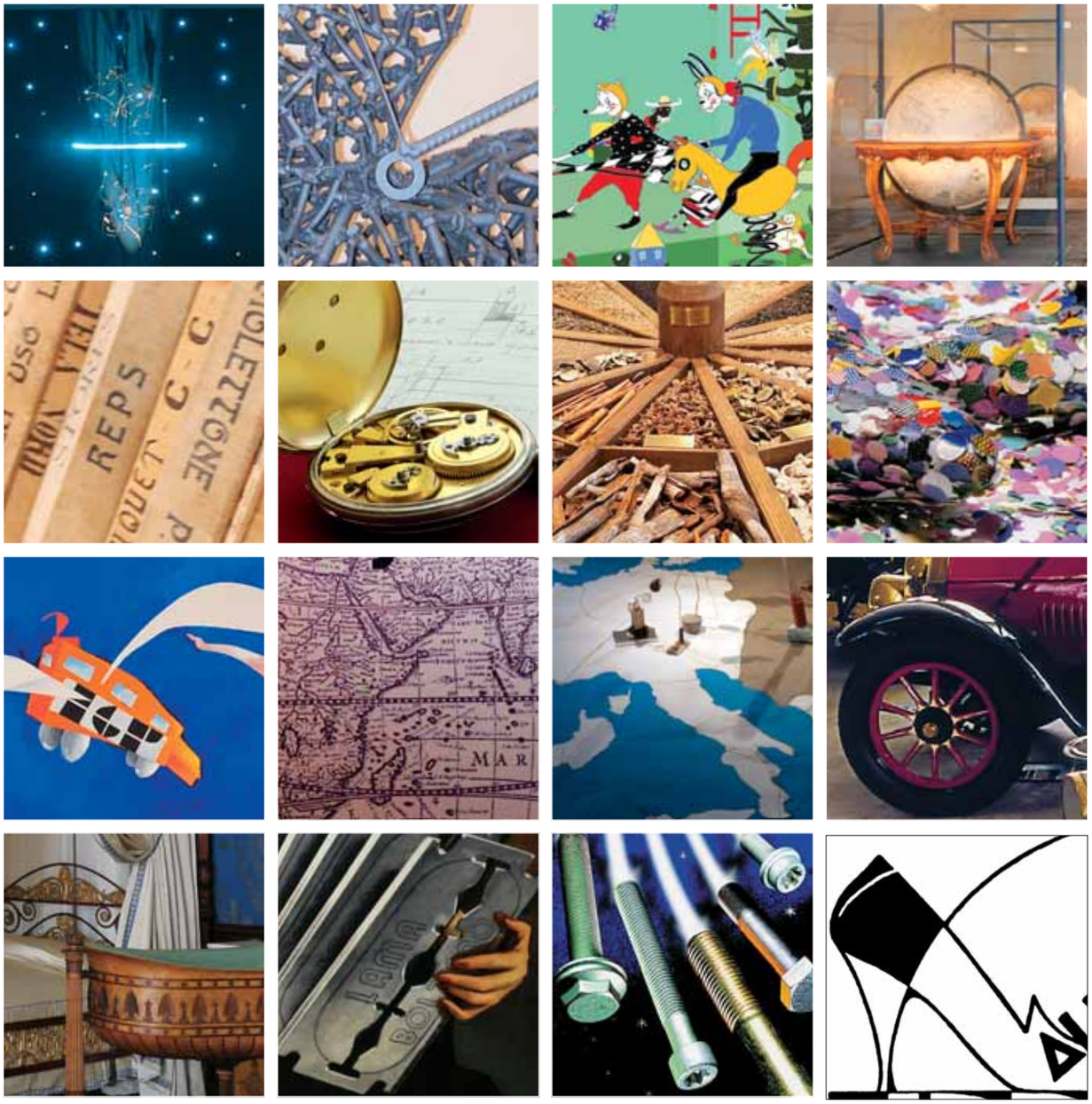


Creare valore nelle aziende familiari con la cultura e con l'arte

Associazione Italiana
delle Aziende Familiari

Creare valore nelle aziende familiari con la cultura e con l'arte

Creare valore nelle aziende familiari con la cultura e con l'arte

a cura di
Cristina de Antoni
Maria Teresa Galli
Letizia Olivari

Associazione Italiana
delle Aziende Familiari

Soci (aziende e persone fisiche) promotori e fondatori di AIdAF
(atto notarile del 23/12/1997)

Romano Pietro Alagna
Marco Annoni
Azimut S.p.a. (Paolo Vitelli)
Banca Sella S.p.a. (Maurizio Sella)
Mario Boselli
Buzzi Cementi S.p.a. (Franco Buzzi)
Enrico Pecci di Alberto Pecci & C. S.a.s. (Alberto Pecci)
Ermenegildo Zegna HoldItalia S.p.a. (Aldo Zegna di Monterubello)
Falck S.p.a. (Alberto Falck)
Ferruccio Ferragamo
Filatura di Grignasco S.p.a. (Giancarlo Lombardi)
Giulio Fumagalli Romario
Gancia S.p.a. (Lorenzo Vallarino Gancia)
Stefano Ambrogio Gavazzi
G.B. Paravia & C. S.p.a. (Tancredi Vigliardi Paravia)
Guala Closures S.p.a. (Roberto Guala)
I.B.I. S.p.a. - Istituto Biochimico Italiano G. Lorenzini (Camilla Borghese Khevenhüller)
Industrie Chimiche Puccioni - I.C.P. S.p.a. (Cesare Puccioni)
Liolà S.p.a. (Vittorio Giulini)
Lorenzo Rossi di Montelera
Lorenzo Rubelli S.p.a. (Alessandro Favaretto Rubelli)
Magliola Antonio & Figli S.p.a. (Maurizio Magliola)
Filippo Sassoli de' Bianchi
Pietro Sella
S.O.L. Società Ossigeno Liquido S.r.l. (Matteo Fumagalli Romario)

Sommario

11 Cultura, impresa e famiglia: il compito dell'identità
Stefano Baia Curioni

L'arte e la cultura nella comunicazione e nel prodotto

20 Comunicare con c(ult)ura
Stefano Zuffi

Musei e archivi di impresa

60 Marco Rivetti, il Gft e l'arte contemporanea
Giuseppe Berta

Lavorare e produrre in un contesto "d'autore"

86 Lavorare in un'opera d'arte: il palazzo del Sole 24 Ore di Renzo Piano
Marco Carminati

110 Aziende associate

L'idea di realizzare questo volume nasce da una riflessione critica di carattere generale e dalla constatazione di una realtà non sufficientemente conosciuta e apprezzata.
La riflessione riguarda la Cultura e l'Arte, idealmente combinate in un mutuo rapporto di causa ed effetto.
La prima, la Cultura, intesa nel senso più ampio, nel sistema di valori affermatisi negli ultimi decenni anche in Italia, viene generalmente considerata un elemento accessorio o secondario su cui investire poco o disinvestire perché erroneamente si pensa che "non produca ricchezza".
Da qualche parte viene paradossalmente considerata una "palla al piede" dello sviluppo.
La seconda, l'Arte, benché il nostro Paese ne rappresenti in buona parte la patria, spesso non è sufficientemente curata, valorizzata o utilizzata.
L'Arte, e più in generale il bello, costituiscono un retaggio e un patrimonio importante per la società, formano il nostro gusto e influenzano spesso le nostre realizzazioni ma non sempre sappiamo trarne gli indubbi vantaggi.
Il volume che AldAF ha realizzato vuole dare un piccolo contributo a sovvertire questo stato di cose nella consapevolezza che Arte e Cultura costituiscano una ricchezza che non si "consuma" e che è fondamentale per gli individui e per la comunità.
La constatazione, in relativa contraddizione con quanto appena affermato, è che il sistema delle imprese e delle famiglie imprenditoriali possiede una straordinaria tradizione di coinvolgimento nella realizzazione, nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio culturale e nella promozione delle arti.
Il ruolo svolto dalle famiglie imprenditoriali è un elemento centrale di questa tradizione.
Archivi e musei aziendali, palazzi, monumenti, collezioni d'arte sono custoditi, mantenuti, valorizzati e costituiscono un fattore di differenziazione e un motivo di orgoglio per le famiglie imprenditoriali e per le imprese.
Cultura e Arte sono fattori che creano innovazione e promuovono sviluppo.
Il successo del "made in Italy", d'altra parte, ne è un effetto quasi inconsapevole e la dimostrazione lampante.
Questo volume, realizzato da AldAF, vuole essere la testimonianza di come e quanto le famiglie imprenditoriali italiane, per lo sviluppo e il progresso delle loro imprese, facciano leva su Cultura e Arte, realtà questa non ancora sufficientemente conosciuta e riconosciuta.

Maurizio Sella

Partecipare alla storia di un'azienda familiare significa condividere un tratto di un percorso che si dipana lungo le generazioni e attraversa momenti storici, sociali ed economici in continua evoluzione. Nel legame attivo e dinamico della famiglia si riconosce e si consolida il patrimonio più importante di un'azienda: la sua "identità", vale a dire la capacità di riconoscere le proprie radici e di collocare la propria crescita in una prospettiva consapevole.

Vivere e operare in Italia significa confrontarsi con un territorio storico in cui la componente ambientale, culturale e artistica ha una rilevanza eccezionale. Si tratta di una considerazione che non riguarda solo la nostra sfera personale, ma – in modo sempre più internazionalmente riconosciuto – anche l'attività imprenditoriale: come si può osservare sfogliando questo volume, il concetto di "made in Italy" non concerne solo le categorie più immediatamente legate allo "stile" e al gusto, ma si estende dall'industria meccanica alla produzione e distribuzione di alimentari, in un ventaglio merceologico e produttivo senza distinzione di categorie.

Il ruolo delle aziende familiari, proprio per la loro intrinseca caratteristica di radicarsi nel tempo e nello spazio in modo non casuale o meramente legato a opportunità commerciali, è fondamentale. "Cultura" aziendale, in questo caso, non significa esclusivamente competenza specifica sul prodotto e sulla sua realizzazione e commercializzazione. La "cultura", in un'azienda familiare, è prima di tutto un forte valore umano, intensamente condiviso, ed espresso nei modi più vari e fantasiosi: dall'immagine dell'azienda alla sua comunicazione; dalla progettazione creativa alle caratteristiche del luogo di lavoro; dal mecenatismo artistico e letterario al dialogo con le istituzioni culturali, e così via. Forse l'esempio più eloquente è la costituzione di musei e archivi aziendali, nei quali molto spesso emerge la componente personale di famiglie che dirigono l'azienda da decenni o anche – in molti casi ormai – da secoli. Questi musei, in cui azienda e famiglia si fondono inestricabilmente, sono una evidente dimostrazione di come la "cultura" sia davvero un "valore" specifico che viene trasmesso di generazione in generazione e che rende inconfondibile il prodotto realizzato.

*Il volume che qui presentiamo propone approfondimenti specialistici sul tema della cultura e dell'arte come elementi che "creano valore" nell'azienda familiare; in altri termini, ne determinano e ne qualificano l'identità, in un dialogo continuo tra tradizione e innovazione. Insieme ai saggi, i lettori incontrano un'ampia carrellata di esempi, cortesemente suggeriti dagli associati AIdAF che hanno partecipato all'iniziativa: la sorprendente varietà degli interventi nei campi più diversi del mecenatismo, del collezionismo, del design, dell'*advertising *è un'ulteriore dimostrazione di come il concetto di "cultura" venga declinato in diversi modi, di volta in volta capaci di esprimere le caratteristiche specifiche dell'azienda.*

Gioacchino Attanzio

Cultura, impresa e famiglia: il compito dell'identità

Stefano Baia Curioni

L'impresa e i cambiamenti delle cose

"O' munno cagna" e noi con lui, scriveva Pasolini nel 1975, e poi continuava: "ma ogni qualche millennio accade la fine del mondo, e allora la trasformazione è totale". Alludeva – con l'amarezza che gli veniva da un giudizio estremo – ad un cambiamento divenuto attuale almeno vent'anni prima: un mutare delle cose nella loro essenza, legato alla tecnica e all'industrializzazione, che si irradiava nelle rappresentazioni e, profondamente, irreversibilmente, nei rapporti tra le persone. Era l'avvento di un "Nuovo" fantastico e terribile chiamato Modernità, un nome singolare che raccontava volti diversi: ricchezza, industrializzazione, consumismo, comunismo, oblio, dissoluzione della tradizione, nuove solitudini prodotte in una società sottilmente atomizzata dal benessere.
Il mondo cambia. Vent'anni prima della nota di Pasolini, un industriale, anch'egli italiano, con altrettanta lucidità, ma senza le nostalgie del poeta, aveva intuito la portata della discontinuità culturale che stava aggredendo il paese e aveva percepito, o forse solo ipotizzato, la presenza di uno spazio nel quale incuneare la traiettoria di un'impresa degna del mondo nuovo. Adriano Olivetti, dalla scrivania dirigenziale della sua impresa familiare, concepiva e generava così un'utopia industriale ed estetica, capace di catalizzare energie e scetticismi da ogni parte del paese, in vista di un umanesimo che egli riteneva giusto e tecnicamente necessario per la natura del cambiamento. Con questo progetto egli disegnava l'orizzonte, innanzitutto etico, di un'azione imprenditoriale tanto illuminata da apparire al tempo stesso folgorante e unilaterale, enigmatica e deviante, inaccettabile, comunque non aggirabile.
Dopo la sua morte improvvisa le acque si sono richiuse, i suoi errori sono stati additati con acribia, le intuizioni innovative scaturite da quel mondo congelate e normalizzate. Per diversi motivi, alcuni dei quali forse comprensibili, la traiettoria dell'impresa di Ivrea, per la sua brevità e nonostante la sua intensità e forse anche tragicità, non ha potuto lasciare un duraturo segno di trasformazione nelle cose, nelle pratiche di breve termine dell'industria italiana. Con altrettanta certezza si può dire che raramente nella storia industriale italiana un solo uomo ha saputo coagulare tante energie di rinnovamento e tanta sapienza nel comunicare e rappresentare innovazione. Il suo segno si è incastonato, come un riferimento mitico, ben oltre i destini della sua impresa, nell'immaginario di diverse generazioni di imprenditori. E tutto questo è accaduto come conseguenza del modo in cui Adriano Olivetti aveva incluso una strategia e una politica culturale esplicita all'interno della "macchina" imprenditoriale e della fabbrica.
La scelta di concettualizzare la tensione imprenditoriale grazie alla presenza di un progetto culturale non è certo nuova: dai tempi del "*self-help"* di Samuel Smiles e di Gustavo Straforello in Italia, della "*beruf*" che Sombart e Weber avevano colto nel compito dell'imprenditore, lo spirito di impresa è anche cultura e motore fattivo di civiltà. Nel paternalismo tradizionale delle imprese "totali" italiane, come Rossi di Schio o Crespi d'Adda, traspare una vocazione pienamente culturale, orientata all'incivilimento, al consolidamento sociale, al disciplinamento, al territorio e alla comunità. È una tradizione forte e radicata, che accomuna imprese diverse per natura, settore, dimensione fin dai tempi dell'"industria bambina", e spesso si trasmette di generazione in generazione come un compito tacito e cogente. Olivetti però va ben oltre. Il riconoscimento dell'intensità con cui la modernità si affaccia nel paese, lo induce a interrogare i compiti profondi dell'impresa, per esempio il rapporto tra accumulazione e giustizia sociale, e lo spinge a trovare un nuovo equilibrio nei fini dell'azione imprenditoriale. Egli plasma la visionaria possibilità che l'impresa, nei suoi intimi processi produttivi e grazie ai mezzi generati dalla tecnologia, possa trovare un nuovo compito nel sistema sociale, generando un nuovo senso del valore. Per questo motivo, per questo suo viaggio estremo, egli brilla in una solitudine astrale, osservando la quale si rischia di smarrire anche il senso preciso del suo contributo, che non deve essere ipostatizzato o semplicemente celebrato, ma compreso nel suo specifico contesto con la sua forza dirompente.
L'esempio di Adriano Olivetti, la sua storia, hanno definitivamente esaurito oggi il loro compito o ancora, carsicamente, riemergono negli spazi aperti, magari non visti e non presidiati, delle vie che gli imprenditori oggi sono chiamati a costruire?
La decisione di riflettere sul tema dei rapporti tra imprese, famiglie, arti e culture, ci obbliga a muovere da questo difficile riferimento: anche oggi, infatti, il mondo cambia, lo fa con intensità drammatica, e le imprese devono dare a tale cambiamento una risposta che necessariamente è anche, e strettamente, culturale. E ogni risposta culturale, che si confronta con il senso delle cose, trova poi una connessione con il fatto artistico ed estetico.
Non è però detto che questa risposta sia declinata in modo esplicito o consapevole. Così come non è detto che l'impresa debba essere percepita come un soggetto capace o con il dovere di assumersi responsabilità nei confronti dei processi globali di trasformazione dell'umano. Ci si deve muovere in una congerie di evidenze molto differenziate, con un pugno di domande difficili.
Com'è colta oggi questa sfida culturale dalle imprese familiari italiane? Come viene interpretato il cambiamento sociale e culturale circostante? Quali responsabilità sono assunte e in che prospettiva? In che modo gli interventi nel mondo della cultura e dell'arte sono visti all'interno di queste prospettive?
L'obiettivo di questa nota non è ovviamente di rispondere esaustivamente a queste questioni, ma di indicare alcune linee prevalenti dell'azione imprenditoriale odierna in Italia, tentando di definire una sorta di quadro mplessivo di riferimento per interpretarla[1].

Famiglia, dinastia, conservazione e distinzione

Henry Ford negli anni Venti aveva chiaramente alluso all'inutilità della storia, anzi alla sua fine culturale, alla disgregazione del suo senso rispetto alla meravigliosa estensione delle sfide poste dalla nuova tecnologia e dalla sua applicazione.
In Italia, e nelle imprese intervistate, un simile, scabro, atteggiamento di apertura al nuovo e di rifiuto della tradizione non sembra aver una grande, e radicata, eco.
La parola "cultura" provoca in molti degli intervistati un rapido e spontaneo cortocircuito con la parola "famiglia" e con l'idea di una duratura continuità di atteggiamenti e di valori che connettono la vita di famiglia con quella dell'impresa.

> "Dall'esterno sembra tutto molto complesso e articolato […] ma quando uno si cala nella strategia del gruppo oggi capisce che invece tutto parte da un microcosmo che non ha fatto altro, rivalorizzando gli stessi principi e rispettando gli stessi valori, che riattualizzare, stagione dopo stagione e di generazione in generazione, la visione iniziale del fondatore: accanto a un impresa nello sviluppo economico ci deve essere lo sviluppo delle persone e del patrimonio culturale."

Questa è la testimonianza particolare e intensa di Anna Zegna, ma molti imprenditori familiari sembrano aderire a una simile prospettiva, riferendosi alla continuità familiare, e lo fanno recuperando visioni e valori, talvolta saltando generazioni all'indietro, per intensificare il ricordo e consolidare la durata, talvolta ultrasecolare, dell'impresa.
In questo senso il rapporto con la cultura – in modo per certi aspetti non dissimile da quanto accade nei mondi dell'umanesimo tradizionale – *sembra assumere il tono della "conservazione"*, la prospettiva di una religione antiquaria della durata, che talvolta si addensa nella cura di *memorabilia*, archivi, o addirittura musei. Ma ciò non accade sempre, non in modo omogeneo. Indizio, questo, di una complessità assai più stratificata.
Un lato della questione, noto e ampiamente dibattuto, riguarda l'istanza della *continuità familiare nella relazione con l'impresa*. Il rapporto con la cultura, la scelta di riverberare specifiche costellazioni di principi sociali, etici, ed estetici, è parte del continuo processo di creazione di quel valore specifico e raro che controbilancia le tentazioni più opportunistiche e rapacemente orientate all'accumulazione di breve periodo, legittimando la famiglia nei confronti dell'impresa (in nome della continuità). In modo reciproco e simmetrico tale prospettiva culturale colloca il senso dell'impresa, intesa come impegno e orizzonte educativo, nei confronti della famiglia e delle diverse vocazioni che, auspicabilmente, in essa si succedono di generazione in generazione.

