipendenti dell'azienda, all'interno degli ambienti della Ugolini Srl, al termine del progetto.

La cena pensata dall'artista non è comune, ma ha un significato del tutto particolare: i pasti saranno realizzati con alimenti che in passato sono stati coloranti naturali per tessuti, quali le spezie e particolari ortaggi. La cena vuole essere un momento di riflessione sulle abitudini precedenti all'era industriale e all'utilizzo dei macchinari. L'allestimento della cena sarà pensato ricalcando l'iconografia di una cena famosa, nell'arte o nel cinema – da definire – al fine di ricreare un set dall'atmosfera surreale, che sarà fotografato dall'artista ed inserito in una pubblicazione personale alla quale sta lavorando.

A tal fine è stata condotta un'azione di ricerca approfondita sui pigmenti usati in antichità per la colorazione tessile, contattando anche il Museo dei colori naturali di Pesaro – Urbino, Marche.

3.4 Considerazioni (parziale)

Coinvolgimento spontaneo vs Coinvolgimento consapevole

La relazione tra Ugolini Srl e Valentina Furian si è dimostrata fin dall'inizio interessante, nel pieno coinvolgimento del personale dipendente dell'azienda. L'interazione si è giocata su più livelli e su diversi piani: fisico (forte presenza in azienda) e mentale (comistione di pensieri e riflessioni). A ciò si è aggiunto un elevato grado di consapevolezza dell'imprenditrice dell'azienda circa il potenziale dell'azione artistica a cui si contrappone, tuttavia, una scarsa consapevolezza da parte dei lavoratori del perché stesse accadendo e del come si sarebbe sviluppato il progetto.

E' stata questa una scelta consapevole affinché l'azione artistica potesse esprimersi nel modo più spontaneo possibile, coinvolgendo in modo inaspettato l'azienda?

Quale tipo di relazione si sarebbe costruita con una piena consapevolezza dei lavoratori sul ruolo dell'artista in azienda e con quali ricadute sulla realizzazione dell'installazione?

4. Approfondiamo la collaborazione tra Francesco Mattuzzi e Delineo-Design

4.1 L'Artista: Francesco Mattuzzi

Francesco Mattuzzi è nato a Rovereto nel 1979 ma attualmente vive e lavora a Milano. È un artista visivo che impiega la fotografia e il video come strumenti di ricerca e rappresentazione della realtà sociale contemporanea, nonostante la sua formazione accademica non sia nel campo del video o del cinema. . Mattuzzi, infatti, ha studiato design a Bolzano con specialistica, poi, in fotografia.

Dopo un periodo da fotografo, nel quale definisce fotografia e video “*mezzi di espressione artistica e concettuale*”, esplorandone appieno il potenziale, inizia a sentire “stretto”, limitato, il mezzo fotografico in quanto rappresenta un confine invalicabile tra lui ed i suoi soggetti.

Inizia ad avvicinarsi al documentario grazie ad una collaborazione con un grande artista, Armin Linke con il quale realizza, nel 2010, *Future Archeology* per Decolonizing Architecture, presentato alla 67° Biennale del Cinema di Venezia e, in seguito, in più di 30 festival internazionali.

Il film documentario è ambientato in Palestina, nelle aree che sono state o saranno liberate dalla presenza israeliana e che ben si prestano ad essere interpretate quali laboratori sperimentali, in cui è possibile immaginare un riutilizzo delle architetture del periodo d'occupazione. L'idea è che tali complessi architettonici vengano dissociati dall'immagine del potere occupante che finora li ha caratterizzati, andando oltre la prospettiva architettonica-urbanistica ed abbracciando una visione marcatamente sociale e culturale. Sono tre i luoghi presi in considerazione, con le storie ad essi connessi: la base militare di Oushgrabh, allora unico presidio liberato dagli israeliani, un insediamento sulla collina di Ramallah, raccontato dallo sguardo degli israeliani, ed il centro di Ramallah, raccontato invece dai palestinesi.

L'utilizzo della tecnica stereoscopica offre una nuova dimensione alla visione dello spazio e alla comprensione dell'architettura della colonizzazione, proiettando lo spettatore il

più possibile dentro la realtà mostrata, in contrapposizione all'idea di spettacolarizzazione e di intrattenimento degli schermi televisivi che ogni giorno portano immagini di guerra all'interno delle nostre abitazioni.

Il suo stile è volutamente sempre molto sperimentale, vista anche la mancanza di formazione accademica tradizionale. L'elemento narrativo è fondamentale e sempre presente in ciò che egli stesso definisce “*documentario creativo-narrativo*”.

A determinare in modo significativo il suo stile è sicuramente il documentario narrativo, ibridazione di finzione e reale, *Weight of Dreams*, progetto video-documentario contestualizzato nell'ambiente del trasporto su gomma europeo, per la cui realizzazione, iniziata nel 2006, sono occorsi più di sei anni.

Mattuzzi lo definisce un “*film palestra*”, nel quale si è sentito libero di sperimentare e di intraprendere un'analisi introspettiva molto profonda dei personaggi, derivante dai lunghi momenti passati insieme sulle strade di diversi paesi d'Europa.

Il progetto inizia con la serie fotografica *Startrucks*, ma si evolve rapidamente nel tempo: da un'analisi iper-realistica del contenitore, il camion, al suo contenuto, il camionista, fino ad arrivare al macro contesto in cui l'esistenza si evolve, ossia una megalopoli dai confini fluidi, solo in parte definibili dai flussi degli scambi.

L'evoluzione più consistente del progetto va da una ricerca estetica ad un'indagine sociologica su più livelli: dal macro contesto geo-politico dell'Europa contemporanea con i flussi di merci che ne compongono lo scheletro dei consumi, alle implicazioni che i consumi globali hanno sulle vite di chi, fisicamente, sposta nel tempo e nello spazio tali merci. È tra gli ingranaggi di questo enorme meccanismo, infatti, che si celano storie di vita e d'amore che il documentario vuole svelare.

I protagonisti dell'opera sono i camionisti che quotidianamente percorrono l'Europa; in particolare una coppia di giovani camionisti, Aurelio e Latifa, hanno accolto Mattuzzi a bordo del loro camion e, grazie a loro, egli ha potuto vivere in prima persona questa “*esperienza di viaggio contemporaneo*”. Il rapporto di fiducia che si è costruito nel tempo con i camionisti gli ha permesso di cogliere e raccontare vari aspetti di questo modo di vivere nomade, fatto di “non luoghi”, controlli, soste, attese e partenze.

Nel 2012 realizza *Shapes*, un breve film-saggio, prodotto in collaborazione con la Fondazione Adriano Olivetti e presentato alla Biennale di Architettura di Venezia, all'Istituto Italiano di Cultura di Mosca e al Filmmaker International Film Festival di Milano.

Il 2014 vede la realizzazione di *Pianeta Bianco*, presentato al Trento Film Festival e successivamente in numerosi festival in Italia. Nel 2015 il film *Eyelid* viene selezionato al Trento Film Festival, al CPH:DOX di Copenaghen e all'AFFR, Architecture Film Festival of Rotterdam.

Nello stesso anno partecipa alla mostra collettiva *Nature* presso la succursale del museo MART a Trento, con una video installazione a tre grandi schermi dal titolo *BLAST*.

In questo momento è in elaborazione il suo primo film a tutti gli effetti, in cui vita e morte, nel tema della longevità, sono espressi attraverso associazioni oniriche e surreali.

4.2 L'azienda: DelineoDesign

DelineoDesign (Delineo, dal latino “*colui che disegna*”) è uno studio di progettazione industriale nato nel 2000 a Montebelluna che offre servizi di consulenza nel campo del product design. Gianpaolo Allocco, fondatore e dirigente dello studio definisce DelineoDesign come “*la capacità di interpretare progetti vincenti sul mercato*”. La sua forza sta, infatti, nella continua ricerca dell'innovazione, che porta ad individuare il settore di riferimento in cui il cliente opera, analizzandone i trend e gli orientamenti del consumatore.

Gianpaolo inizia il suo percorso dalla gavetta. Frequenta la scuola per diventare perito elettronico e, durante il periodo estivo, lavora in una fabbrica che produce stampi di leve per scarponi da sci, dove lavorerà per un anno anche dopo il diploma, fino al periodo del servizio militare. E' un percorso difficile, iniziato come garzone, ma offre molte possibilità perché basato su inventiva, ingegno e capacità: dal disegno tecnico si crea l'oggetto vero e proprio e il giovane Gianpaolo accetta la sfida, si impegna ed in breve tempo arriva a progettare e a realizzare prototipi di leve, acquisendo una preziosa esperienza ed imparando sul campo tutte le fasi operative del mestiere.

Dopo il servizio militare lavora come progettista di stampi in un'altra azienda simile alla precedente, poi per cinque anni in una ditta che produce scarponi da sci come controllore della qualità degli stampi prodotti dagli stampisti.

Pur gestendo progetti complessi e costosi che partono dall'ideazione del prodotto fino alla sua realizzazione, Gianpaolo si rende conto di non riuscire ad esprimere appieno la sua vena creativa e cerca nuove strade che gli permettano di farlo.

Lavora di giorno in azienda e di sera come grafico progettando vetrine, depliant ed insegne per due agenzie pubblicitarie locali. A 25 anni incorre in quella che lui chiama “*una sorta di crisi mistica*” e, pur ricoprendo ormai un incarico importante con un'ottima retribuzione, decide di dare una svolta alla sua vita e di licenziarsi.

In precedenza, leggendo la rivista di design “*Modo*”, un articolo in particolare aveva colpito la sua attenzione: in esso si parlava di uno studio di Treviso, Giacometti Associati, che progettava su commissione di marchi affermati, come Benetton e Aprilia. Incuriosito e desideroso di conoscere questa realtà trevigiana, Gianpaolo riesce a contattare lo studio e ad ottenere un appuntamento con il titolare, Franco Giacometti; da lui apprende che lo

studio assume solo eccellenze uscite da scuole di design e decide di tornare a studiare. Si iscrive alla Scuola Italiana Design di Padova gestita da docenti del Politecnico di Milano e, grazie alle sue conoscenze in materia ottenute nella sua precedente esperienza lavorativa, frequenta solo il terzo anno integrato da materie aggiuntive.

Non è facile riprendere lo studio dopo tanto tempo, ma Gianpaolo si impegna duramente e si laurea con lode. Poco prima della laurea, viene contattato dallo Studio Giacometti che gli offre il posto di Direttore di prodotto. Rimane presso lo Studio per cinque anni, poi comincia a pensare di avviare un'attività tutta sua, apre una partita Iva e a 26 anni realizza un progetto per un team di Formula Uno.

Nel 2000 nasce Delineodesign, lo studio che a tutt'oggi esprime la creatività, l'ingegno, l'esperienza e la passione di Gianpaolo Allocco. Il luogo scelto da Allocco non è casuale: acquista una vecchia stalla, che ritiene l'ambiente ideale per rappresentare il suo messaggio, perché, come dice lui stesso: *“l'idea era quella di prendere un ambiente in grado di rappresentare la memoria storica e declinarvi fisicamente il design che è il futuro, l'avanguardia”*

Allocco sperimenta, sceglie mezzi alternativi e materiali inconsueti; è il primo al mondo ad usare l'Apocem, una pelle di cemento grigio che riveste l'intero edificio caratterizzato da fascioni in lamiera nera che collegano le finestre tra tetto e base. Riscaldato a pompa di calore – tecnologia tedesca - il tetto è privo sia di coppi che di grondaie.

