



2014

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 10, 2014

ISSN 2039-2362 (online)

© 2014 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Periferie
Dinamiche economiche territoriali
e produzione artistica

a cura di Giuseppe Capriotti e Francesca Coltrinari

Saggi

Arbor vitae: alla ricerca di un modello d'impresa per la valorizzazione del patrimonio culturale periferico*

Cristina Simone**, Maria Elisa
Barondini***

Abstract

Nell'era della globalizzazione, esistono imprese che valorizzano il patrimonio culturale periferico? Se sì, quali? Qual è il loro modello di business? Quali i processi organizzativi chiave? Con l'obiettivo di rispondere a queste domande, si è dapprima svolta un'indagine *desk* sulla

* Il lavoro si inquadra nell'ambito del progetto di ricerca "L'impresa *arbor vitae* per il territorio. Ovvero, alla ricerca di un modello d'impresa territorialmente responsabile" finanziato dall'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" per l'anno 2012.

* Cristina Simone, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Università di Roma "La Sapienza", Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: cristina.simone@uniroma1.it.

** Maria Elisa Barondini, Dottoranda di ricerca in Economia e finanza nel governo dell'impresa, Università di Roma "La Sapienza", Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: mariaelisa.barondini@uniroma1.it.

base della quale, in funzione di *proxies* quali la longevità e il radicamento territoriale, si sono selezionate tre imprese italiane operanti in tre differenti settori manifatturieri tradizionali e sulle quali si è focalizzata la ricerca *on field*. L'indagine ha portato alla mappatura dei processi organizzativi *core* attraverso i quali le imprese selezionate danno voce e visibilità all'unicità del patrimonio culturale in cui sono immerse. A partire dalle evidenze empiriche, si è elaborato un modello idealtipico d'impresa metaforicamente definito *arbor vitae*. In una cornice dialettica tra deduzione e induzione, il modello proposto offre ai *policy makers* un possibile strumento per identificare e incentivare comportamenti d'impresa orientati alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico e altresì ai *decision makers* aziendali un originale *frame* teorico per interpretare strategicamente l'ologrammatico rapporto impresa-territorio.

In the era of globalization, are there are companies that enhance the peripheral cultural heritage? Which ones? What is their business model? What are their key organizational processes? With the aim to answer these questions, we first carried out a desk survey on the basis of which, according to the proxies “longevity” and “territorial roots”, we selected three Italian companies operating in three different traditional manufacturing sectors. Field research has led to map the core organizational processes through which the selected companies give voice and visibility to the uniqueness of the cultural heritage in which they are embedded. Starting from the empirical evidence, we developed an ideal-typical firm model metaphorically called *arbor vitae*. In a dialectic frame between deduction and induction, the model offers policy makers a tool to identify and encourage firm behaviors oriented to the enhancement of peripheral cultural heritage and also to the business decision makers an original theoretical framework to strategically interpret the hologrammatic relationship firm-territory.

1. *Il patrimonio culturale periferico: l'inimitabilità dell'abbraccio spazio-tempo*

Quello di patrimonio culturale è un concetto tacitamente condiviso: sappiamo cosa è più di quanto non riusciamo a spiegare a parole. In effetti, esso configura un fenomeno intrinsecamente poliedrico che si presta ad essere riguardato da una molteplicità di ottiche di indagine e ambiti disciplinari – dall'antropologia alla storia dell'arte; dalla sociologia all'economia –, i quali ne illuminano le diverse sfaccettature e le plurime implicazioni. In uno sforzo di superamento degli steccati disciplinari, si può definire il patrimonio culturale come quel concetto che racchiude

le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il *know how* – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte *della loro storia e del loro vissuto comune*. Questo patrimonio culturale, materiale e immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta

al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso di identità e di continuità¹.

Questa definizione sottolinea che il patrimonio culturale è un fenomeno complesso sotto il profilo della varietà e della variabilità. Sotto il profilo della varietà, non possiamo non registrare un'affascinante eterogeneità di patrimoni culturali che caratterizzano, nello stesso tempo, le diverse latitudini del globo. Sotto il profilo della variabilità, osserviamo che il patrimonio culturale si trasforma, si evolve nel tempo secondo modelli di emersione *path dependent*, ossia in base a unici, inimitabili processi di “accumulazione selettiva”, di stratificazione di storie e vicende sociali, economiche e naturali. Il patrimonio culturale è quindi un fenomeno strettamente legato alla storia, al tempo e perciò anche plastico: unicità e peculiarità non significano infatti immutabilità e staticità, ma un “divenire” lungo traiettorie trasformative che si snodano tra elementi di stabilità e variabilità; ogni nuovo elemento, tangibile o intangibile, nella misura in cui viene assorbito e vi si sedimenta, concorre a modificarne l'identità.

Quando qualificiamo “periferico” un certo patrimonio culturale ecco che in qualche modo compiamo un'operazione di perimetrazione per indicare una peculiare eredità culturale spazialmente localizzata. Il patrimonio culturale periferico emergendo da uno specifico territorio lo caratterizza, lo differenzia e al tempo stesso lo separa da ciò che è al di fuori dei suoi confini; linee non statiche, in certa misura porose, lungo e attraverso le quali, seppur con filtri valoriali e culturali, avvengono incontri e fusioni tra eterogenei patrimoni culturali. Periferico è cioè l'aggettivo che stabilisce il legame tra il concetto di patrimonio culturale e quello di spazio geografico, di territorio che l'ha visto nascere e sedimentarsi. Con patrimonio culturale periferico vogliamo riferirci, allora, a quel giacimento culturale strettamente associato ad uno specifico territorio e riguardato quindi nella sua contestualizzazione geografica. In altre parole, esso è quella combinazione sinergica di eterogenei prodotti culturali localizzati e localizzabili, tangibili ed intangibili, e lo si può definire «una risorsa di valore, rara, inimitabile, difficilmente trasferibile e riproducibile in altri ambienti, ovvero organizzata nel contesto territoriale di appartenenza e quindi possibile fonte del vantaggio competitivo per il territorio [...], non facilmente misurabile qualitativamente, né tanto meno quantitativamente»².

A detta di chi scrive, dunque, periferico non fa riferimento alla marginalità di un patrimonio rispetto ad un altro – valutazione alquanto arbitraria in un mondo sempre più reticolare e interconnesso – quanto piuttosto al legame, all'“abbraccio” tra uno specifico vissuto storico e lo spazio geografico che ne è stato teatro. Questa chiave di lettura mette in luce la proprietà dell'*imperfetta*

¹ UNESCO 2003, art. 2, corsivo nostro.

² Silvestrelli 2011, p. 257.

trasferibilità del patrimonio culturale che fa riferimento al suo essere connotato da elementi distintivi altamente vischiosi, se non addirittura immobili (*fixed assets*)³ e difficilmente o per nulla reperibili altrove con le stesse qualità: esso è un sistema di elementi storico-architettonici, di valori e saperi tacito-contestuali talmente radicati nello spazio geografico che lo ha incubato che chi vuole fruirne deve entrare in relazione direttamente con quest'ultimo.

Quindi perifericità come ancoraggio allo spazio, ad uno specifico spazio gravido della sua specifica storia, a quello specifico territorio e a nessun altro. Ma, ci chiediamo provocatoriamente, questo richiamo alla territorialità, alla specificità geografica ha oggi ancora un senso, un valore, dal momento che, come prima si accennava, le attività umane (educative, artistiche, produttive, commerciali etc.) sono viepiù realizzate secondo logiche e modelli organizzativi transterritoriali? Consapevoli che la percezione, la concezione e la configurazione delle dimensioni spazio-tempo, che da sempre hanno scandito la vita degli uomini, subiscono continuamente mutazioni ed evoluzioni⁴, oggi, nell'era della globalizzazione, in cui tutto sembra emanciparsi dalla dimensione locale⁵, nell'era di "fine della geografia"⁶, in cui l'istantaneità della diffusione delle informazioni e l'altissima velocità dei trasporti comprimono il tempo e sopprimono le distanze, nell'era dello "spazio dei flussi"⁷, in cui la dimensione spaziale perde la sua identità a seguito della dissoluzione della dimensione temporale, ha ancora senso parlare di patrimonio culturale periferico? In altri termini, è possibile oggi individuare azioni individuali e/o collettive, private e/o pubbliche che si oppongono alla logica della progressiva e indiscriminata dissoluzione valoriale della coppia spazio-tempo?

Questi drammatici quanto attuali interrogativi sono affrontati nel presente lavoro puntando i riflettori su una delle istituzioni protagoniste della società contemporanea (e delle sue contraddizioni): l'impresa. Accanto a imprese che delocalizzano, che risultano de-territorializzate, de-contestualizzate, esistono imprese che tutelano, promuovono e valorizzano il patrimonio culturale locale? Se sì, quali? Qual è il loro modello di business? Quali i processi organizzativi chiave? Quali i valori che permeano la loro cultura organizzativa? I tre casi di studio analizzati e il modello teorico proposti nel prosieguo intendono contribuire a comprendere attraverso quali processi e modelli le imprese, esse stesse causa ed effetto del patrimonio culturale in cui sono gemmate, possono giocare un ruolo volto ora a depauperare ora a valorizzazione l'*humus* culturale su cui sono nate.

³ Amin 2000.

⁴ «Il modo in cui gli esseri umani comprendono il mondo è in ogni epoca *prassimorfo*: è costantemente modellato dalle cognizioni tecniche del momento, da ciò che la gente è in grado di fare e da come lo fa» (Bauman 2002, p. 54).

⁵ Bauman 2000, p. 126.

⁶ Virilio 2000.

⁷ Castells 1996.

2. La metodologia

Con l'obiettivo appena dichiarato, abbiamo svolto un'indagine *desk* in funzione di *proxies* quali la longevità (dimensione temporale) e il radicamento territoriale (dimensione spaziale).

Per un primo *screening* siamo ricorse ad accezioni quali “imprese antiche”, “imprese secolari”, “imprese più longeve” e similari. Ci siamo così imbattute nella classifica 2009 delle imprese familiari più antiche del mondo (e tuttora in esercizio) stilata dalla rivista statunitense «Family Business Magazine» in cui si considera una cronologia delle 100 aziende più antiche esistenti al mondo e appartenenti dalla fondazione alla stessa famiglia⁸. Tra queste, le imprese familiari italiane vantano posizioni di assoluta eccellenza: 6 fra le prime 10 e 14 nella top 100 (tab. 1)⁹. Abbiamo messo al microscopio i siti delle prime quindici e cercato di documentarci sulla loro storia, sul loro rapporto col territorio e con il relativo patrimonio culturale. Tutte possono narrare vite pluricentuarie: un vero patrimonio esperienziale del tessuto socio-economico-culturale del Paese. Tutte lussureggiano quanto a reputazione e risorse e competenze specifiche ologrammatiche e tutte sono al contempo saldamente inserite in reti di mercato globali. Abbiamo così selezionato, all'interno della classifica di cui sopra, imprese di tre settori manifatturieri tradizionali (vitivinicolo, metallurgico e ceramico-artistico) che sono state poi protagoniste della nostra ricerca *on field*¹⁰: la Barone Ricasoli, la Fonderia Pontificia Marinelli e la Grazia, la quale occupa la tredicesima posizione nella classifica, ma presenta interessantissime implicazioni per il tema qui trattato. L'indagine, condotta tramite interviste in profondità *face to face* alla proprietà e *focus groups* con alcuni *stakeholders*, ha portato alla mappatura e alla descrizione dei processi organizzativi *core* attraverso i quali le imprese selezionate danno voce e visibilità all'unicità e inimitabilità del patrimonio culturale in cui sono immerse.

⁸ La classifica 2009 delle imprese familiari più antiche del mondo (e tuttora in esercizio) comprende imprese che sono documentatamente aperte da secoli, senza soluzione di continuità. Cfr. *The world's oldest family companies. One hundred lessons in endurance from 17 countries*, <<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>>.

⁹ L'unica altra nazione, oltre all'Italia, con più di una azienda antica è la Francia. Il settore più rappresentato è quello della viticoltura con tre aziende, seguito poi da quello alberghiero con due aziende. Complessivamente quindi la metà delle aziende risulta legata al settore agro-alimentare e a quello ristorativo.