Un secondo aspetto è dato dalla *domanda di "distinzione" e differenziazione*, ancora una volta declinata su due versanti. Da una parte stanno le esigenze di distinzione simbolica e sociale della famiglia, che si nutrono di oggetti, collezioni, storie, relazioni sociali, palazzi, giardini, gioielli: segni fortemente imbricati ai ruoli da essa svolti nei diversi contesti sociali e nei sistemi di interessi di cui è partecipe. Dall'altra parte si riconoscono le istanze di rafforzamento immateriale di marchi e/o prodotti, su cui si riverberano buona parte delle stesse storie e degli stessi oggetti che fanno la famiglia, un bisogno questo reso ancora più intenso dai processi di globalizzazione e dalle esigenze competitive a essi connesse.
"È il marchio […] Le persone aiutano, ma è il marchio a fare la differenza. Noi mettiamo attorno al marchio le storie di famiglia… con il presidente degli Stati Uniti, con Napoleone o con il Re Sole", racconta Pietro Beretta.
Si riscontra quindi la presenza di un sistematico, e "riflessivo", scambio tra l'identità familiare e l'identità dei marchi di impresa, siano essi presenti nel settore della moda, delle armi, dei trasporti ferroviari o nella salute.
Entrambe le poste in gioco, la continuità e la distinzione, pur essendo senz'altro tradizionali (nel senso che sono presenti strutturalmente nelle esperienze durature di dinastie familiari imprenditoriali), sono estremamente delicate e complesse e sono state facilmente richiamate dalle riflessioni dei diversi imprenditori interrogati sul loro rapporto con l'idea di cultura.
Il rapporto con la storia che esse esprimono rimanda alla presenza di un gioco assai più complesso rispetto a una mera attitudine alla conservazione. Al contrario, esso definisce la base delle traiettorie ideologiche che accompagnano i rinnovamenti di visione e di strategia che consentono la sopravvivenza delle imprese: il rapporto con la cultura è in sostanza – richiamando almeno parzialmente la lezione di Schein – uno dei motori dell'innovazione organizzativa e di prodotto[2].
Certo che i modi strategici e tattici con cui questo percorso è condotto e sostenuto, gli strumenti, i livelli di consapevolezza sono molto differenziati e chiedono una considerazione più specifica.
Per questo motivo si è deciso di considerare i diversi livelli in cui si manifesta il rapporto con la dimensione e la progettazione culturale/artistico.

La tastiera culturale "classica" dell'impresa

Gli ambiti in cui si manifesta la partita culturale della continuità e della distinzione nei rapporti tra imprenditori, famiglie e imprese sono molto diversificati, e così gli strumenti che si sono messi a punto al loro interno. Cercando di semplificare il quadro, è possibile fare riferimento a quattro principali dimensioni:
– i patrimoni culturali artistici e storici di proprietà familiare;
– gli archivi di impresa;
– le tradizioni di competenza artigianale;
– i musei di impresa.

Le famiglie imprenditoriali sono importanti segmenti delle élite locali e nazionali, le loro storie sovente si intrecciano con la grande politica nazionale, quasi sempre hanno molta influenza sui destini dei territori in cui si trovano a operare, non solo nel senso della produzione di ricchezza, ma in quello, ancor più duraturo, della costruzione del paesaggio, e della formazione del patrimonio culturale tangibile. Non è infrequente che alcuni dei membri attuali o passati abbiano coltivato passioni artistiche o siano stati toccati dal fuoco acquisitivo del collezionismo e ampi patrimoni siano oggetto della cura e della responsabilità delle famiglie.
Su questo punto gli atteggiamenti e le scelte sono particolarmente variegati. In generale il confine tra la sfera privata e la sfera istituzionale dell'impresa è percepito con chiarezza e tale percezione è parte dei modi in cui si articola il rapporto tra famiglia e azienda. Varia la collocazione di tale confine, a seconda degli stili individuali, della durata dell'impresa, della complessità delle relazioni tra azionisti, così come anche dei settori in cui le imprese sono inserite.
In molti casi, soprattutto in presenza di imprese familiari più antiche, si rivendica e si pretende una forte indipendenza delle due dimensioni. Vi sono casi in cui importanti collezioni private sono state donate o concesse a musei pubblici senza che questo abbia determinato una connessione forte con le politiche di comunicazione dell'impresa (è il caso della bellissima collezione Monzino di strumenti musicali antichi collocata al museo civico del Castello Sforzesco di Milano). Vi sono famiglie che gestiscono ville, castelli, parchi, collezioni importanti per uso privato, ma anche con un senso di responsabilità verso l'interesse collettivo e in un rapporto stretto con le sovrintendenze, senza che questo traspaia minimamente nell'attività di impresa (è il caso ad esempio dei Beretta).
In altri casi la presenza di tenute, l'attenzione strutturata all'ambiente e al patrimonio storico, sono invece parte integrante di un disegno che indissolubilmente lega famiglie, imprese e territori. È questo il caso, per esempio, delle aziende vinicole (riconoscibile sia per i Frescobaldi sia per i Gancia) o dolciarie:

> "Cinque anni fa, con i miei cugini, abbiamo iniziato a recuperare una gran parte delle nostre cattedrali sotterranee (le cantine storiche, *ndr*) e abbiamo lanciato il progetto per averle riconosciute, assieme ad altre del territorio, come patrimonio storico dell'umanità dall'Unesco" (Edoardo Vallarino Gancia)

> "Ora stiamo realizzando un uliveto con piante di tre-quattrocento anni, bellissime, e abbiamo immaginato una passeggiata naturalistica nella quale si può vedere la pianta della liquirizia e gli aromi (anice, menta) raccolti in un giardino… e poi in fondo una parte riservata ai bambini con galline e animali da cortile" (Pina Amarelli)

Ma è un tratto che si trova anche in aziende della moda:

> "Noi abbiamo un elemento naturale che ci tiene legati al territorio: l'acqua. A Trivero l'azienda ha ridisegnato il territorio … Ha dovuto portare l'acqua, perché senza acqua non c'è tessuto, ha raccolto le acque e piantato mezzo milione di piante, ha accolto i suoi abitanti in un contesto sociale allora inesistente … ha fatto una strada, chiamata la Panoramica Zegna … e questo attaccamento e rispetto per il territorio si è ripetuto nella nostra generazione con l'oasi Zegna" (Anna Zegna)

In questi casi la distanza impresa-famiglia sfuma e si gioca esplicitamente sulla difficoltà di separare i due mondi nella percezione condivisa:

> "Noi siamo una famiglia che porta lo stesso cognome del prodotto e questo crea a volte, non dico delle commistioni, ma momenti in cui non riesci a capire dove finisce una cosa e comincia l'altra. Per noi è estremamente chiaro, ma all'esterno molte volte meno… e ci si gioca perché questa unione è bella" (Edoardo Vallarino Gancia)

Insomma si tratta di una dimensione che esiste, che ha particolarmente rilevanza nel percorso più generale di mantenimento del patrimonio culturale italiano, caratterizzato da un'infinita stratificazione e diffusione di elementi sovente di proprietà privata e imprenditoriale, ma che resta sullo sfondo, difficile da considerare in modo astratto e normativo, molto dipendente da una dimensione personale, intima e spesso considerata con riserbo.
Una seconda variabile è rappresentata dalla *presenza e dalla continuazione di archivi* di natura gestionale, amministrativa, tecnica, pubblicitaria, o anche personale e familiare.
È un tratto su cui si registra una differenziazione netta tra chi possiede una sensibilità esplicita in merito e chi invece considera l'archivio come una problematica sopravvenienza da gestire per il periodo strettamente necessario a norma di legge. Un secondo asse distingue poi coloro che considerano l'archivio come un fatto legato a una dimensione prevalentemente privata e familiare e coloro che invece lo considerano come uno strumento integrante della vita di impresa, per diversi motivi, culturali e comunicazionali, come nel caso Same Deutz o nel caso Zegna.

> "Avevamo tanto materiale abbandonato negli anni o conservato in archivi e in posti diversi dell'azienda, abbiamo deciso di raccoglierlo e catalogarlo in questo archivio per dare valore alla nostra cultura aziendale […] Un'azienda

è fatta di persone che vanno e vengono, se la cultura resta solo nelle loro teste si frammenta e si disperde… invece raccogliendola in un luogo, l'archivio, il cervello storico dell'azienda, viene conservata" (Francesco Carozza, Same Deutz-Fahr)

"L'archivio, su cui abbiamo cominciato a lavorare sei anni fa, è nato facendo riemergere una serie di straordinari documenti che Ermenegildo aveva già messo da parte seguendo l'impostazione che aveva dato al suo ordine privato: come gestiva il suo guardaroba personale, gli acquisti dei rododendri per la Panoramica, l'azienda, gli acquisti delle lane, e la parte sociale" (Anna Zegna)

O motivi tecnici e stilistici come nel caso Rubelli. Il cui fantastico archivio – museo di tessuti, risalente al Settecento veneziano, serve esplicitamente come riferimento ispirativo per la creazione delle collezioni contemporanee.

"Nell'archivio i pezzi sono stati catalogati, etichettati, fotografati e inseriti in un database. Sono oggetti che ci piace avere e mostrare, ma servono soprattutto come fonte di ispirazione per le nuove collezioni. Questo tessuto che vede nasce direttamente da un frammento del primo Cinquecento. Esiste una continuità e una oggettiva utilità pratica dell'archivio storico e della collezione nell'attività contemporanea dell'azienda" (Isabella Campagnol, Rubelli)

La storia rivive in modi diversi nelle aziende che "sentono" il valore degli archivi, e talvolta si proietta, come nel caso di Alessi, in una esplicita integrazione tra l'archivio-museo e l'attività di progettazione, anche quando questa attività non è ripetizione o ripresa, ma rottura e invenzione di nuovi stili.
Un terzo ambito in cui si registra una significativa differenziazione nelle sensibilità culturali è relativo alla dimensione specifica delle *competenze tecniche*. L'archivio in questo caso è immateriale e incarnato in persone, in famiglie, a volte in dinastie artigianali e tecniche che affiancano quelle imprenditoriali. E vi sono aziende che su queste connessioni storiche costruiscono un parte importante della loro capacità di differenziarsi

"Cultura di impresa per me è il patrimonio di colori, di ricette, di materiali che onestamente nessuno può riprodurre: se oggi Zegna riesce a fare quel che fa e innova costantemente è perché ha una fortissima cultura di impresa […] noi oggi possiamo tingere una giacca fatta nel pentolino, voglio dire in tintoria, e dietro c'è una ingegnerizzazione del prodotto per cui questa giacca non si muove, non c'è una cucitura che tira. Tutte queste cose sembrano facili ma non lo sono" (Anna Zegna)

"Pensi che ho il responsabile dell'area incisione dei fucili da caccia che di padre in figlio è il tredicesimo delle generazioni di incisori che lavora da noi" (Pietro Beretta)

"Noi siamo l'unica azienda in Italia e nel mondo a fare il proprio pennino. Il pennino è un oggetto complicato, che si crea con talmente tante operazioni da non credere… viene tagliato con una mola più sottile di un capello" (Cesare Verona, Aurora)

"A Cucciago vivono fianco a fianco i telai ipertecnologici e un delizioso ambiente restaurato apposta con i telai di legno su cui lavorano tessitrici che hanno fatto una scuola dalle nostre vecchie tessitrici prima che andassero in pensione, e che sono ancora in grado di produrre sui telai a mano, per esempio, il velluto alto-basso veneziano […] Che non può essere realizzato con il telaio meccanico" (Isabella Campagnol, Rubelli)

La presenza di una cultura capace di reggere, proteggere, riprodurre questi mestieri che si connettono strettamente con una tradizione artigiana e artistica centenaria, è parte di un compito imprenditoriale che costituisce una delle dorsali della possibile eccellenza italiana negli scenari competitivi internazionali, anche se, da sola, questa competenza non è sufficiente… Essa deve essere comunicata, saputa, resa un valore condiviso all'interno e all'esterno dell'impresa, declinata in una consapevole e non occasionale strategia culturale che si accompagni e interagisca con le tradizionali politiche di comunicazione e *branding*.
Un'ultima dimensione operativa nell'ambito delle strategie culturali, che riassume le precedenti e le collega a percorsi di natura più ampia, comunicazionale, esterna, è rappresentata *dai musei di impresa*, a volte collegati in modo più o meno strutturato con la presenza di immobili industriali e aree di archeologia industriale e tecnica.
La tradizione italiana dei musei di impresa è relativamente recente, non superiore complessivamente a trenta-trentacinque anni. Il loro sviluppo è stato determinato da una molteplicità di fattori eterogenei e nel complesso essi si presentano come iniziative istituzionali complesse, delicate, destinate a una molteplicità di utilizzi che si rivolgono simultaneamente all'interno e all'esterno dell'impresa.
Molto si è scritto sul ruolo possibile, auspicabile, effettivo dei musei di impresa in Italia[3]. L'evidenza che si è riscontrata è quella di un percorso ancora iniziale sul quale si riconoscono posizioni molto diversificate.
Vi sono aziende che hanno concepito musei come risposta alla presenza di collezioni, anche di eccezionale valore e importanza, e spazi (di risulta o ex industriali) cui era necessario dare una collocazione. Questa prospettiva, relativamente passiva, data la complessità poi delle necessità organizzative di un museo, ha prodotto anche realtà poco dinamiche e nel complesso poco connesse alla vita aziendale.
Altre hanno invece progettato musei fortemente collegati alle attività di relazione dell'impresa con diversi interlocutori di norma esterni all'impresa:

"Io sono collezionista nell'animo, per cui l'idea è nata da un primo nucleo della collezione […] Questa collezione oggi è diventata alquanto importante, sono più di 4.000 pezzi, in più abbiamo cominciato ad includere vecchi manifesti, pubblicità, depliant… e nell'arco di tre quattro anni vorremmo mettere a disposizione degli studiosi, degli storici, tutto il nostro materiale" (Cesare Verona, Aurora)

"Il museo, inaugurato nel 1992, è nato per una volontà specifica di mio padre, che nell'arco della sua vita aveva collezionato un insieme di innumerevoli oggetti legati all'olivo. Il museo è il Museo dell'Olivo e non dell'olio […] Non è un museo aziendale e non ha nulla di pubblicitario… è nato per divulgare e far conoscere ciò che l'olivo ha rappresentato nei suoi 4.000 anni di storia per l'umanità… è visitato da 30.000 persone l'anno, soprattutto dalle scuole" (Gianfranco Carli, F.lli Carli)

"Ci siamo ritrovati cinquant'anni fa con una parte di locali adiacenti alla villa e con un numero notevole di vecchie armi, risultato degli studi e delle ricerche fatte nei decenni e dalle varie generazioni su ciò che avveniva nel mondo delle armi da fuoco in Italia. Così è nata l'esposizione […] Noi abbiamo, credo, tutti i giorni qualche richiesta di visita, sia di gruppi che di individui, perché nel mondo dell'arma da fuoco è sicuramente considerata una collezione a livello degli ottimi musei europei" (Pietro Beretta)

In alcuni casi, come per Zambon, il museo, caratterizzato da un allestimento multimediale più spinto e fortemente orientato alla trasmissione dei valori di impresa, serve sia come strumento di relazione con l'esterno sia, forse ancor di più, come momento di formazione per l'interno dell'impresa.
Già questo insieme di strumenti e di azioni offre un quadro della complessità dei mezzi e degli atteggiamenti che le imprese hanno a disposizione per gestire culturalmente e in modo esplicito i temi relativi alla continuità impresa-famiglia, al rapporto tra capitale simbolico e immateriale presente nelle due dimensioni, e i temi della distinzione che consentono alla famiglia da un lato e all'impresa dall'altro di qualificare la propria identità nei diversi ambienti competitivi in cui si trovano a operare.
Un ulteriore elemento da considerare è dato dalla *forma organizzativa* che le diverse realtà imprenditoriali hanno assegnato a queste politiche. In diversi casi, soprattutto quando esse sono affrontate in modo o sporadico o non sistematico, o quando sono considerate prevalentemente come strumenti interni all'impresa, non ricevono forme organizzative specifiche, ma sono immerse nelle attività di diversi uffici di volta in volta preposti. In altri, soprattutto quando le politiche sono più sistematiche, si è sentito il bisogno di contenerle in associazioni o, più frequentemente, in fondazioni. È difficile trovare una regola ricorrente di comportamento in quanto gli approcci sono molto contingenti ed evolutivi. Due elementi sono di norma condivisi:

– queste attività sono di solito direttamente gestite dall'imprenditore o da membri della famiglia. Difficilmente sono delegate a gestori professionali. Per quanto di ridotta dimensione, sono sempre afferenti ai vertici familiari dell'impresa, già molto caricati di lavoro e di scelte;
– i livelli di intensità con cui sono condotte queste politiche e quindi la loro strutturazione organizzativa dipendono dal modo più generale in cui l'impresa decide di rispondere ai mutamenti ambientali direttamente o indirettamente influenti sul suo sistema competitivo.

Vi sono imprese che, anche operando su scala internazionale, delimitano fortemente il loro raggio di azione e i loro compiti in un intorno dei loro specifici processi produttivi e competitivi, con un'attenzione prevalente a un contesto controllabile e al breve periodo. Altre che invece sembrano impegnarsi in una progettazione che si misura in modo più ampio e visionario con un cambiamento che opera all'esterno dell'impresa e sembra imporre, in primo luogo, una revisione dei confini dell'azione imprenditoriale e quindi una compiuta riflessione sulle politiche culturali da condurre.
La comprensione delle politiche culturali delle imprese familiari impone quindi di riflettere sui confini assegnati all'azione dell'imprenditore, alla natura delle trasformazioni cui l'impresa sente di dover rispondere, ai tempi con cui la risposta viene progettata e realizzata.

La risposta ai consumi culturali di massa: sponsorizzazioni e politiche di brand

Una delle trasformazioni collettive più evidenti e consolidate nel tempo è costituita dall'ingresso del mondo dell'arte (nelle sue dimensioni storiche e contemporanee) e delle produzioni culturali all'interno del mercato culturale di massa. Si tratta di un fenomeno che ha preso forma in modo compiuto dalla seconda metà del Novecento, e che ha conosciuto una forte accelerazione dagli anni Novanta in avanti.
Il turismo culturale di massa, sviluppato su scala nazionale e internazionale, ha rappresentato uno degli epifenomeni più appariscenti di questo processo. I dati del Ministero dei beni culturali, per i musei statali, nonostante la robusta flessione successiva al 2008, indicano dal 1996 al 2009 un incremento complessivo del numero di visitatori del 27% (da 25 a 32 milioni) mentre gli incassi complessivi sono aumentati del 65% (da 52 a 97 milioni di euro). Negli ultimi dieci anni in Italia ogni grande città si è dotata di centri espositivi per mostre di grandi dimensioni e riesce a farli funzionare con notevole successo di pubblico. I consumi culturali, cui si affianca un'estetizzazione complessiva della vita quotidiana, rappresentano un segnale di mutamento che chiede interpretazione e ascolto. In Italia questa interpretazione a oggi

non è ancora maturata. Vi sono state reazioni, inadeguate, di negazione e disagio, oppure, in prevalenza, risposte opportunistiche. Il turismo culturale fa gola alle istituzioni e alle città. Le politiche culturali delle città italiane troppo spesso non sono state capaci di interpretare adeguatamente la sfida, e i dati di fatto prevalenti sono:

– lo sviluppo di numerose istituzioni di natura espositiva (o talvolta museale) che, direttamente o tramite organismi fondazionali, sono nate per gestire le politiche culturali delle autorità locali. Su scala europea si registra la costruzione di oltre duecento nuovi palazzi museali o nuovi musei negli ultimi dieci anni, il che consente di prevedere significativi problemi di sostenibilità a venire;
– una sostanziale crescita dell'offerta di eventi (in particolare mostre e festival) su cui si concentrano le risorse di comunicazione, con un prevalere, a volte sano, altre volte pretestuoso, di logiche orientate al breve periodo e all'impatto;
– la crescita di un settore privato concentrato su servizi editoriali, di produzione di mostre, che si è progressivamente affiancato e poi è subentrato al settore pubblico con forme assai diversificate di privatizzazione, o *partnership*, talvolta con un decadimento delle funzioni pubbliche dell'offerta culturale;
– la crisi e la trasformazione del ruolo delle istituzioni museali, pubbliche e private, il cui destino è largamente determinato dalla capacità di ritagliarsi un ruolo nel sistema competitivo che va prendendo forma, nel quadro di una progressiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili.