All'interno, notevole è la soluzione per la sala riunioni: paratie mobili, armadi con ruote e un grande tavolo realizzato con cavalletti a scomparsa consentono di smontarla in pochi minuti.

L'azienda cresce velocemente, vincendo nel solo periodo 2011/2012 otto Award Internazionali ed alcuni suoi progetti sono esposti nella sezione Design del Museo di Chicago. Lavora per BMW Husqvarna, Lasportiva, Manfrotto, Scubapro Ifi Industrie, Head, Gaber, Casamania, Doimo, Bosa Ceramiche, Kubico.

DelineoDesign, secondo le parole del suo fondatore, non è uno studio di designer, ma un' *industria del design*.

Il designer ha il compito di disegnare progetti ed il Progetto vive in stretto rapporto con l'industria e tutti i suoi dipartimenti. Gianpaolo descrive la figura del designer come *“un direttore d'orchestra, che coordina un lavoro più grande e convoglia tutti, armoniosamente, verso l'idea vincente”*. Nelle sue parole risulta evidente il ruolo della creatività nell'azienda: tutto in DelineoDesign è creativo, l'innovazione è costante e si basa su grande affidabilità ed alta competenza tecnica. Innovativa è la stessa concezione di design, non più *“funzione ed estetica, come ci hanno insegnato i grandi maestri. Non è la forma che rende grandioso il tuo risultato ma come tu lo vuoi raggiungere. Con il design l'idea,*

qualsiasi idea, prende forma concreta. Le parole diventano segno sul foglio.”

Per Giampaolo Allocco *“la creatività nasce dalla curiosità: se una persona è curiosa è anche creativa. Essere creativi significa continuamente delle domande.”* Nel suo lavoro la creatività non è presente solo nella fase iniziale di ideazione ma è costante durante tutto il processo di creazione del progetto, ed è fondamentale soprattutto per risolvere i problemi che si presentano quotidianamente.

Delineodesign è uno studio di design in cui lavora un team composto da 5 persone, suddiviso in due gruppi: il primo si occupa di comunicazione e il secondo di design; molto spesso lo studio si affida anche a dei collaboratori esterni.

Ciò nonostante, ad ogni gruppo è richiesta una preparazione completa per ogni fase del progetto, dall'intuizione iniziale, al suo sviluppo, alla comunicazione.

I clienti di DelineoDesign sono principalmente aziende e si possono citare grandi nomi quali Lavazza, La Sportiva, Head, Scarpa e Corà.

Il punto di partenza è sempre la richiesta del cliente, nel momento in cui viene rilevato nel mercato di riferimento, di sviluppare uno specifico prodotto per incrementare il proprio business o per cogliere nuove opportunità.

Per prima cosa è necessario studiare l'identità aziendale e accertare il posizionamento dei prodotti sul mercato; in seguito, sulla base di idee, suggerimenti, intuizioni, suggestioni, si determinano due o tre strade alternative da seguire. Nel corso della presentazione del progetto viene esposta anche l'analisi aziendale, in modo da guadagnarsi la fiducia e la stima del cliente.

Ottenuto il feedback dall'azienda, il team prosegue con lo sviluppo in 3D del prodotto e con la realizzazione dei prototipi.

L'azienda offre, inoltre, un servizio di Industrial design Consultancy accurata che prevede lo sviluppo di progetti sulla base di un metodo affinato nel tempo, molto dettagliato nei suoi diversi passaggi e facilmente adattabile ai diversi ambiti merceologici di intervento che spesso richiedono diverse competenze di disegno o di sviluppo tecnico.

In DelineoDesign viene data moltissima importanza all'immagine, con attenzione particolare a Mission, Vision e valori d'impresa che convogliano nel marketing del brand.

Nonostante la naturale associazione dell'Industria creativa con gli ambiti della ricerca artistica, DelineoDesign non collabora frequentemente con artisti: *“abbiamo collaborato con fotografi e video maker che sono sicuramente grandissimi artisti, ma ci siamo incrociati solo in ambito professionale”*.

Tuttavia, recentemente, DelineoDesign ha curato l'allestimento di *Artificare l'impresa*, mostra temporanea accolta dal Museo dello Scarppone di Montebelluna, all'interno del progetto di formazione SportMuse, promosso da Fondazione Ca' Foscari.

Per l'azienda è stata, sicuramente, una bella occasione per tornare a collaborare con la storica istituzione dello Sportsystem District e mettere il proprio lavoro ed esperienza al servizio dell'arte e delle imprese.

La mostra temporanea, visitabile da 25 marzo al 31 maggio 2017, trova nelle installazioni interattive ideate dall'artista Raffaella Rivi, l'esito di un lavoro di ricerca che parte dall'incrocio tra linguaggi d'arte contemporanea e comunicazione di brand identity aziendale, per indagare i possibili modi in cui questi due mondi possono dialogare.

Nascono così queste visioni contemporanee di quattro noti marchi della calzatura sportiva, che esplorano una modalità di fare storytelling innovativo interagendo con il visitatore: in mostra opere su Scarpa Spa, Lotto Sport Italia, Stonefly e Tecnica Group SpA. La mostra si pone in modo complementare al progetto Artificare/ Art&Business: pur non essendo i due progetti esplicitamente collegati, mostrano numerose affinità nella ricerca di interazioni nuove e sorprendenti tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa.

Il progetto di segnaletica progettato da DelineoDesign per guidare il visitatore alla e attraverso la mostra è semplice, ma rispondente alle diverse necessità individuate in precedenza: in particolare la necessità di segnalare da subito e in maniera chiara e univoca, i diversi percorsi disponibili nella struttura. È stata quindi realizzata una segnaletica a terra di forte impatto, dal colore verde lime: una tinta molto legata al mondo sportivo, accattivante e grintoso; la segnaletica conduce alla mostra e ne indica le varie installazioni, diventando struttura fisica in ognuna di esse: dei leggi prendono forma dalle strisce, permettendo al visitatore di comprendere appieno l'opera.

Tale segnaletica è stata inoltre l'input per lo sviluppo delle varie grafiche e dei pannelli informativi coordinati.

Anche l'artista Mattuzzi ha lavorato, in passato, con diverse imprese, sempre in ambito strettamente professionale in veste di fotografo per spot e campagne pubblicitarie, soprattutto nel periodo da assistente di studio a Milano e come tirocinante presso lo studio di Francesco Iodice.

Tra le commesse artistiche più importanti, la già citata collaborazione con la Fondazione Adriano Olivetti nel 2012 e il progetto, non concluso, con il Gruppo Prysmian per la realizzazione di un libro artistico fotografico.

L'artista ci tiene particolarmente a sottolineare la differenza tra commissione commerciale e commissione artistica, affermando *“solitamente le imprese non chiamano gli artisti per spot pubblicitari, chiamano professionisti, siano essi anche artisti – nel senso comune del termine – o agenzie pubblicitarie. Quando un'azienda chiama un'artista gli lascia carta bianca e libertà d'azione, ma questo caratterizza le grandi imprese, che più che un artista ricercano la sua firma, talvolta, purtroppo, anche a discapito della qualità.”*

4.3 Action Research

Il progetto si mostra subito come estremamente stimolante, sia per l'impresa che per l'artista.

Mattuzzi racconta *“spesso le aziende collaborano con grandi artisti per legare la propria immagine ad un nome importante, indipendentemente da quale sarà il risultato finale. In questo caso è diverso: il progetto è elaborato insieme, tra artista e imprenditore. Si parla di co-creazione nel vero senso della parola”*.

Il primo giorno di *action research* si è dimostrato molto interessante affinché entrambe le parti precisassero gli obiettivi da raggiungere e le reciproche aspettative.

Innanzitutto, il desiderio di proseguire la collaborazione oltre i tempi stabiliti dal progetto caratterizza entrambe le parti in gioco: *“mi piacerebbe trasformare questo primo momento in una collaborazione di lungo termine che possa portare alla realizzazione di un progetto più ampio. L'aspetto di co-creazione dell'opera finale, pensata insieme tra artista e imprenditore, è un elemento inusuale che sicuramente permetterà di sfruttare al massimo il potenziale della collaborazione. Inoltre, l'azienda possiede dei contatti utili ai fini del mio lavoro e credo possa rivelarsi una risorsa davvero importante”*, afferma l'artista.

Da parte sua, l'imprenditore esprime lo stesso interesse nel creare un rapporto di collaborazione che porti alla realizzazione di un lavoro completo e definito.

Egli si mostra aperto a tutte le forme d'Arte, ma nel mezzo del video intravede *“un modo di fare Arte proiettato al futuro, affine al carattere innovativo dell'azienda”*.



Fig. 19, Giampaolo Allocco e Francesco Mattuzzi

Dell'essere artista, racconta, ammira la dedizione totale e totalizzante: *“l'artista ha la capacità di darsi completamente alla sua arte, e questo gli permette di sviluppare capacità di osservazione trasversali, che gli mostrano gli aspetti spesso non compresi del modo. La dedizione totale diventa quasi follia, nel gesto artistico. L'arte è una forma di esplorazione della nostra esistenza. E' la nostra storia, ciò che ci caratterizza e che si tramanda. L'arte descrive l'uomo, lo racconta. Cosa resta se non l'Arte a raccontare la storia dell'umanità?”*

In effetti, l'opera pensata sarà un documentario narrativo non solo della storia di DelineoDesign, ma esplorerà nel profondo l'Industrial Design ed i suoi metodi, raccontando la storia del progetto attraverso il progetto, in una sovversione di significato volta ad emozionare.

4.3.1 Concept

Le idee dell'imprenditore sono molto chiare circa il risultato che si prefigge di ottenere attraverso la collaborazione con l'artista: *“Un documentario, per quanto di realizzazione perfetta, è qualcosa di già visto. Ci dovrebbe essere qualcosa di sovraumano, una componente di sorpresa nel racconto della storia. Qui noi raccontiamo l'Industrial Design, la storia del progetto raccontando il Progetto... vorrei sensibilizzare il mio pubblico, fatto di acquirenti, industriali, designer e di tutte le figure con le quali quotidianamente ci relazioniamo”*.

L'elemento che interessa particolare Giampaolo Allocco è lo spirito competitivo che caratterizza gli atleti, la *“fame”* - come egli la chiama - che li spinge a dare sempre di più, ad andare oltre i limiti, sfidando se stessi e gli altri. L'atleta non solo rappresenta uno dei target principali dell'azienda, ma nella sua spinta verso il futuro, nella sua rincorsa al *“sempre meglio”* ben incarna lo spirito del progettista, dedito alla sua passione, *“affamato”* di nuove esperienze, curioso e determinato.

Il filo conduttore è la *performance*, intesa come momento massimo di espressione di un risultato atteso, come sforzo quotidiano nella ricerca del successo: *“la performance intesa come SFIDA - che sia di un grande imprenditore come Olivetti, dell'atleta che vince una competizione, dell'allenatore che allena altri a vincere - ogni tipo di sfida.*

Nel senso comune la performance è ciò che si mostra, il risultato finale. Ma la vera performance è ciò che sta dietro, sempre, continuamente. E' lo stimolo costante alla totale dedizione, la fame di arrivare. Questo è quello che vorrei venisse mostrato, perché è l'obiettivo che, quotidianamente, mi prefiggo di raggiungere”.