¹⁰ Per il più ampio progetto di ricerca in cui questo *paper* si inquadra e che durerà altri due anni, si è selezionato un campione costituito da altre 19 imprese di varia dimensione e appartenenza settoriale attingendo anche ad altre fonti classificatorie.

<i>Posizione</i>	<i>Nome</i>	<i>Paese</i>	<i>Anno di apertura</i>	<i>Settore</i>
1	Hoshi Ryokan	Giappone (Awazu)	718	alberghiero, ristorazione
2	Fonderia Pontificia Marinelli	Italia (Agnone)	1000	metallurgico (produzione di campane)
3	Chateau de Goulaine	Francia (Loira)	1000	viticoltura
4	Barone Ricasoli	Italia (Firenze, Chianti)	1141	viticoltura
5	Barovier&Toso	Italia (Murano)	1295	vetro
6	Pigrim-Haus	Germania (Soest)	1304	alberghiero
7	Richard de Bas	Francia (Ambert)	1326	carta
8	Torrini	Italia (Firenze)	1369	orafo
9	Marchesi Antinori	Italia (Firenze)	1385	viticoltura
10	Camuffo	Italia (Portogruaro)	1438	cantieristica navale

Tab. 1. Le imprese più antiche al mondo (Fonte: <http://www.familybusinessmagazine.com>)

3. *La ricerca on field: i tre casi di studio*

Caso n. 1. Barone Ricasoli: quando dall'impresa sgorga un sapore d'altri tempi

Tra le verdi colline toscane, a metà strada tra Siena e Firenze, si erge dall'Alto Medioevo il Castello di Brolio in Chianti, teatro di storiche battaglie tra senesi e fiorentini per la conquista di questo territorio di confine. Grazie ad uno scambio di terre, nel 1141 la Famiglia Ricasoli entra in possesso del Castello e del territorio che lo circonda e inizia a coltivare con fervida passione la vite, elemento distintivo di quest'incantevole angolo della Toscana che con le sue dolci colline, i suoi viali di cipressi che conducono a casali senza tempo, i suoi graziosi borghi medievali, le sue tradizioni, la sua arte, la sua storia evoca in tutto il mondo immagini di straordinaria bellezza.

La forte tradizione agricola del territorio toscano ha conquistato da secoli le diverse generazioni della Famiglia Ricasoli e oggi l'impresa familiare Barone Ricasoli S.p.a. Agricola, guidata dal 1993 da Francesco Ricasoli, XXXII° Barone di Brolio, con i suoi 140 dipendenti, i 240 ettari di vigneti, i 1200 ettari

di terreno e un fatturato di 19 milioni di euro non è solamente la più grande azienda del Chianti Classico, ma anche la quarta più antica al mondo nonché l'azienda vitivinicola italiana più longeva.

Il *core business* della Barone Ricasoli è da sempre prodotto, funzione, interpretazione, analisi e approfondimento delle peculiarità territoriali di questo luogo suggestivo: vini di territorio, espressione dell'unicità storico-culturale-ambientale del Chianti Classico¹¹. Nel 1800, Bettino Ricasoli, il "Barone di ferro", ritiratosi dalla vita politica che lo aveva reso uno dei protagonisti del Risorgimento italiano ricoprendo per ben due volte la carica di Primo Ministro nell'Italia unita del dopo Cavour, convoglia tutte le sue energie nell'azienda di famiglia diventando un imprenditore vitivinicolo di grande lungimiranza. L'amore per la ricerca, la scoperta e per i viaggi unito ad anni di studio, analisi e sperimentazioni condotte personalmente e con strumenti all'avanguardia presso l'azienda di Brolio gli permettono di elaborare la famosissima "Formula del Chianti" pubblicata nel 1872. Secondo Bettino Ricasoli la produzione di un vino di qualità nel Chianti richiede l'utilizzo del Sangiovese con piccole aggiunte di altri vitigni quali, ad esempio, il Canaiolo per ammorbidirne leggermente la robustezza e la potenza. Stante questa formula che menziona esclusivamente vitigni a bacca rossa, Bettino Ricasoli suggerisce di aggiungere una piccolissima quantità di uve a bacca bianca per i vini più freschi, da "pronta beva", cioè per i vini da pasto, e, invece, l'utilizzo del Sangiovese quasi in purezza per i vini da invecchiamento¹². L'interesse suscitato da questa formula è enorme: il suo valore, infatti, supera la perfetta conoscenza delle caratteristiche organolettiche dei vitigni toscani per comprendere una personale, lunga e accurata selezione di vitigni tipici internazionali, soprattutto francesi. È una vera e propria rivoluzione nel settore vitivinicolo: se da un lato il vino Chianti inizia ad affermarsi sui mercati di tutto il mondo, dall'altro, insieme al rapido diffondersi della sua fama si inaugura una produzione di vino parallela, di scarsa qualità, denominata Chianti, realizzata però al di fuori del territorio chiantigiano¹³.

¹¹ Per completezza di informazioni si precisa che alla produzione di vini di territorio la Barone Ricasoli ha sempre affiancato una piccola produzione di olio. L'azienda ha 26 ettari coltivati a olivi.

¹² Nel 2006, per rispondere alle esigenze di un mercato che domanda vini da lungo invecchiamento con una struttura importante, il Consorzio Chianti Classico ha deciso di non utilizzare più l'uva a bacca bianca.

¹³ Si precisa che i confini della zona del Chianti presentano tratti storici piuttosto che geografici. Un primo tentativo per identificare quest'area risale al lontano XIII secolo, quando i comuni di Gaiole, Castellina e Radda istituirono la "Lega del Chianti". Nel 1716 un editto di Cosimo III de' Medici, Granduca di Toscana, riconosce la tipicità delle uve coltivate nella zona del Chianti Classico. Il 14 maggio 1924, per identificare inequivocabilmente il territorio chiantigiano, tutelare e valorizzare i vini tipici locali, un gruppo di 33 produttori vitivinicoli, tra cui la Famiglia Ricasoli, istituisce il "Consorzio per la difesa del vino tipico del Chianti e del suo marchio di origine". In quegli anni viene anche identificata una sotto-zona specificamente denominata Chianti Classico per distinguere la produzione del vino Chianti, ottenuto da vitigni coltivati in diverse province toscane - Arezzo piuttosto che Pisa, ecc. - dal Chianti Classico, ottenuto da uve coltivate nella zona compresa fra le province di Firenze e Siena, comprendente circa 9 comuni.

<i>Fasi del processo</i> (durata complessiva: da due a tre anni e mezzo ¹)	<i>Descrizione</i>
POTATURA DELLA VITE	Periodo: inverno. In questa prima fase, con il taglio dei tralci dell'anno passato, si agisce sul carico di gemme di ciascuna pianta in modo da tenere sotto controllo la quantità e la qualità delle uve.
GERMOGLIAMENTO	Periodo: da aprile alla vendemmia (circa tre mesi). In questa fase, intensa dal punto di vista dello sviluppo dei germogli, si effettua l'eliminazione di quelli in eccesso: ulteriore sistemazione dei vigneti che richiede manodopera in abbondanza e tempestività perché per ottenere uve di elevata qualità il diradamento dei germogli deve avvenire in breve tempo. Al termine di questo periodo i vigneti devono essere nelle migliori condizioni qualitative possibili.
VENDEMMIA	Periodo: da fine agosto ad ottobre (a seconda dei vitigni). Questa fase del processo, che viene realizzata separatamente per ciascuna particella di vigneto, è caratterizzata da notevole incertezza data dalla forte dipendenza dalle condizioni climatiche che possono cambiare molto repentinamente e causare danni irreparabili alla raccolta. Importante, in questa fase, è l'individuazione del giusto punto di maturazione delle uve e la difesa anti-parassitaria per evitare che le stesse vengano attaccate da funghi che potrebbero compromettere l'intera annata. Le parole d'ordine sono, dunque, tempestività e utilizzo dei prodotti giusti. È da sottolineare che per i vini più importanti si ricorre ancora oggi ad una vendemmia manuale con l'intento di evitare che l'utilizzo di strumenti meccanici possa rompere l'acino, il vinacciolo e conseguentemente cedere al vino sostanze non desiderate che modificherebbero le sue qualità organolettiche. Per il trasferimento in cantina si utilizzano piccoli contenitori da 2 qli.
FERMENTAZIONE	Sfruttando la sola forza di gravità, si sistemano le uve all'interno di piccoli tini di acciaio che permettono vinificazioni separate per ciascuna particella di vigneto al fine di consentire alle uve di esaltare le differenti caratteristiche pedoclimatiche del territorio. Anche il processo fermentativo richiede massima attenzione.
AFFINAMENTO	Concluso il processo fermentativo, il vino viene trasferito in botti, <i>tonneaux</i> e <i>barriques</i> di rovere per trasformarsi e sgorgare poi fiero della sua maturità, della sua grande personalità. Il periodo di affinamento, la fase più tranquilla di tutto il processo, può variare da un minimo di 7/8 mesi fino a raggiungere i 18 mesi.
IMBOTTIGLIAMENTO	Per garantire la stabilità del vino, alla massa da imbottigliare si aggiunge una piccola dose di solforosa scrupolosamente misurata. Il vino segue poi un percorso sterile e viene imbottigliato. Fondamentale in questa fase è la qualità del tappo utilizzato: si impiegano tappi quasi del tutto monopezzo (non birondellato) acquistati dai migliori sugherifici d'Europa e analizzati prima dell'utilizzo.
AFFINAMENTO IN BOTTIGLIA	Solo per i vini importanti, dopo l'imbottigliamento è previsto un periodo di affinamento in bottiglia che può variare da un minimo di 6 ad un massimo di 12 mesi.
ETICHETTATURA	Le bottiglie di vino vengono, infine, vestite con etichetta, capsula e fascetta della DOCG: sono pronte per iniziare il loro viaggio nel mondo.

¹ La durata complessiva del processo produttivo dipende dalla tipologia del vino.

Innovazione	Descrizione
TECNICA DI PREPARAZIONE DEI SUOLI	Una preparazione ottimale del suolo garantisce al vigneto longevità (trenta/quaranta anni) e uve di alta qualità. Utilizzata a metà degli anni '90 per il re-impianto dei vigneti, tale tecnica, moderna e costosa, richiede: a) il ricorso a grossi escavatori che rompono la roccia affiorante ¹ e garantiscono uno strato di circa 150 cm di terreno "rotto" facilmente penetrabile dalle radici delle piante; b) l'impiego di materiale genetico, certificato e derivante da selezione clonale, che garantisce alti standard qualitativi.
UTILIZZO DI MATERIALE GENETICO SELEZIONATO	Utilizzare materiale genetico selezionato significa piantare in uno specifico terreno non solo le varietà più adatte (nel caso in oggetto prevalenza di Sangiovese, ma anche vitigni internazionali come Merlot e Cabernet) per esaltare le mille sfaccettature del territorio chiantigiano, ma anche quelle che abbiano un'origine garantita sia sotto il profilo qualitativo che sanitario. Quest'ultimo aspetto è estremamente importante perché nel caso in cui si utilizzasse involontariamente del materiale genetico con virus si comprometterebbe la vita stessa del vigneto.
DENSITÀ D'IMPIANTO	Nel passato l'intero Chianti Classico era caratterizzato da densità d'impianto molto basse: 2, 3 mila piante per ettaro di terreno. Oggi, la Barone Ricasoli arriva a 6.600 piante per ettaro. Aumentando la densità d'impianto si innesca una sorta di competizione che, se da un lato riduce la quantità di uva prodotta da ciascuna pianta, dall'altro ne aumenta il livello qualitativo.
ZONAZIONE VITICOLA	Tale ricerca ² ha nettamente migliorato la comprensione delle caratteristiche pedoclimatiche ³ di ogni singolo vigneto. Si è raggiunta, infatti, una maggiore ed adeguata tutela dello stesso territorio attraverso una sua gestione completamente rivoluzionata: «conoscere perfettamente un suolo non solo e non tanto in superficie, ma addentrarsi nelle profondità fino a raggiungere la roccia madre, significa poter effettuare interventi mirati, sapere come concimarlo ⁴ , cosa piantarvi per sfruttare al meglio le peculiarità uniche di questo territorio ed esaltare, così, le qualità organolettiche delle uve che ci dona, scegliere l'orientamento migliore dei filari per sfruttare al massimo le ore di sole, ecc. Si afferma, dunque, il concetto di "viticoltura di precisione"» afferma con orgoglio il Dottor Biagi, direttore agronomo della Barone Ricasoli. La zonazione, inoltre, ha fatto individuare delle aree con caratteristiche qualitative alquanto particolari che consentono di ottenere, grazie anche ad una nuova tinaia ⁵ realizzata <i>ad hoc</i> con piccoli contenitori di 100 ettolitri l'uno, delle vinificazioni separate: mantenendo in purezza varietà per varietà, vigna per vigna, è stato possibile, grazie a degustazioni alla cieca, capire le caratteristiche qualitative dei diversi appezzamenti che hanno portato alla produzione dei primi CRU.
SELEZIONE CLONALE	A metà degli anni '90, prima di sostituire i vecchi vigneti piantati tra la fine degli anni '60 e gli inizi degli anni '70, ci si è resi conto di una diversità d'espressione del Sangiovese sulle diverse piante; emergeva dunque una ricchezza varietale. Svolte diverse analisi, in collaborazione con l'Università di Firenze e l'Istituto Sperimentale di Viteicoltura di Arezzo, si è visto che per la gran parte del materiale prelevato questa variabilità dipendeva dalla presenza di virus, mentre 12 piante risultavano perfettamente sane. Queste ultime sono state ripiantate in una piccola vigna e tenute sotto osservazione. Si sono così selezionati i due più interessanti biotipi di Sangiovese sia sotto il profilo genetico che qualitativo. Nonostante il progetto di