Risposte quantitative che per ora non lasciano intravedere il comporsi di un disegno adeguato e consapevole, e che, soprattutto, sembrano condurre a una funzionalizzazione (e talvolta sovraesposizione) delle arti, della cultura e del patrimonio culturale.
Questa trasformazione, che ha toccato i livelli e i modelli di consumo collettivo, è stata senz'altro percepita dalle imprese, familiari e non, e ha dato luogo nel tempo a una risposta intensa e decisamente ampia. Anche se il percorso di avvicinamento non è stato sempre facile o felice.
In termini generali questa risposta ha coinciso con la nascita, lo sviluppo e l'assestamento delle politiche aziendali di sponsorizzazione artistica, architettonica e con la loro estensione in azioni di sostegno al marchio e al nome dell'impresa.
Le azioni condotte dalle imprese intervistate si estendono lungo un arco decisamente ampio e idiosincratico di interventi che includono eventi come Telethon, varie forme di mecenatismo artistico e storico, sostegni a comunità, operazioni culturali per il pubblico allargato e per i territori di origine:

> "Alcuni progetti sono di filantropia pura, altri sono di *corporate social responsibility*, altri puramente legati alla valorizzazione del territorio e all'arte […] c'è quella cultura, quell'esperienza di impresa che fa si che quel prodotto sia nostro e di nessun altro. Però per comunicarlo occorrono elementi che tocchino le corde dei consumatori… per questo oggi Daniel Buren (artista del progetto 'All'aperto') comunica al territorio, ai visitatori e agli abitanti di Trivero" (Anna Zegna)

> "Siamo sponsor del Festival del Viaggio a Roma, abbiamo lanciato una penna particolare in occasione del Trattato di Roma, partecipiamo e organizziamo *charities* con Christie's e Sotheby's […] abbiamo sponsorizzato Terra Madre […] alla prima Fiera del Libro abbiamo fatto una manifestazione con l'esercito […] lavoriamo sul design e sugli atelier di scrittura" (Cesare Verona, Aurora)

All'estremità del cursore vi sono azioni e intuizioni che vanno oltre il prevalente impatto comunicazionale e indicano la presenza di poste più profonde, legate all'identità collettiva, alle sue trasformazioni e alla possibilità di creare valore attraverso strategie di gestione delle dimensioni immateriali:

> "La voglia di estetica e di crescita c'è anche qui. Il senso del '*being proud of*' di essere fieri del luogo cui si appartiene fa parte di quegli elementi che creano coesione all'interno di un gruppo, di un azienda e io credo che il senso di appartenenza oggi sia molto importante e debba essere valorizzato anche attraverso questi progetti" (Anna Zegna)

> "Secondo noi si poteva interpretare un modo differente di vivere il segno. Questo è un tratto che ci distingue, vogliamo fare cose differenti, perché la competizione è grande" (Cesare Verona, Aurora)

È il segnale questo che le imprese, o almeno alcune di esse, percepiscono che l'aumento dei consumi culturali e la diffusione del bisogno di estetica, caratteristici dei modelli di consumo emergenti, sono probabilmente il segno di un fenomeno più profondo, collegato all'identità e al senso.
Ma la volontà e la capacità di rispondere al mutamento a questo livello implicano un altro scatto di grado di complessità della politica e della sfida culturale. Ed è su questo piano che torna sul tavolo oggi il confronto con l'esperienza Olivetti.

Le strategie del senso: assumere il problema del cambiamento radicale

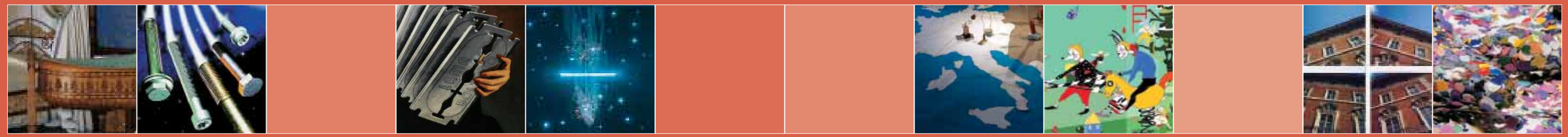
Le dinamiche più profonde di trasformazione delle società contemporanee globalizzate agiscono – oltre che sulle tecnologie – sul piano degli immaginari e del senso, ovvero della formazione dei valori, delle aspettative, delle rappresentazioni, anche visive, che ogni individuo o gruppo forma rispetto alla propria vita presente e futura, al suo significato, e alla sua dimensione trascendentale. L'ipermodernità, forse ancor più della postmodernità, ha determinato su scala globale la formazione di una sconcertante possibilità di accesso, distribuzione, scambio di immagini, immaginari, valori, obiettivi. Quasi un infinito supermercato del segno e del significato, che ha accompagnato analisi come quelle di Amartya Sen sulla stratificazione e moltiplicazione delle possibili identità di ciascuno (il multiculturalismo), o di Arjun Appadurai che denuncia la frammentazione, la diaspora dei significati, degli spazi istituzionali di dialogo e il conseguente decadimento degli spazi di democrazia su scala globale[4].
Più immediatamente si riconosce accanto alla speranza nella scienza, nella tecnologia e nell'economia, il potente diffondersi di una sensazione di caduta e relativismo sul piano dei valori, una diffusa ansia riguardo all'identità, e la consapevolezza che il consumismo, e in generale l'accesso ai consumi, non siano più sufficienti a sedarla. Si avverte, in particolare nelle società urbane contemporanee, e chiunque abbia figli lo può testimoniare, una radicale sete di motivi, di significati, una ricerca di trascendenza caratterizzata da profonde e drammatiche interferenze ideologiche. Come se la modernità cui Adriano Olivetti aveva sentito di dover rispondere stesse oggi, in modo finalmente visibile e condivisibile su larga scala, producendo i suoi frutti al tempo stesso più potenti e più amari.
La percezione di queste trasformazioni tocca le imprese familiari? In che modo un'impresa può misurarsi con simili domande di senso e di valore? Quali possono essere le conseguenze di questa misura?
Affrontare questi temi significa andare al limite di quel che può essere detto, esperito o previsto. Certo, si percepisce la necessità di partecipare delle grandi opportunità che si annidano in questo gigantesco processo, nel quale vi è uno spazio straordinario per le proposte eloquenti, per la qualità, per la capacità di sondare il limite che consente la sperimentazione e nello stesso tempo il gradimento di massa. Le testimonianze di imprenditori come Alessi e del suo modo di costruire design di ricerca sono molto eloquenti in questo senso.

D'altra parte, alcuni stanno cominciando a sentire come la domanda di valore imponga o meglio offra, all'impresa un terreno di sperimentazione etico nuovo, trasformandola problematicamente – volendo estremizzare per provocare una riflessione – da mera unità produttiva e commerciale in un nesso sociale, identitario e professionale, caratterizzato da vincoli di sostenibilità e durata che coinvolgono diversi portatori di interessi[5].
In questo senso, per quanto in modo indiretto, si stanno muovendo alcune imprese familiari, nel momento in cui decidono di prendersi carico di questioni ampiamente civili, culturali e sociali, come ad esempio "il rapporto con la scrittura", nel caso di Aurora, o come sta sperimentando Zambon attraverso una pervicace azione di coinvolgimento di tutte le componenti aziendali a diversi livelli e nel mondo su tavoli di lavoro dedicati ai valori e alla loro traduzione in pratiche organizzative effettive.
Certamente si tratta di un percorso per molti aspetti iniziale, sperimentale, di cui non si conoscono oggi gli esiti. Esso indica con forza che la strategia culturale può diventare uno degli assi centrali, strutturali, della vita di impresa, non solo per motivi di comunicazione esterna o di mobilitazione interna, ma per il significato proprio dell'impresa, per il suo senso reale.
È probabilmente un percorso necessario, in cui ciascuno deve trovare la propria prassi, ma anche – ed è importante – il proprio senso del limite. Le traiettorie radicali del passato, come quella di Olivetti, devono servire da esempio e monito, indicando la necessità di un pensiero, che oggi può essere svolto e sviluppato in un contesto più pronto, o forse solo più assetato e indigente.
Forse le imprese familiari possono essere favorite in questo laboratorio, se non altro per i modi e l'intensità con cui la famiglia porta il mondo dentro l'impresa, anche se non sempre le loro dimensioni oggi consentono ampi margini di sperimentazione.
Resta il fatto, evidente, che più delle risorse economiche, conta forse la capacità di avere una diagnosi chiara della trasformazione, delle opportunità che essa genera, dei limiti precisi entro cui è possibile agire, così come della forza straordinaria che si annida nelle possibili utopie quotidiane.

[1] Nella sua redazione essa fa riferimento ai primi risultati di un lavoro di ricerca, commissionato al Centro ASK dell'Università Bocconi da AldAF e dalla cattedra Alberto Falck di Strategia delle imprese familiari dell'Università Bocconi. La ricerca si è concentrata su un campione di quindici imprese familiari italiane e si è svolta attraverso interviste della durata di oltre due ore con gli imprenditori o i dirigenti delegati alle politiche culturali.

[2] E.H. Schein, *Coming to a new awareness of organizational culture*, in "Sloan Management Review", Winter, 1984, pp. 3-18.
[3] M. Amari, *I Musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano 2001.
[4] A. Sen, *Identity and violence*, 2003; A. Appadurai, *Modernitiy at large*, 2004.
[5] F. Perrini, *La nuova impresa sociale,* Milano 2006.

L’arte e la cultura nella comunicazione e nel prodotto



Comunicare con c(ult)ura

Stefano Zuffi

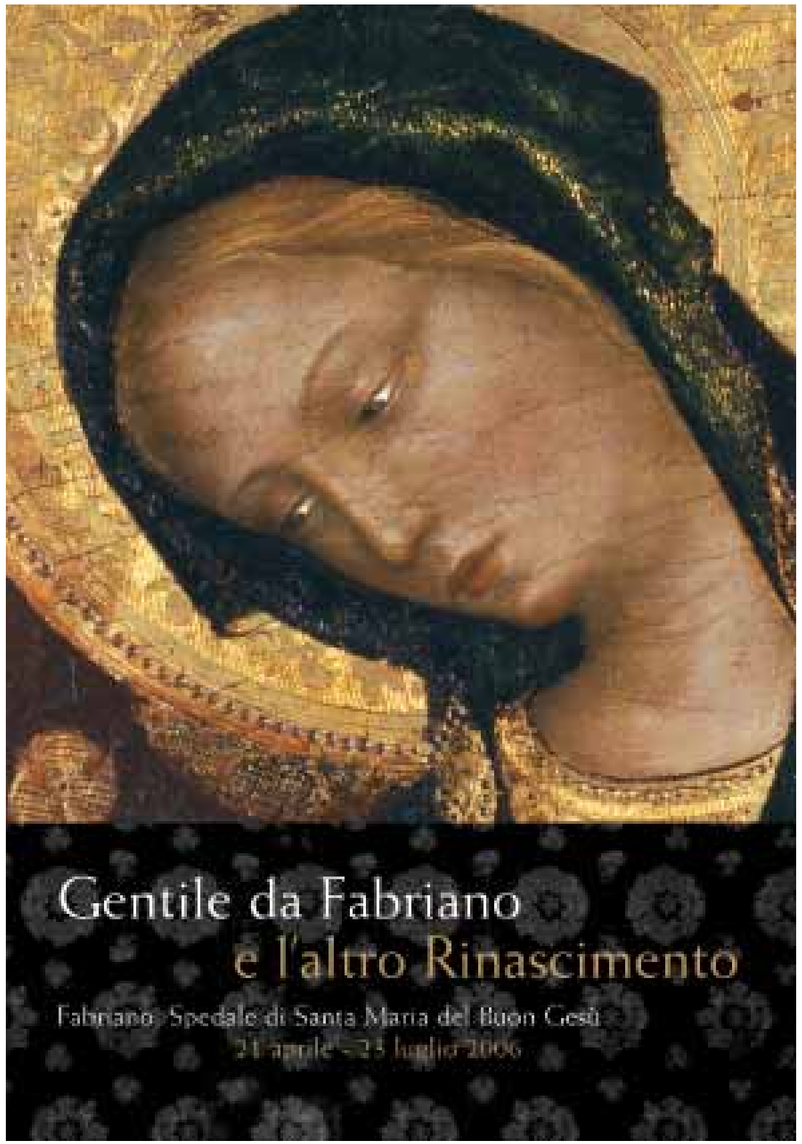
La profezia di Blade Runner si è avverata: come nelle più angoscianti scene urbane del memorabile film di Ridley Scott (uscito nel 1982!) viviamo davvero immersi in un mondo di video continui, di parole ripetute, di sorrisi stereotipati, che si sovrappongono alla realtà in modo tanto ossessivo fin quasi a cancellarla. La comunicazione pubblicitaria è uscita dagli ambiti tradizionali e ha invaso spazi sempre più ampi del nostro vivere quotidiano: tra poco, ci sembrerà strano aspettare un treno, andare allo stadio, accedere a un qualunque sito internet o passare in una grande piazza senza essere catturati da un filmato. Scene rapidissime, montaggio incalzante, musica tambureggiante, slogan-tormentoni ripetuti di continuo, preziose frazioni di secondo da non sprecare, necessità di stupire a ogni costo per conquistare l'attenzione; e per il pubblico, l'impossibilità di cambiare canale premendo distrattamente il telecomando.
Sarà forse per l'aggressività e l'ubiquità (requisiti indispensabili) della comunicazione pubblicitaria che rivedere le immagini dei vecchi cartelloni risveglia sempre un sorriso; un senso più amabile, quasi affettuoso del "prodotto". In altri termini: una "buona educazione" alla quale oggi la pubblicità deve rinunciare, pena l'oblio. Già: ma forse vale la pena di chiedersi come mai proprio quei manifesti così garbati, così discreti, capaci di ironia senza acredine e di fantasia senza cattiveria, sono entrati nella nostra vita, appartengono profondamente al nostro vissuto; e invece gran parte della attuale comunicazione "mordi e fuggi" viene prontamente rimossa.
Un altro aspetto importante è il coinvolgimento di artisti, disegnatori, pittori, creativi di qualità sensazionali. Bastano le immagini riprodotte in questo volume per ritrovare nomi illustri di specialisti, e veder sfilare stili e movimenti: il manifesto non è propriamente un "riflesso" delle arti maggiori, al contrario è da considerare a tutti gli effetti un campo fondamentale e autonomo di espressione, che ha il grande merito di essere rivolto a un pubblico vastissimo, non a una ristretta élite di specialisti e mecenati. L'aveva intuito per primo Henri de Toulouse-Lautrec, straordinario pioniere delle tecniche di riproduzione di massa (la litografia a colori, il manifesto pubblicitario, la grafica promozionale, le illustrazioni per i giornali), nato e cresciuto nell'ambiente della più alta aristocrazia ma capace di cogliere le attese e il gusto di un pubblico vastissimo, alle soglie del XX secolo, e di aprire le porte a un genere artistico di grande fortuna.
Così, grazie ai cartelloni pubblicitari riprodotti in queste pagine, riscopriamo il sapore raffinato dell'Art Nouveau, con le scritte tornite in morbide curve, per esaltare i piccoli piaceri, gli abiti elaborati e le "femmes fatales" della Belle Epoque; il dinamismo rombante del futurismo, fatto di scatti e di balzi in avanti; lo straordinario lettering dell'Art Déco, quando la composizione e l'accostamento dei caratteri raggiunge un livello forse ineguagliabile; la ripresa efficace e ingigantita delle illustrazioni dell'editoria "di consumo", dalle copertine dei rotocalchi illustrati ai romanzi popolari, in cui talvolta traspare anche il "suggerimento" di regime per una esibita prosperità e felicità sociale; e d'altro canto, quasi a bilanciare questo effetto, un severo e nobile richiamo al lavoro, quasi a livelli del cosiddetto "realismo socialista"; infine, compare inconfondibile il richiamo dei fotogrammi hollywoodiani, il riferimento alle locandine cinematografiche, le pose e i sorrisi delle dive da sognare e immaginare.
Lo specifico contributo degli artisti italiani alla storia del manifesto pubblicitario è di una straordinaria importanza sul piano internazionale: e questo significa che intere generazioni di creativi (dall'impareggiabile Fortunato Depero al dinamico Plinio Codognato, dal raffinato Dudovich al sognante Metlicovitz, dallo spiritoso Boccasile fino ad autentici protagonisti degli ultimi decenni come Armando Testa e Ugo Nespolo) hanno trovato sostegno e supporto nelle aziende che hanno loro affidato la propria immagine commerciale, talvolta anche con una dose di coraggiosa spregiudicatezza.
Insomma: i manifesti possono essere interpretati come ideale galleria all'aperto dell'evoluzione della storia dell'arte del Novecento. Non solo: per il loro carattere pubblico e popolare, vengono sottoposti a un giudizio del tutto diverso rispetto a quello dei critici o dei galleristi. Il successo di un manifesto (sempre da considerare nella combinazione di parola e immagine, linea e colore, composizione e chiarezza) viene decretato dalla gente, e ricade sul prodotto. Ecco affacciarsi un ottimo motivo economico per riversare nella comunicazione una dose importante di cultura: un'immagine efficace, e il nome del prodotto o dell'azienda rimangono scolpiti nella nostra memoria.
Naturalmente, può essere anche il prodotto "in sé", e non solo la sua immagine pubblicitaria, a farsi portatore di un intrinseco "valore" culturale: questo è particolarmente vero per la produzione manifatturiera e industriale italiana, e un aspetto che non si dovrà mai smettere di sottolineare in ogni occasione, soprattutto in campo internazionale.
Nella sequenza delle immagini raccolte in questo capitolo, a semplice titolo di esempio, si possono incontrare scarpe, bottiglie di spumante o rubinetti. Si tratta di prodotti molto diversi fra loro, che fanno riferimento ad ambiti merceologici e produttivi lontani: eppure, fra di loro si coglie una singolare "aria di famiglia". Partendo dal presupposto (decisivo, ma non per questo banale o scontato) di una intrinseca qualità nei materiali, nei metodi di produzione, nel risultato finale, ciascuno di questi prodotti presenta una componente aggiuntiva imponderabile e preziosa, la ricerca di un design progettuale e una cura esecutiva che li qualificano non solo come oggetti commerciali, ma anche – e forse soprattutto – come frutto di una "cultura dell'immagine" profondamente legata alla storia d'Italia, e che si può riassumere in un unico concetto: l'importanza dello stile.
Un aspetto complementare è il supporto che di volta in volta le aziende possono dare a iniziative culturali. Si direbbe, anzi, che la pratica della sponsorizzazione, inizialmente vissuta come nobile elargizione a favore di situazioni locali, sia diventata un mezzo non secondario per proporre un'immagine diversa dell'azienda. Nelle pagine successive sono illustrate alcune situazioni esemplari, con dimensioni di impegno diversissime: si va dal sostegno alla pubblicazione di un libro, all'allestimento di uno spettacolo teatrale o al restauro di un'opera d'arte alla istituzione di un premio, dalla elaborazione di un prodotto specifico per la conservazione del patrimonio artistico fino alla realizzazione di impegnative mostre storiche o all'allestimento permanente di sezioni di musei pubblici. Addirittura, l'intervento di mecenatismo (e di investimento nel sociale) può spingersi fino alla progettazione urbanistica di interi quartieri, non limitandosi ai singoli edifici commerciali o legati direttamente all'azienda, bensì allargando lo sguardo a una serie di realizzazioni di carattere civile, sociale, comunitario. Un'attenzione che affonda, ancora una volta, solide radici in una imprenditoria illuminata, da oltre un secolo in qua. Inoltre, come pure ricordano alcuni spettacolari esempi raccolti in questo capitolo, intervenire con i propri prodotti (e con la cultura aziendale che in essi si riversa) in importanti cantieri di restauro non significa essere semplici "fornitori", sia pure altamente specializzati: al contrario, significa entrare nel vivo della storia, collaborare strettamente con gli specialisti, proporre e produrre soluzioni nuove. Collaborare in cantieri internazionali, dallo spettacolare salvataggio dei templi egizi della Nubia al ripristino del Guggenheim Museum di New York, pone l'impegnativo confronto tra l'antico e il nuovo: in questo senso, essere parte attiva di un'azienda che ha nella propria identità la tradizione e la capacità di rinnovamento proprie di una famiglia è senz'altro un aiuto fondamentale. Forse un simbolo efficace di questa duplice capacità di conoscere la storia ma di saperla costantemente interpretare alla luce del presente è offerto nelle pagine seguenti dalla scultura di un centauro. Mezzo uomo e mezzo cavallo, personaggio dai molteplici significati nella mitologia classica, il centauro raffigurato mentre scocca una freccia nell'atto arcano e inconfondibile del segno zodiacale del Sagittario: un'immagine che affonda nei millenni… ma che scopriamo essere realizzata con viti, bulloni e rondelle, in ossequio alla produzione del committente.
Ma la casistica è infinita, così come infinita – e solo in parte riducibile a schemi e preventivi precisi – è la gamma dei possibili interventi in cui le aziende, e soprattutto le aziende familiari, possono far risaltare la propria specifica peculiarità, la loro unica e preziosa identità. In un'unica parola: la loro cultura.