Francesco Mattuzzi accoglie volentieri la provocazione ed inizia una lunga e profonda riflessione circa il concetto di sfida, intesa come movimento vorticoso e totalizzante, che avvolge ed induce all'azione.

La narrazione da lui delineata porterà sullo schermo il "flusso", movimento costante ma imprevedibile, forza motrice ed energia in movimento.

Il titolo del progetto è, infatti, *The Flow* che indica, inoltre, una pratica dell'alpinismo che porta ad entrare in uno stato di sensi amplificati, a vivere un'esperienza favorevole ad una totale immersione nell'attività che, prima di essere fisica, è mentale. Questa pratica si riscontra anche negli atleti, nei musicisti e negli esperti di meditazione.

The Flow, il flusso, si traduce nel *Qui e Ora*, ovvero nell'insieme di stimoli reali che il corpo percepisce e assorbe dall'ambiente circostante tramite i cinque sensi, qui e adesso. Rimanere nel *Qui-e-Ora* può essere fonte di emozioni molto piacevoli e benefiche. Si tratta di un'esperienza assimilabile alla gioia del gioco infantile e produce uno stato di Flusso che rappresenta un'area di performance ottimale, spesso simile ad uno stato di meditazione.

Visivamente, l'artista vuole rappresentare questa estraniamento, fisica e mentale, simile allo stato di estasi raggiunto sotto l'uso di stupefacenti.

La rappresentazione video, ancora ad un livello di grande astrazione, si servirà di immagini fortemente evocative: dalla manodopera con utilizzo di strumenti personalizzati, all'ipermanualità accostata all'ipertecnologia, in un confronto tra prodotto vecchio stile e produzione tecnologica moderna.

La rappresentazione sarà focalizzata sul concetto di impossibile come *performance* quotidiana, un'esperienza sensoriale interna (qui e ora): arrampicata su paesaggi onirici (arrampicata notturna), con grande attenzione ai dettagli dell'allenamento (voce, pensieri, concentrazione) e ai luoghi d'ispirazione per lo sportivo (luoghi d'infanzia che ancora permettono l'estraniamento. Il concetto del *ritorno* come attività propedeutica alla prestazione).

Risulta evidente, quindi, come il desiderio di Giampaolo Allocco di rappresentare l'idea dietro al prodotto, il processo continuo, anziché il prodotto finito, prenda forma nelle immagini evocative del flusso ipotizzate da Francesco Mattuzzi.

4.3.2 Modalità ed Interazioni

Il prodotto della collaborazione artista-imprenditore ha un secondo significato, più profondo e trasversale rispetto all'azienda nel suo complesso.

Innanzitutto la figura dell'artista non avrà contatto diretto con i designer dello studio ma si relazionerà unicamente con la figura dell'imprenditore, per una scelta presa consapevolmente dallo stesso Giampaolo Allocco.

A tal riguardo afferma “[...] forse il progetto avrebbe avuto maggiore impatto se l'azione fosse arrivata a coinvolgere l'intero studio ma, per motivi interni, non è possibile. Per questo vorrei che il video fosse anche motivo di ispirazione coloro che lavorano qui. Un inno alla progettualità”.

Il risultato finale dovrà condurre, quindi, anche ad una riflessione sul ruolo dell'azienda, procedendo a ritroso dal concetto di performance al racconto chiaro del mondo dell'Industrial Design.

Non è un obiettivo da poco, ma rappresenta la mission di DelineoDesign: mostrare come tutto passi attraverso il processo, dall'idea, al disegno, al progetto, al prodotto finale.

Non mi è possibile, ad oggi, dare una chiara definizione dei risultati ottenuti in quanto il processo di co-creazione si trova nel pieno del suo svolgimento, ma si può certamente affermare che la collaborazione tra DelineoDesign e Francesco Mattuzzi sarà una narrazione in costante evoluzione.



Fig. 20 Giampaolo Allocco e Francesco Mattuzzi

4.4 Considerazioni (parziale)

Una relazione Artista - Imprenditore

Dopo un momento di confronto iniziale, artista ed imprenditore sono stati in grado di trovare il compromesso a lungo ricercato da entrambi, con un progetto evocativo dal grande potere comunicativo.

Tuttavia, il progetto sarà gestito nella sua totalità da Giampaolo Allocco e Francesco Matuzzi, senza il coinvolgimento dei dipendenti dello studio. La scelta, condivisa da imprenditore ed artista, è stata presa consapevolmente nella fase iniziale della collaborazione e ha influenzato lo svolgimento del progetto artistico.

Il risultato sarebbe diverso se l'attività dell'artista avesse coinvolto lo studio nel suo complesso? E' possibile prevedere un'evoluzione in questo senso?

5. Approfondiamo la collaborazione tra Michele Spanghero e OMP Engineering

OMP Engineering – Italia è l'azienda che per ultima si è unita al progetto e sarà, quindi, l'ultima ad attivare il periodo di *action research*. Prima di procedere alla presentazione dei profili dell'artista e dell'azienda è bene, dunque, elencare le motivazioni che hanno portato ad una sua adesione tardiva; inoltre, le caratteristiche dell'azienda e la sua produzione meritano un'attenzione particolare che gli sarà dedicata in fase conclusiva.

Non vi sarà, purtroppo, la possibilità di analizzare in modo approfondito la realizzazione dell'opera in quanto, come detto, il momento di produzione inizierà oltre i tempi di consegna del mio lavoro di ricerca.

OMP Engineering Italia si unisce al progetto Artificare/ Art&Business in sostituzione all'azienda Project Officina Creativa, inizialmente scelta quale partecipante.

Nel caso di quest'ultima azienda, le principali problematiche sono nate dalle difficoltà riscontrate nella ricerca di un artista adeguato alle esigenze dell'impresa e da un cambio amministrativo interno che ha determinato la sua uscita definitiva dal progetto.

Insieme a Project Officina Creativa anche l'artista Martino Genchi, selezionato poco prima dell'uscita, ha rinunciato alla sua partecipazione.

5.1 L'Artista: Michele Spanghero

L'Artista Michele Spanghero nasce a Gorizia nel 1979 ed attualmente vive e lavora a Monfalcone. Si laurea in Lettere moderne presso l'Università degli studi di Trieste e, durante il periodo Universitario, ha l'occasione di partecipare a workshop di musica elettronica sperimentale, sound design e video making. Tali esperienze influenzano non poco la sua ricerca, con interventi che spaziano dal campo della musica e della sound art alla ricerca fotografica, focalizzate su impercettibili variazioni sonore e geometrie marginali per sollecitare sguardo e ascolto dello spettatore.

Fin da bambino scopre la musica e l'arte visiva frequentando i teatri e perciò le tecniche teatrali influenzano inevitabilmente il suo rapporto con l'arte; all'università continua ed alimenta ulteriormente questa sua forte inclinazione studiando Lettere e laureandosi con una tesi in drammaturgia. Questo suo vissuto viene messo a frutto e valorizzato nella sua produzione artistica.

Comincia ad orientarsi verso l'arte dapprima con la musica e successivamente con la fotografia, mentre il bisogno di spaziare e di esprimersi lo avvicina man mano, e in età più matura, alla scultura. La musica e la fotografia danno un'impronta particolare ed inconfondibile alle sue opere: la musica fornendogli un background che lo porta a considerare il rapporto suono-spazio, la fotografia portandolo a cercare l'essenza della forma scevra da accessori superflui e la capacità di far risaltare e dare nuovo significato alla realtà.

Tra i suoi progetti più celebri, il recente *Monologues* (2014-2016), un lavoro affascinante e dalle molte possibili letture, dedicato ai più bei teatri d'Italia.

La suo obiettivo è inedito, la sua mission fantastica ed impegnativa: ascoltare il silenzio, percepire la sua intensità, distinguere ed apprezzare il suo inconfondibile timbro e trasformare il tutto in suono.

Per fare questo Spanghero si reca, o meglio visita, osserva, partecipa e vive i teatri lirici italiani quando sono vuoti, deserti, senza presenze umane. Da solo, circondato dalla magnificenza di architetture dall'enorme valore sociale e culturale, egli ne assorbe l'energia, ne rammenta i ricordi, ne condivide il fascino e gli incanti.

Per "tradurre" in suono queste suggestioni, egli utilizza una tecnica mista, che unisce sound art, scultura, fotografia e, naturalmente, l'amore per il teatro.

La fotografia, in questo caso, si distacca dal suo stile mostrandosi più iconica: essa ha valore di testimonianza e, contemporaneamente, è opera. Mostra il punto di vista dal palco ed i microfoni presenti rappresentano la firma dell'artista, senza che sia necessaria la sua presenza.

Sempre nel 2016 partecipa alla mostra *Timber* presso la Galleria Mazzoli di Berlino, con un itinerario composto da cinque opere, tre delle quali di grandi dimensioni, che conducono il visitatore attraverso un'esperienza fatta di passaggi tra il vedere e l'udire, attraversando lo spazio tra il semplice, netto suono e il suo richiamo visivo, silenzioso ed evocativo.

L'artista vanta un portfolio notevole, con esposizioni in vari contesti internazionali quali Darb 1718 Center (Il Cairo, Egitto), Museum of Modern Art (Istanbul, Turchia), MAGASIN Centre National d'Art Contemporain (Grenoble, Francia), Stroom Foundation (L'Aja, Paesi Bassi), Festival Tina- B (Praga, Repubblica Ceca), Vžigalica Galerija (Ljubljana, Slovenia), Mestna Galerija (Nova Gorica, Slovenia), Academy of Fine Arts (Cincinnati, USA), Navy Pier (Chicago, USA), Ambasciata Italiana (Bruxelles, Belgio), Mart – Museo d'Arte Trento e Rovereto, Galleria Nazionale dell'Umbria (Perugia), Fondazione Bevilacqua La Masa (Venezia), Galleria Civica (Modena), Tempio di Adriano (Roma), 16° Quadriennale d'arte (Roma) oltre che in gallerie d'arte come la Galerie Mazzoli di Berlino e arericambi di Verona. Spanghero è stato nominato “Miglior giovane artista italiano 2016” dalla rivista *Artribune*, ha ricevuto il premio internazionale d'arte pubblica *In Sesto* (2015), il premio online al *Blumm Prize* a Bruxelles (2013) ed il *Premio Icona ad ArtVerona* (2012).

Michele Spanghero non è nuovo alla collaborazione con imprese. Per le sue sculture utilizza diversi materiali e tecniche per le quali spesso si appoggia ad artigiani e piccole aziende. Questo tipo di rapporto rappresenta, tuttavia, una necessità e non tanto il sintomo di un desiderio cosciente.

Decisamente diverso è, invece, il sodalizio stretto nel 2012 con DFORM, azienda friulana di design che realizza oggetti d'arredo in pietra acrilica (betacryl). La collaborazione nasce un po' per caso quando Michele si reca in azienda per cercare l'arredo per la sua abitazione. Si crea subito grande sintonia con l'imprenditore, affascinato dalla figura dell'artista e dalla sua produzione. La collaborazione viene impostata rapidamente, l'artista porta delle idee, l'imprenditore fornisce degli stampi già usati (per contenere i costi e per inserirsi a pieno merito nel percorso artistico di Michele che tende sempre a riutilizzare e decontestualizzare diversi oggetti).

Insieme realizzano la serie “*Natura morta*”, ma la collaborazione continua negli anni, in modo saltuario ma con esiti sempre positivi.

In seguito a questa esperienza, l'azienda inizia ad interessarsi all'ambito dell'arte e realizza teche per musei altamente tecnologiche.