Innovazione	Descrizione
	selezione clonale sia realizzato da tante aziende, la particolarità di questo caso dipende dalla longevità dell'azienda: «siamo convinti di aver salvato un DNA aziendale: abbiamo recuperato un vecchio Sangiovese che ha saputo adattarsi perfettamente alle particolari condizioni pedoclimatiche di questa zona. Un tempo non si faceva nessun tipo di incrocio per cui siamo certi che dalla pianta madre di qualche secolo fa oggi, grazie alla selezione, abbiamo ottenuto un clone che, con orgoglio, abbiamo piantato nei nostri vigneti più recenti. È una grande soddisfazione: produrre un vino con un Sangiovese che è nato qui secoli fa ed è giunto sino ai nostri giorni senza nessun virus non ha prezzo. Non solo, – continua il Dottor Biagi – questo progetto ci ha dato l'input per una riflessione fondamentale: se oggi esistono vecchie piante che sono arrivate sane, prive di virus, fino ai nostri giorni vuol dire che hanno necessariamente un qualche carattere di resistenza in più, un quid in più rispetto alle altre».
SPERIMENTAZIONI SULL'UTILIZZO DEI DIVERSI LEGNI NELLA FASE FERMENTATIVA	È da circa un anno che, in collaborazione con l'Università di Siena (Dipartimento di biotecnologie, chimica e farmacia – Area della Chimica), si conducono studi sulle diverse tipologie di legno da utilizzare per la fase fermentativa.

¹ I terreni del Chianti Classico sono molto sassosi.

² La ricerca è stata condotta dal Centro di Ricerca per l'Agrobiologia e la Pedologia di Firenze, dall'Unità di Ricerca in Viticoltura di Arezzo, dal Dipartimento di Scienze della Terra dell'Università di Firenze in collaborazione con le strutture interne aziendali di Brolio ed in particolar modo con il Direttore Agronomo Dottor Massimiliano Biagi.

³ Caratteristiche pedoclimatiche: composizione fisico-chimica, altitudine, esposizione, microclima.

⁴ La Barone Ricasoli non utilizza fertilizzanti chimici ma solo ed esclusivamente sostanze organiche da compost o letame.

⁵ La cantina della Barone Ricasoli, chiamata "la Tinaia", viene utilizzata solo ed esclusivamente per le vinificazioni. La nuova tinaia, realizzata rispettando l'estetica e la funzionalità di quella originaria, consente di lavorare con il massimo controllo.

Tab. 3. Uno sguardo verso il futuro: le innovazioni della Barone Ricasoli (Fonte: ns. elaborazione)

Le tradizionali fasi del processo produttivo e le innovazioni introdotte sono finalizzate alla realizzazione di un prodotto che conserva orgogliosamente inalterata, da quasi mille anni, una simbiosi con quel territorio e con quel patrimonio culturale che lo ha generato e che continua ad alimentarlo nel tempo. Un territorio e un patrimonio culturale con un DNA tale da conferirgli un carattere dalle mille sfaccettature, tanto affascinanti quanto intricate da scoprire. Se è vero che ormai il Chianti Classico è per la Famiglia Ricasoli un libro aperto, è altrettanto vero che le sue pagine, come quelle di qualsiasi altro territorio, conterranno sempre dei codici che solamente una rapace passione, una costante attenzione e un'accurata ricerca potranno, con il tempo, riuscire a decifrare *in toto*: ogni territorio ha segreti che si svelano in funzione dell'interesse che si manifesta nei suoi confronti.

I vini prodotti nelle cantine Ricasoli sono apprezzati a livello globale: l'85% della produzione viene esportata in ogni angolo del mondo¹⁴.

¹⁴ Nord Europa, Nord America, Israele, Brasile, Cambogia, Colombia, ecc.

La clientela è costituita prevalentemente da consumatori avveduti e appassionati di fascia medio-alta e alta, consapevoli che un calice di vino racchiude una terra, una storia, una cultura, un mondo.

È per questo motivo che i principali concorrenti della Barone Ricasoli sono le aziende vitivinicole italiane e soprattutto toscane, con le quali ovviamente si condivide non solo un territorio, ma anche la sua storia e la sua cultura. È una concorrenza non basata sul prezzo dei prodotti che si offrono al mercato, ma sulle diverse interpretazioni della propria terra, punti di vista che dipendono dai *frame* cognitivi, valoriali e culturali aziendali che, a loro volta, sono il frutto della storia vissuta dalla specifica impresa, schemi di lettura dell'ambiente circostante che prendono forma all'interno delle mura aziendali.

La Barone Ricasoli si rivolge, dunque, a un mercato globale continuamente monitorato per cogliere nuove opportunità. Ad esso offre, grazie all'introduzione dell'innovazione tecnologica all'interno di un processo produttivo millenario, un vino sempre più qualitativo e, contestualmente, sempre più tipico, sempre più "di territorio": un vino che sprigiona gli odori, i sapori, i colori della terra del Chianti, le tradizioni storico-culturali della regione Toscana e le conoscenze millenarie della Barone Ricasoli. Un territorio che viene rispettato e valorizzato grazie ad un'attenzione particolare a quello che è il suo gioiello più prezioso: il suo patrimonio culturale periferico.

La *mission* della Barone Ricasoli si concretizza nella volontà di offrire un futuro a questo territorio caratterizzato quasi esclusivamente da tradizioni prettamente agricole ed in cui è molto difficile sviluppare altre attività produttive¹⁵. L'attività dell'azienda risulta vitale non solo per la tutela degli aspetti storico-culturali ma anche per il benessere della società e dell'economia locale.

Il valore del territorio, con il suo patrimonio culturale periferico, le sue tradizioni, la sua storia, i suoi ritmi, i suoi colori, i suoi profumi si trasforma, grazie all'attività della Barone Ricasoli, in ricchezza economica, valore sociale, etico e culturale, tutela, rispetto e ripristino ambientale. È un filo conduttore che si spezzerebbe nel momento in cui venisse a mancare l'azienda storica per eccellenza. Quell'azienda che dall'alto della sua esperienza può, da un lato, far leva sugli insegnamenti del passato e, dall'altro, tuffarsi nel futuro con muscoli allenati da secoli di attività.

Caso n. 2. Ubaldo Grazia: l'arte della ceramica dal 1500

Su una piccola collina dell'Umbria centrale, circondata da una vegetazione rigogliosa, sorge Deruta, graziosa e tranquilla cittadina distante circa 15 Km da Perugia.

¹⁵ Molte aziende di altri settori merceologici sono fallite.

Le continue pestilenze della seconda metà del '400 ne decimano la popolazione. La Signoria di Perugia è costretta ad adottare dei provvedimenti per incentivare l'immigrazione di artigiani nella zona di suo dominio. È in quest'occasione che dall'Emilia la Famiglia Grazia attraversa parte dell'Italia e costruisce una fornace nel centro storico di Deruta per proseguire la sua attività: la lavorazione della ceramica, che dal XIII secolo vede nel valido baluardo meridionale del capoluogo umbro, dalle origini oscure, una culla indiscussa.

Ceramica e Deruta, maiolica e Deruta: binomi indissolubili fin dal 1200. Se per i primi due secoli si tratta di ceramica e maiolica non artistica la cui lavorazione permette di realizzare solamente oggetti di uso comune come piatti e boccali dipinti esclusivamente con due colori – il verde e il marrone –, è nel '400 che fa il suo ingresso il blu cobalto ed è durante il Rinascimento che si realizzano oggetti ornamentali e decori molto ricchi che testimoniano il successo economico della famiglia che orgogliosamente li mostra all'interno della propria dimora: nasce la ceramica artistica.

Per circa cinquecento anni la sede delle creazioni dei Grazia rimane all'interno della cerchia muraria di Deruta. Negli anni '20 del secolo scorso, però, l'artigiano ed imprenditore Ubaldo Grazia, nonno dell'attuale e omonimo titolare dell'azienda, avverte la necessità di espandere la sua attività per permettere alle sue creazioni di farsi spazio nel mondo. Progetta la costruzione di una nuova e più grande sede verso la vallata, aperta e disabitata campagna della periferia di Deruta. La sua idea richiede, però, ingenti capitali. Un imponente ordine di Alice McDugal, signora americana proprietaria di una catena di caffè italiani a New York, permette la realizzazione di questo progetto. Innamorata dell'Italia, della sua storia, della sua cultura, della sua arte, del suo gusto culinario, durante uno dei suoi numerosi viaggi lungo lo stivale del Mediterraneo, scopre le ceramiche realizzate dalla Famiglia Grazia: un amore a prima vista. Grazie al suo ingente ordine, si costruisce un'intera ala della nuova fabbrica, per la cui realizzazione occorreranno nove anni di lavoro, dal 1920 al 1929. In quegli anni, lavorare presso la Ditta Grazia significa non solo uscire dalla miseria che la guerra aveva lasciato dietro di sé, ma iniziare una nuova vita, salire la scala sociale. All'interno della fabbrica, palestra, bagni e docce per i dipendenti: un sogno per gli anni '20. «Chi era mio nonno? Semplicemente un piccolo predecessore del grande Adriano Olivetti» – con queste parole l'attuale timoniere della ditta descrive suo nonno.

L'operaio che lavorava presso la nostra fabbrica migliorava la sua situazione personale, il suo stato, la sua cultura, diventava un cittadino "normale": a casa non aveva niente, neanche il bagno. Ancora oggi, siamo guidati da quegli stessi valori etici: il rispetto delle persone, del lavoro, della tradizione, delle regole. Crediamo ancora che possa esistere un'etica dell'economia o meglio un'economia etica.

Oggi la ditta Grazia, la più antica fabbrica di maioliche del mondo, accoglie visitatori e acquirenti con enormi foto che raffigurano qualcosa di più di centinaia

di botti di legno in cui erano stivate e protette le creazioni dei Grazia realizzate per la miliardaria americana: queste immagini sono testimoni in bianco e nero del primo viaggio delle ceramiche Grazia di Deruta alla conquista del mondo¹⁶ e contestualmente del primo assaggio da parte del mondo¹⁷ dell'intreccio del gusto artistico dei Grazia, di Deruta e dell'Umbria.