Fra le numerose iniziative culturali promosse da Ferragamo, l'esposizione *Opera Game* (2003-2004) ha coinvolto diciannove artisti contemporanei, che si sono cimentati nell'interpretazione di un modello classico di scarpa decolleté anni Venti.
La mostra si è svolta nelle Ferragamo Galleries di New York, Firenze, Tokio e Milano ed è stata integrata nell'esibizione *Salvatore Ferragamo Evolving Legend 1928-2008* al Museum of Contemporary Art di Shanghai e al Triennale Design Museum di Milano.
In queste pagine: *Red, brown and white*, di Mark Handforth; *O.T.* di Andreas Schulze; *Confetti party* di Lara Favaretto.

Nel 2007 Augustea ha promosso la pubblicazione presso Einaudi dell'insolito e affascinante volume *Terra matta*, il diario di un pastore siciliano.

La *Medusa* di Caravaggio, conservata nella Galleria degli Uffizi di Firenze, è stata magistralmente restaurata nel 2002 grazie al supporto di Maggiore Rent S.p.a.

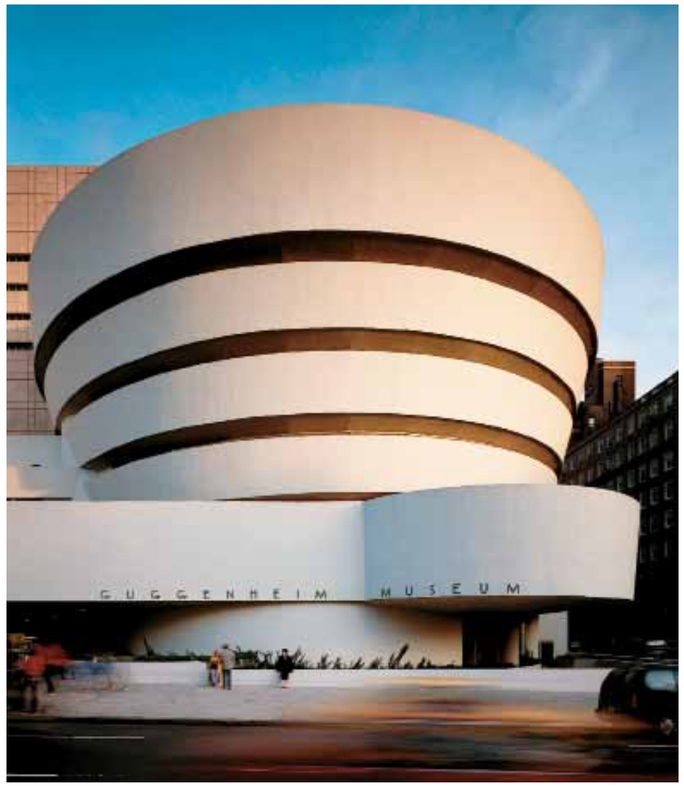
Per il centenario dell'Istituto Geografico De Agostini di Novara (1901-2001), è stata organizzata presso il Palazzo Reale di Milano un'indimenticabile mostra documentaria sulla storia della cartografia e delle scoperte geografiche e astronomiche.



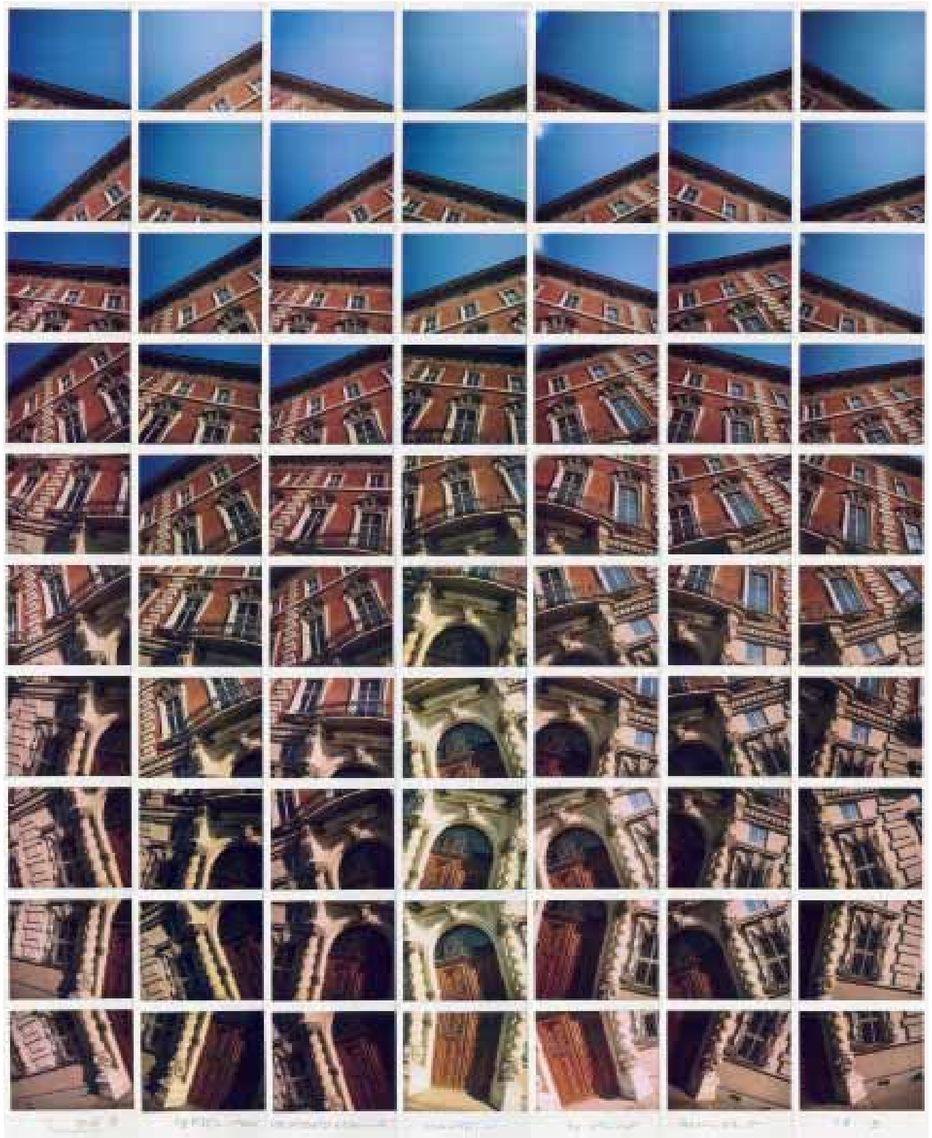
Il Presidente di Ariston Thermo Group, Francesco Merloni, ha promosso e realizzato nella città di Fabriano una iniziativa di grande valore storico e artistico: la mostra d'arte dedicata al pittore tardogotico Gentile da Fabriano (2006).

Nei primi anni Sessanta la Società Italiana per Condotte d'Acqua ha avuto un ruolo da protagonista nella leggendaria impresa dello smontaggio e del salvataggio dei grandiosi templi egizi che rischiavano di essere inghiottiti nel Lago Nasser, in Alto Egitto. In questa immagine, il tempio di Philae, non lontano da Assuan.

Il restauro delle residenze sabaude intorno a Torino è uno dei più importanti recuperi storico-artistici degli ultimi anni. In questa immagine, una sala del castello di Racconigi restaurata con la partecipazione di Rubelli (Venezia).

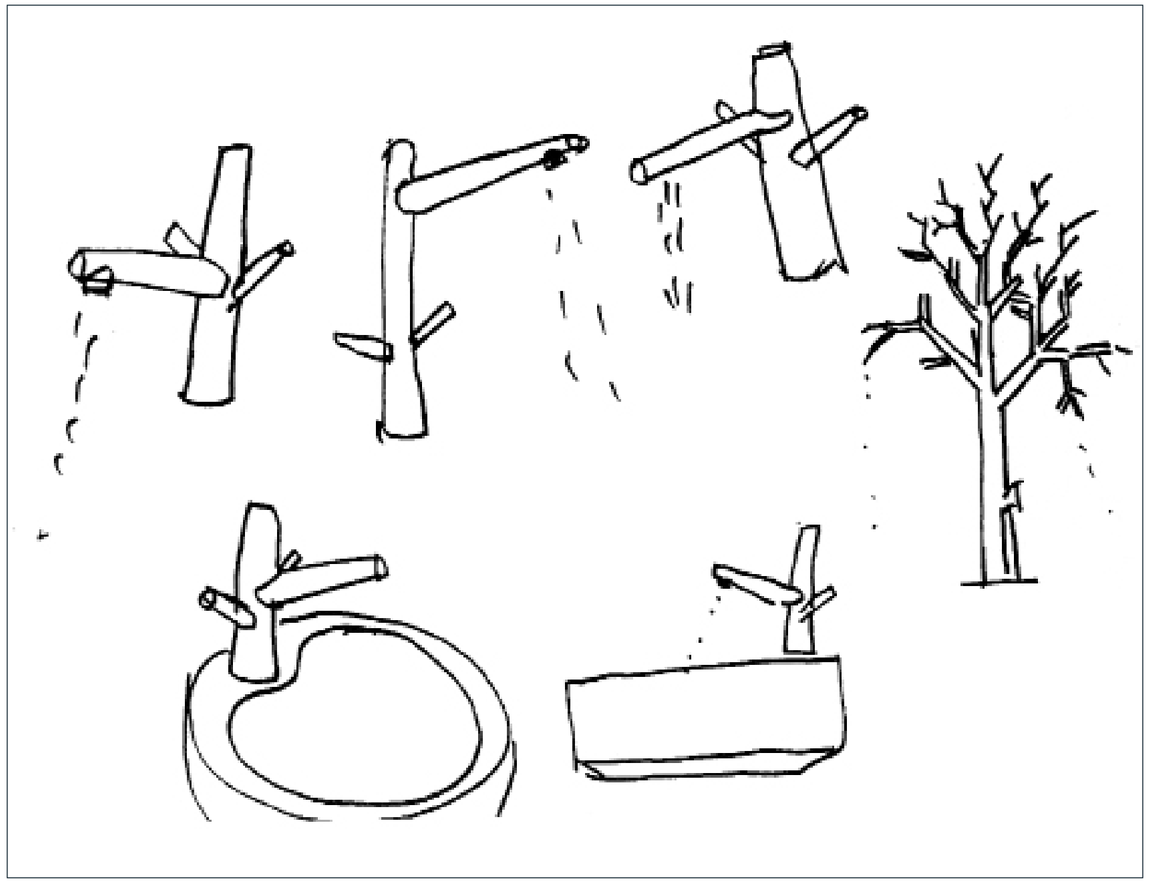


I prodotti per l'edilizia del gruppo Mapei si sono rivelati ideali anche per il restauro di opere d'arte e di edifici entrati nella storia. Un ripristino recentissimo (e reso complicato dalle gravi condizioni delle sculture) ha riguardato i *Bagni Misteriosi* di Giorgio De Chirico, a ridosso del Palazzo della Triennale, nel Parco Sempione di Milano. Oltreoceano, un fiore all'occhiello è il restauro del Solomon Guggenheim Museum di New York, capolavoro insuperato della museografia, progettato da Frank Lloyd Wright.



Fra le iniziative culturali promosse dalla Ersel, numerose sono le mostre dedicate alla fotografia: fra le più recenti, la personale di Maurizio Galimberti, che ha voluto interpretare la sede di Torino attraverso la caratteristica scomposizione del "mosaico fotografico".

Nel 1956 il geniale Fosco Maraini (fotografo, saggista, scrittore di straordinaria sensibilità) ha realizzato una serie di immagini, di effetto quasi dantesco, all'interno delle Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck di Sesto San Giovanni: qui sopra, il colaggio in sorgente dei lingotti; a destra, lo spillaggio in forno elettrico, all'interno dello stabilimento Unione.

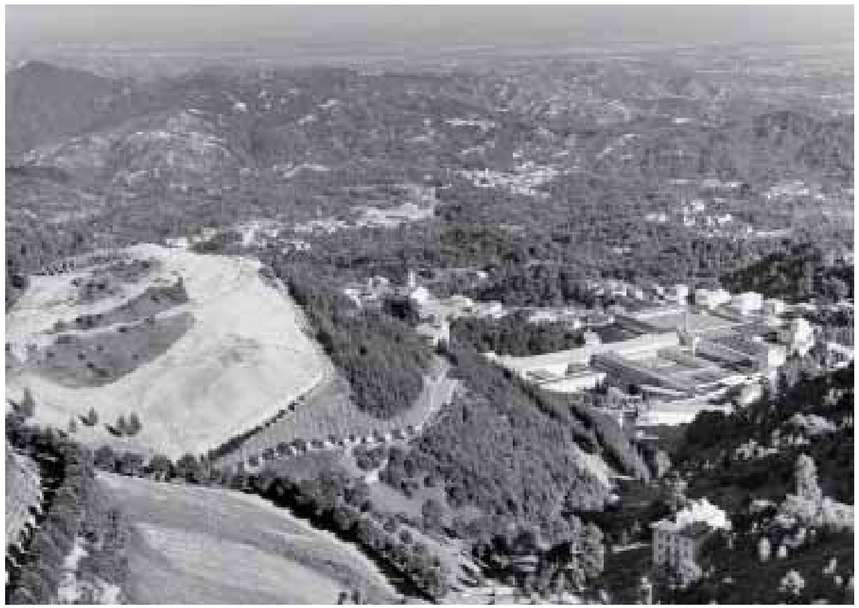


Silvia Suardi e Sezgin Aksu si sono esplicitamente ispirati alla natura per gli schizzi del rubinetto *Tree* per le Rubinetterie Teorema di Flero (Brescia).

Con questa divertente composizione intitolata *Quando tutti dormono* (2010) Anna e Laura Facchini hanno recentemente vinto la seconda edizione del Premio Pinacoteca Agnelli, organizzato dalla Fiat per la promozione di giovani artisti emergenti.

Per una volta, riscoprire le proprie “radici” va inteso in senso letterale! La ldB Holding S.p.a. ha pubblicato una preziosa edizione in facsimile dell’*Erbolario Bergomense*, codice miniato di farmacopea risalente al 1441.

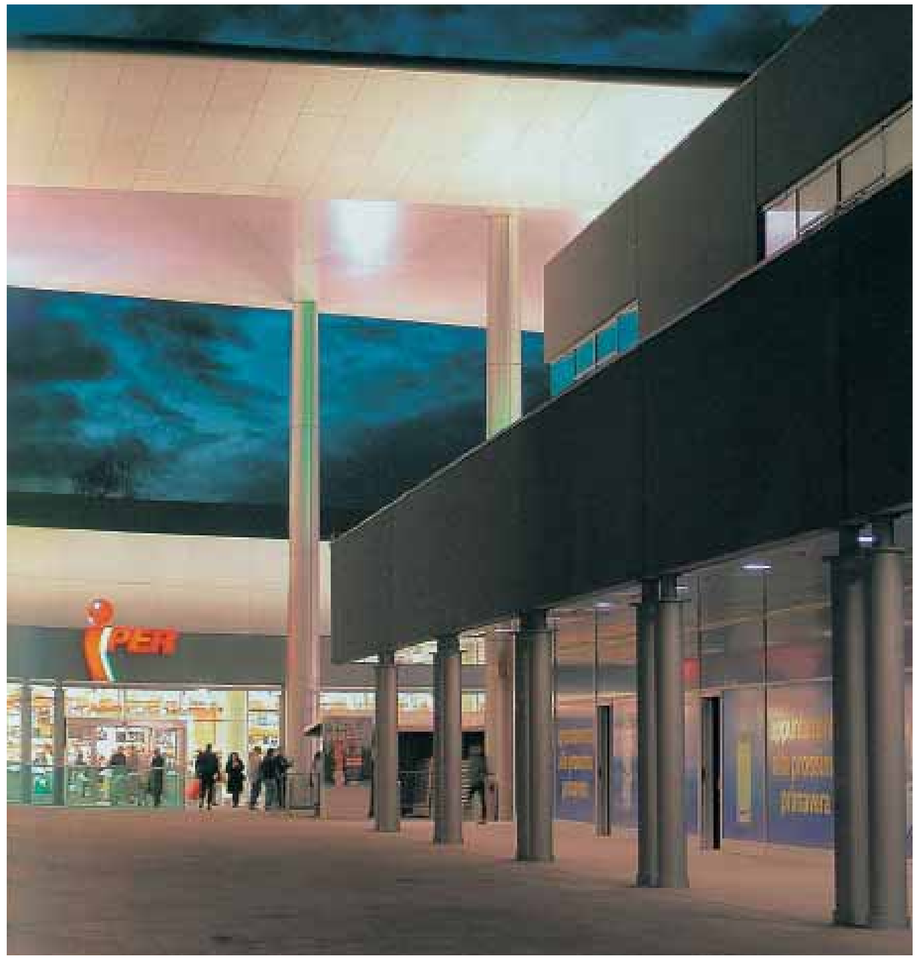
Veduta d’insieme della suggestiva Targetti Light Art Collection, la collezione d’arte contemporanea, creata a Firenze da Targetti, che raccoglie le opere di oltre quaranta artisti internazionali che utilizzano la luce artificiale come strumento espressivo.



Fotografie d'epoca della Strada Panoramica Zegna, splendido percorso panoramico tra le alture del Biellese, realizzata e curata da Ermenegildo Zegna S.p.a. di Trivero (Biella). Qui sopra, pietra miliare posta sul ciglio della Strada Panoramica fotografata da Alessandro Massotto (1954) e, nella pagina accanto, due vedute dall'alto del tracciato (foto in alto di Alessandro Massotto; foto in basso di Matteo Marciandi).

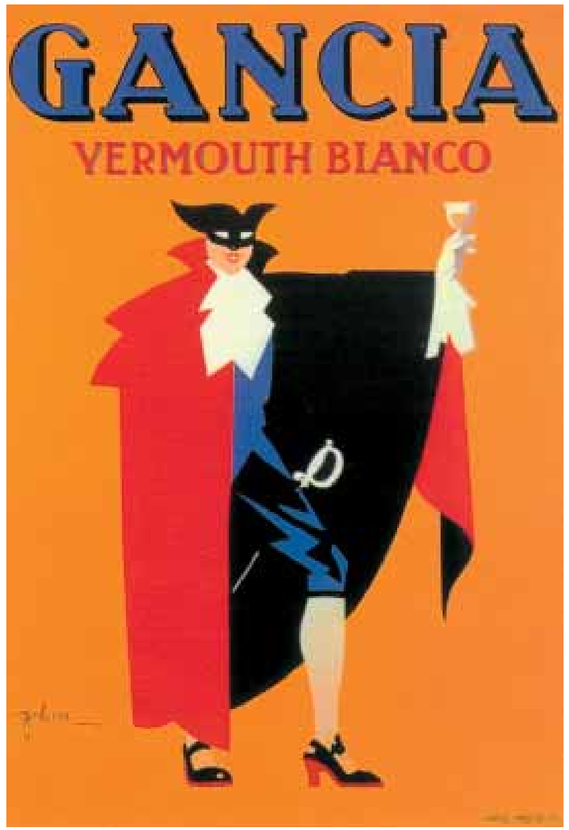
Legenda

1. Studio Valle centro commerciale
2. Jencks, Kipar-Land parco
3. Studio Valle piazza e terziario
4. Guido Canali residenze
5. Cino Zucchi residenze



Promossa da Iper Montebello S.p.a. (Montebello della Battaglia, Pavia), la riqualificazione del quartiere milanese del Portello è senza dubbio uno dei più importanti progetti urbanistici contemporanei.