Altre esperienze sono legate ad un progetto promosso da Confindustria in collaborazione con Fondazione Bevilacqua La Masa tra il 2014 e il 2016. In questa occasione collabora con l'azienda Lunardelli (Venezia) e O.C.S. (Padova). L'esperienza con la prima risulta estremamente positiva, tanto che l'artista spera di poterci lavorare ancora in futuro. La collaborazione con OCS, carpenteria specializzata in estrazione e raffinazione del petrolio, non si dimostra invece altrettanto convincente.

Tutte le aziende con le quali l'artista collabora sono mediamente piccole e a conduzione familiare. *“Rappresentano la grande risorsa di questo territorio, il Nord-Est, in cui ho deciso di vivere. Una rete di piccole realtà, ma forti e ben ancorate. E' più facile creare legami e dialogare, anche se spesso mancano le risorse; va comunque sempre cercato un accordo, soprattutto per riuscire a coprire le spese”*.

Per quanto riguarda OMP Engineering Italia, per Michele era sconosciuta prima dell'incontro in occasione del progetto. *“All'inizio ero molto indeciso, l'aspetto militare della sua produzione ha rappresentato un blocco sul quale ho dovuto riflettere per settimane”. Ciò che lo ha convinto a partecipare è la memoria delle passate esperienze, in particolare con Lunardelli, ed i risultati ottenuti. Lavorare con un'azienda può dare grandi opportunità”*, afferma.

Tuttavia sottolinea come con un'azienda di design quale Lunardelli possa essere più facile trovare un accordo. *“Qui il difficile è quantificare il ritorno per l'azienda, bisogna capire cosa può essere utile e quanto sono disposti ad esporsi”*.

L'artista dimostra interesse a creare una collaborazione che vada oltre i limiti temporali del progetto *“ho sempre cercato di portare avanti ogni collaborazione valida e ritengo sia importante continuare a condividere se un lavoro riesce bene. Inoltre, i tempi del progetto non sono sufficienti per realizzare le idee che ho in mente.”*

Da queste collaborazioni, però *“è sempre importante uscirne con un lavoro che sia tuo, non come possesso ma come estetica. A volte c'è il rischio che ci siano interventi esterni sulla proposta dal punto di vista dell'estetica e dello stile. Questo non lo potrei accettare.”*

5.2 L'Impresa: OMP Engineering – Italia

OMP Engineering – Italia è un'azienda familiare che nasce nel 1959 allo scopo di studiare e realizzare prodotti personalizzati indirizzati al “Life Support” e al “Sostegno Logistico”, sia in ambito nazionale che internazionale; da oltre 50 anni è uno dei principali fornitori in Italia di sistemi autonomi modulari, integrati e mobili, di Forze NATO, For-

ze di Polizia, Protezione Civile, Pronto Intervento, Organizzazioni Governative (ONU, UNICEF, ...), ONG e affini. La sua produzione è per la quasi totalità orientata all'export, in diversi paesi del mondo (soprattutto Nord Europa e Africa).

OMP Engineering – Italia esegue studi e ricerche mirate, realizza prototipi e prodotti, fornisce servizi post-vendita e organizza corsi di addestramento; mette a disposizione della clientela la sua pluridecennale esperienza e competenza ricercando soluzioni personalizzate con l'obiettivo di essere elemento di orientamento per chi non trova proposte idonee nei prodotti standard offerti dal mercato.

Il risultato di questa filosofia porta alla realizzazione di moduli:

- adatti ad essere utilizzati in luoghi remoti e in aree difficili in cui è necessaria una risposta rapida e un'assoluta flessibilità nell'impiego delle risorse;
- in grado di assicurare tempestività d'intervento, rapidità di spiegamento e di messa a regime.
- caratterizzati da una struttura che abbina autonomia funzionale, mobilità totale, elevati standard di sicurezza, robustezza, durata e facilità di manutenzione.

Lo staff OMP Engineering è composto da professionisti che uniscono competenza e preparazione a dinamicità e flessibilità. Il *know-how* fatto proprio nel corso degli anni e i brevetti originali e innovativi, hanno consentito sia l'affermarsi sia il rapido e dinamico sviluppo sul mercato nazionale ed internazionale.

OMP Engineering è strutturata in cinque divisioni operative, ciascuna orientata verso una specifica gamma di prodotti e servizi comunque destinati al "Life Support" e al "Sostegno Logistico".

Nello specifico: trattamento delle acque, strutture campali, medicale e area training, che si occupa della formazione circa l'utilizzo dei prodotti OMP Engineerig.

L'obiettivo di OMP Engineering è quello di porsi come punto di riferimento per coloro che non trovano soluzioni adeguate nei prodotti standardizzati. Per rispondere a tale esigenza, tutti i prodotti si prestano ad essere utilizzati in luoghi remoti ed aree difficili, nelle quali caratteristiche quali flessibilità e rapidità di risposta sono fondamentali.

L'azienda, dunque, si caratterizza per la tempestività degli interventi e per una produzione che combina autonomia funzionale, mobilità totale, elevati standard di sicurezza, robustezza, durata e facilità di manutenzione.

Fondamentale si mostra, inoltre, la continua innovazione con ricerca di soluzioni che siano innovative e flessibili ma che basino sull'esperienza ed un *know-how* appreso negli anni.

Anche in OMP Engineering la creatività gioca un ruolo importante, soprattutto nel campo della comunicazione. Come afferma Cristina Rodighiero, Operations Manager OMP Engineering, *“La comunicazione è importante e lì mostriamo la nostra creatività. L'ambito ingegneristico ha dei limiti molto rigidi, che non ci permettono molta creatività nella produzione; ma nell'ambito marketing e commerciale sì, è importante comunicare nel modo giusto visto anche il settore in cui operiamo.”*

Non è difficile, a questo punto, comprendere per quale motivo il caso studio OMP Engineering - Michele Spanghero risulti essere di particolare interesse e meriti, dunque, un'attenzione particolare.

Considerato il suo settore, OMP Engineering si posiziona agli antipodi delle cosiddette Industrie Creative – secondo la definizione corrente (cfr. p. 70) – ma proprio per questo motivo l'impatto di azioni artistiche al suo interno può avere effetti sorprendenti.

A differenza della precedentemente descritta Ugolini Srl, il cui settore comunque si distanzia da quello creativo, OMP Engineering è nuova ad iniziative in campo artistico e, dunque, ritengo particolarmente interessante la sua scelta di partecipare ad un progetto dall'alto contenuto artistico ed innovativo – nel senso di alternativo alle tradizionali forme d'esposizione dell'impresa all'arte – quale Artificare/ Art&Business.

Degna di nota è la precedente partecipazione di OMP Engineering al progetto – coordinato da M.a.c.lab Ca' Foscari e finanziato dal Fondo Sociale Europeo – *Sogni nel Cassetto*, nato nel 2014 per aiutare piccole aziende e imprenditori a divulgare i loro progetti attraverso azioni di storytelling visuale e manageriale, con il supporto di video maker, business analyst e media strategist .

Il video realizzato in questa occasione è stato funzionale all'azienda nel suo utilizzo interno, per creare un momento conviviale di riunione con il personale ed emozionare raccontando la storia dell'azienda, dalla sua nascita ad oggi.

Questa prima esperienza con M.a.c.lab, visti i risultati positivi, si è dimostrata determinante per la scelta di partecipare al progetto Artificare/ Art&Business.

Inoltre, in OMP Engineering si riscontra un significativo interesse da parte del personale dirigente per il mondo dell'Arte tant'è che dieci anni fa (ca.) l'azienda è stata sponsor di un'importante mostra tenutasi a Marostica (VI).

5.3 Action Research

In questo caso, non è da sottovalutare la sfida posta all'artista: relazionarsi con un mondo lontano, estraneo, una produzione antitetica al silenzio dei teatri – da lui amati – e al lirismo della produzione artistico-creativa. Una produzione fortemente materica, contraria alla natura leggera delle installazioni di Michele Spanghero. Una sfida accolta con la consapevolezza della grande opportunità e dalla voglia di mettersi in gioco.

L'artista arriva al momento dell'*action research* con delle idee già abbozzate, ma non vuole sbilanciarsi prima di aver trovato un accordo convincente con l'azienda partner. Le proposte pensate dall'artista sono legate a quello che l'azienda fa, alla sua produzione: *“non avrebbe senso fare altro – afferma – visto quanto è particolare il loro campo. Ci ho pensato a lungo e queste mi sembrano proposte interessanti... ma anche molto impegnative”*. E' fondamentale, però, che si instauri una buona sintonia. Se così non sarà, il progetto va ricalibrato.

Da parte sua, l'impresa si mostra estremamente aperta ad accogliere la figura dell'artista che viene definito *“un grande pensatore, davvero bravo ma, allo stesso tempo, umile ed aperto alla collaborazione”*.

Le idee proposte da Michele Spanghero sono in fase di valutazione in quanto è importante per l'impresa valutare attentamente l'utilizzo delle risorse da mettere a disposizione dell'artista. L'azione artistica, infatti, coinvolgerà nella sua fase di realizzazione, il personale dipendente e l'officina dell'azienda. Circa il risultato atteso Cristina Rodighiero afferma *“mi piacerebbe assistere alla realizzazione di un oggetto davvero bello da osservare, da lasciare esposto in azienda come simbolo della nostra collaborazione. Michele ha un forte senso estetico, mi piace molto.”*

L'azienda, così come l'artista, non esclude la possibilità di una collaborazione a lungo termine, ma appare indispensabile trovare un accordo circa la produzione di opere ed il loro finanziamento. Come afferma Cristina *“siamo una piccola azienda, in crescita. Collaborare con gli artisti ci piace e siamo disponibili a mettere loro a disposizione le nostre risorse interne. Ma ogni finanziamento va ponderato attentamente.”*

E' interessante analizzare il ritorno previsto dall'azienda per questo tipo di attività, in quanto potrebbe risultare effettivamente difficile da quantificare. Infatti, in determinati settori quali moda e design – e più in generale, nei settori delle industrie creative – il ritorno su collaborazioni di questo genere è immediato in termini di innovazione di prodotto o nuove ispirazioni creative.

Tuttavia OMP Engineering si aspetta *“effetti sulle risorse interne e un grande arricchimento personale. Vorrei mostrare – afferma Cristina – come anche un'azienda “rigida”*

come può sembrare la nostra, possa entrare in contatto con realtà nuove e diverse. L'arricchimento c'è anche solo nel parlare con un artista! Ogni volta che parlo con Michele io, personalmente, imparo qualcosa. Mi aspetto una crescita culturale.”

Pur essendo inusuale ed inaspettata, la collaborazione tra OMP Engineering e Michele Spanghero inizia in modo assolutamente promettente.



Fig. 20 - 21, Michele Spanghero e Cristina Rodighiero

CONCLUSIONI

1. Arte e Impresa: un dialogo necessario

L'obiettivo della ricerca svolta finora è stato quello di individuare nel rapporto arte-impresa un fattore determinante per la competitività delle imprese e, contemporaneamente, per la valorizzazione delle arti.

Gli studi condotti per la stesura del mio lavoro e le interviste ad esponenti sia del mondo artistico che imprenditoriale mi hanno permesso di comprendere quanto sia vasto il territorio che si estende tra arte ed impresa, composto di una molteplicità di relazioni ed interazioni che solo recentemente hanno iniziato ad essere esplorate.