La fine dello scorso secolo coincide con una brusca frenata della maiolica derutense causata dalla forte concorrenza giocata dalla porcellana. I Grazia, allora, rispolverano le antiche tecniche di produzione del "lustro dorato"¹⁸ per dare nuovo impulso, nuova linfa vitale, nuovo ossigeno non solo alla maiolica ma anche e soprattutto a Deruta, cittadina da sempre conosciuta in tutto il mondo grazie alle preziose opere d'arte e all'unicità delle forme e dei decori delle creazioni degli artigiani del luogo¹⁹.

Una fabbrica quella dei Grazia che è riuscita a rimanere in piedi nonostante le diverse e distruttive crisi economiche – del '29, del '58, del '73, nonché quella attuale – che hanno lasciato segni visibili sia sotto il profilo occupazionale (160 operai negli anni '20, 100 negli anni '70, 15 nel 2013) che reddituale (da circa 6 milioni di euro di fatturato si è scesi a circa 1 milione).

I nostri clienti? Tiffany & Co, Niebaum Coppola, Neiman Marcus (42 magazzini di lusso), Williams Sonoma, Saks Fifth Avenue sulla quinta a NY, Bergdorf Goodman, Gump's a San Francisco (il magazzino più famoso), Michael C. Fina. E poi ancora: Mel Gibson, George Clooney, Andy Garcia, Paul Simon, Francis Ford Coppola, ecc. C'è tutto il meglio del meglio degli Stati Uniti.

Sono stati e sono tuttora i continui e lunghi viaggi negli Stati Uniti – tre/quattro mesi all'anno – che hanno permesso e che permettono all'ultimo erede della fabbrica di conoscere *building by building* e farsi conoscere da quel mercato che intuitivamente era sinonimo di fortuna: il mercato statunitense.

Dopo aver esportato oltre oceano i decori classici, Ubaldo Grazia comprende l'urgenza di offrire qualcosa di nuovo ad un mercato sempre più rapito dall'arte moderna. È presso la scuola dell'arte più rinomata di tutti gli Stati Uniti, la Rhode Island School of Design di Providence, che incontra un'insegnante di ceramica, Jackie Rise. Non un semplice incontro tra due persone, ma una fusione tra due modi eterogenei di creare e interpretare l'arte. Un dialogo aperto tra classicità e modernità che prende forma all'interno della fabbrica di Deruta: l'insegnante

¹⁶ Le pesantissime botti di legno furono trasportate da muli e carri fino alla stazione ferroviaria di San Nicolò di Celle. Qui, vennero sistemate su un intero treno per raggiungere Livorno dove furono imbarcate per approdare a New York.

¹⁷ In quel periodo la Ditta Grazia iniziò ad esportare le sue creazioni in tutta Europa, in Giappone e in America. Oggi, l'azienda esporta il 90% della sua produzione negli Stati Uniti.

¹⁸ La tecnica della decorazione a lustro prevede: un particolare intervento cromatico su superfici già smaltate e cotte; una terza cottura a bassa temperatura; l'introduzione nel forno, a fine cottura, di sostanze fumogene per ottenere speciali effetti cromatici.

¹⁹ Si precisa che per alcuni decori tipici esiste un marchio territoriale da circa 10 anni.

americana disegna un campionario moderno che riesce a soddisfare in pieno le esigenze della clientela statunitense dei Grazia senza tradire le più antiche tradizioni della lavorazione della ceramica. È il primo passo che segna l'inizio di un nuovo e avvincente percorso ricco di soddisfazioni: le collaborazioni fra l'artigianato e i designer²⁰.

<i>Fasi del processo</i> (durata complessiva: circa 3 mesi)	<i>Descrizione</i>
PROCESSO DI RAFFINAZIONE DELL'ARGILLA	Dalle cave delle colline che circondano Deruta si acquista l'argilla grezza in zolle che subisce un lungo processo di raffinazione in appositi macchinari. Mediante un "grinder" ad hoc le zolle di argilla si trasformano in piccoli pezzettini che vengono immersi in una grande vasca dove un'elica li scioglie e li mischia con acqua (diluizione con acqua). Una grande pompa comprime ed aspira l'argilla all'interno di filtri che se da un lato trattengono l'argilla dall'altro lasciano andar via l'acqua (compressione ed aspirazione). All'interno di speciali camere isolate, mantenute ad una temperatura costante, l'argilla viene lasciata a riposo per 3/4 mesi per permettere ai suoi organismi di attivarsi e conferirle plasticità. Dopo il processo di degassazione l'argilla è finalmente pronta per essere lavorata (isolamento e degassazione).
CREAZIONE	Le modalità di lavorazione dell'argilla variano a seconda della forma dell'oggetto da creare: a) una lavorazione manuale al tornio per oggetti di forma cilindrica; b) l'impiego di stampi di gesso, a cui si fa aderire l'argilla tramite una pressione manuale, per gli oggetti di altre forme; c) il colaggio, che prevede l'utilizzo di stampi di gesso dentro i quali viene versata l'argilla liquida, per gli oggetti di forma molto complicata come i candelieri a torciglione.
ASCIUGATURA E RIFINITURA	L'oggetto creato necessita di circa una settimana per asciugarsi. Una volta asciutto viene rifinito: strumenti di metallo ad hoc ne perfezionano la forma, ne ripuliscono i bordi e, laddove previsto, permettono a manici e becchi di essere attaccati.
PRIMA COTTURA	Dopo l'essiccazione, che avviene dopo circa 20 giorni (tale periodo varia in funzione della grandezza dell'oggetto, della forma, della temperatura e del grado di umidità dell'aria), gli oggetti creati vengono posizionati, in funzione della loro forma, sui carrelli e subiscono una prima cottura all'interno di forni elettrici a gas a circa 1020° C per un tempo abbastanza lungo (minimo 20 ore). Il prodotto di questa prima cottura prende il nome di "biscotto".
SMALTATURA	I "biscotti" vengono immersi per pochi secondi in ossidi metallici. Soprattutto d'inverno è fondamentale tenere sempre sotto controllo la temperatura della stanza mentre si effettua questa operazione. Si attende poi qualche ora, tempo necessario perché la smaltatura si asciughi, prima di iniziare a dipingerli.

²⁰ Michele De Lucchi, Luigi Serafini, Alessandro Magnini e Enzo Mari sono solamente degli esempi dei molteplici *designers* con cui l'azienda collabora.

<i>Fasi del processo</i> (durata complessiva: circa 3 mesi)	<i>Descrizione</i>
DECORAZIONE	La pittura degli oggetti creati prevede tre distinte fasi di lavorazione: 1) applicazione dello spolvero: si riproduce il disegno su carta trasparente e forata lungo le linee esterne; facendo pressione su un sacchetto contenente polvere di carbone si trasferisce il disegno che si vuole realizzare sulla superficie smaltata; 2) contornatura: un pennello finissimo permette di seguire i contorni del disegno trasferito (i contorni vengono dipinti o con il colore nero o con il marrone manganese o, infine, con il blu); 3) stesura del colore: i pennelli più grandi colorano il disegno dentro e fuori le linee tracciate.
INVETRIATURA	A decorazione conclusa, ogni singolo oggetto viene sottoposto ad una spruzzatura di cristallina: vetro liquido composto da silicati che si presenta sotto forma di polvere bianca.
SECONDA COTTURA	Durante la seconda cottura, che avviene a circa 900° C, la cristallina si fonde con i colori conferendo all'oggetto maggiore brillantezza e resistenza.

Tab. 4. Il processo produttivo della ceramica ereditato dalla storia (Fonte: ns. elaborazione)

Un processo produttivo questo che si ripete da secoli²¹ e che si conclude con la creazione di un *output* che non è semplicemente il risultato di fasi che si susseguono secondo un processo logico, ma un'opera d'arte che prende forma dalle sinergie sprigionate dall'intreccio di conoscenze secolari della famiglia Grazia, del territorio derutese e del suo patrimonio culturale: tradizioni tramandate di padre in figlio capaci di rinnovarsi senza tradire la loro anima più profonda. Afferma orgoglioso l'attuale timoniere della fabbrica:

Un anno fa abbiamo brevettato una tecnica che ci permette di smaltare la porcellana come una maiolica. Maiolica significa terracotta più smalto: una terracotta immersa nello smalto liquido diventa una maiolica. Lo svantaggio è che si sbecca facilmente perché la terracotta è un prodotto povero. Oggi abbiamo la necessità di lavorare con materiali più duri in modo da poter essere impiegati anche a livello industriale, da ristoranti e alberghi. Per far fronte a questa esigenza abbiamo brevettato un sistema che ci permette di smaltare la porcellana. Possiamo realizzare, dunque, una base molto dura in porcellana per poi smaltarla come fosse una maiolica. È stata una grossissima innovazione che ci ha permesso di ottenere anche i finanziamenti europei.

Le opere d'arte dei Grazia vengono realizzate su commissione. Ogni oggetto è unico perché creato dall'abilità di mani esperte che di volta in volta creano in infiniti modi diversi per soddisfare anche le richieste del cliente più esigente.

Una fabbrica, quella dei Grazia, che non ha concorrenti: «non si può parlare di concorrenza quando sono i secoli di storia, di tradizione, di cultura a fare la differenza». Una differenza incolmabile che nasce nel territorio derutese e che

²¹ L'unico cambiamento è avvenuto nel 1946, quando i tradizionali forni a legna sono stati sostituiti da quelli elettrici senza comportare alcun tipo di modifica né al processo produttivo in quanto tale, né alla qualità degli oggetti creati.

viene accentuata e custodita con l'insediamento e il radicamento dei Grazia e delle loro pregresse conoscenze e abilità.

Oggi all'interno della fabbrica si organizzano corsi di pittura su ceramica e si pensa alla possibilità di realizzare all'interno delle proprie mura – che già accolgono un centro di ricerca per collaudare nuovi disegni, nuove tecniche e nuove idee – un centro di sperimentazione da mettere a completa disposizione di tutto il paese.

Un'azienda storica, ricca di tradizioni ma anche un'azienda che non si isola, ma si apre a collaborazioni di vario genere che la ossigenano:

Collaboriamo con altre aziende non necessariamente del settore della ceramica. Ultimamente abbiamo realizzato un progetto, finanziato dalla Comunità Europea, insieme ad un'ottima scuola di cucina umbra: l'Università dei Sapori. Vorrei creare una rete territoriale. Inoltre – continua orgoglioso Ubaldo Grazia – in corso c'è anche un altro progetto con il bar Tazza d'Oro, uno dei più famosi di Roma, e lo IED, una delle scuole di *design* più prestigiose d'Italia.

La ditta Grazia sta pensando, inoltre, di approdare allo *shopping on line* per vendere le sue creazioni anche via internet²².

Quello tra Deruta e i Grazia è un matrimonio che, celebrato a causa di eventi fortuiti, ha saputo generare e rigenerare la tradizione della lavorazione della maiolica. Un matrimonio che non ammette divorzio perché così come non si può immaginare Deruta senza la sua ditta Grazia, non si può pensare alla fabbrica dei Grazia al di fuori del territorio derutense:

In un altro territorio? Cosa faremmo? Da zero non si può creare un'unione così forte, così sinergica: non è possibile, non esiste. Questo territorio, la sua storia, le sue tradizioni, il suo patrimonio culturale hanno influenzato le nostre risorse e competenze. Se fossimo stati in un altro territorio sarebbe stato tutto differente. Tutto più difficile. Tante volte mi hanno proposto di aprire fabbriche in Messico per esportare negli Stati Uniti con più facilità e a minor costo, ma ho sempre rifiutato. Sarebbe innaturale. Noi siamo radicati in questo territorio. Siamo gli eredi del patrimonio culturale di questo territorio e il prodotto che offriamo al mercato è carico di storia: insieme al prodotto vendiamo anche tutto quello che c'è dietro, il suo retroterra culturale.

Un retroterra culturale raccontato all'interno delle stesse mura aziendali da un museo che negli anni '80 subisce un furto. Le opere rimaste vengono vendute al Museo Regionale di Deruta. Nel 2001 l'attuale titolare dell'azienda costituisce, sulla base del preesistente nucleo, il "Museo Grazia", museo privato, strutturato e allestito da esperti e visitabile gratuitamente. Recuperati alcuni dei pezzi precedentemente venduti e rispolverati altri che non erano stati esposti nel primo allestimento, oggi, il museo, che rientra nel sistema museale della Regione Umbria, può vantare: oggetti originali dell'arte derutense a partire

²² Un progetto questo che intendono portare a termine entro l'estate.

dal 1200; oggetti che testimoniano le sperimentazioni inerenti alla tecnica del lustro; un'accurata selezione di opere realizzate all'interno dell'azienda²³.