Il *rendering* del cuore del quartiere e il fotopiano con il progetto visto dall'alto danno l'idea degli interventi di edilizia e di verde realizzati.



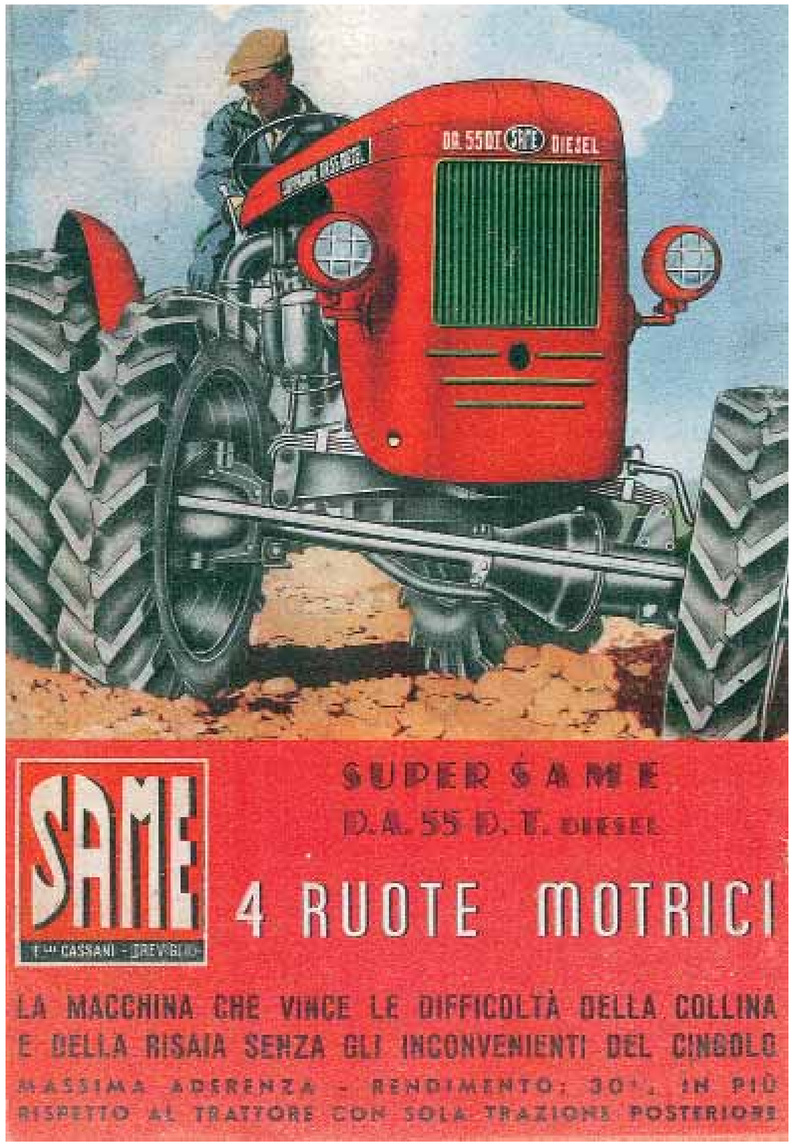
Tre manifesti storici dei Frateli Gancia: qui sopra, Leonetto Cappiello, *Donna farfalla*, 1922; in alto a destra, Eugenio Colmo "Golia", *Vermouth bianco*, 1929; nella pagina accanto, Cesare Maggi, *Trofeo Gancia a Clavières*, 1934.

Dinamico e aggressivo, legato all'estetica futurista,
è il tratto di Plinio Codognato per la Fiat 520 (1928).

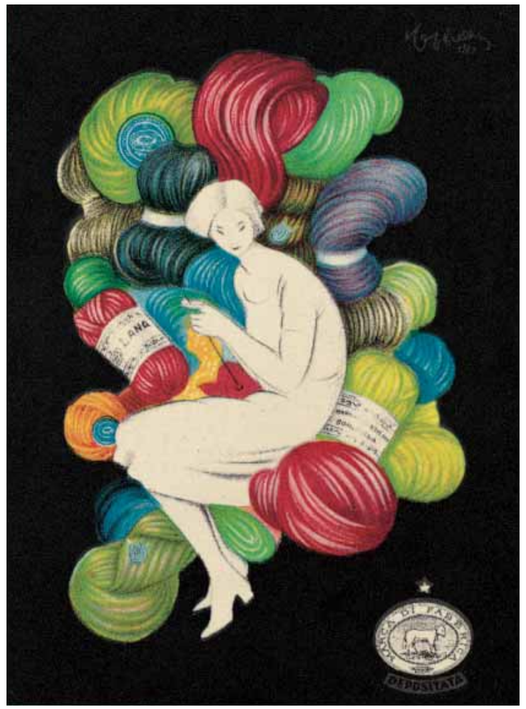
L'inconfondibile ironia di Gino Boccasile trasforma le lame da barba
in una sorridente fisarmonica per un poster realizzato negli anni
Cinquanta per il Gruppo Falck.

L'elaborato *lettering* di Lucio Vienna, tra futurismo e art déco,
per un manifesto internazionale di Ferragamo (1930).

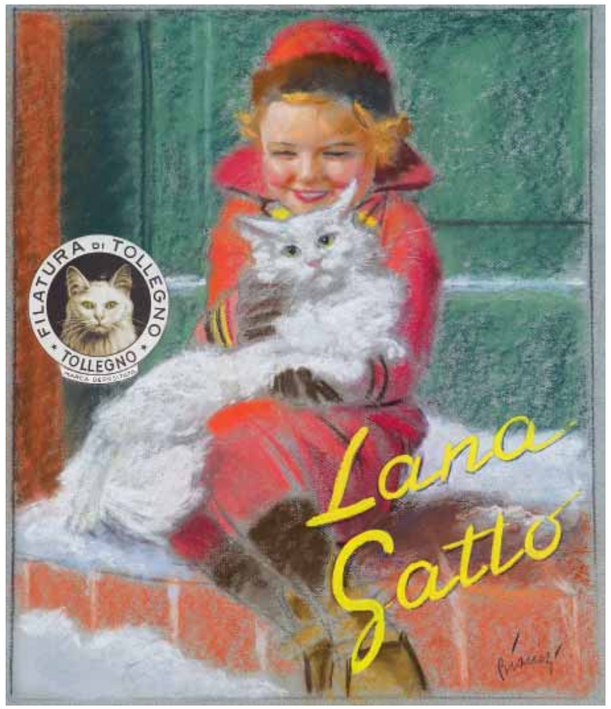
Il coccodrillo soddisfatto digerisce senza le proverbiali lacrime grazie
al Fernet: la spiritosa trovata è del disegnatore francese Magà
in un manifesto realizzato negli anni Venti per le distillerie Fratelli Branca.



Concretezza ed energia nella comunicazione degli anni Cinquanta per la Same di Treviglio (Bergamo).



Matasse avvolgenti e accoglienti nella pubblicità delle lane Zegna Baruffa (1927).

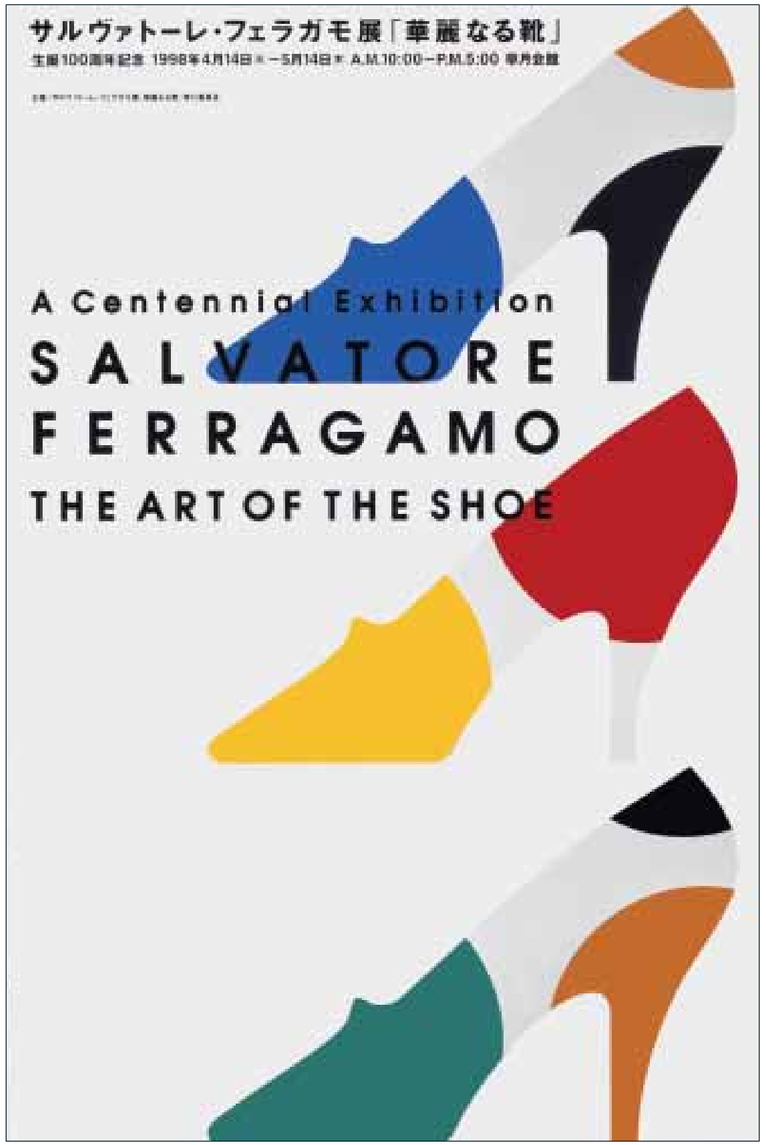


Nel corso degli anni Trenta Alberto Bianchi ha più volte interpretato la morbidezza della Lana Gatto in manifesti e calendari per la Filatura e Tessitura di Tollegno.

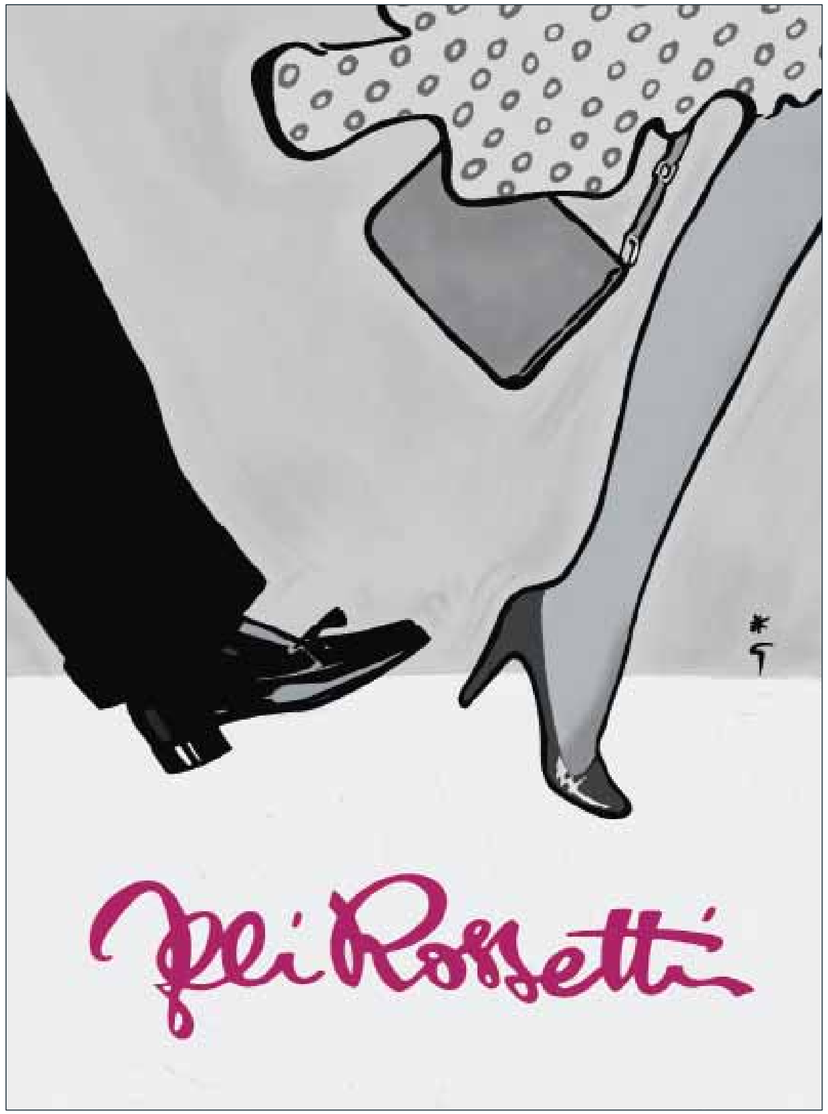
Un'operazione di comunicazione davvero singolare.
Per Marine & Aviation S.p.a. il fondatore, Vincenzo Impronta, ha scritto i testi di un racconto a fumetti, *Pier Corsaro*, illustrato da Attilio Micheluzzi.

Due iniziative a distanza di decenni, promosse da Fontana Luigi S.p.a. di Veduggio (Monza Brianza): il manifesto "cosmico" realizzato nel 2002 per i cinquant'anni di attività aziendale e l'advertising della mostra di sculture contemporanee all'aperto allestita a Parma nel 1973.

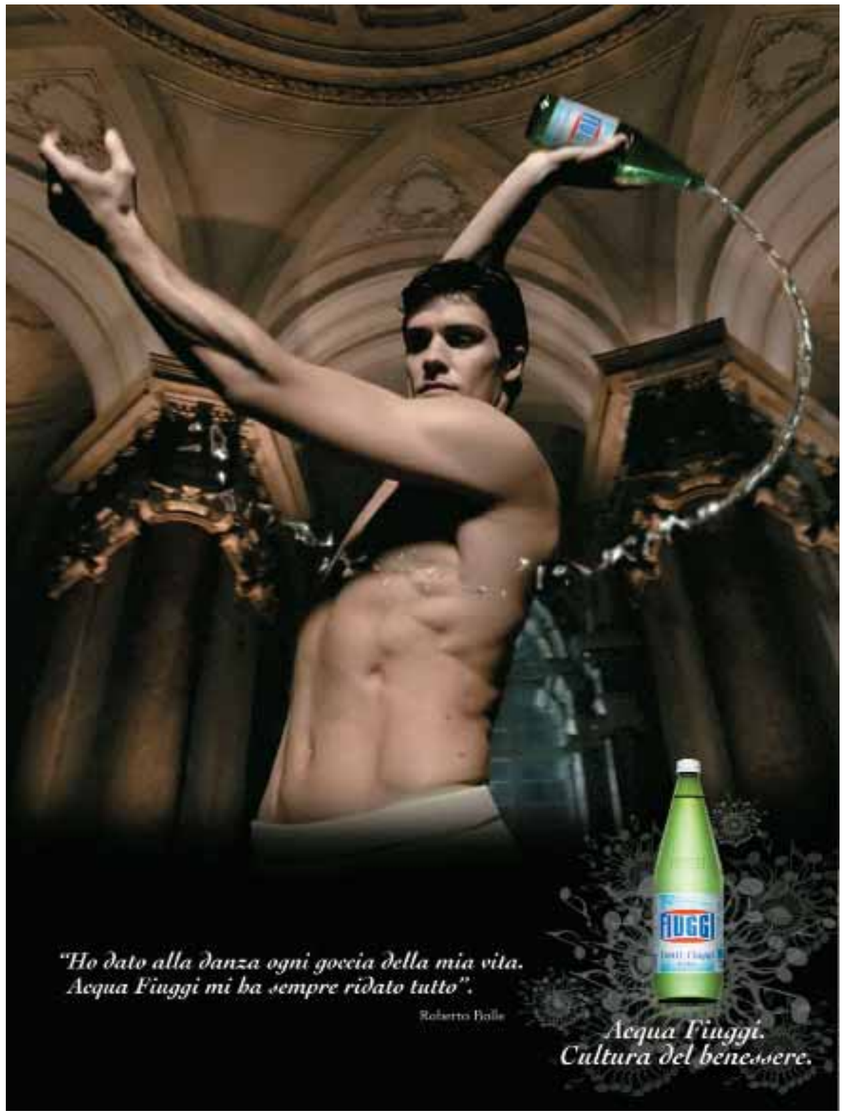
Tre opere d'autore della serie artistica pop art "Artisti D.O.C." che reinterpreta le bottiglie di Ferrari: da sinistra, le opere di Pablo Echaurren, Mimmo Rotella e Ugo Nespolo.



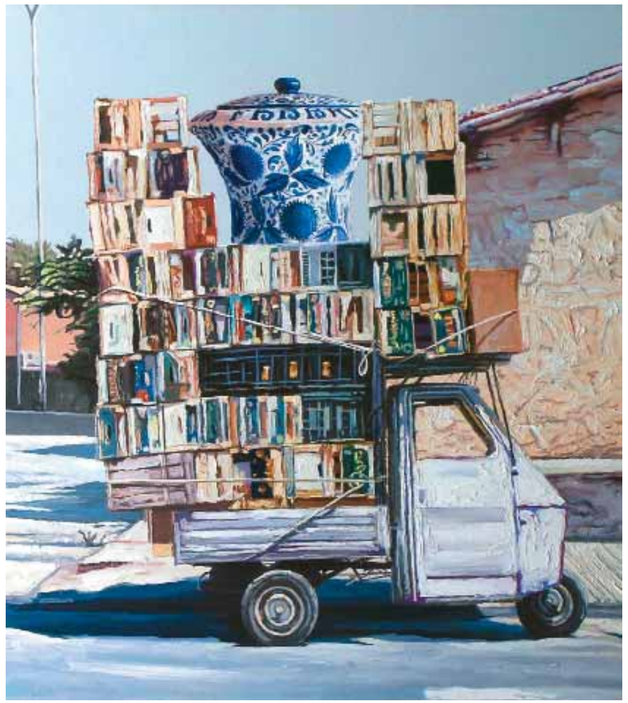
Il manifesto per l'esposizione itinerante internazionale (in questo caso, la tappa di Tokio) organizzata da Ferragamo nel 1998.



Nel 1985 il disegnatore di moda francese René Gruau
ha realizzato una delle sue rare opere per il prêt-à-porter:
il sacchetto per Fratelli Rossetti.



2008: Il Gruppo Sangemini realizza per uno dei suoi brand, Fiuggi, lo spot
televisivo *Acqua Fiuggi Cultura del Benessere*, girato nella Reggia di Caserta
con la regia di Fabrizio Ferri.
La scelta di Roberto Bolle come testimonial e del *claim* è stata effettuata
dal Presidente Cav. Lav. Grazia Bottiglieri Rizzo con particolare sensibilità
nel voler veicolare insieme al marchio l'alto valore della cultura italiana.



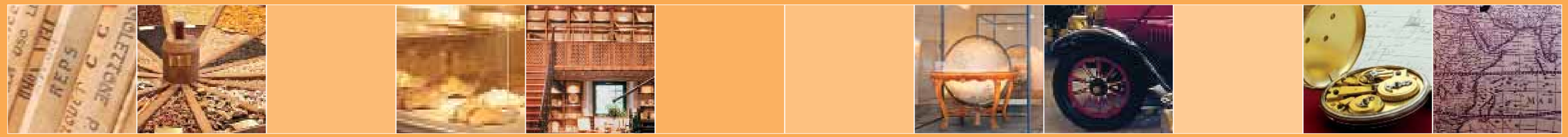
Peso dolce, olio su tela, 100 x 90 cm (2007). L'opera, di Andrea Di Marco, è tra le vincitrici della seconda edizione del Premio Fabbri per l'Arte, promosso dalla Fabbri 1905 di Bologna.

Furgone brandizzato: primo esempio di comunicazione dinamica.