Per anni il rapporto arte-impresa è stato identificato da due nozioni principali: sponsorizzazione e filantropia, e ciò in relazione agli obiettivi che inizialmente ci si prefiggeva di raggiungere attraverso la relazione con le arti: visibilità, immagine e una dimostrazione di sensibilità nei confronti delle comunità locali.

Nel corso dell'ultima decade sono emersi nuovi e diversi strumenti per il rafforzamento dell'identità aziendale e per la valorizzazione delle proprie risorse umane; molti di questi sono direttamente collegati al mondo della Arti per il loro carattere creativo, versatile e multidisciplinare.

Al di là dei singoli obiettivi che portano un'impresa ad avvicinarsi al mondo delle arti, tutti gli studiosi sono concordi su un punto: i consumatori stanno cambiando, stanno crescendo i loro bisogni e stanno maturando in loro una "coscienza visiva" sofisticata (Anderson, 1980) che ricerca il "bello". E' dunque necessario che i leader aziendali siano un passo avanti rispetto ai propri concorrenti nei loro mercati di destinazione.

Il rapporto arte-impresa non può essere realmente compreso se prima non si analizzano i rapidi cambiamenti socio-economici che, caratterizzando l'attuale società contemporanea globalizzata, si rivelano determinanti per una corretta definizione sia di Arte che di Impresa.

Maggiore disponibilità di tempo libero, maggiore scelta di prodotti unici e personalizzati, maggiore consapevolezza del consumatore, sia nell'acquisto di beni e servizi prodotti dall'industria, sia nel consumo culturale.

Come attentamente analizzato nei capitoli precedenti, questi fattori stanno determinando un cambiamento negli imperativi d'acquisto dei consumatori che, superata la fase della ricerca di beni per il soddisfacimento di bisogni reali, ora tendono alla ricerca di esperienze vere ed autentiche da vivere, individualmente o collettivamente. Autenticità è la parola chiave nella definizione dell'esperienza che, ancor prima di essere memorabile ed emozionante, deve essere autentica e percepita come unica nella mente di chi la sta vivendo.

Tale cambiamento nelle necessità di consumo - la ricerca di una autenticità incontaminata - è determinato dal bisogno di evadere da una società definita oggi “fake”, costruita sul falso ed il presunto.

Risulta curioso come l'impresa, per risultare attrattiva, debba apparire autentica, spesso costruendo una falsa autenticità che risponda all'imperativo comune del reale.

L'Arte, con la sua intrinseca autenticità, rappresenta una soluzione a questo che potremmo definire “paradosso del reale”. L'abilità dell'artista di vedere oltre, scoprendo molte diverse sfaccettature dello stesso soggetto, sia per soddisfare un bisogno personale e sia per stimolare reazioni inaspettate in chi osserva, può aiutare manager ed imprenditori a guardare in un modo diverso, che distingue e discerne, i prodotti da realizzare.

L'arte rappresenta notoriamente il simbolo della società, qualunque essa sia. E' la sua rappresentazione, la sua espressione, la sua voce ed i suoi occhi. Per usare le parole dell'intervistato Giampaolo Allocco, designer e fondatore di DelineoDesign “*L'arte è una forma di esplorazione della nostra esistenza. E' la nostra storia, ciò che ci caratterizza e che si tramanda. L'arte descrive l'uomo, lo racconta*”. [...] *Cosa resta se non l'Arte a raccontare la storia dell'umanità?*”

In seguito ad interessanti conversazioni svolte con personalità appartenenti al mondo dell'arte che mi hanno permesso di riflettere a lungo sul concetto di "autentico", mi sento in dovere di aggiungere un ulteriore concetto che affianchi quello di autenticità, ovvero l'*autorialità* dell'artista e della sua produzione.

L'impresa, per risultare autentica nel senso in cui è in grado di dotarsi di caratteristiche percepite come uniche agli occhi di chi osserva, si serve dell'autorialità dell'artista, caratteristica che determina e, contemporaneamente, comporta l'autenticità dell'opera d'arte che produce.

Proprio perchè non è il prodotto a mostrarsi come determinante, ma la mano di colui che lo produce, assume estrema importanza l'elemento umano. Non è, infatti, il prodotto a determinare un giudizio di autenticità, quanto piuttosto la qualità delle relazioni che si stringono e si consolidano all'interno di un rapporto che è, in primo luogo, personale.

Una volta accettata una società in continua trasformazione, si rende necessaria una riclassificazione dei tradizionali modelli di interazione arte-impresa nell'ottica della co-creazione di prodotti ma, soprattutto, di valori.

Arte vuol dire creare qualcosa dal nulla: niente è presente prima che l'artista gli dia forma certa. Quale processo utilizzano gli artisti per arrivare, di volta in volta, ad una nuova creazione? Non esiste una soluzione univoca, ma sicuramente la pratica è fondamentale: testare, sperimentare, creare modelli, abbozzare, prova, dopo prova, dopo prova. Infatti, nelle arti performative la pratica viene chiamata prova.

Provare è un concetto fondamentale, raramente affrontato del mondo del business (Nis-

sley, 2010) Provare e riprovare, fino ad ottenere il risultato perfetto, è la base dell'innovazione. Il business di successo deve imparare a farlo e, in questo, le industrie creative possono insegnare.

Nel design, ad esempio, la prova è fondamentale: è l'espressione della creatività, la curiosità di scoprire, lo stimolo ad innovare.

E' indubbio che l'incontro tra Arte ed Impresa rappresenti, inizialmente, uno "scontro", culturale e sociale.

L'incontro di due mondi così diversi rappresenta per forza di cose uno scontro sul piano sociale e i diversi modi di vedere, osservare ed interpretare, generano scintille di creatività ed innovazione. La diversità, che per il senso comune è un fattore "disturbante", rappresenta tuttavia la caratteristica che meglio identifica il Ventunesimo secolo, con le sue trasformazioni socio-economiche ed i continui cambiamenti. E' per questo motivo che la diversità e la contaminazione devono obbligatoriamente trovare spazio nell'attuale assetto economico.

L'incontro tra Arte e Impresa richiede una grande apertura e vicinanza, molto più necessarie rispetto alle tradizionali forme di filantropia o sponsorizzazione classica.

Risulta evidente l'emergere, in anni recenti, di varie metodologie di apprendimento – da art-based training a programmi di residenza o iniziative co-progettate – che coinvolgano la sfera della produzione artistica nell'ambito del management aziendale.

Tuttavia ancora molti potrebbero chiedersi: "perchè?"

La risposta più ovvia è riconoscere che le arti offrono un valido mezzo per aiutare a comprendere la crescente complessità dei contesti socio-economici, gli stessi che dirigenti e leader aziendali si trovano ad affrontare quotidianamente.

Lo studioso Steve Taylor – professore presso il Worcester Polytechnic Institute -, esperto nell'explorare l'interazione delle arti nell'organizzazione aziendale, afferma che le arti possono offrire un "altro modo", che va oltre i confini della scienza e del ragionamento analitico, di intuire ed analizzare la complessità tipica dell'attuale ambiente imprenditoriale, continuamente sottoposto a stimoli fisici, sociali e simbolici (Nissley, 2010).

2. Arte e Impresa: limiti e problematiche da affrontare

Grazie agli studi approfonditi negli ultimi mesi, ho avuto la possibilità di scoprire un numero sorprendente di esperienze collaborative positive che evidenziano una crescita di interesse da parte delle imprese ad avvicinarsi al modo delle arti, non come mecenati e protettori, ma come partner in una relazione alla pari che nasce, continua e prospera puntando su obiettivi e valori condivisi.

Perché, quindi, l'Arte non è considerata una importante consulente per le aziende?

Perché non si ricorre più frequentemente all'arte e alla cultura come soluzione per l'innovazione?

Probabilmente perché l'arte richiede del tempo ed i suoi effetti non possono essere misurati in giorni, ma in settimane e persino in mesi. Le aziende, invece, sono solitamente focalizzate sul breve-medio periodo, sempre alla ricerca di soluzioni che portino a risultati immediati e quantificabili che, però, possono dimostrarsi fallimentari. Pensiero cognitivo, creatività, innovazione sono fondamentali per essere e rimanere competitivi, ma lo sviluppo di tali competenze richiedono tempo.

Permangono, quindi, delle criticità che spesso ostacolano il nascere e il consolidarsi di una relazione proficua, alimentando il pensiero – assolutamente erroneo, secondo il mio punto di vista – che vede arte e impresa come due realtà antitetiche.

Oltre alle tempistiche oggettivamente più “slow”, un'area critica è rappresentata dalla convinzione che con il settore arte non si possa avere la certezza di un ritorno sugli investimenti. Tesi sostenuta, ad esempio, da alcune aziende mass market che non rilevano nell'arte e nella cultura numeri di audience sufficienti ad una valida comunicazione ai propri target. I benchmark su cui viene orientata la ricerca sono i modi classici di misurazione degli investimenti in comunicazione pubblicitaria ed è necessario che gli Operatori culturali siano in grado di fornire informazioni precise ed attendibili sulla base di misurazioni condivisibili (Moneta, Cantoni, 2012).

Solo gli Operatori culturali che sapranno provvedere in tal senso potranno fruire di un vantaggio competitivo.

Inoltre, è molto difficile parlare a proposito del rapporto arte-impresa in modo coerente perché esiste una vasta gamma di approcci e contatti che possono essere attivati al fine di raggiungere una varietà di obiettivi e di risultati diversi, determinando così un'incertezza non solo nei risultati ma anche nelle modalità.

Al momento le carenze del sistema culturale sono avvertite anche dalle imprese più disposte ad investire in arte. Altra critica viene rivolta ad alcuni personaggi del mondo dell'arte ai quali si imputa una valutazione critica, un atteggiamento piuttosto “snob”, contrario all'abbinamento impresa-opera d'arte. Secondo questa obiezione, gli Operatori culturali ancora riterrebbero questi due settori come incompatibili ed in antitesi. La finalità economica di un'impresa sarebbe inconciliabile con la mission sociale della cultura e la presenza di un'impresa come partner di un evento culturale sarebbe una vera contaminazione negativa, una “corruzione” che, mirando al profitto economico, è da considerare un disvalore anziché un valore.

Al “Sistema Cultura” vengono inoltre attribuite mancanze nei confronti dei privati,

che vanno dall'inefficacia di un qualsiasi rapporto e dalla mancanza di qualità gestionale nell'espletamento dei progetti ed arrivano all'insignificante considerazione del loro impegno per quanto riguarda la defiscalizzazione (Moneta, Cantoni, 2012)

Questi limiti frenano gli investimenti, come nel caso di PMI, potenzialmente interessate al mondo dell'arte ma timorose di impiegarvi capitale umano ed economico.

Sarebbe veramente auspicabile un sostanziale cambiamento di rotta, un passaggio da interventi casuali occasionalmente in linea con generiche esigenze delle Imprese, ad un procedimento consapevole, informato e pianificato in grado di permettere all'impresa le azioni più adeguate che si ispirino ai suoi valori e alla sua identità, con particolare riguardo alle strategie per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Sembra invece permanere un fastidioso retaggio del concetto di filantropia per il quale l'investimento in cultura da parte delle imprese deve per forza essere una elargizione senza alcun obiettivo di resa dell'investimento stesso.

Dunque, il concetto di filantropia porta con sé un retaggio culturale importante, ma che spesso conduce a malintesi.

Il fraintendimento nasce quando il concetto di filantropia viene interpretato come “amore disinteressato per la cultura”, un obbligo morale a cui ottemperare.