Tali oggetti sono tra le opere presentate all'interno del catalogo "Museo della fabbrica di Maioliche Grazia di Deruta", finanziato dalla Regione Umbria²⁴. È importante sottolineare come questo catalogo, che raccoglie anche importanti documenti di vario genere fra cui alcune riflessioni sulla cultura del lavoro e della produzione della ceramica, rientri tra le pubblicazioni dedicate dalla Regione Umbria ai beni culturali regionali. Inoltre, consapevole dell'importanza culturale di questo museo capace di narrare la storia di Deruta e della sua fabbrica così longeva, la Regione Umbria ha chiesto ai Grazia di arricchirlo.

Caso n. 3. La Fonderia Pontificia Marinelli: quando l'impresa è la voce millenaria del patrimonio culturale periferico

La Fonderia Pontificia Marinelli è un'impresa familiare sita in Agnone, suggestiva cittadina incastonata nel cuore dell'Alto Molise, territorio ricco di storia, cultura, tradizioni, sapori e natura. Un'impresa storica che dal 1200 realizza, per un mercato oramai globale, campane: prodotti unici nel loro genere che cantano al mondo l'inscindibilità del trinomio Campana-Marinelli-Agnone. I fratelli Armando e Pasquale Marinelli, con profonda passione e competenza custodiscono e continuano un'antichissima arte che non è solo il filo rosso che lega da mille anni le diverse generazioni della loro famiglia, ma anche e soprattutto la pietra miliare del territorio agnone: l'arte campanaria. Radicatavi da mille anni, la Fonderia è tratto distintivo dell'identità del luogo che l'ha vista nascere. Non si può pensare ad Agnone senza collegarla con la Fonderia, così come non si può parlare della Fonderia senza richiamare la piccola cittadina molisana. Le lunghe radici permettono alla Fonderia di cogliere l'essenza più profonda del suo territorio, le sue più tacite capacità nutritive, il suo *humus* e, contestualmente, le conferiscono quella stabilità necessaria per riuscire ad affacciarsi ed afferrare le opportunità di un mercato globale. Le origini e le cause di questa lunga tradizione agnone si perdono nella notte dei tempi. È il ritrovamento in territorio agnone di una campana riportante l'anno di realizzazione 1339 e la firma del fonditore "Nicodemo Marinelli Agnone" a far aggiudicare alla Fonderia Pontificia Marinelli il secondo posto nella classifica delle imprese più longeve e il primo in quella delle fonderie più antiche del mondo. Fino al secondo dopoguerra la Fonderia Marinelli, a causa del cattivo stato delle strade rotabili nonché della mancanza di mezzi idonei per il trasporto delle grandi campane fuse, era una fonderia itinerante: i fonditori si recavano,

²³ La precisa attribuzione delle opere d'arte può avvenire solamente per quelle realizzate a partire dal 1800: prima non veniva apposta alcuna firma.

²⁴ Edito a cura di Giulio Busti e Franco Cocchi.

con tutti gli strumenti e i materiali necessari, nel luogo in cui la campana era stata commissionata e lì realizzavano la fusione. Pasquale Marinelli, da tempo tormentato da questi continui spostamenti, durante il ventennio fascista decide di realizzare un progetto per stabilire la sede della Fonderia a Roma. L'entrata in guerra fa svanire questo sogno. Successivamente, però, con il miglioramento delle strade e dei mezzi di trasporto, si sceglie di aprire la sede ad Agnone, paese di origine della famiglia e che ospita già la fonderia stabile deputata alla fusione delle campane di piccole dimensioni. Nel 1950 un grande incendio distrugge la vecchia fonderia e gran parte dei documenti storici in essa contenuti: «Dopo questo evento, la mia famiglia decide comunque di restare qui, ad Agnone, e di realizzare una nuova officina in un vecchio granaio, l'attuale sede», ricorda Armando Marinelli.

Oggi come mille anni fa: il processo produttivo della Fonderia. Antichi arnesi, segreti artigianali gelosamente custoditi, raffinati calcoli, ancestrali rituali propiziatori sono l'essenza più profonda di questa impresa dove il tempo sembra essersi fermato: qui si realizzano ininterrottamente campane impiegando gli stessi materiali, attrezzature e processi che si usavano mille anni fa. Anche senza il sussidio della corrente elettrica il processo produttivo, descritto in tabella 5, potrebbe espletarsi ugualmente. Le campane Marinelli nascono in fusione già con la nota, il peso e la dimensione richiesti. Tutto grazie ad uno studio intrapreso nel '700 da Gaetano e sviluppato poi da Tommaso Marinelli che sbocca nella codificazione della scala campanaria, vale a dire un sistema di perfette proporzioni fra sagoma, spessore, peso, circonferenza ed altezza che permettono di ottenere il timbro sonoro richiesto, ma anche il distillato di una stratificazione di saperi contestuali e di una specificità del sistema produttivo che raccontano secoli di storia sedimentatisi nel territorio molisano.

<i>Fasi del processo</i> (durata complessiva: 3 mesi)	<i>Descrizione</i>
INPUT	Rame, stagno, argilla, materiale refrattario, legno, carbone, mattoni.
ANIMA	La struttura iniziale della campana: con una sagoma di legno ruotante a 360° si prepara una costruzione di mattoni, corrispondente all'interno della futura campana, ricoperta di argilla resa perfettamente liscia dal metallo posizionato lungo il profilo della sagoma. È questa struttura che deve rispettare le corrette proporzioni fra spessore, peso, circonferenza ed altezza per ottenere la nota musicale richiesta.
FALSA CAMPANA	Con la stessa sagoma di legno, privata del metallo, l'anima viene rivestita con un isolante (cenere ed acqua) e ricoperta con strati di argilla. All'interno della forma vengono inseriti dei carboni ardenti per aiutare l'argilla ad asciugarsi rapidamente. Viene posto, poi, uno strato di grasso con una duplice funzione: a) collante per le decorazioni in cera (dediche, immagini, fregi, ecc.) ottenute grazie a stampini di gesso fatti a mano all'interno della fonderia; b) isolante tra l'argilla della falsa campana e quella del mantello.

<i>Fasi del processo</i> (durata complessiva: 3 mesi)	<i>Descrizione</i>
MANTELLO	Ricoprendo la falsa campana con diversi strati di argilla ha inizio la realizzazione del mantello. In questa fase si attende che l'argilla si asciughi autonomamente senza l'ausilio dei carboni ardenti per evitare che la cera delle decorazioni coli via. Si ricopre il tutto con ulteriori strati di argilla sino ad ottenere lo spessore desiderato.
CERA PERSA	All'interno della forma così completata, si inseriscono i carboni realizzando la tecnica della "cera persa": con il calore la cera si scioglie lasciando impressa in negativo, all'interno del mantello, la composizione artistica.
DISTRUZIONE FALSA CAMPANA	Si separano, grazie agli isolanti, i tre strati di argilla: si solleva il mantello, si distrugge la falsa campana, che oramai non ha più la cera, e si colloca il mantello sull'anima.
FOSSO DI COLATA	La forma viene interrata nel fosso di colata dove avviene la fusione del metallo a 1200°. Il bronzo liquefatto, composto da 20 parti di stagno e 80 di rame, entrando dall'alto, andrà a colmare il vuoto creatosi tra l'anima e il mantello.
OUTPUT	È questo bronzo che, raffreddandosi, darà alla luce la vera campana, identica alla falsa campana in argilla.

Tab. 5. Come nasce una campana (Fonte: ns. elaborazione)

Il 95% dei clienti che commissionano grandi campane è costituito da religiosi; il restante 5% da istituzioni e privati cittadini; la composizione percentuale della domanda diventa 50-50 per i progetti relativi alla realizzazione di piccole campane. Il cliente che commissiona una campana alla Fonderia Pontificia Marinelli vuole un prodotto che racconti l'unicità di questa storia, una campana frutto della feconda unione fra il patrimonio culturale periferico e l'unica fonderia sopravvissuta tra le dinastie dei numerosissimi fonditori di campane in Agnone. Le campane sono realizzate *ad hoc*, sulla base delle specifiche dei committenti, una clientela globale attraverso la quale l'impresa diffonde la voce del suo territorio nel mondo. Dall'Italia alle Bahamas, dal Giappone alla Francia, dal Nicaragua alla California, i rintocchi della campane forgiate in questa Fonderia si possono udire in ogni angolo del mondo.

Un'impresa che apre le porte del patrimonio culturale periferico al mondo: il museo storico-artistico. Per soddisfare la domanda espressa dai numerosi turisti che, arrivando da tutto il mondo, affollavano la Fonderia attratti dalla possibilità di fare un tuffo nel passato, nel 1999 nasce, nella stessa struttura che ospita la Fonderia, il Museo Storico della Campana dedicato a Giovanni Paolo II, a seguito della visita del Pontefice del 19 marzo 1995. Il museo privato della famiglia Marinelli occupa attualmente tre dipendenti e riesce, con i suoi 30.000 visitatori all'anno, a raggiungere il *break-even point*. *Mission* del museo è la divulgazione della cultura agnonese e della relativa arte campanaria. Vanta

una delle collezioni più ampie di campane al mondo, tra cui la famosa campana dell'anno Mille, e un patrimonio di preziose opere d'arte, antichi strumenti, singolari documenti cartacei – come i contratti stipulati fra i fonditori e i parroci all'epoca della fonderia itinerante –, bozzetti, disegni e preziosissimi manoscritti e pubblicazioni sull'antichissima arte della fusione del bronzo. Un'istituzione che narra una storia, un flusso di eventi, in cui si intrecciano le vicende di due protagonisti, la Fonderia Pontificia Marinelli e Agnone: l'impresa ed il suo patrimonio culturale periferico.

Anche l'attuale allestimento del museo emerge grazie ad un processo *demand pull*, nel senso che sono stati l'interesse, la curiosità e i suggerimenti dei turisti ad averne mano a mano ispirato la formula espositiva ed il percorso. Un itinerario che illustra e valorizza un patrimonio storico-culturale che, prima dell'apertura del museo, era letteralmente parcheggiato in un magazzino. Spolverato dalla spessa coltre di polvere che lo ricopriva, ha conosciuto una nuova vita all'interno di un contenitore espositivo, fisicamente adiacente e culturalmente complementare al “museo vivente” della fonderia, dove quotidianamente si rinnova la millenaria attività *core* della famiglia Marinelli. Nella fonderia e nel museo, l'impresa «teatralizza le sue attività economiche»²⁵ e mette in scena l'unicità del patrimonio culturale periferico. In un gioco di specchi virtuoso, l'impresa, dopo essersi nutrita della cultura del suo territorio ed esserne diventata elemento distintivo, si è trasformata in generatore di vitalità per il sistema territoriale bene comune. Se la Fonderia è scrupolosa custode della memoria del suo territorio – «la tradizione locale dell'arte campanaria è la nostra risorsa *core*; teniamo alla sua conservazione, la rinnoviamo immutata nel tempo» –, il Museo è una delle mete più attrattive del Molise e genera un significativo indotto – in alcuni momenti dell'anno in difetto rispetto alla domanda – per le strutture ricettive del luogo.

4. *Dalla rapacità alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico: i tanti modi dell'impresa di rapportarsi al territorio*

Sulla base dei tre casi presentati e attingendo alla letteratura esistente, elaboriamo nel presente paragrafo una tassonomia di modelli di imprese in funzione del ruolo che intendono giocare rispetto al territorio e al relativo patrimonio culturale, ossia in relazione a come leggono, interpretano, vivono e si rapportano ad essi.