Primo distributore di chewin-gum e primo prodotto venduto da Rheavendors. Creato da Aldo Majer, ispirato da un disegno dell'architetto e designer Angelo Mangiarotti, rappresenta ancora oggi un'icona del boom economico degli anni Sessanta.

Il Gruppo IVM collabora con importanti designer e artisti contemporanei. Dall'alto a sinistra, in senso orario: la struttura multifunzionale progettata da Sami Rintala (2008); gli impianti produttivi IVM Chemicals fotografati da Linda Fregni (2007); un'installazione in legno di Lisi Raskin (2009); la serra in legno di Aldo Cibic (2009).

Musei e archivi di impresa



Marco Rivetti, il Gft e l'arte contemporanea

Giuseppe Berta

Agli impiegati che entravano nella sede centrale del Gruppo Finanziario Tessile, situata a Torino in corso Emilia, accadde, a metà degli anni Ottanta, quando la fortuna aziendale era all'apice, di imbattersi, proprio nell'ingresso, non distante dalla macchina bollatrice, in un oggetto che non sapevano identificare. Era, o sembrava essere, un grande quadro astratto, ma su cui correvano cavi e resistenze elettriche che producevano un effetto di brina analogo a quello di un frigorifero, determinando qui e là sottili croste di ghiaccio. Si sarebbe appreso, con un po' di sconcerto, che si trattava dell'opera di un pittore il cui nome non era ignoto nemmeno ai profani, Emilio Vedova.

Fu in questo modo che l'arte contemporanea fece la sua comparsa al Gft, provocando fra i dipendenti qualche reazione spesso improntata a un compiaciuto senso di incomprensione. Era soltanto il primo atto di una storia che sarebbe continuata, culminando nel giorno in cui Michelangelo Pistoletto collocò – davanti agli occhi ammirati e insieme ironici di Marco Rivetti (1943-1996), allora presidente e amministratore delegato dell'impresa di famiglia, che si divertiva a *épater les bourgeois* – una grande scultura poco oltre il cancello d'entrata, dove ancora sostavano i camion dinanzi ai magazzini.

Fra questi due eventi, piccoli spartiacque nella vita aziendale, si moltiplicarono i segni d'interesse di Marco Rivetti per l'arte, testimoniati dal modo prescelto per renderne partecipi dipendenti, collaboratori e amici, che consisteva nell'appendere quadri ai corridoi degli uffici e nel disseminare di oggetti artistici le sale comuni per le riunioni. Per di più, gli sguardi delle segretarie registravano, fra i numerosi consulenti che giravano per il Gft, anche i passaggi regolari di una persona che, fin dall'aspetto, denotava di non appartenere al mondo dell'industria. A chi veniva dalle sedi decentrate e domandava chi fosse, con il tono trattenuto di curiosità pettegola che hanno talora i piemontesi, gli addetti degli uffici dirigenziali, mostrandosi ben informati, dicevano che si trattava di un critico d'arte fra i più noti, Germano Celant, in perenne transito fra l'Italia e New York.

Pochi, davvero pochi provarono a cercare di capire quale desiderio culturale muovesse il loro "padrone" (si diceva ancora così al Gft di quel tempo, e talvolta Marco si riferiva in questo modo a se stesso, per vincere con l'autoironia l'imbarazzo che gli procurava quel ruolo). Lo stupore era appannaggio della quota di personale degli uffici centrali, giacché nelle periferie del sistema aziendale arrivavano più che altro voci attenuate e confuse su quel che andava accadendo a Torino. Si sapeva non solo che Marco Rivetti stava acquistando opere che in parte teneva per sé e in parte depositava in azienda, ma che c'erano sempre nuove iniziative sul fronte artistico-culturale. Si intuiva che si trattasse di cose difficili da intendersi e più ancora da spiegarsi, che lasciavano interdetti e che sovente avevano proprio lo scopo di suscitare reazioni invece di presentarsi come oggetti "belli" e compiuti. Che col concorso attivo (e non soltanto la *sponsorship*) del Gft si stessero allestendo manifestazioni culturali non semplicemente "strane" ma significative, si arrivò poi a percepire via via col tempo. Per esempio, quando nei cinema torinesi si proiettò un film di Ridley Scott (*Chi protegge il testimone*, 1987), si avvertì un brusio di sorpresa, perché qualche spettatore aveva riconosciuto, esposto in grande evidenza al Museum of Modern Art di New York, in cui era ambientata una delle scene iniziali, il gigantesco coltello disegnato da Claes Oldenburg per una performance realizzata a Venezia nel 1985 (*Il corso del coltello*) e sostenuta dal Gft. Allora, si sarà detto qualcuno, Marco Rivetti (ma per i dipendenti era il "dottor Marco" e magari, per i più giovani, "Marco" e basta) non sciupava i suoi soldi in stranezze e quegli oggetti che promuoveva e collezionava erano belli al punto non soltanto di essere esposti in uno dei musei più importanti del mondo, ma di figurare in una pellicola di successo.

Chi aveva occasione di parlargli, comprendeva che Marco Rivetti avrebbe voluto fare dell'arte contemporanea un asse portante della cultura del Gft. Forse di più: avrebbe voluto incorporare l'arte in un nuovo modello di cultura aziendale. L'impresa che aveva ereditato dal padre e dagli zii disponeva di un imprinting culturale visibile, quello tipico dell'universo produttivo piemontese, in cui un senso di appartenenza alla comunità aziendale, cementato dalla proprietà familiare, si sposava con le pratiche fordiste che erano state messe a punto negli anni del "miracolo economico". Quindi, era una cultura che ruotava fortemente attorno al momento della produzione: congiungeva il lealismo dei lavoratori verso l'impresa (che trovava espressione in manifestazioni di identità collettiva come il pranzo annuale degli anziani, quando i membri della proprietà giravano fra i tavoli distribuendo rose a operaie e impiegate) con gli istituti del *welfare* d'impresa, dagli asili alle altre forme di assistenza, che il Gft aveva introdotto fondendo il paternalismo d'una volta col più aggiornato fordismo. Ora, se tutto questo aveva funzionato per il passato, facendo sì che il Gft non conoscesse le forme più aspre del conflitto sindacale e creando un ambiente sociale poco propizio alla permeazione del terrorismo negli anni in cui quest'ultimo si infiltrava nelle fabbriche del Nord, non di meno non poteva costituire la base per quella riconversione dell'azienda che Marco Rivetti, con le sue innovazioni aveva suscitato. D'altronde, egli si concedeva di malavoglia ai rituali collettivi aziendali che pure esigevano la sua partecipazione, sempre con un po' di sofferenza, in parte perché non erano nelle sue corde gli eventi sociali in cui fosse previsto un rispetto formale del suo ruolo di "padrone", in parte perché ne coglieva il carattere stonato, entro un'azienda che si voleva internazionalizzata e d'avanguardia.

Rivetti intuì certamente che l'arte contemporanea poteva essere ben più di una passione da coltivare nel privato. Essa costituiva, come si sarebbe scritto e ripetuto nelle *brochures* aziendali, la rappresentazione migliore di quell'inclinazione alla creatività di cui la moda e il prêt-à-porter dovevano essere la traduzione nel vissuto quotidiano. In altri termini, si direbbe che Rivetti avesse presagito – con l'intuizione informale che lo distingueva, anche quando non raggiungeva una formulazione esplicita – la distinzione fra le due modalità di legame con la cultura che le imprese possono praticare, di recente chiarita da Walter Santagata. Laddove l'impresa fordista concepiva la cultura come struttura per la coesione interna, imperniata sui valori e le finalità della produzione, l'impresa postfordista (com'era, in effetti, il Gft cui pensava Rivetti) tende a dislocare la dimensione della cultura in direzione delle fasi di progettazione del prodotto e in quelle della sua distribuzione, ove è necessario intensificare le connessioni col pubblico dei consumatori. Qui entrano in gioco, in misura determinante, le componenti della qualità, della creatività per quanto attiene alle competenze progettuali, e della capacità simbolica di interagire coi gusti e le propensioni dei consumatori, sollecitando la loro identificazione col prodotto, per quanto riguarda le politiche della distribuzione. L'esperienza del Gft, che si era compenetrata durante la sua storia precedente con le esigenze della produzione di massa, così da far nascere l'abbigliamento confezionato in serie in Italia, aveva posto in luce fino in fondo il limite di maturità dell'offerta caratterizzata dalla standardizzazione. Per superarlo e andare oltre quel modello industriale, era giocoforza scommettere sulla possibilità di incorporare nel prodotto valori di qualità e di identificazione simbolica. L'arte suggeriva perciò una cifra creativa e stilistica che poteva divenire il valore capace di connotare il "made in Italy", una volta che quest'ultimo avesse adottato la qualità come proprio tratto distintivo. E poi l'arte era sinonimo di ricerca, percezione del nuovo, abilità rabdomantica di captare valori espressivi ancora *in fieri*: per questo, oltre che per una predisposizione individuale, Marco Rivetti operò per l'integrazione fra la sua impresa e l'universo culturale dell'arte contemporanea.

Ma non c'era strumentalità alcuna nel suo punto di vista. E, a rigore, la sua non era nemmeno una strategia esplicita; era piuttosto un'inclinazione che, a motivo della posizione economica che Rivetti ricopriva in quanto imprenditore, diventava idea-forza, principio operativo. Era autentica la sua inquietudine, che si palesava attraverso l'interesse per la cultura; da quell'inquietudine prendeva spunto per riformare la realtà lavorativa che girava attorno a lui. Era persuaso che arte e cultura fossero componenti destinate a rientrare a pieno titolo nel raggio delle sue attività d'impresa. Investire nell'acquisto di opere d'arte, sostenere la realizzazione di mostre e performance, prestare la sua persona e il suo ruolo al Castello di Rivoli quando esso era ancora ai primi passi, una creatura fragile, dalla sorte incerta, furono altrettanti modi per esprimere la convinzione in un rapporto fra industria e cultura che restava per lui ancora largamente da inventare. Nella sua giornata lavorativa, questi aspetti dell'impegno si univano e si mescolavano a quelli specificamente professionali, dando luogo a un flusso continuo che non distingueva fra gli uni e gli altri. Ecco, probabilmente il *made in Italy* – la rappresentazione di uno stile italiano che era anche una *way of life*, un segno di civiltà – significava al medesimo tempo tutto questo. Le sponsorizzazioni, la politica a sostegno di arte e cultura, lo stesso mecenatismo non dovevano perciò considerarsi come l'abbellimento che poteva concedersi un business al suo apice economico, bensì piuttosto come mezzi in grado di rivitalizzare un'attività economica a rischio di esaurimento della sua capacità dinamica.

Marco Rivetti avrebbe voluto conferire una forma nuova al Gft. Un tentativo in questa direzione venne compiuto con la costruzione di Casa Aurora, che Aldo Rossi progettò come una struttura versatile da immettere nel tessuto del vecchio quartiere popolare di Bordo Dora, a interrompere il grigiore di una semiperiferia urbana organizzata intorno a un'arteria come corso Giulio Cesare, su cui si affacciava. Casa Aurora doveva ospitare uffici, ma non solo: racchiudeva altresì un piccolo teatro, che doveva accogliere sia le manifestazioni tipiche del sistema della moda, a cominciare dalle sfilate per la presentazione delle collezioni d'abbigliamento, sia un'attività di confronto e di discussione culturale che il Gft era disposto a patrocinare nella sua nuova veste di protagonista della trasformazione industriale e culturale di Torino.

Casa Aurora costituiva al contempo un segno di continuità e discontinuità. Di continuità in quanto si saldava, come si è detto, al contesto del quartiere cui l'impresa apparteneva da sempre e di cui metteva in risalto il carattere misto, ibrido; ma anche di discontinuità, perché spezzava la monotonia urbana introducendo una macchia di colore, enfatizzata per giunta dalle grandi colonne bianche dell'edificio. Il carattere polivalente di Casa Aurora voleva essere anche una dimostrazione di apertura nei confronti delle novità della scena torinese, con cui voleva instaurare un dialogo.

Oggi, purtroppo, tutte queste aspirazioni sono state travolte e cancellate dalla crisi e dalla scomparsa del Gft. Restano in piedi, certo (esiste ancora anche la statua di Pistoletto), ma all'interno di una cornice urbana che priva quelle realizzazioni di ogni significato.

Rimane il Castello di Rivoli, di cui Marco Rivetti fu il primo presidente espresso dalla componente privata, al momento dell'avvio concreto della collaborazione con la Regione Piemonte che l'aveva costituito. Senza la sua presenza e la sua dedizione, il nuovo museo non si sarebbe affermato. Oggi testimonia con la sua esistenza come le idee buone possano continuare a vivere anche quando è tramontato il contesto che le aveva evocate e non ci sono più i primi protagonisti ad animarle.

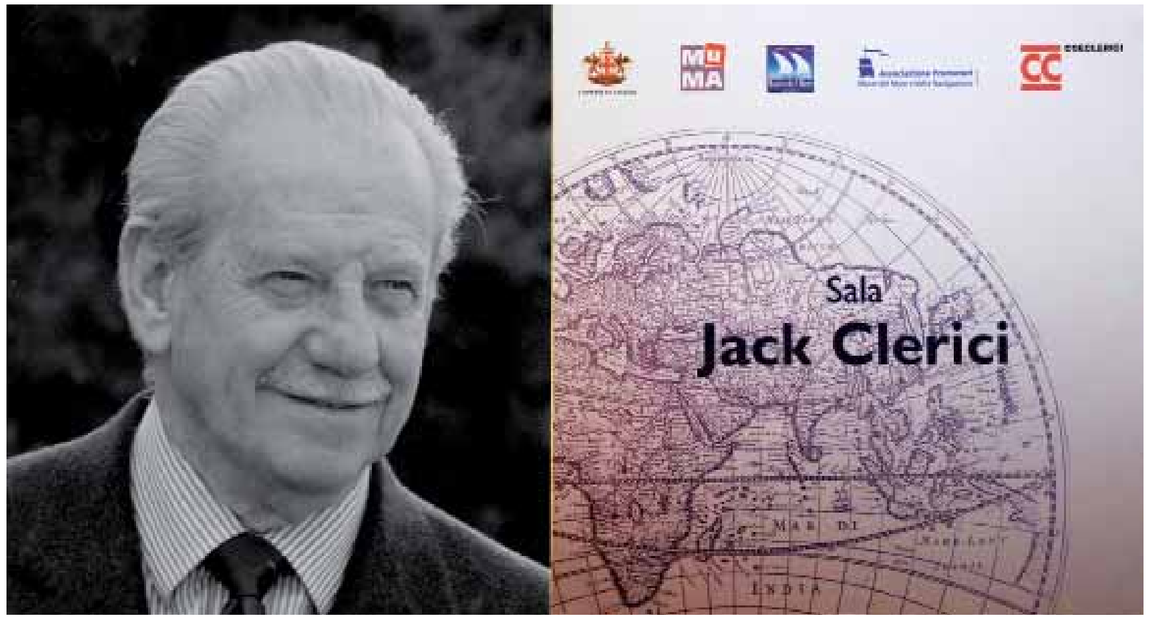
Il Museo Zambon (Bresso, Milano). Costituito da sei container, simboli della concretezza e del senso di artigianalità, ciascuno con un significato preciso, rappresenta un'occasione unica per vivere la storia di un'impresa familiare di centosei anni, con l'entusiasmo di proiettarsi verso il futuro.

La sede dell'Editoriale Domus S.p.a. di Rozzano (Milano) conserva un importante museo di auto storiche. La casa editrice è inoltre proprietaria di un modernissimo centro di guida sicura con circuito per la prova e il collaudo di auto e moto.

Il Gruppo Fiat propone diversi musei specializzati. A Torino ha sede il Centro Storico Fiat, che ospita una collezione di modelli, cimeli e manifesti pubblicitari che copre l'intera storia del Gruppo. Qui sopra, la ricomposizione dell'ufficio di Dante Giacosa, omaggio a uno dei più emblematici protagonisti della progettazione automobilistica del Novecento.

Ad Arese, nella sede storica della casa automobilistica, è allestito il suggestivo Museo Alfa Romeo.

Dal 1995 lo storico Palazzo Spini Ferroni, nel cuore di Firenze, ospita il Museo Ferragamo, esposizione affascinante a rotazione dalla collezione dei circa 14.000 modelli di calzature conservati nell'archivio Salvatore Ferragamo.



Il Galata Museo del Mare di Genova, uno dei più importanti musei al mondo sulla storia e la civiltà del mare, dedica a Jack Clerici, per oltre cinquant'anni guida innovativa e poliedrica del Gruppo CoeClerici, la prestigiosa "Sala dei Globi e degli Atlanti", una raccolta dei più prestigiosi reperti dell'iconografia del globo. L'intestazione della sala del Museo rappresenta un riconoscimento dell'attività e del dinamismo imprenditoriale di Jack Clerici nel contesto della ricostruzione dell'economia marittima italiana, attribuendogli, in particolare, il ruolo di precursore nell'apertura di nuovi mercati, in particolare quelli del mondo dell'Est.

La Canclini Tessile S.p.a. di Guanzate (Como) possiede un archivio storico di straordinaria importanza: 450.000 campioni di tessuti dal XIX secolo in poi.

Le Raccolte Storiche della IdB Holding propongono
una documentazione importante sulla storia della produzione
farmaceutica. Qui, un'immagine d'epoca del laboratorio
Inverni della Beffa di via Ripamonti a Milano.

Sala d'esposizione della Collezione di strumenti musicali antichi
al Castello Sforzesco di Milano, donata dalla Fondazione Antonio Carlo
Monzino nell'anno 2000.

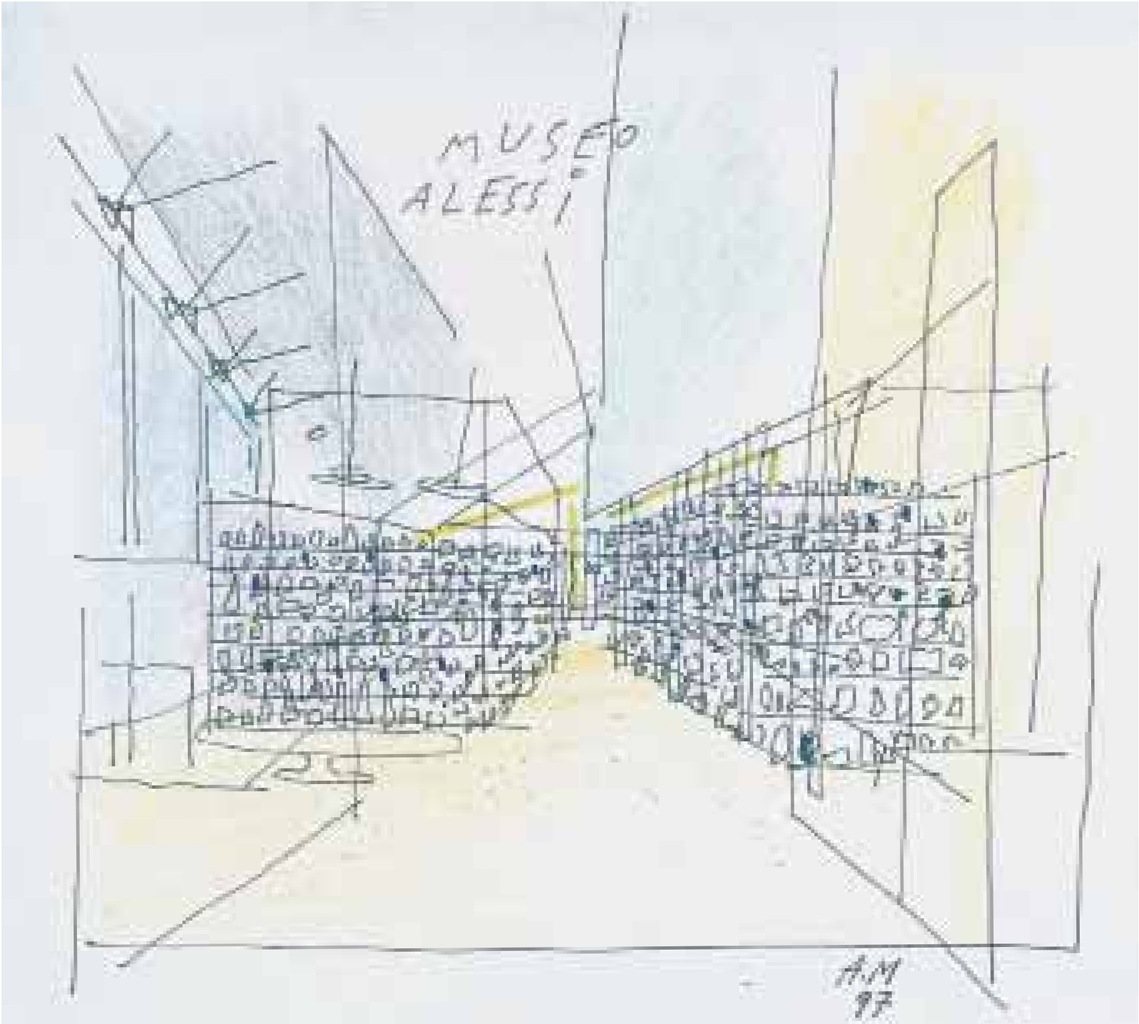
Da una cassettiera affiorano alcuni dei tesori dell'archivio storico Rubelli a Venezia, dove sono conservati oltre 6000 esemplari di tessuti dal XV secolo in poi.