Certamente, e su questo non ho alcun dubbio, ogni imprenditore che decide di investire in arte, in qualsiasi modalità, è mosso da uno spirito filantropico o, per lo meno, da un interesse personale nell'esplorare il mondo delle arti.

Tuttavia, non si deve dimenticare che qualsiasi azione aziendale si inserisce nell'ottica di una strategia precisa atta al raggiungimento di specifici obiettivi.

Così come afferma l'imprenditore di De Castelli, Albino Celato, circa il suo rapporto con gli artisti che “*non può essere fine a se stesso [...] l'artista creativo deve portare sempre a termine il suo lavoro, che ha un valore altissimo per l'impresa*”, attuando logiche di guadagno – materiale o immateriale – condivise.

In conclusione, riprendendo la risposta – e parafrasandola per renderla più attinente – di Daved Barry alla domanda “*può l'arte fare la differenza (in positivo) nel contesto aziendale?*”, possiamo dire sì, no, forse. (Nissley, 2010)

Ci possono essere, e ci sono stati, risultati disastrosi che hanno determinato l'allontanamento definitivo di un'azienda dal mondo dell'arte; molto spesso i fallimenti sono dipesi dalla poca chiarezza degli obiettivi da raggiungere e dalla mancanza di comunicazione tra i soggetti: per ottenerle, infatti, è quasi sempre necessaria la figura di un mediatore che si faccia carico, allo stesso modo, degli interessi di entrambi i soggetti.

Al contrario, è pur vero che si possono ottenere grandi risultati, soprattutto quando la collaborazione si protrae per un periodo di mesi o addirittura di anni, riuscendo ad instaurare

un rapporto di fiducia che posa su basi certe e solide.

Tra Arte e Impresa il rapporto non si limita al semplice coinvolgimento professionale, ma implica anche una partecipazione umana ed emotiva, com'è giusto che sia dato che l'arte non riguarda solo la forma, ma esprime un contenuto volto ad emozionare. L'impresa che entra in empatia con essa ha la grande occasione di esplorare nuovi ed originali ambiti dalle infinite possibilità.

La zona del "forse" è vaga, dai contorni incerti e si riferisce alle incognite di cui abbiamo parlato: la difficoltà di dialogo e la nebulosità degli obiettivi. Certamente è necessaria una dose di coraggio e di determinazione nell'affrontare gli imprevisti tipici di una relazione ancora inesplorata ma, proprio per questo, dall'enorme potenziale innovativo.

3. Il progetto Artificare/ Art & Business: una sintesi ragionata

Si mostrano quindi necessarie nuove forme di co-progettazione non convenzionali, ed il progetto Artificare/ Art&Business si inserisce perfettamente in questo contesto in continua evoluzione, proponendo un modello non tradizionale – soprattutto per l'Italia – di interazione arte-impresa che tiene conto delle specificità del territorio nel quale le realtà aziendali sono inserite.

La comunità territoriale rappresenta per le Imprese, particolarmente per le PMI, un pubblico imprescindibile. Le imprese italiane, venute in particolare, sono profondamente radicate nel proprio territorio che sovente è parte intrinseca del business. In questi casi investire in progetti ed eventi artistico-culturali locali rafforza l'integrazione impresa-territorio: l'impresa promuove la cultura locale che coincide con la propria identità e cultura originaria.

Oltre al legame con il territorio, progetti di questo tipo si dimostrano fondamentali come stimolo alla creatività ed al pensiero trasversale, in una realtà locale altamente competitiva che richiede continua innovazione. Queste nuove e originali forme di interazione richiedono, però, costanza e tenacia unite a flessibilità e fiducia, al fine di creare un nuovo paradigma che possa definire un valore aggiunto sia per l'impresa che per il soggetto artistico.

Tra le constatazioni che mi sono permesse in questa fase di pieno svolgimento del progetto Artificare/ Art&Business, la principale riguarda sicuramente il ruolo del *mediatore* nel rapporto arte-impresa e la necessità sociale e culturale di delineare ed individuare una figura professionale ben definita, che possa farsi carico di un ruolo indispensabile, ponendosi come *trait-d'union*, anello di congiunzione tra i due soggetti, artistico ed imprenditoriale.

Tale figura professionale, addetta alla mediazione tra due mondi ancora agli inizi della

loro collaborazione, ha l'importante compito di costruire un ponte e consolidarlo, di indagare, scoprire ed interessarsi alle due realtà, maturando competenze che permettano poi l'applicazione di modelli unitari di intervento.

Tutte le aziende coinvolte nel progetto hanno evidenziato, tra le motivazioni che le hanno spinte a partecipare, una serie di risultati che si possono raggiungere grazie all'interazione con l'arte. Tuttavia, com'è risultato chiaro nel corso delle action researches, tali risultati non vengono raggiunti spontaneamente.

Anche in questo caso il ruolo del mediatore si mostra fondamentale nel garantire supporto per tutta la durata del progetto, affrontando ed appianando i conflitti – di qualsiasi natura – che possono emergere, comunicando con una molteplicità di stakeholders, dai manager dell'azienda alle istituzioni locali, come nel caso di Andreco e De castelli, ma anche di Ugolini e Furian.

Inoltre, fondamentale si mostra il compito della valutazione dei risultati ottenuti, cosicché molto spesso il compito del mediatore si spinge ben oltre il limite temporale del progetto. Proprio la durata temporale del progetto ha rappresentato, in taluni casi, un vincolo importante per aziende ed artisti, date le tempistiche serrate che si sono aggiunte ai ritmi di lavoro quotidiani. Fortunatamente, in tutti i casi che ho avuto il piacere di osservare da vicino, artista ed imprenditore hanno dimostrato interesse a continuare le reciproche collaborazioni, anche oltre i limiti temporali progettuali, maturando relazioni profonde nate da interazioni professionali.

E' interessante osservare, inoltre, come anche la scelta degli artisti sia stata a carico – principalmente – della figura mediatrice, determinando in questo modo, fin dall'inizio, il suo ruolo imprescindibile. La scelta dell'artista è, indipendentemente dal caso, un processo delicato che può richiedere parecchio tempo e necessita di essere monitorato per tutta la durata del progetto.

E' necessario che l'artista risponda alle esigenze dell'impresa, così come l'impresa deve risultare stimolante agli occhi dell'artista, sollecitando e liberando la sua creatività. Il mediatore, dunque, deve dimostrare competenze artistiche curatoriali nella valutazione delle ricerche personali degli artisti, attitudine manageriale nel favorire un match perfetto tra imprenditore ed artista, abilità da seller nel presentare il progetto in modo appetibile e conveniente per entrambe le parti, evidenziandone i punti di forza.

Deve essere chiaro come non possano esistere aziende o artisti "adatti" o "inadatti".

L'artista oggi si differenzia notevolmente dall'idea romantica del passato che ha permesso la costruzione del suo mito. L'artista contemporaneo è un attore consapevole che gioca il suo ruolo nella società, istruito ed informato, spesso con conoscenze pregresse a sua disposizione (Andreco) e non è raro incontrare collettivi artistici formati da più persone

(Gli Impresari, Blauer Hase).

L'artista, o il collettivo, si muove su specifici obiettivi e con un sistema di lavoro prestabilito, utilizza diversi materiali, sperimenta fondendo ricerca scientifica e tecnologica, conoscenza dei materiali in un insieme dinamico ed innovativo. L'artista di oggi comunica attraverso diversi canali, con il sostegno di diversi mezzi, utilizzando diversi linguaggi.

Tutti gli artisti che hanno preso parte al progetto lo hanno fatto per specifiche e personali motivazioni, diverse tra loro: chi per la possibilità di sperimentare nuovi materiali, chi per farsi influenzare da un contesto inusuale come fonte di nuova ispirazione, chi per creare un solido network di contatti. Si sta delineando pian piano ciò che potremmo definire un "nuovo mercato", in cui il fulcro non è l'arte ma il suo produttore, con le sue esigenze e i suoi bisogni (Berthoin Antal, 2009)

La cosa fondamentale, al di là della tecnica, è la propensione al dialogo e alla collaborazione: questa la caratteristica base richiesta all'artista del Ventunesimo secolo che vuole relazionarsi con il mondo economico dell'impresa. L'artista, come auspicato da tutti gli imprenditori coinvolti nel progetto, non deve essere solamente in grado di fare, ma anche di ascoltare ed osservare, mantenendo il proprio posto di soggetto estraneo, ma favorendo l'interazione con gli ambienti del lavoro.

Nei diversi momenti in cui ho avuto modo di parlare con Annabella Sperotto e Viviana Carlet – rispettivamente assegnate alle aziende Ugolini e OMP, De Castelli e DelineoDesign – ho potuto comprendere i molteplici aspetti del progetto, soprattutto riguardanti la fase iniziale antecedente alle settimane di action research. Di solito (ma non necessariamente) la decisione di partecipare viene presa dall'imprenditore a capo dell'azienda e si dimostra dunque importantissima una prima fase – composta da più incontri – in cui abbia modo di confrontarsi con l'artista, in cui possa procedere ad una conoscenza non solo dal punto di vista professionale, ma anche dal punto di vista umano.

E' in questo momento che il legame tra imprenditore e mediatore deve consolidarsi instaurando relazioni di fiducia e l'importanza di questo tipo di rapporto è stato sottolineato, seppure in modi diversi, da tutte le aziende coinvolte nel progetto.

In particolare Giampaolo Allocco – DelineoDesign – ha evidenziato più volte questo aspetto, affermando come "*Il progetto, molto interessante, abbia rappresentato lo stimolo iniziale ma la presenza di persone competenti ne sia sicuramente il valore aggiunto.*"

All'interno delle diverse imprese il coinvolgimento dei dipendenti è stato più o meno rilevante, a seconda delle considerazioni svolte dall'imprenditore nella prima fase.

A mio parere, i progetti che hanno avuto maggior successo sono quelli che hanno previsto il coinvolgimento diretto dell'azienda nel suo complesso e non solo degli organi amministrativi. Per alcuni artisti, come Valentina Furian, la relazione con l'azienda si è dimostrata elemento portante per la definizione del suo intervento, nello scoprire atteggiamenti e

pensieri che vanno ben oltre i compiti lavorativi dei dipendenti.

Anche Andreco ha sicuramente beneficiato della relazione con i dipendenti dell'azienda De Castelli, non tanto per quanto concerne il percorso artistico quanto per l'acquisizione di competenze e di fruttuose contaminazioni di pensiero e punti di vista.

Ancora una volta si dimostra importantissima la figura del mediatore, incaricato di assicurarsi che i dipendenti coinvolti abbiano compreso appieno le finalità del progetto e le sue modalità d'interazione. Il tutto accompagnato da una costante attività di monitoraggio e di verifica in itinere.

Essendo stata coinvolta in prima persona, ho potuto osservare che ruolo importante sia assegnato alla comunicazione, sia interna che esterna al progetto, nel motivare i partecipanti e nel favorire la diffusione di iniziative similari.

La comunicazione interna serve a chiarire e a promuovere i processi in corso, quella esterna ha il compito fondamentale di illustrare i risultati attesi e quelli ottenuti, alla ricerca di nuove adesioni e consensi.

Così come le azioni di monitoraggio e comunicazione, anche le azioni di verifica finale dei risultati non possono essere trascurate, sulla base delle aspettative iniziali degli attori coinvolti.