Spostandosi lungo un asse ideale, si parte da modelli d'impresa che sfruttano opportunisticamente il territorio per incontrare via via modelli di imprese

²⁵ Pencarelli, Forlani 2002, p. 232.

che impostano con esso relazioni sempre più responsabili e sostenibili²⁶. La tassonomia proposta, schematizzata in tabella 6, è una sorta di ventaglio della varietà dei ruoli che le imprese interpretano deliberatamente sul proscenio del territorio in un certo momento; essa tuttavia ha una valenza anche longitudinale, nel senso che può essere utile per marcare nel tempo il passaggio da un ruolo all'altro da parte della medesima impresa: percorsi di avvistamenti viziosi o, viceversa, percorsi di uscita da ruoli extraterritoriali e viepiù virtuosi per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio e del relativo patrimonio culturale (fig. 1).

La tassonomia si apre con un primo gruppo di imprese che interpretano e riducono la complessità propria di ciascun territorio a semplice “contenitore” di risorse da depauperare²⁷. Questo primo gruppo, pur se con etichette eterogenee, è connotato da un medesimo approccio funzionale²⁸, che considera l'elemento territoriale «come un puro e semplice oggetto, un terreno di conquista, una risorsa da sfruttare piuttosto che un fattore produttivo da interiorizzare»²⁹. Impresa “fuggitiva” (*runway*)³⁰, impresa “accampata”³¹, impresa “nomade”³², impresa “corsara”³³ e *gazelle firms*³⁴: espressioni diverse ma eloquenti per additare imprese che interpretano il territorio come terra di conquista, zona da svaligiare, area da deforestare esclusivamente per soddisfare le proprie contingenti necessità. Imprese che “sposseggiano”³⁵, prosciugano opportunisticamente ed irresponsabilmente lo spazio fisico in cui sono temporaneamente localizzate fino a quando non avvistano un'oasi più verde, per il più basso costo della manodopera, per i minori vincoli ambientali, sindacali, normativi, di sicurezza del lavoro ecc. Imprese extraterritoriali che fluttuano alla costante ricerca di un nuovo e più generoso porto dove attraccare, prive di radici e libere da legami con i luoghi che incontrano durante la loro navigazione. Luoghi di cui non conoscono la storia, ritenuta variabile non strumentale per il raggiungimento della massimizzazione del profitto; luoghi del cui futuro non si preoccupano, che spremono, abbandonandoli poi a se stessi profondamente destabilizzati sotto il profilo sociale, economico, occupazionale e ambientale³⁶. La competitività di queste imprese ruota, dunque, attorno al nomadismo, attraverso il quale si

²⁶ Per un'analisi sul rapporto evolutivo tra l'impresa intesa come sistema razionale e l'ambiente economico-sociale: Cafferata 2009.

²⁷ Esposito 1995.

²⁸ Garofoli 2003, p. 13.

²⁹ Baccarani, Golinelli 2011, p. VIII.

³⁰ Prezioso 1993, p. 231.

³¹ Becattini 2000, p. 83.

³² Zimmermann 1998, p. 613; Del Baldo 2009, p. 199.

³³ Baccarani, Golinelli 2011, p. IX.

³⁴ Audretsch, Peña-Legazkue 2012, p. 531.

³⁵ Dezi *et al.* 2006, p. 170.

³⁶ Garlato 2007, pp. 18, 35.

concretizza la completa dissociazione tra il loro destino e quello del territorio³⁷.

Muovendo oltre, si approda ad una terra di mezzo, una sorta di limbo rappresentato dal modello dell'impresa "indifferente"³⁸ che, neoclassicamente, non riconosce all'elemento spaziale alcuna rilevanza sostanziale. Per questa impresa, il territorio è semplicemente uno spazio geografico da "calcolare" allo scopo di scegliere quella localizzazione che minimizzi la somma dei costi di trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti³⁹. L'impresa calcolatrice, orientata esclusivamente alla massimizzazione del profitto, riduce il territorio a semplice determinante di costo: il rapporto col territorio inizia e si esaurisce con l'applicazione di razionali e rigidi schemi matematici che ne permettono l'analisi e la minimizzazione quale componente negativo di reddito. La visione che si ha del territorio è assolutamente fredda, razionale e distaccata: lo spazio è altro da sé. L'impresa si limita semplicemente ad analizzarlo e calcolarlo come elemento passivo, omogeneo, statico, privo di vita, di storia e di cultura.

Con il modello dell'impresa "distrettuale"⁴⁰ il rapporto tra impresa e territorio diventa più consapevole e interdipendente. L'impresa non vede il territorio come mero supporto passivo, ma lo interpreta quale entità complessa avvolta in un'atmosfera industriale che la ossigena nel conseguimento e nel mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Il territorio è "laboratorio sociale" generatore di strategiche economie esterne e fonte di specificità contestuali tacito-conoscitive⁴¹. Il forte connubio con il territorio è già nella toponomastica distrettuale: ciascun distretto prende il nome dalla coppia prodotto-luogo geografico; d'altro canto la condivisione della medesima piattaforma geografica è foriera di effetti positivi, quali senso di appartenenza, rafforzamento dell'identità territoriale, vettore di imprenditorialità diffusa, economie di agglomerazione, anche se non immunizza il territorio da effetti negativi quali i *lock-in* conoscitivi.

Un modello prossimo a quello dell'impresa distrettuale è quello dell'impresa *milieu innovateur*⁴², incarnato soprattutto da imprese *hi-tech* con spiccata vocazione alla R&S. Quest'impresa condivide con imprese simili, spazialmente prossime, un comun denominatore geografico e la visione di un territorio quale incubatore strategico per l'innovazione. La transettorialità e la scala globale del mercato, tipici di questo modello, proiettano l'incubatore-nodo locale in reti trans-territoriali.

Proseguendo lungo questo ideale percorso, si incontrano modelli di impresa che leggono, interpretano e valorizzano soprattutto la dimensione simbolica del

³⁷ Zimmermann 1998, p. 618.

³⁸ Garlato 2007, p. 25.

³⁹ Weber 1909; Hotelling 1929; Lösch 1954.

⁴⁰ Marshall 1920; Becattini 1987, 2000.

⁴¹ Storper 1997; Belussi, Pilotti 2002; Corò, Micelli 2007.

⁴² Aydalot 1986; Camagni 1991; Maillat 1994, 1995; Crevoisier 1996.

loro sistema territoriale⁴³. Trattasi di imprese che vivono il territorio – con la sua storia, il suo patrimonio culturale, le sue caratteristiche fisiche, i suoi valori, le sue conoscenze tacito-contestuali, le sue tradizioni – quale «fonte di risorse materiali e immateriali, serbatoio di forze vive e attrattive»⁴⁴. Ci si imbatte allora nell'impresa “olivettiana” «capace di simbiosi tra industria e territorio, tra azienda e comunità locale»⁴⁵. Un'impresa che, insieme e grazie ad Adriano Olivetti, comprende effettivamente che non è solo «un dovere dell'azienda, ma anche un suo interesse, risultare radicata in una data collettività al pari di altre istituzioni»⁴⁶; «un'azienda eccellente che assorbe cultura dall'ambiente e genera cultura per l'ambiente»⁴⁷. L'impresa non è accampata, ma *abita* un territorio, è intessuta in un sistema territoriale a cui compartecipa⁴⁸. L'impresa è capace di creare un intenso e saldo legame fra ciò che è all'interno e ciò che è all'esterno del suo perimetro: un confine che diventa sempre più poroso e che permette all'impresa di abbracciare, di respirare e di comprendere pienamente il suo sistema territoriale⁴⁹. È questa profonda comprensione del territorio che consente all'impresa di innescare una valorizzazione del patrimonio culturale periferico, uno “sviluppo armonico”⁵⁰, in cui il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa non solo non risultano in conflitto con il territorio, ma superando anche la visione dell'impresa distrettuale e quella del *milieu innovateur*, determinano un netto miglioramento a livello di sistema territoriale. L'impresa olivettiana è un'impresa consapevole di chiedere molto alle persone e al territorio e molto, perciò, alle persone e al territorio deve restituire. L'impresa olivettiana, immergendosi completamente nel suo sistema territoriale diventa anch'essa complessa, poliedrica e *multitask*: alla funzione di produzione e all'orientamento al profitto, intreccia armoniosamente l'autoimposizione di responsabilità⁵¹ nei confronti del territorio, della comunità che lo abita e del suo patrimonio culturale. Con il modello olivettiano siamo nel cuore di una costellazione di modelli di impresa virtuosamente legati al territorio, quali: l'impresa “radicata”, l'impresa “responsabile”, l'impresa “di territorio” e l'impresa “conviviale” o “con l'anima”. L'impresa radicata⁵² è un modello di impresa che si contraddistingue non solo perché si nutre continuamente del *genius loci* in cui è localizzata, ma soprattutto perché è consapevole che al di fuori di quello specifico sistema territoriale in cui opera difficilmente riuscirebbe

⁴³ Bonaccorsi, Granelli 2005.

⁴⁴ Schillaci, Gatti 2011, p. 22.

⁴⁵ Gallino 2001, p. 121.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Conti 2006, p. 42; Franch 2010, p. 102.

⁴⁸ Poma 2012.

⁴⁹ Per un approfondimento dell'impresa “olivettiana”: Paniccia 2002; Paniccia 2004.

⁵⁰ Borgonovi 2006, p. 33.

⁵¹ Per riflessioni sul tema della responsabilità sociale delle imprese nell'epoca contemporanea: Caselli 2007.

⁵² Becattini 2000, p. 83

a trovare un *habitat* migliore. È un'impresa legata a doppio filo con tutti gli attori e i sistemi che compongono il suo territorio: si crea una complessa rete sinergica locale fra fenomeni produttivi, sociali e culturali.

L'impresa responsabile⁵³, l'impresa di territorio, quella conviviale⁵⁴ e con l'anima⁵⁵ sono modelli di imprese finalizzate alla realizzazione di un "processo produttivo completo"⁵⁶ in cui, insieme all'output sono attente a riprodurre anche le risorse – umane, fisiche e immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo⁵⁷ – utilizzate nel corso del loro stesso processo produttivo. Sono, dunque, imprese che attivano un processo di "sviluppo sostenibile" inteso come «crescita che avviene mantenendo in equilibrio le condizioni di sviluppo economico, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente, realizzando il cosiddetto equilibrio delle tre "E": ecologia, equità, economia»⁵⁸.

Arriviamo così all'impresa *arbor vitae* che illustriamo nel paragrafo successivo.

Modello di impresa	Visione del territorio	Impatto sul patrimonio culturale locale
Fuggitiva Accampata Nomade Corsara	Terra di conquista	Depauperamento deliberato Destabilizzazione sociale, economica, ambientale
Indifferente	Spazio geografico da calcolare	Strumentale alla massimizzazione del profitto
Distrettuale	Fonte di specificità relazionali e conoscitive	Rafforzamento identità del territorio Stimolo all'imprenditorialità diffusa Economie di agglomerazione Rischio di <i>lock-in</i>
<i>Milieu innovateur</i>	Comun denominatore geografico per l'innovazione	Spinta all'inserimento in reti globali
Olivettiana	Consapevolezza di compenetrazione reciproca	<i>Do ut des</i>
Radicata	<i>Habitat</i>	Contribuzione a creare sinergia locale fra processi produttivi, sociali e culturali
Responsabile Di territorio Conviviale Con l'anima	<i>Genius loci</i> e variabile strategica da preservare	Sviluppo sostenibile imperniato sulle tre "E"
<i>Arbor Vitae</i>	<i>Humus</i> Bene comune	Più che sostenibilità

Tab. 6. Quadro sinottico dei modelli di impresa analizzati (Fonte: ns. elaborazione)

⁵³ Gallino 2001.

⁵⁴ Del Baldo 2009, pp. 187-189.

⁵⁵ Catturi 2003, p. 25.

⁵⁶ Becattini 2000, p. 99.

⁵⁷ Preti 2007.

⁵⁸ Matacena, Del Baldo 2009, p. 13.