Nella sede milanese di via Resegone la Fratelli Branca Distillerie ha allestito una gradevolissima collezione di manifesti storici e di spezie utilizzate per gli amari.

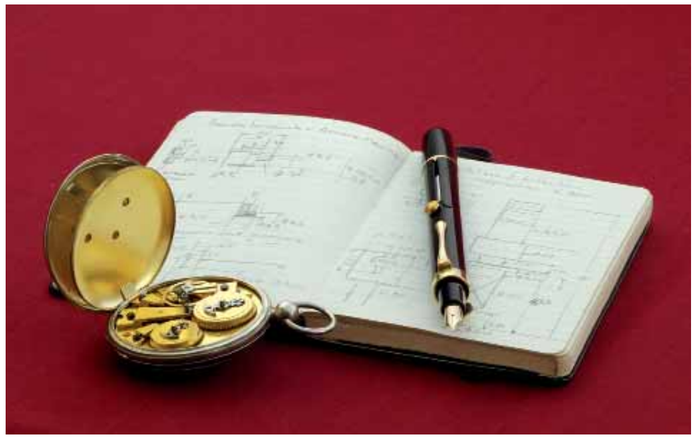
Il Museo dell'olio e dell'olivo allestito da Olio Carli ad Imperia ha sede in una elegante residenza degli anni Venti. Qui sopra, una veduta notturna del complesso; nella pagina accanto le vetrate artistiche dello scalone monumentale.

Davvero straordinario è il Museo della Liquirizia, organizzato a Rossano Calabro (Cosenza) dalla Amarelli, azienda fondata nel 1731.

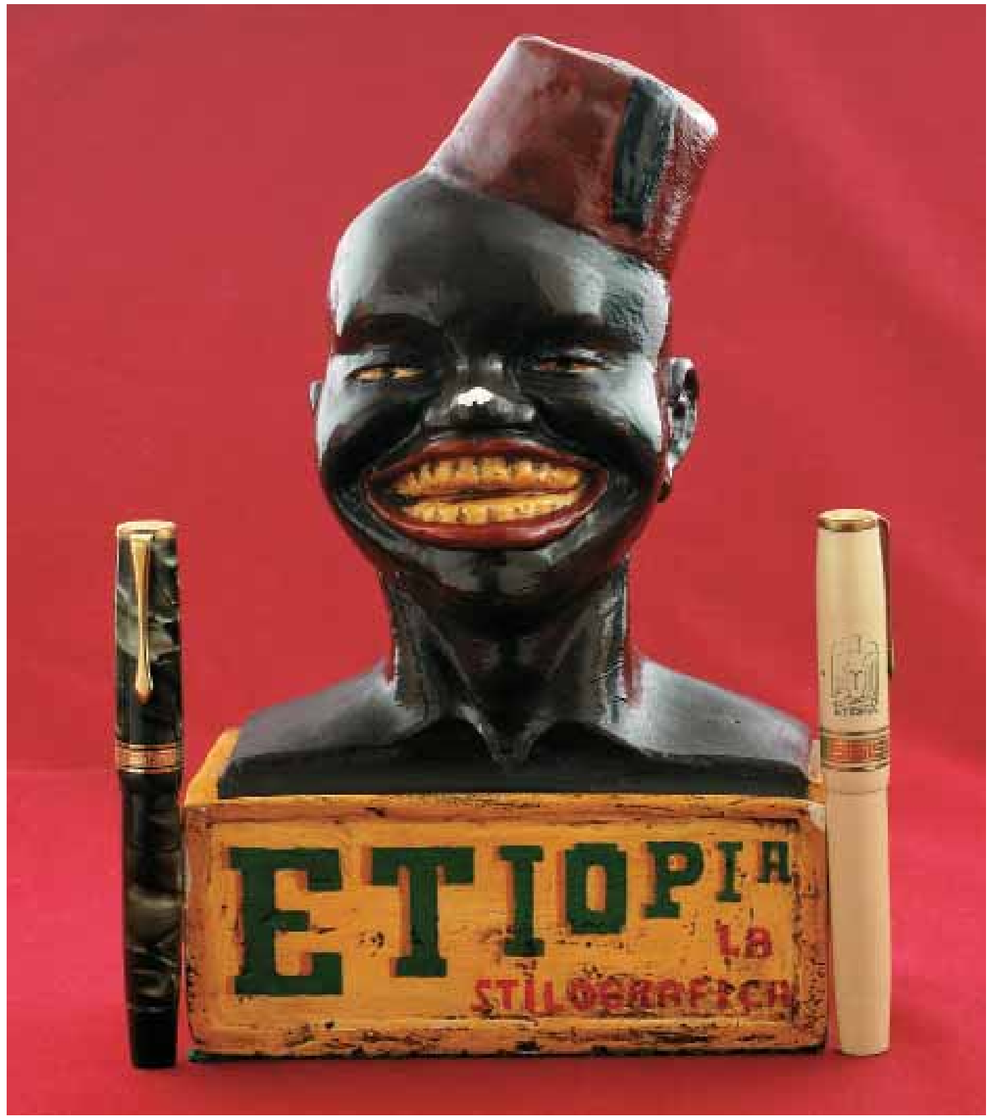
Collage di immagini, realizzato nel 1998 dal fotografo Peter Beard per il libro *Il Mondo Beretta. Una leggenda internazionale*, con cui la Fabbrica d'Armi Pietro Beretta, la più antica dinastia industriale al mondo, ha celebrato il suo 475° anniversario dalla fondazione. Un'azienda che da quasi mezzo millennio diffonde nel mondo lo stile italiano, unito alla perizia artigianale e alla meccanica di precisione.



Inaugurato nel 1998 su progetto di Alessandro Mendini
(a destra, un disegno originale) e curato da Francesca Appiani,
il Museo Alessi a Crusinallo di Omegna (Verbania) è diventato
una meta interessante per gli appassionati internazionali del design.

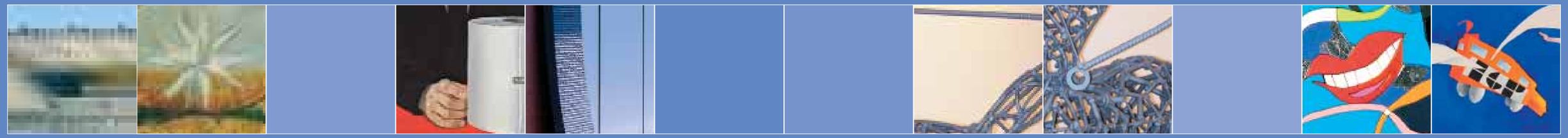


Aurora Asterope (1934), caricabile con una sola mano, una delle massime espressioni tecniche degli anni Trenta; Aurora 88 (1947), disegnata da Marcello Nizzoli, una delle stilografiche più vendute e amate del Novecento.



Aurora Etiopia (1935), penna da trincea per antonomasia.
Sono solo alcuni degli oggetti rari e preziosi esposti,
in collaborazione con l'Associazione Aurea Signa, nella sede di Torino
di Aurora Penne, all'interno del primo nucleo del Museo del Segno
e della Penna dedicato alla storia della scrittura.

Lavorare e produrre in un contesto “d’autore”



Lavorare in un'opera d'arte: il palazzo del Sole 24 Ore di Renzo Piano

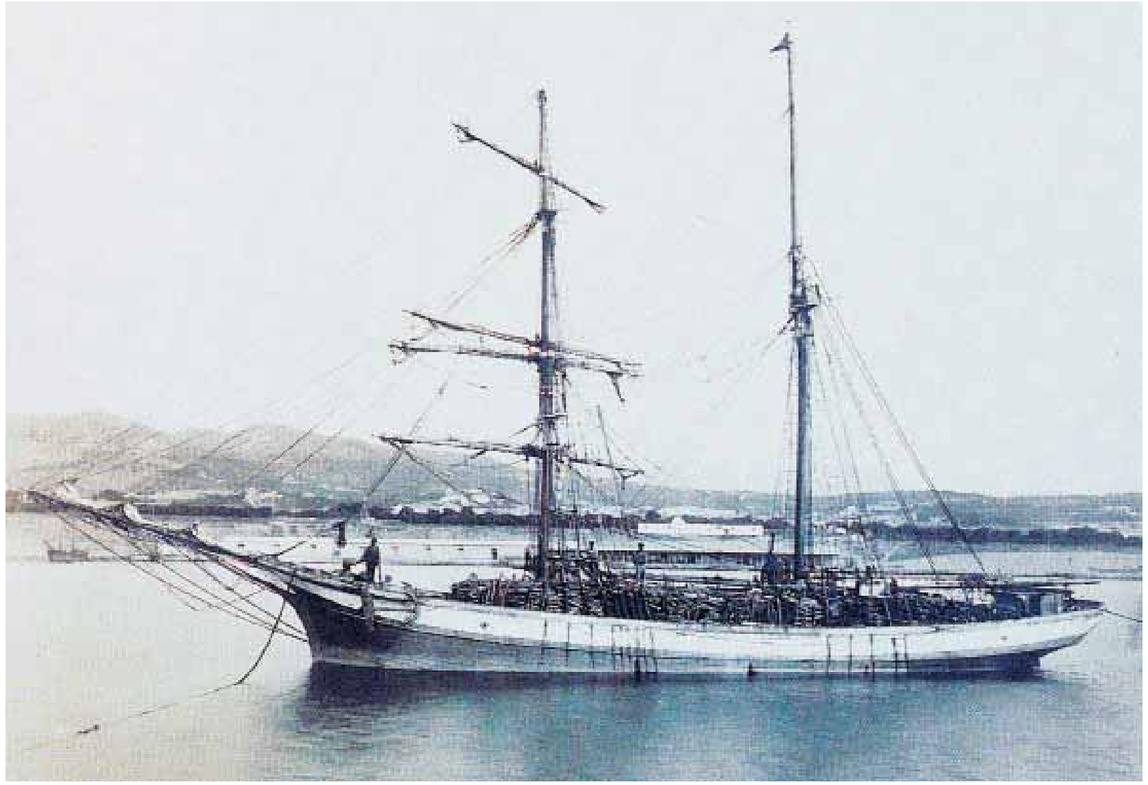
Marco Carminati

Lavoro circa dieci ore al giorno chiuso in una spettacolare "urna di cristallo". Badate, non si tratta di un'urna qualsiasi, ma di un edificio già molto celebre tra gli adepti dell'architettura contemporanea, noto e riprodotto su tutte le riviste e i libri di settore: sto parlando della prima (e per ora unica) opera architettonica realizzata da Renzo Piano nella città di Milano, il palazzo del Sole 24 Ore, in fondo a via Monterosa, quartiere di San Siro.
La notizia che Confindustria – proprietaria del giornale – avrebbe deliberato la costruzione di una nuova sede per il Sole 24 Ore, noi giornalisti la apprendemmo attorno al 2000. In effetti, la vecchia sede di via Lomazzo era diventata angusta. Negli uffici si viveva accatastati uno sopra l'altro, in mensa erano necessari molti turni per sfamare tutti, il bar era così piccolo da venire soprannominato "ColomBar". Lo stesso direttore non poteva disporre di spazi adeguati per ricevere ospiti. Di contro, il giornale era allora in piena espansione: ad esempio, era nata Radio 24, con sede in periferia lungo i Navigli, a più di mezz'ora di taxi dalla casa madre. Allo stesso modo erano nati nuovi prodotti editoriali che avevano le loro redazioni scomodamente decentrate in uffici lontani dalla sede del giornale.
Venne dunque naturale pensare di dare un'unica casa a tutta la grande famiglia del Sole 24 Ore.
Ci furono alcune ricerche immobiliari preliminari: una prendeva in considerazione un gran palazzone a poche centinaia di metri dal vecchio giornale, con un unico, vistoso, difetto: l'affaccio tutto rivolto ai cipressi, alle lapidi e alle cappelle di famiglia del Cimitero Monumentale di Milano.
Confindustria optò – anche a beneficio dei superstiziosi – per una diversa soluzione. In quello che un tempo era il borgo rurale di San Siro, e che ai primi del Novecento divenne area industriale per eccellenza e, di nuovo, a partire dal secondo dopoguerra, si trasformò in quartiere residenziale, venne identificato un edificio con relativa area circostante che poteva diventare la nuova sede del Sole 24 Ore. Si trattava dell'ex sede dell'Italtel. Sembrava idealmente bello che un'antica e gloriosa azienda di telecomunicazione cedesse il passo a un'azienda dell'informazione. Tra l'altro, in un contesto dove trovavano sede altre imprese significativamente segnate dalle trasformazioni industriali, come l'antica e gloriosa fabbrica di automobili Isotta Fraschini, che aveva ceduto il posto al Sit Siemens e ora alla Techint.
Per esser trasformata nella sede di un gruppo multimediale all'avanguardia, la vecchia Italtel di San Siro andava però rivoltata come un calzino. Ed ecco comparire all'orizzonte la figura di Renzo Piano. Proprio a lui venne chiesto di "rivoltare il calzino" e di progettare il nuovo palazzo del Sole 24 Ore.
Piano ha affidato ai suoi leggendari e veloci disegni realizzati sui gialli "post it" le prime idee del nuovo edificio. Della vecchia Italtel si sarebbero salvate solo le ossature di tre corpi di fabbrica esterni. Il nuovo risultato sarebbe stato un edificio a U di quattro piani, leggero e luminoso, che avrebbe racchiuso una sinuosa collina piantumata, sotto la quale si sarebbero trovate mense, ristoranti, palestre, studi televisivi, auditorium e moltissimi posti macchina.
Dal 2000 al 2003, molti di noi sono passati dalle parti di via Monterosa, curiosi di vedere la nuova fabbrica del giornale. In verità, dal cantiere si poteva capire ben poco dell'esito finale, ma ciò che balzava all'occhio era l'immane cratere aperto al centro degli edifici: difficile immaginare allora in quale meravigliosa collina si sarebbe trasformato.
Nel 2004 giunse finalmente il momento del trasloco. Per noi della redazione della Domenica avvenne ai primi di settembre.
L'impatto fu notevole, nel bene e nel male. Personalmente potei apprezzare il fatto di giungere a destinazione con la metropolitana. Una comodità oggettiva, resa complessa solo nei giorni di grandi eventi espositivi nel polo fieristico di Rho, o in occasione di particolari partite di calcio nello stadio di San Siro. In entrambi i casi, la metropolitana si affolla all'inverosimile, anche se il popolo delle fiere è, a tutti gli effetti, meno "impegnativo" degli *hooligans* che scendono alla fermata Lotto (la stessa del giornale) per raggiungere a piedi lo stadio, tra urla belluine, strombazzamenti, slogan, sventolio di maglie e bandiere. In questi giorni è consigliabile l'uso dell'automobile, anche se il ventre del Sole 24 Ore, pur coi suoi tre piani di garage, non offre a tutti la garanzia di un parcheggio. Solo i vertici del giornale li hanno assicurati, le redazioni devono un po' arrangiarsi: la nostra, composta da otto persone, dispone in tutto di tre posti.
La bellezza esterna del Sole 24 Ore la si apprezza, a mio modo di vedere, da un particolare punto di vista: bisogna porsi all'angolo tra via Monterosa e via Silva, e osservare il palazzo di spigolo con le due facciate che si allungano su via Monterosa e su via Tempesta. È qui che si coglie la leggerezza caratteristica di tanti edifici di Piano, leggerezza in questo caso accentuata dal tenue color ocra delle piastrelle di rivestimento, dalle tende verdi, dal tetto metallico aggettante che dà una particolare dinamicità dall'edificio e ne assottiglia l'imponenza.
Il piano d'accesso del palazzo brulica di vita come una piazza chiusa. C'è un grande bar, affollatissimo, c'è una banca (già meno affollata) e c'è la concessionaria di lussuosissime Aston Martin (le macchine dell'Agente 007) apparentemente priva di clienti. Nell'atrio si incontra il modellino ligneo del palazzo, ammiratissimo dai gruppi di visitatori perché permette di capire con un veloce colpo d'occhio il progetto originale. Se aguzzate la vista notate infatti che il modellino riporta le vie aeree progettate da Renzo Piano per collegare tra loro i corpi di fabbrica laterali e il corpo centrale all'edificio sotto la collina. Nella realtà, tali vie aeree non sono mai state eseguite. Ma, oltre al modellino, l'atrio offre un'altra curiosità. Un "mobile" giallo, appeso al soffitto, che fluttua nell'aria. È opera d'arte del maestro giapponese Susumu Shingu, lo stesso che ha realizzato per Renzo Piano le bianche vele nel porto di Genova. Qualche visitatore lo confonde per un'opera di Calder. In effetti, al giornale gira questa leggenda: che si fosse pensato sul serio di comperare un "mobile" di Calder, ma che – osservati i prezzi di mercato – si sia subito ripiegato su un suo piacevole imitatore.
Dall'atrio, diviso in due livelli, si scende alle aule: qui si tengono vari corsi di formazione o aggiornamento professionale, rivolti prevalentemente ai giovani. È un fatto importante della vita interna del Sole, perché grazie a questi allievi il palazzo del giornale assume l'aspetto vivace, allegro e dinamico di campus universitario. Una presenza davvero gradevole.
Bisogna passare ora nel cortile interno: si trova un piano sotto il livello stradale e ha un microclima particolare che lo rende molto gradevole, soprattutto d'inverno. E poi da qui si gode il dettaglio architettonico a mio avviso più riuscito di tutto il palazzo: la facciata interna, scandita di colossali colonne in metallo. In questo punto, la collina piantumata si vede solo parzialmente. Conviene prendere uno degli ascensori laterali e salire al quarto piano. A proposito degli ascensori: attenzione, sono di vetro e scorrono esterni. Lo dico perché ho assistito a tragicomiche scene di attacchi di panico improvviso da parte di visitatori sofferenti di vertigini e ignari della natura "aerea" degli ascensori del Sole. Così tanto "aerea" che quando piove è meglio salire a bordo con l'ombrello aperto: le giunture non tengono, negli ascensori del Sole entra l'acqua.
Saliamo in cima. Dal quarto piano la collina rifulge in tutto il suo splendore. È popolata di un bosco di piante alte, segnate da viali erbosi e da bossi. Un vero peccato che – per disposizioni interne – non sia accessibile a nessuno. Ad ogni buono conto, offre una bellissima vista a chi ha gli uffici verso il cortile. Il periodo migliore sono i pomeriggi d'autunno, con le foglie multicolori e il sole pallido che tramonta oltre gli alberi.
Al primo piano del corpo centrale del palazzo si trova la sede di Radio 24. Qui la vita ferve dalle prime ore dell'alba a notte fonda, con molti colleghi impegnati a sfornare radio-giornali, trasmissioni in diretta, registrazioni. Il secondo e il terzo piano sono invece la sede della redazione del quotidiano, dove anch'io lavoro.
Appena giunto nella nuova sede mi colpì innanzitutto lo spazio: le redazioni erano finalmente grandi e luminose. Poi, mi colpì il silenzio: le pareti divisorie in legno e vetro, una moquette in simil-corda stesa ovunque sui pavimenti contribuivano a mantenere un'atmosfera silente e ovattata. Di contro, il fatto di non poter aprire le finestre e di essere perennemente soggetti a impianti di aria condizionata s'è rivelato subito un elemento di notevole disagio. Devo molti dei miei raffreddori a questo particolare microclima.
Fin dai primi giorni del trasferimento mi fa ha fatto piacere offrirmi come guida ai visitatori del Sole 24 Ore. Sono venuti e vengono tuttora associazioni di Amici di Musei, scolaresche, classi universitarie di futuri architetti. Io li porto davanti al modellino e racconto la storia del palazzo, poi li conduco al quarto piano per vedere l'edificio dall'alto, e finisco il tour nelle redazioni. Tutti restano ammirati, talvolta divertiti.
I primi tempi c'era chi raccoglieva come souvenir pezzi di legno o brandelli di moquette avanzate da cantiere. Qualcuno è rimasto piacevolmente vittima del curioso sistema automatico e centralizzato delle tende verdi, che si abbassano tutte insieme all'improvviso, rispondendo agli ordini di sensori e centraline piazzati sul tetto. È accaduto che le tende si fossero abbassate proprio mentre un gruppo da me guidato si trovava sul terrazzo al quarto piano. Le tende hanno ostruito le porte finestre e per rientrare abbiamo dovuto chiamare aiuto col cellulare.
All'interno, l'ambiente che colpisce i visitatori è la sala delle riunioni. Noi, in gergo, la chiamiamo "Acquario" perché tale sembra: è un parallelepipedo tutto di vetro dentro il quale il direttore e i capiredattori si riuniscono due volte al giorno per decidere i contenuti del giornale.
Il plafone di vetro che chiude in lato il parallelepipedo in origine non c'era: è stato aggiunto in un secondo tempo per ovviare a un curioso contrattempo. Senza la volta, l'acustica interna risultava pessima: non si sentiva quello che i colleghi dicevano tra loro. Di contro, per uno strano fenomeno acustico, tutto ciò che si diceva fuori dall'Acquario rimbalzava sonoramente al suo interno. Una volta, un grafico del terzo piano si lasciò sfuggire una sonora imprecazione che cascò a commento di una frase del direttore appena pronunciata durante la riunione. Tutti scoppiarono a ridere, ma fu allora che si decise di mettere il tetto all'Acquario.