Tra le principali aspettative delle imprese abbiamo:

- Stimolo alla creatività e alla ricerca di nuove soluzioni (De Castelli)
- Motivazione del personale (De Castelli; Ugolini, OMP)
- Scoperta di metodologie da implementare utili anche a progetto concluso (De Castelli; DelineoDesign)
- Innovazione nella comunicazione (DelineoDesign, OMP)
- Scoperta e sviluppo di nuove competenze nei lavoratori (De Castelli)
- Costruzione di un network solido, soprattutto a livello locale (impatto sul territorio e riconoscimento) (Ugolini)
- Valorizzazione della propria immagine aziendale sia internamente che esternamente (comune alle quattro imprese – risultato indotto)
- Aumento della visibilità (comune alle quattro imprese – risultato indotto)

A causa della natura fortemente interdisciplinare dei progetti che coinvolgono arte e impresa, una valutazione effettiva dei risultati raggiunti si mostra spesso complessa (come afferma anche Albino Celato) e vi sono molteplici fattori di cui tenere conto.

In primis, il fattore determinante è la collaborazione intesa come relazione produttiva al di là del “cosa” si è prodotto, ma con attenzione al valore aggiunto che apporta all’impresa. In questo senso, una valutazione puramente quantitativa non permette di cogliere una serie di fattori che, per propria natura, non possono essere espressi con indicatori quantitativi determinati come, ad esempio, lo sviluppo di competenze personali tra i lavoratori. Allo stesso modo, però, una valutazione meramente qualitativa non può rispondere adeguatamente al bisogno dell’industria di quantificare il ritorno sui propri investimenti.

Nuovamente, la figura del mediatore gioca un ruolo fondamentale nella definizione di criteri univoci per l’impresa e l’artista, sulla base di obiettivi prestabiliti. Tuttavia, questo compito si basa inizialmente su funzioni “intangibili” e, per questo, complesse: favorire la costruzione di un rapporto di fiducia, evidenziando però i confini da non oltrepassare. Costruire un rapporto di fiducia non è né semplice né scontato. Portare artisti all’interno dell’impresa significa mettere in relazione – umana e professionale – persone che, altrimenti, potrebbero essere potenzialmente incompatibili.

Inoltre arte ed impresa parlano ancora linguaggi diversi che necessitano di essere tradotti e spiegati, pur mantenendo la loro unicità e le loro intrinseche caratteristiche.

I risultati della collaborazione saranno, quindi, analizzabili in un arco di tempo non esattamente definibile a priori e potrebbero distaccarsi dalle aspettative iniziali.

Ciò che mi è risultato evidente durante i giorni di presenza in azienda è che nel rapporto con le arti le persone possono migliorare le competenze essenziali, necessarie nell’economia odierna: sviluppare e implementare idee, correre rischi e creare un network di collaborazione con altre realtà locali. L’Arte è, infatti, estremamente partecipativa e naturalmente coinvolgente.

Le aziende che si avvicinano alle arti e alle organizzazioni culturali entrano in sintonia con i processi del pensiero creativo e trasferiscono tali conoscenze sul posto di lavoro. Pensiero creativo che si mostra fondamentale per l’Arte ed altrettanto per l’impresa: senza uno spirito imprenditoriale intraprendente, senza un continuo flusso di idee nuove e innovative capace di affrontare i cambiamenti dell’economia e delle richieste dei clienti, le imprese troveranno difficoltà a sopravvivere.

Promuovere la creatività per favorire l’innovazione non è esclusiva di coloro che sono interessati a compiere corposi investimenti in tecnologia, identificando l’innovazione con il progresso tecnologico. D’altronde la creatività non deve limitarsi solo a determinati settori dell’industria: non è il prodotto ad essere innovativo ma il processo e la mentalità che conduce ad esso. E’ per questo motivo che il concetto di Industria creativa necessita di rivisitazione, per allargarsi ed aprirsi al più ampio concetto di “*Industria artificata*”.

Questi ragionamenti rimangono, per ora, mere supposizioni, ipotesi e speculazioni che necessitano di ben più materiale per diventare paradigmi associati. Ma vi sono già taluni

casi, quali il progetto Artificare/ Art&Business, che dimostrano come il mondo dell'impresa sia pronto ad aprirsi all'arte anche in quei settori nei quali la creatività non sembra essere un fattore determinante.

L'artificazione, come mostra il progetto da me analizzato, si svolge su più livelli, dalla produzione, all'organizzazione e alla rete di relazioni all'interno di comunità e, dunque, non può essere relegata a pochi settori di riferimento.

L'innovazione, così come la creatività, può e deve assumere forma ovunque ed in qualsiasi settore aziendale; sono le cose che facciamo ogni giorno che contano e che favoriscono processi tesi a creare una vera cultura dell'innovazione (Nissley, 2010).

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Andreco, Bio – *Exhibitions* – Portfolio, <http://www.andreco.org/>
- ArtBonus, 2014 <http://artbonus.gov.it/>
- Arte e Imprese. Il giornale dell'Arte, 2017, “*Dalla nascita dell'Art Philantropy allo sviluppo del mercato dell'art Wealth Management*”. Disponibile in <http://www.ilgiornale-dellarte.com/arteimprese/articoli/2016/12/127143.html>
- Arts&Business, 2004. “*Art Works. Why the Business Needs the Arts*”. London: The SMART Company. Disponibile in http://www.aandbcymru.org.uk/uploads/Arts_Works.pdf
- Arts&Business. 2004. “*Corporate Social Responsibility and the Arts. How business engagement with the arts is changing*”. London: The SMART Company. Disponibile in: http://www.aandbcymru.org.uk/documents/2012-04-26-14-31-46-Sept09_REI_%20Understanding%20CSR.pdf
- Associazione dello Sportsystem e dell'imprenditoria del Montebellunese e dell'Asolano <https://www.montebellunasportsystem.com/>
- Azienda Bisazza, 2016, <http://bisazza.it/it/corporate/cronologia>
- Azienda Bonotto. 2016. “*La Fabbrica Lenta*”. Disponibile in: <http://www.bonotto.biz/it/about/story.html>
- Berthoin Antal A., Strauß A., 2013, “*Artistic Interventions in Organisations: finding evidence of values-added*”. Creative Clash Report. Berlin: WZB. Disponibile in <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>
- Bianco D., 2017, *incontro con Patrizio Peterlini – Direttore Fondazione Bonotto*
- Bianco D., 2017, *intervista a Cristina Rodighiero – OMP Engineering*
- Bianco D., 2017, *intervista a Francesco Mattuzzi*
- Bianco D., 2017, *intervista a Giampaolo Allocco – DelineoDesign*
- Bianco D., 2017, *intervista a Michele Spanghero*
- Bianco D., 2017, *intervista a Nadia Ugolini – Ugolini S.r.l.*
- Bianco D., 2017, *intervista a Valentina Furian*
- Bianco D., 2017, *intervista ad Albino Celato – De Castelli S.r.l.*
- Bianco D., 2017, *intervista ad Andreco*
- Bisello, A., e Ferrarese, P., 2016. “*Sponsorizzazioni e donazioni*”. In “*Profili di management delle istituzioni museali: con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*”, ed. (a cura di) P. Ferrarese
- Cipolletta I., 2002, “*Imprese, cultura, territorio: un triangolo virtuoso*”, in “*Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor. 30 Istituzioni culturali italiane raccontano come*” a cura dell'Osservatorio Impresa e Cultura, collana Impresa e Cultura.

Ciresola E., 2014, “*Abitare i confini tra Arte e Impresa*” Intervista Cristiano Seganfredo in *Arte e Imprese*. Il giornale dell’Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/5/119471.html>

Colbert F., 2012, “*Marketing delle arti e della cultura*”, Rizzoli Etas Editore

Comunian R., 2010, “*Investimenti culturali delle imprese e sviluppo locale*”, Paper 11/2010, Disponibile in: www.culturalab.org

Comunian R., 2010, “*Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio*”, Paper 01/2010, Disponibile in www.culturalab.org

Comunian R., 2010, “*A new theoretical frame work for business investments in the arts: Some examples from Italy*”, Paper 08/2010 Disponibile in www.culturalab.org

Comunian R., 2010, “*Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze*”, Paper 05/2010, Disponibile in www.culturalab.org

Cunningham S., 2005, “*Creative Enterprises*”, in Hartley J. (a cura di), *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford

Dal Pozzolo L., 2014, “*La cultura si fa Impresa*” in *Arte e Imprese*. Il giornale dell’Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/7/120433.html>

Darsø, L., 2004. “*Artful creation: learning-tales of arts-in- business*”. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

De Castelli srl <http://www.decastelli.it/it>

DelineoDesign <http://www.delineodesign.it/>

Favero G., 2013, “*Fare bellezza*” in *CI – Corriere Innovazione* 9.

Fiorino A. V., 2015, “*Il ruolo della Cultura nell’evoluzione della Corporate Social Responsibility*” Intervista a Rossella Sobrero in *Arte e Imprese*. Il giornale dell’Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2015/1/122649.html>

Flew T., 2012, “*The creative industries: culture and policy*”, Sage Publications, London

Fondazione Symbolia, 2013, *Manifesto "Oltre la crisi" l'Italia deve fare l'Italia disponibile* in <http://www.symbola.net/html/article/ManifestoOLTRELACRISI>

Furian V., *About – Works*, <http://valentinafurian.wixsite.com/valentinafurian>

Gallino L., 2014, “*L’impresa responsabile. Un’intervista ad Adriano Olivetti*”, Einaudi

Passaggi, 2014

Galloni C., Gambetta, F., 2015, “*Il Mecenatismo Contemporaneo: Quale ruolo e prospettive nel sostegno all’Arte Contemporanea.*”. Il Giornale delle Fondazioni, Disponibile in <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/il-mecenatismo-contemporaneo-quale-ruolo-e-prospettive-nel-sostegno-all%E2%80%99arte-contemporanea>

Gorgo, 2017, *Andreco for “Back to The Land” at Studio la Città (Recap)*. Disponibile in <http://ilgorgo.com/andreco-studio-la-citta-recap/>

Il Progetto *Artificare*, 2017, disponibile in <https://www.maclab.info/artificare/>

Illy Art Collection, “*Tazzine d’Autore*” <http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/arte/collezione-tazzine-caffe-illy-art-collection>

James H. Gilmore, Joseph Pine II B., 2009, “*Using art to render authenticity in business*” in *Arts&Business*, 2009, “Beyond experience: culture, consumer & brand”, the British Library. Disponibile in http://artsandbusiness.bitc.org.uk/system/files/aandb_beyond_experience_0.pdf

Juncker B., Balling G., 2016, “*The value of Art and Culture in everyday life: Towards an expressive cultural democracy*”. *The journal of Arts Management, Law and Society*, 46:5, 231-242, DOI: 10.1080/10632921.2016.1225618. Disponibile in <http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2016.1225618>

KEA, 2006, “*L’economia della cultura in Europa, traduzione a cura di Studi*”, Studio preparato per la Commissione Europea. Disponibile in http://www.keanet.eu/ecoculture/economia_della_cultura.pdf

KEA, 2009, “*The impact of culture on creativity. A Study prepared for the European Commission*”. Disponibile in <http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf>

Kerle R. M., 2016, “*Can Thinking Like An Artist Increase Business Success?*”. *Organizational Aesthetics*: Vol.6: Iss. 1, 31-35. Disponibile in <http://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol6/iss1/3>

Klamer A., 1996, “*The value of culture : on the relationship between economics and arts*”, Amsterdam University Press