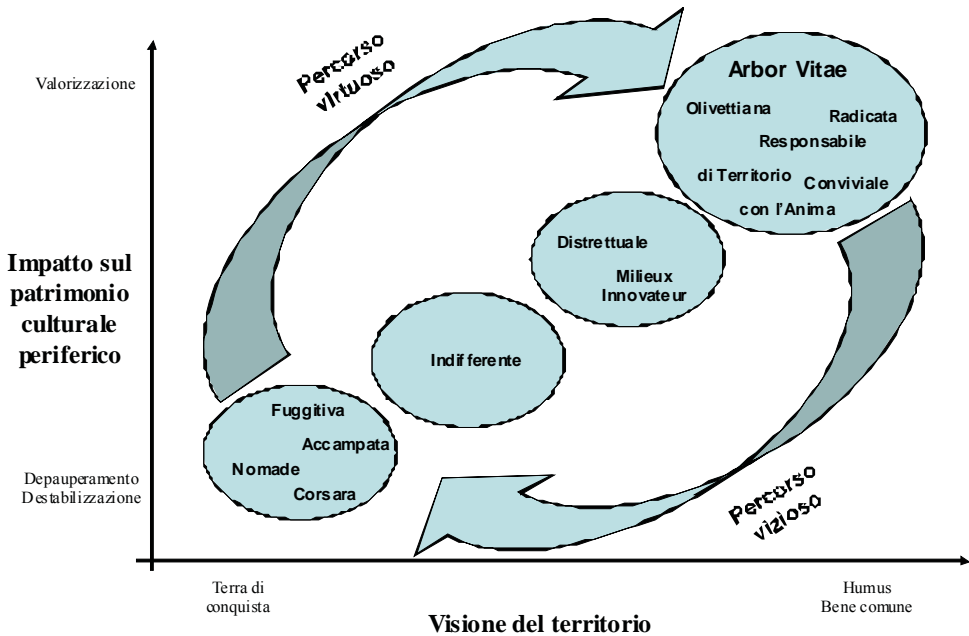


Fig. 1. Percorsi virtuosi e viziosi in base alla visione del territorio (Fonte: ns. elaborazione)

5. Arbor vitae, l'impresa che valorizza il patrimonio culturale periferico

Il presente paragrafo analizza in ottica comparata i tre *case studies* per arrivare quindi a delineare il profilo teorico dell'impresa *arbor vitae*.

Le tre imprese oggetto d'indagine risultano caratterizzate da una triangolazione di elementi qualificanti: 1) un paniere di risorse e competenze *firm specific* ologrammatico rispetto al territorio e al suo peculiare patrimonio culturale; 2) una visione del territorio e del patrimonio culturale specifico come *humus* e bene comune; 3) la capacità di detonare processi virtuosi per il patrimonio culturale territoriale.

1. *Risorse e competenze specifiche ologrammatiche*. Le risorse e competenze *firm specific* – ossia quelle che generano un vantaggio competitivo sostenibile – presentano nelle imprese analizzate un carattere che definiamo di “ologrammaticità” – rispetto al territorio e al suo patrimonio culturale: con questa espressione intendiamo riferirci a quelle risorse e competenze che appartengono all'impresa in quanto gemmata sull'*humus* irripetibile di quel territorio e del relativo giacimento culturale

e che, ologrammaticamente, appartengono anche al territorio e generano rispetto ad esso esternalità positive, proprio perché ed in quanto l'impresa vi è radicata. Ciascuna impresa, allora, come il punto di un ologramma, porta con sé l'unicità del territorio e l'irripetibilità del relativo giacimento culturale, e a loro volta territorio e giacimento culturale includono la specificità della dotazione di risorse dell'impresa stessa: l'impresa è parte di un tutto (patrimonio culturale), ma a sua volta il tutto è nella parte (l'impresa).

2. *Visione del territorio.* Le tre imprese analizzate reputano una risorsa *core* il radicato e profondo legame che hanno con il territorio. Questo è considerato un immane sedimento materiale, cognitivo e valoriale, un vero e proprio *humus*: l'impresa vi è nata, stabilmente vi risiede e sistematicamente si nutre della sua specificità. Una visione delle radici storiche locali che è la base su cui le imprese impostano percorsi di sviluppo, di valorizzazione ad un tempo propri e del territorio: progetti assolutamente originali, inimitabili e non delocalizzabili perché generati all'interno della relazione tra quella specifica impresa e quello specifico territorio. Una visione del territorio come *bene comune*, in quanto costituisce l'ambiente essenziale alla riproduzione materiale della vita umana e al realizzarsi delle relazioni socio-culturali e della vita pubblica: un bene che ha un valore suscettibile di essere condiviso, che richiede per la sua fruizione e per il suo godimento condivisione, partecipazione della collettività alla gestione del bene⁵⁹. Comune è il luogo di ciò che non è proprio e cioè il luogo delle relazioni intersoggettive; l'interesse di ognuno si realizza assieme a quello degli altri, non già contro né a prescindere dagli interessi degli altri⁶⁰. Nel bene comune il vantaggio che ciascuno trae per il fatto di far parte di una comunità non può essere scisso dal vantaggio che altri pure ne traggono. Concepire il territorio come bene comune significa pensarlo in termini di produttoria i cui fattori rappresentano i beni dei singoli individui (o organizzazioni) che lo abitano. In una sommatoria, se anche alcuni addendi si annullano, la somma totale resta positiva, anzi può accadere, se l'obiettivo è quello della massimizzazione del bene totale, che convenga annullare il bene di qualcuno a condizione che il guadagno di benessere di qualcun altro aumenti in misura sufficiente per la compensazione. Non così, invece, nella produttoria, perché l'annullamento anche di un solo fattore azzerava l'intero prodotto⁶¹.

⁵⁹ Ostrom 2006. Il tema dei "beni comuni" si è posto al centro della discussione pubblica a partire dal 2011; un significativo contributo in tal senso si deve al premio Nobel per l'economia 2009, Elinor Ostrom, per i suoi studi in materia. Per ulteriori approfondimenti e riflessioni su questo tema e sul rapporto impresa-bene comune: Caselli 2007.

⁶⁰ Zamagni 2008, p. 12.

⁶¹ Ivi, pp. 199-200; Donati, Solci 2011, p. 208.

3. *Impatto sul patrimonio culturale locale.* Le imprese analizzate condividono con gli altri attori locali interessi e pratiche e cooperano con questi seguendo un principio comportamentale volto a consolidare i rapporti di fiducia e a coniugare efficienza e valorizzazione. Grazie a questa visione, grazie all'interazione, alla comunicazione costante con gli altri protagonisti territoriali, a sperimentazioni per prova ed errori le imprese apprendono competenze elevate per conservare, sviluppare e valorizzare il patrimonio culturale specifico del contesto territoriale, nella consapevolezza che esso costituisce una risorsa essenziale, il loro *humus*: le imprese ne hanno esperienza diretta, da generazioni, e quindi possono contribuire con competenza densa e profonda alla sua gestione sostenibile e concordata con gli altri attori locali. La coscienza di luogo di ciascuna impresa si traduce in un insieme di processi chiave tramite i quali esse concorrono allo sviluppo e alla valorizzazione del patrimonio culturale specifico, processi che alla luce dell'indagine *on field* abbiamo ravvisato nei seguenti quattro:

- a) *processi attrattivi*: tutte e tre le imprese esaminate sono un magnete locale che attrae risorse vitali per la valorizzazione del patrimonio culturale del territorio che le ospita: ciascuna impresa è un nodo locale di una rete globale all'interno della quale cattura conoscenze e tecnologie nate lontano che convoglia verso il territorio; grazie al suo ruolo all'interno della rete globale ciascuna impresa attira l'attenzione dei *policy makers* sul patrimonio culturale periferico; ciascuna impresa, inoltre, attrae chi è desideroso di osservare con i propri occhi tecniche millenarie, sentire con le proprie orecchie suoni che si riproducono da secoli, toccare con le proprie mani secolari arnesi e, dunque, assaporare *in toto* un'altra epoca, altri tempi, un altro mondo – «un'esperienza – del capitale culturale locale – in grado di generare valore per chi ne usufruisce»⁶²;
- b) *processi diffusivi*: le imprese analizzate “diffondono” il patrimonio culturale locale ad una scala globale tramite la loro reputazione e i loro prodotti; i patrimoni culturali locali narrano così la loro unicità al mondo tramite le imprese;
- c) *processi creativi*: le imprese dei casi presi in considerazione generano nel loro territorio *nuove* risorse diffuse e specifiche (relazionali, fiduciarie, valoriali, tecnologiche) contribuendo per tale via ad iniettare elementi innovativi nel patrimonio culturale locale;
- d) *processi rigenerativi e valorizzativi*: tutte e tre le imprese esaminate proteggono e riproducono il patrimonio culturale specifico del loro territorio, proiettandolo lontano nel tempo, per le generazioni future; le imprese discernono le trasformazioni coerenti con la tutela e la

⁶² Silvestrelli 2011, p. 261.

valorizzazione del bene comune territorio da quelle distruttive; le imprese promuovono la rivitalizzazione di saperi ambientali, territoriali, produttivi, artistici, comunicativi e relazionali che altrimenti rischierebbero la sclerosi; le imprese valorizzano il patrimonio culturale del loro territorio perché capaci di tessere un legame a doppio filo tra la propria cultura aziendale e la cultura del loro territorio, tra il capitale aziendale e il capitale culturale territoriale, tra il patrimonio aziendale e il patrimonio culturale periferico.

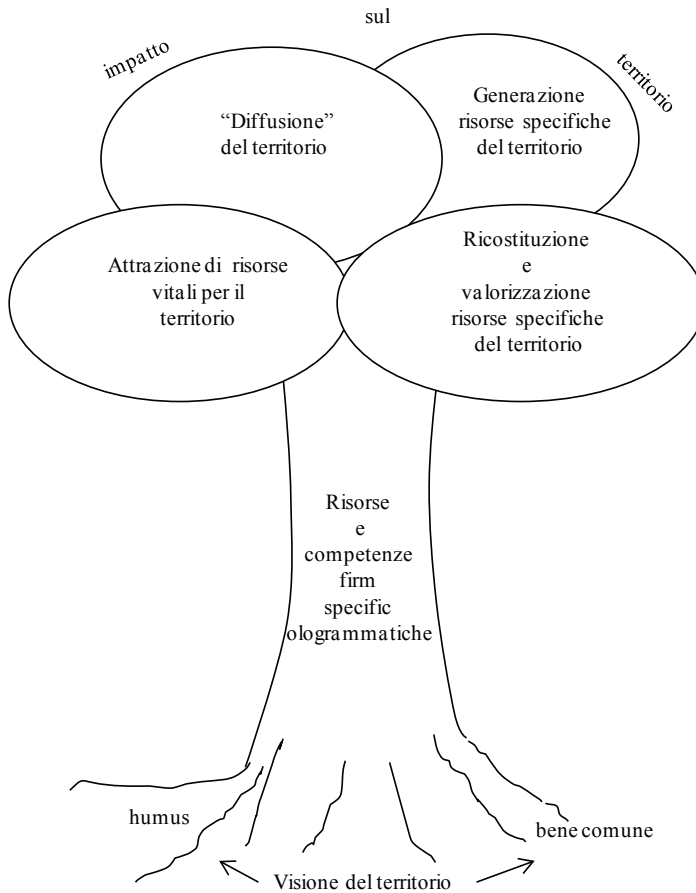


Fig. 2. Il modello *arbor vitae*: i processi virtuosi per il patrimonio culturale locale (Fonte: ns. elaborazione)

I prodotti delle tre imprese possono essere definiti a pieno titolo prodotti *path dependent* perché frutto di una feconda unione fra due profili di un medesimo concetto: la cumulatività storico-culturale del territorio in cui ciascuna azienda risulta radicata e la cumulatività della conoscenza propria di ciascuna impresa.