Veduta aerea del Castello e del borgo medievale di Nipozzano (Pontassieve-Firenze), cuore delle tenute vitivinicole dei Marchesi de' Frescobaldi.

Lo spettacolare *Apoteosi di Romolo,* affrescato dal bolognese Domenico Maria Canuti nel 1676, decora la "Sala di Romolo", il grandioso salone d'onore del barocco Palazzo Altieri, nel cuore di Roma, sede di Banca Finnat.

Villa Olivella: la settecentesca sede della Rizzo – Bottiglieri – De Carlini Armatori S.p.a., in Torre del Greco, di fronte a Capri, lungo le pendici del Vesuvio, circondata da una macchia mediterranea, già *location* del film *Viaggio in Italia* (1953) di Roberto Rossellini con Ingrid Bergman, è un luogo ideale dove attività armatoriale, ambiente e arte vivono in perfetta armonia.



Dall'archivio storico della RBD Armatori: dipinto della Goletta "Lucia Bottiglieri", fine Ottocento; uno dei velieri transoceanici della flotta di famiglia che dal 1850 solca i mari del mondo trasportando merci per il benessere e il progresso dei popoli. Nel 2010 sono state varate per la Flotta RBD Armatori le più innovative e grandi navi da trasporto commerciale della Marina Mercantile Italiana.

Dialogo con le nuvole, sculture di Susumu Shingu per il Centro Meridiana di Lecco, progettato da Renzo Piano e realizzato dalla Colombo Costruzioni (Lecco).

Il palazzo, oggi sede del gruppo Lercari di Genova, fu fondato da Clemente della Rovere nel 1580, ed è uno splendido esempio dell'architettura aristocratica genovese.

Le Cantine Gancia, a Canelli (Asti), sono vere e proprie "cattedrali sotterranee". Per la loro bellezza architettonica e per la perfetta fusione con il paesaggio agricolo e produttivo, anche le cantine del Piemonte meridionale sono inserite nella lista Unesco del patrimonio dell'umanità.

Villa Margon, magnifica residenza cinquecentesca tra le più belle d'Italia, sede di rappresentanza delle Cantine Ferrari.

Centenarium Ferrari: la splendida scultura creata da Arnaldo Pomodoro, il massimo scultore italiano vivente, per celebrare il centenario Ferrari, all'ingresso delle omonime cantine.

In una foto d'epoca, primi macchinari nello stabilimento
Fontana Luigi di Veduggio (Monza Brianza).

Dalla collaborazione di Magnetti Building di Carvico (Bergamo)
con Giugiaro Design è nato il *Portale di luce* per edifici prefabbricati
in cemento armato, le cui caratteristiche sono l'andamento
curvilineo e la percezione visiva che cambia secondo i punti di vista.

Il centro commerciale “I Gigli” realizzato nel 1997 a Campi Bisenzio da Adolfo Natalini, in collaborazione con la direzione tecnica del gruppo PAM S.p.a., promotrice dell’iniziativa assieme alla famiglia Pecci e proprietaria della nuova galleria e dell’iper Panorama del Centro.

Esplicito ed efficace è il dipinto di Marco Ceravolo intitolato *Andate e vendete* (2003), esposto nell’ufficio presidenziale di Cartemani S.p.a. a Curno (Bergamo).

Con un'intuizione creativa, l'artista polacco Eric Sleziak ha realizzato la scultura di un centauro utilizzando solo bulloni, dadi e rondelle prodotti dalla ditta Fontana Luigi di Veduggio (Monza Brianza). La statua decora la sede dell'azienda.

Resistance è il titolo della scultura astratta di Carlo Mo, realizzata nel 1974 per la sede della Divisione Macchine della Goglio S.p.a. a Zeccone (Pavia).

Con la consueta levità e fantasia, Emilio Tadini ha interpretato *IGP in città* in un dipinto del 1996 per la sede della IGPDecaux di Assago (Milano).

Tra pop art e ricordi del futurismo, i brillanti colori di Ugo Nespolo reinventano il marchio sociale di Miroglio S.p.a. (Alba) in una composizione intitolata *La forza del blu* (1999).

Tre suggestive immagini delle installazioni luminose *Rosa Rosae* realizzate da Fabrizio Corneli per il ristorante “Roses” nel nuovo Starhotels Rosa Grand di Milano. Una scelta della luce come *medium* espressivo, ma che rimane, alla base, “un’istintiva fascinazione che va al di là di qualsiasi teoria”.

La splendida scultura in bronzo di Ugo Riva, intitolata *Grande Annuncio* (2004) per la sede di Inaz S.r.l. a Milano.

La straordinaria Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli, realizzata da Renzo Piano sul tetto dello stabilimento Fiat del Lingotto (Torino), è stata inaugurata nel 2002.

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

viale Vittorio Veneto, 16 - 20024 Milano
tel. +39 02 7601 5237
fax +39 02 7631 9070

Aziende associate

Alessi S.p.a., Crusinallo (VB) pp. 78, 79
Aletti Montano & Co. Family Office S.r.l., Varese
Alplast S.p.a., Tigliole d'Asti (AT)
Amarelli Fabbrica di liquirizia S.a.s., Rossano Scalo (CS) p. 76
Ambrosetti S.p.a., Milano
Angelo Randazzo S.p.a., Palermo
Antonello Manuli Finanziaria S.p.a., Milano
Antonio Amato & C. Molini e Pastifici, Salerno
Ariston Thermo Group S.p.a., Fabriano (AN) p. 27
Assgraf S.p.a., Settimo Milanese (MI)
Augustea S.p.a., Napoli p. 24
Aurora Due S.r.l., Torino pp. 80, 81
Automeccanica Cosentina S.p.a., Rende (CS)
AZ S.p.a., Catanzaro
Azimut S.p.a., Avigliana (TO)
Banca del Piemonte S.p.a., Torino
Banca Finnat Euramerica S.p.a., Roma pp. 88-89
Banca Sella S.p.a., Biella
Banca Sella Sud Arditi Galati S.p.a., Lecce
Bennet S.p.a., Montano Lucino (CO)
Beretta Holding S.p.a., Gardone Val Trompia (BS) p. 77
Biopharma S.r.l., Santa Palomba (RM)
Black Oils S.p.a., Genova
Bonfiglioli Riduttori S.p.a., Lippo di Calderara di Reno (BO)
Bottega Verde S.r.l., Cossato (BI)
Bracco S.p.a., Milano
Brianza Unione di Luigi Gavazzi & C. S.a.p.a., Desio (MB)
Buzzi Cementi S.p.a., Casale Monferrato (AL)
Canali S.p.a., Sovico (MB)
Canclini Tessile S.p.a., Guanzate (CO) p. 69
Caretti & Associati S.p.a., Milano
Cartemani S.p.a., Curno (BG) p. 101
Cartografica Pusterla S.p.a., Venegono Inferiore (VA)
Cesana S.p.a., Vimercate (MB)
Chiesi Farmaceutici S.p.a., Parma
Chiorino S.p.a., Biella
Ciccolella Holding S.p.a., Torino
CO.E.S. Compagnia Edil Sanitaria S.p.a., Pioltello (MI)
CO.FI.MER. S.p.a., Roma
Colombo Costruzioni S.p.a., Lecco pp. 92-93
Colussi S.p.a., Milano p. 56
Conte Tasca D'Almerita S.p.a., Palermo
Cosmint S.p.a., Olgiate Comasco (CO)
Costacurta S.p.a. – Vico, Milano
Coster Tecnologie Elettroniche S.p.a., Milano
Coswell S.p.a., Funo (BO)
Cotonificio Albini S.p.a., Albino (BG)
C.V.B. Corpo di Vigilanza Città di Bergamo S.r.l., Bergamo
d'Amico Società di Navigazione S.p.a., Roma
De Agostini S.p.a., Novara p. 26
De Besi – Di Giacomo S.p.a., Roma
De Carlo Infissi S.p.a., Mottola (TA)
Domenico Sanfilippo Editore S.p.a., Catania
Editoriale Domus S.p.a., Rozzano (MI) p. 63
Eigenmann & Veronelli S.p.a., Rho (MI)
Eleca S.p.a., Cantù (CO)
Elesa S.p.a., Monza
E. Marinella S.r.l., Napoli
Engineering Ingegneria Informatica S.p.a., Roma
Epta S.p.a., Milano
Ermenegildo Zegna HoldItalia S.p.a., Trivero (BI) pp. 38, 39
Ersel Finanziaria S.p.a., Torino p. 31
Eurofinleading Fiduciaria S.p.a., Milano
Eurotravel S.r.l., Quart (AO)
Exor S.a.p.a, Torino pp. 35, 44, 64, 65, 108-109
Fabbri G. Holding Industriale S.p.a., Bologna p. 56
Falck S.p.a., Milano pp. 32, 33, 45
Feralpi Holding S.p.a., Lonato (BS)
Ferrari Fratelli Lunelli S.p.a., Trento pp. 52, 96, 97
Ferrarini S.p.a., Reggio Emilia
Filatura e Tessitura di Tollegno S.p.a., Tollegno (BI) p. 49
Financo S.r.l., Gubbio (PG)
Finanziaria Botto – Fin. Bo. S.p.a. Gruppo Botto, Valle Mosso (BI)
Finanziaria Centrale del Latte di Torino S.p.a., Torino
Fincommercio di Pola Isa S.n.c., Finale Emilia (MO)
Finedil Servizi Finanziari S.p.a., Carvico (BG) p. 99
Fineldo S.p.a., Fabriano (AN)
Fitre S.p.a., Milano
Fontana Finanziaria S.p.a., Veduggio con Colzano (MB) pp. 51, 98, 102
Fratelli Branca Distillerie S.r.l., Milano pp. 47, 73
Fratelli Carli S.p.a., Imperia pp. 74, 75
Fratelli Rossetti S.p.a., Parabiago (MI) p. 54
Gaalf S.r.l., Monza
F.lli Gancia & C. S.p.a., Canelli (AT) pp. 42, 43, 95
Gecos S.p.a., Spinea (VE) p. 100
Gefim S.r.l. – Gruppo Zambon, Milano p. 62
Gerli Metalli S.p.a., Milano
Goglio S.p.a., Milano p. 103
G.P.I. S.p.a., Milano
Gruppo Casali – Istituto di Studi Bancari, Lucca
Gruppo CoeClerici S.p.a., Genova p. 69
Gruppo Industriale Maccaferri – S.E.C.I. S.p.a., Bologna
Gruppo Novelli S.p.a., Terni
Gruppo STF S.p.a., Magenta (MI)
Holding B.R.M. S.p.a., Calenzano (FI)
IBI Istituto Biochimico Italiano Giovanni Lorenzini S.p.a., Aprilia (LT)
IdB Holding S.p.a., Milano pp. 36, 70
Ignazio Messina & C. S.p.a., Genova
IGPDecaux S.p.a., Assago (MI) p. 104
I.L.A.R. (Industria Liquori Affini Roma) S.p.a., Roma
Inaz S.r.l., Milano p. 107
Industria Filati Tessuti Crespi S.p.a., Ghemme (NO)
Innocenti Depositi S.p.a., Limito di Pioltello (MI)
Iper Montebello S.p.a., Montebello della Battaglia (PV) pp. 40, 41
Isagro S.p.a., Milano
Italmobiliare S.p.a., Milano
IVM S.r.l., Milano p. 57
Lamberti S.p.a., Albizzate (VA)
Lanificio Luigi Colombo S.p.a., Borgosesia (VC)
La Termoplastic FBM S.r.l., Arsago Seprio (VA)
Lauro Shipping S.p.a., Napoli
Laviosa Chimica Mineraria S.p.a., Livorno
L'Eco della Stampa S.p.a., Milano
Lercari S.r.l., Genova p. 94
Levico Acque S.r.l., Levico Terme (TN)
Loro Piana S.p.a., Quarona Sesia (VC)
M.A. Grendi dal 1828 S.p.a., Opera (MI)
Maggiore Finanziaria di Partecipazioni S.r.l., Roma p. 25
Magliola A. & Figli S.p.a., Santhià (VC)
Mapei S.p.a., Milano p. 30
Marchesi de' Frescobaldi S.p.a., Firenze pp. 86-87
Marine & Aviation S.p.a., Napoli p. 50
M.Casale Bauer S.p.a., Cadriano (BO)
Medeghini S.p.a., Mazzano (BS)
Miroglio S.p.a., Alba (CN) p. 105
M. Marsiaj & C. S.r.l., Torino
Monzino S.p.a., Milano p. 71
Natuzzi S.p.a., Santeramo in Colle (BA)
O.M.T. Officine Meccaniche Torino S.p.a., Torino
Origoni & C. S.p.a., Trezzano sul Naviglio (MI)
Palm S.p.a., Viadana (MN)
Pedevilla S.p.a., Roma
Pietro Barbaro S.p.a., Roma
Ponzoni Assicurazioni dal 1887, Lodi
P.S.M. Celada Fasteners S.r.l., Milano
Puccioni S.p.a., Vasto (CH)
Regina Catene Calibrate S.p.a., Cernusco Lombardone (LC)
Rhea Vendors Group S.p.a., Caronno Pertusella (VA) p. 57
Riello Industries S.r.l., Minerbe (VR)
Riso Gallo S.p.a., Robbio (PV)
Rivolta S.p.a., Pessano con Bornago (MI)
Rizzo – Bottiglieri – De Carlini Armatori S.p.a., Torre del Greco (NA) pp. 55, 90, 91
Rubelli S.p.a., Marghera (VE) pp. 29, 72
Rubinetterie Teorema S.p.a., Flero (BS) p. 34
Rummo S.p.a. Molino e Pastificio, Benevento
SALOV S.p.a., Massarosa (LU)
Salvatore Ferragamo Italia S.p.a., Firenze pp. 22, 23, 46, 53, 66-67
Same Deutz-Fahr Group S.p.a., Treviglio (BG) p. 48
Saras S.p.a., Milano
Sassi F.lli S.p.a., Colorno (PR)
SCM Group S.p.a., Rimini
Siderurgica Pugliese S.r.l., Bari
S.I.F.I. Società Industria Farmaceutica Italiana S.p.a., Lavinaio – Aci Sant'Antonio (CT)
Silvano Chiapparoli Logistica S.p.a., San Giuliano Milanese (MI)
Sisme S.p.a., Olgiate Comasco (CO)
Sivibus S.p.a., Palermo
Smil S.a.s. di Alberto Pecci & C., Prato
Società Italiana per Condotte d'Acqua S.p.a., Roma p. 28
Sofinbi Gruppo Bonzano S.p.a., Coniolo (AL)
SPAL S.p.a., Correggio (RE)
Starhotels S.p.a., Firenze p. 106
Steriltom S.r.l., Gragnano Trebbiense (PC)
Successori Reda S.p.a., Valle Mosso (BI)
Tagliabue S.p.a., Paderno Dugnano (MI)
Targetti Sankey S.p.a., Firenze p. 37
Tesmec S.p.a., Grassobbio (BG)
Torre Finanziaria S.p.a., San Martino Buon Albergo (VR)
Valagro S.p.a., Atessa (CH)
Vedani Carlo Metalli S.p.a., Milano
Veronesi Finanziaria S.p.a., Quinto Valpantena (VR)
Vitale Barberis Canonico S.p.a., Pratrivero (BI)
Vittoria Assicurazioni S.p.a., Milano
Zegna Baruffa Lane Borgosesia S.p.a., Vigliano Biellese (BI) p. 49

Consulenza editoriale
Stefano Zuffi

Realizzazione editoriale
24 ORE Cultura S.r.l.

Project Manager
Stefano Baldassarri

Assistant Project Manager
Nicoletta Grassi

Coordinamento editoriale
Giuseppe Scandiani

Redazione
Stefania Vadrucci

Responsabile produzione
Maurizio Bartomioli

Progetto grafico e impaginazione
Mauro Petruccelli

Fotolito
Valter Montani

Un particolare ringraziamento a

INTESA SANPAOLO
BANCA CR FIRENZE
FONTANA LUIGI S.p.A.

Le immagini pubblicate nel volume provengono dagli archivi delle rispettive aziende.

© 2010 Peter Beard, Leonetto Cappiello, Giorgio de Chirico, Pablo Echaurren, Frank Lloyd Wright Foundation, Fosco Maraini, Ugo Nespolo, Mimmo Rotella by SIAE per le immagini
© 2010 AIdAF
© 2010 24 ORE Cultura S.r.l., Milano

Proprietà artistica e letteraria riservata per tutti i Paesi
Ogni riproduzione, anche parziale, è vietata

Deroga a quanto sopra potrà essere fatta secondo le seguenti modalità di legge:
Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate
nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE
del compenso previsto dall'art. 68, commi 3, 4, 5 e 6 della legge
22 aprile 1941 n. 633.
Le riproduzioni per uso differente da quello personale potranno
avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dall'editore.

Finito di stampare
nel mese di ottobre 2010
a cura di 24 ORE Cultura, Milano
Printed in Italy

Referenze fotografiche
Amarelli: © Amarelli Fabbrica di liquirizia S.a.s., Rossano Scalo (CS)
Canclini: © Canclini Tessile S.p.a., Guanzate (CO)
De Agostini: © De Agostini Editore S.p.a., Novara
Ersel: © Maurizio Galimberti
Falck: © Falck S.p.a., Milano
Gancia: © F.lli Gancia & C. S.p.a., Canelli (AT)
Gecos-Gruppo PAM: © Gruppo PAM S.p.a., Spinea (VE)
Goglio: © Carlo Mo
IdB Holding: © IdB Holding S.p.a., Milano
Inaz: Courtesy Salamon & C. Arte Contemporanea, Milano
Lercari: © Lercari S.r.l., Genova
Miroglio: © 2010 Miroglio S.p.a., Alba (CN)
Monzino 1750: © Emanuela Manenti Monzino, Milano
Rheavendors Group © Rheavendors Group S.p.a., Caronno Pertusella (VA)
Rubelli: © Rubelli S.p.a., Marghera (VE)
Starhotels: © Fabrizio Corneli
Zambon: © Museo Zambon, Bresso (MI)