Kramer M., Porter M.E., 2002, “*The Competitive Advantage of Cultural Philanthropy*”, *Harvard Business Review*, december, 2002

Lampel J., Lant T., Shamsie J., 2000, “*Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries*”. *Organization Science* Vol. 11 No. 3, May-June 2000. Disponibile in <http://www.creativetrust.ca/wp-content/uploads/2010/12/Learning-from-Practices-in-Cult-Industries.pdf>

Lazzaretti L. e Capone F., (2009), “*Creative Industries in Italy mapping creative local systems*”, *Sinergie*, vol.27, n.79, quaderno n.15, CUEIM, Verona

Lewandowska, K., 2015. “*From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations*”. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45, n. 1: 33-50, DOI: 10.1080/10632921.2014.964818. Disponibile in <http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2014.964818>

Ludevig D., 2016, “*Using Embodied Knowledge to Unlock Innovation, Creativity, and Intelligence in Businesses*”. *Organizational Aesthetics*: Vol. 5: Iss. 1, 150-166. Disponibile in <http://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol5/iss1/9>

Magnani M., 2016, “*Perché è vincente investire in cultura*” ne *Il Sole 24 ore*. Disponibile in <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-07-27/perche-e-vincente-investire-cultura-203208.shtml?uuid=ADFMUXy>

- Martino V., 2015, “*La grande bellezza e gli sponsor. La scoperta di Arti e Cultura come media globali*”. Disponibile su https://www.academia.edu/27030627/La_grande_bellezza_e_gli_sponsor._La_scoperta_di_arti_e_cultura_come_media_globali
- Martinoni, M., 2010. “*Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata*”. CulturaLab Paper 06, 1-15. Disponibile in: http://www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/articolo_06_2010.pdf
- Mattuzzi F. profile on Vimeo <https://vimeo.com/mattuzzi>
- Mattuzzi F., 2013, “*The Weight of Dreams*” in Abitare, Corriere della Sera. Disponibile in <http://www.abitare.it/it/blog-it/weight-of-dreams/2013/03/27/online-editors-francesco-mattuzzi/>
- Mazzoleni N., 2014, “*Le radici del Made in Italy. Un buon prodotto nasce da basi culturali profonde.*” Intervista a Valeria Cantoni in Arte e Imprese. Il giornale dell’Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/5/119472.html>
- McNicholas, B., 2004. “*The transformation of arts and culture and business relationships and the growth of cultural economies in the 21st century*”. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management 4, 847-61. Disponibile: <https://wiki.aalto.fi/download/attachments/58076597/McNicholas.pdf>
- Mermiri T., 2009, “*The transformation economy*”, in Arts&Business, 2009, “Beyond experience: culture, consumer & brand”, the British Library. Disponibile in http://artsandbusiness.bitc.org.uk/system/files/aandb_beyond_experience_0.pdf
- Micelli S., 2011, “*Futuro artigiano: L'innovazione nelle mani degli italiani*”, Marsilio Editori
- Moneta F., 2014, “*La partnership, il progetto: due condizioni imprescindibili nel rapporto tra cultura e impresa*” in Arte e Imprese. Il giornale dell’Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/5/119485.html>
- Moneta F., 2016, “*‘Vivere all’italiana’. Così ci raccontiamo al mondo*” ne Il Giornale delle Fondazioni. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/%E2%80%98vivere-all%E2%80%99italiana%E2%80%99-cos%C3%AC-ci-raccontiamo-al-mondo>
- Moneta F., Cantoni L., 2012, “*Cultura e comunicazione d’impresa in tempo di crisi*”. Disponibile in http://www.theroundtable.it/media/materiale/cultura_e_comunicazione.pdf
- Moneta, F., e Cantoni, L., 2012. “*Cultura e comunicazione d’impresa e tempo di crisi*”. In Rapporto annuale Federculture, 183-193. Disponibile in: http://www.theroundtable.it/media/materiale/cultura_e_comunicazione.pdf
- Naukkarinen O., 2012, “*Variations in Artification in Contemporary Aesthetics*”, Special Volume , Issue 4
- Nissley N., 2010, “*Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business*” in Journal of Business Strategy,

Vol: 31, n°:4, pp. 8-20

OMP Engineering S.r.l. <http://www.omp-italia.com/>

Panorama, 2013, “*Un intellettuale e critico d’arte invita a condividere il bello, bene a tutti comuni*” Intervista a Philippe Daverio.

Panozzo F. , 2017, “*Arte e Business. Accrescere il contenuto creativo-culturale delle imprese venete*”

Peretti A., 2012, “*Adriano Olivetti e la concretezza del possibile*”, pubblicato in Risorse Umane e Organizzazione.

Pirelli M., 2016, “*Art bonus, positivo il primo bilancio*” in *Arteconomy24* de Il Sole 24 ore. Disponibile in <http://www.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2016-12-19/art-bonus-positivo-primo-bilancio-181738.shtml?uuid=ADhfSpGC>

Pittèri D., Picucci S., Villani R.M. , 2002, “*Cause related marketing : agire competitivo dell’impresa e nuovo mercato*”, prefazione di Tommaso Iavarone ; postfazione di Alberto Abruzzese

Pizzi M., 2013, “*Dalla fabbrica alla cultura*” in *Abitare*, Corriere della Sera. Disponibile in: <http://www.abitare.it/it/architettura/2013/05/17/dalla-fabbrica-alla-cultura/>

Porter M. E., 1990, “*The Competitive Advantage of Nations*”, New York: Free Press

Rullani E., 2003, “*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, 2003

Sacco P. L., 2012, “*La creatività fattore di sviluppo*” ne Il Sole 24 ore. Disponibile in <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-11-12/creativita-fattore-sviluppo-064010.shtml?uuid=AbYVO71G>

Sacco P.L., 2012, “*Le industrie culturali e creative e l’Italia: una potenzialità inespresa su cui scommettere*” ne Il Sole 24 ore. Disponibile in http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/_Oggetti_Correlati/Documenti/Cultura/2012/11/industrie-culturali-creative_sole24.pdf

Sacco, P. L., 2012, “*Cultura, perché non ci crediamo?*” ne Il Sole 24 ore. Disponibile in <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-09-02/cultura-perche-rnon-crediamo-081529.shtml?uuid=AbYdTEXG>

Sacco, P. L., 2002, “*Le istituzioni culturali e le imprese in Italia: un dialogo o due monologhi?*”, in “*Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor. 30 Istituzioni culturali italiane raccontano come*” a cura dell’Osservatorio Impresa e Cultura, collana Impresa e Cultura.

Saviolo S., Testa S., 2000, “*Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*”(estratto), Etas editore

Schein, E. H., 2013, “*The role of Art and the Artist*”. *Organizational Aesthetics*, Vol. 2 Iss. 1, 1-4. Disponibile in <http://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol2/iss1/1/>

Schiuma, G., 2012. “*Power of culture, how to inject culture into business strategy.*” Vimeo. Disponibile in: <https://vimeo.com/11458661>

Scott A. J., 1997, "The Cultural Economy of Cities". International Journal of Urban and Regional Research, Vol: 21 Iss: 2, 323 – 339

Seia, C., 2014, "L'Impresa è Cultura" in Arte e Imprese. Il giornale dell'Arte. Disponibile in <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/5/119576.html>

Seifter H., Bushwick T., 2005, "Arts-Based Learning for Business". Journal of Business Strategy, Vol:6 Iss: 5 (special issue).

Sky Arte, 2016, "Industrial Design- Capolavori d'Impresa. Bisazza, il design nel mosaico contemporaneo." Disponibile in https://bisazza-cdn.thron.com/static/BISAZZA_musche_free_sub_eng_def-2000_AQD0LQ.mp4

Sobrero, R., 2015, "Imprese, art bonus e CSR. Perché le imprese responsabili investono in arte e cultura". Edizione a cura di Koinètica, Collana Imprese Responsabili. Disponibile in http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/CSR_imprese_e_artbonus.pdf

Spanghero M., *About – Works – News*, <http://www.michelespanghero.com/about/>

Sportello per le sponsorizzazioni di iniziative culturali della Camera di Commercio di Milano <http://www.mi.camcom.it/vetrina-progetti-dello-sportello-per-le-sponsorizzazioni-culturali>

Styhre A., Eriksson M., 2007, "Bring in the art and get the creativity for free: A study of the artists in residence project", Disponibile in <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00458.x/full>

The Work Foundation, 2007, "Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries"

TILLT Europe. 2009. "Transforming organisations with the arts. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organization". TILLT Europe. Disponibile in: <https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>

Trimarchi, M., 2002, "La forma dell'arte. Modelli istituzionali e organizzativi nel settore culturale italiano", in "Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor. 30 Istituzioni culturali italiane raccontano come" a cura dell'Osservatorio Impresa e Cultura, collana Impresa e Cultura.

Ugolini S.r.l. <http://www.ugolini.net/>

UPA per la Cultura <http://www.upaperlacultura.org/>

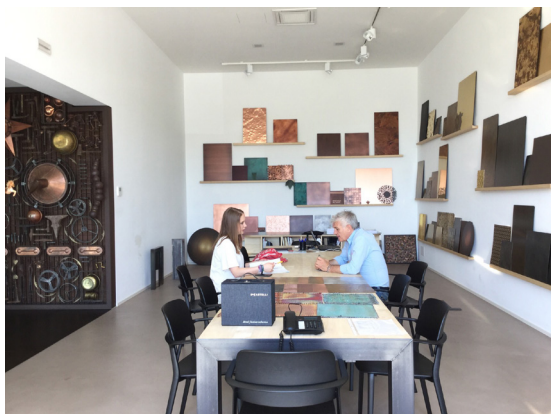
Valentino P.A., 2013, "L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa", Economia della cultura, n.3, il Mulino, Bologna

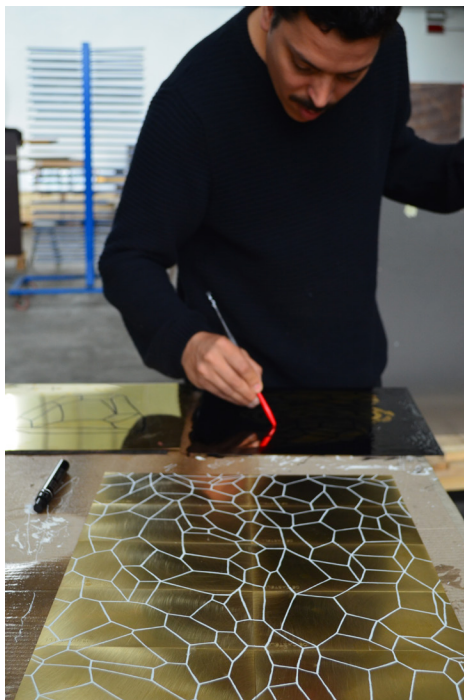
Vanni M., 2014, "Marketing emozionale tra Impresa, Arte e Cultura". Perini Journal 39 Vivere Schio, *Monumento Fabbrica Alta* <http://www.comune.schio.vi.it/web/schio/vivere/>

Von Bonsdorff P., 2012, "Pending on Art" in Contemporary Aesthetics. Disponibile in <http://www.contempaesthetics.org/newvolume/pages/article.php?articleID=644>

DOCUMENTAZIONE FOTOGRAFICA

1. Andreco e De Castelli S.r.l.





2. Valentina Furian e Ugolini S.r.l.



3. Francesco Mattuzzi e DelineoDesign