Se i due profili della cumulatività, storico-culturale e della conoscenza, sono stati ampiamente studiati, l'aspetto su cui si vuole porre l'attenzione è non solo e non tanto la capacità delle imprese oggetto di studio di avvalersi in modo profittevole delle nuove tecniche quanto piuttosto il sapiente e necessario equilibrio, su cui risultano abili a muoversi, tra l'innovazione tecnologica e la tradizione storico-culturale: un rispetto della tradizione che non frena, non limita, non tappa le ali all'innovazione e, a sua volta, un'apertura all'innovazione che non mina, non pregiudica, non rompe la tradizione ma, al contrario, la conserva, la tutela, la protegge, la alimenta e le conferisce la possibilità di rigenerarsi respirando aria nuova. Una sorta di "tradizione dinamica" o "dinamismo della tradizione", nel senso che la classica staticità delle usanze si apre alla dinamicità delle conoscenze per creare la classicità del XXI secolo: prodotti storici-culturali, territoriali e, dunque, unici nel loro genere, ma adatti ai tempi moderni. Un'innovazione finalizzata, dunque, non a stravolgere i processi produttivi, ma a reinterpretare creativamente il passato per proiettarlo nel futuro. All'insegna di una logica *win-win*, le imprese nostre protagoniste attivano processi virtuosi per il territorio e il relativo patrimonio culturale locale trovando la giusta tensione tra passato, presente e futuro grazie ad un paniere di tre capacità strategiche:

- *capacità proattiva*: saper intercettare e cogliere nuove opportunità (tab. 7);
- *capacità adattiva*: saper adeguarsi con facilità alle esigenze di un mercato sempre più esigente;
- *capacità di conservare creativamente*: un ossimoro per indicare la capacità di reinventare quotidianamente il passato e la tradizione senza tradirli e senza rimanerne intrappolati.

Barone Ricasoli	Grazia di Deruta	Fonderia Marinelli
"Formula del Chianti"	Corsi di pittura su ceramica	Da fonderia itinerante a fonderia stabile
	Collaborazioni produttive, commerciali, artistiche e istituzionali a livello internazionale	Produzione di campane commemorative
	<i>Shopping on line</i>	Produzione di piccole campane

Tab. 7. La capacità proattiva delle tre imprese analizzate (Fonte: ns. elaborazione)

6. Conclusioni

Il concetto di valorizzazione è un concetto molto ampio, che implica non soltanto un'idea conservativa di tutela e salvaguardia, ma anche un'idea di riscoperta e rigenerazione continua nella contemporaneità. Un patrimonio culturale si valorizza attraverso la circuitazione e la rigenerazione continua dei valori che incorpora: e tanto più ampia è la base di circuitazione e rigenerazione tanto più estesa e risonante è la sua sfera di valorizzazione⁶³. Il valore è, infatti, un «concetto relazionale, di prospettiva» e la valorizzazione del patrimonio culturale locale dipende intanto dal contesto specifico territoriale, in particolare dalla *qualità* del «collegamento tra lo sviluppo della cultura e il contesto sociale ed economico di riferimento»⁶⁴. Interventi pubblici e/o privati: tutti, infatti, possono contribuire in modi e/o tempi diversi alla tutela, valorizzazione e promozione di quel patrimonio culturale periferico emerso in secoli di storia tramite una complessa cinghia di meccanismi sociali di trasmissione, apprendimento, insegnamento e reinterpretazione.

In questo lavoro, abbiamo selezionato tre imprese che possono a buon diritto rappresentare una testimonianza di esperienze imprenditoriali volte a valorizzare il patrimonio culturale locale nel senso ora chiarito. Sono imprese che lungi dall'accamparsi sul territorio, ne incarnano l'essenza della sua storia secondo un modello relazionale ologrammatico e virtuoso. Sono imprese che, nell'affrontare le asperità della competizione globale, non solo custodiscono ma rigenerano e reinventano quotidianamente gli elementi del patrimonio locale offrendogli uno scenario internazionale in cui trovare nuovi cicli di vita ed espressione. Rovesciando la vulgata, ricorrente nell'era della globalizzazione, secondo cui occorre pensare globalmente per sapere agire localmente (*think globally, act locally*), si potrebbe dire che la capacità delle imprese *arbor vitae* di valorizzare il patrimonio culturale locale si regge su un movimento opposto: *think locally, act globally*. Una specificità imperniata sul legame idiosincratico tra l'impresa e il suo territorio che vede la prima assurgere a fucina di vitalità per il secondo.

Nelle interviste e nel *focus group*, gli intervistati non hanno fatto esplicito ricorso al codice linguistico “bene comune” per riferirsi al territorio, ma abbiamo registrato numerosi richiami al territorio come “patrimonio da condividere” così come ripetutamente a proposito del *mood* verso i territori in cui le imprese sono radicate (Agnone, la zona del Chianti, Deruta) si è parlato di “appartenenza” ricordandoci proprio che il rapporto etimologico tra *humus* ed *humanus* rinvia al rapporto tra spazio vissuto ed identità della comunità locale. È interessante notare come nel *focus group* i vari interventi

⁶³ Bertini 1998, p. XIX; Montella 2010; Del Baldo 2012, p. 74.

⁶⁴ Pencarelli 2011, p. 34; Silvestrelli 2011, p. 263. Per ulteriori approfondimenti: Cerquetti 2010, pp. 23-46.

abbiano ripetutamente richiamato il ruolo generativo-valorizzativo-diffusivo-attrattivo che le imprese esercitano positivamente per il territorio e riconosciuto loro esplicitamente lo status sociale di “elementi identitari” delle comunità locali. Energie generative, valorizzative, diffuse e attrattive che partecipano all’unicità del patrimonio locale nelle pieghe della specificità e della plasticità. Imprese impegnate a giocare il ruolo di *arbor vitae* nei territori che le hanno viste fiorire. Sono imprese agenti di sviluppo socio-economico-culturale territoriale accomunate da un modello di business che metaforicamente ci piace definire *arbor vitae*. In una cornice dialettica tra deduzione e induzione, questo modello configura un paniere coerente di caratteristiche valoriali e comportamentali che consente una duplice prospettiva di analisi: a livello spaziale, facilita il confronto tra modelli di imprese operanti su un medesimo territorio e offre alle istituzioni e ai *policy makers* locali un possibile strumento per identificare, tutelare e incentivare comportamenti d’impresa orientati alla valorizzazione del patrimonio culturale locale; a livello dinamico, offre ai *decision makers* aziendali un originale *frame* teorico in merito alle scelte strategiche di fondo circa la configurazione dei rapporti tra l’impresa, il territorio in cui è insediata e il relativo patrimonio culturale locale. Il modello proposto, elaborato a partire da *case studies* esclusivamente nazionali e del solo settore manifatturiero, si propone una più ampia generalizzazione dei risultati ottenuti attraverso un’analisi empirica transterritoriale e transettoriale.

Riferimenti bibliografici / References

- Amin A. (2000), *The economic base of contemporary city*, in *A companion to the city*, a cura di G. Bridge, S. Waston, Oxford: Blackwell, pp. 115-129.
- Audretsch D.B., Peña-Legazkue I. (2012), *Entrepreneurial activity and regional competitiveness: an introduction to the special issue*, «Small Business Economy», n. 39, pp. 531-537.
- Aydalot P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris: GREMI.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2011), *Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio*, «Sinergie», n. 84, pp. VII-XIII.
- Bauman Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Milano: Feltrinelli.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza.
- Becattini G., a cura di (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna: il Mulino.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale*, Torino: Rosenberg&Sellier.
- Belussi F., Pilotti L. (2002), *Knowledge creation, learning and innovation in Italian industrial districts*, «Geografiska Annaler», 84, n. 2, pp. 125-139.
- Bertini U. (1998), Presentazione del XXI Convegno AIDEA *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale* (Siena, 30-31 ottobre 1998), Bologna: Clueb, pp. XV-XXIV.

- Bonaccorsi A., Granelli A. (2005), *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, Bologna: il Mulino.
- Borgonovi E. (2006), *Imprenditorialità, consenso sociale e sviluppo dell'impresa*, «Sinergie», n. 70, pp. 27-35.
- Cafferata R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Bologna: Il Mulino.
- Camagni R., edited by (1991), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press.
- Caselli L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Castells M. (1996), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford: Blackwell.
- Catturi G. (2003), *Valori etici e principi economici: equilibrio possibile*, «Studi e Note di Economia», n. 3, pp. 7-37.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 23-46.
- Conti T. (2006), *L'esperienza di Adriano Olivetti*, «Sinergie», n. 70, pp. 37-43.
- Corò G., Micelli S. (2007), *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana*, «Economia Italiana», n. 1, pp. 47-73.
- Crevoisier O. (1996), *Proximity and Territory versus Space in Regional Science*, «Environment and Planning», 28, n. 9, pp. 1683-1697.
- Del Baldo M. (2009), *I territori della responsabilità sociale. Un modello marchigiano di sviluppo sostenibile*, in Maticena, Del Baldo 2009, pp. 127-215.
- Del Baldo M. (2012), *La valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico. Un'esperienza marchigiana: il Museo Diocesano di Pesaro*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 4, pp. 69-118.
- Dezi L., Gilardoni A., Miglietta A., Testa F. (2006), *L'esperienza delle public utilities locali: un modello di rapporto impresa-territorio?*, «Sinergie», n. 70, pp. 151-179.
- Donati P., Solci R. (2011), *I beni relazionali*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Esposito F.G. (1995), *Territorio: da contenitore ad accumulatore*, «Impresa & Stato», n. 35, <http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_35/esposito.htm>, 4.11.2014.
- Franch M. (2010), *Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte*, «Sinergie», n. 82, pp. 95-107.
- Gallino L. (2001), *L'impresa responsabile*, Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Garlato G. (2007), *Globalizzazione e sistemi economici locali: indicazioni per una politica dei servizi*, «Economia dei servizi», a. II, n. 1, pp. 17-46.
- Garofoli G., a cura di (2003), *Impresa e territorio*, Bologna: il Mulino.
- Hotelling H. (1929), *Stability in Competition*, «The Economic Journal», 39, n. 153, pp. 41-57.

- Lösch A. (1954), *The economics of location*, Yale University Press, New Haven Conn.
- Maillat D. (1994), *Comportements spatiaux et milieux innovateurs*, in *Encyclopédie d'économie spatiale: concepts, comportements, organisation*, sous la direction de J.-P. Auray, A. Bally, P.-H. Derycke, J.-M. Huriot, Paris: Economica, pp. 255-258.
- Maillat D. (1995), *Milieux innovateurs et dynamique territoriale*, in *Économie industrielle et économie spatiale*, sous la direction de A. Rallet, A. Torre, Paris: Economica, pp. 211-231.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, 8° ediz., London: Macmillan.
- Matacena A., Del Baldo M. (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Milano: Franco Angeli.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 1, pp. 11-22.
- Ostrom E. (2006), *Governare i beni collettivi*, 2ª ed., Venezia: Marsilio.
- Paniccia P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- Paniccia P. (2004), *Coevoluzione nel rapporto impresa-ambiente: il caso Olivetti*, in *Casi di economia e gestione delle imprese*, a cura di R. Cafferata, C. Gatti, Padova: Cedam.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002), *Il marketing dei distretti turistici*, «Sinergie», n. 58, pp. 231-277.
- Pencarelli T. (2011), *Il branding territoriale e dei beni culturali*, in *Economia, cultura, territorio*, a cura di M. Montella, M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 27-42.
- Poma L. (2012), *L'esperienza dei poli di innovazione in Piemonte e quella dei tecnopoli in Emilia Romagna*, Convegno Fondazione Olivetti *Innovazione, Intangibili, Territorio* (Roma, 30.05.2012).
- Preti P. (2007), *Un salto oltre il declino*, in *L'impresa Forte. Un manifesto per le piccole imprese*, a cura di P. Preti, M. Puricelli, Milano: Egea, pp. 1-29.
- Prezioso M. (1993), *Aspetti geografici del comportamento della grande impresa italiana nella ricentralizzazione dello spazio economico*, in *Impresa e territorio. Contributi ad una geografia dell'impresa in Italia*, a cura di F. Salvatori, Bologna: Pàtron Editore.
- Schillaci C., Gatti C. (2011), *E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali*, «Sinergie», n. 84, pp. 21-45.
- Silvestrelli P. (2011), *Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'«albergo diffuso»: interdipendenze e sinergie*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 2, pp. 253-274.
- Storper M. (1997), *Le economie locali come beni relazionali*, «Sviluppo locale», IV, n. 5, pp. 5-42.

- The world's oldest family companies. One hundred lessons in endurance from 17 countries*, <<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>>, 28.07.2014.
- UNESCO (2003), *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale* (Parigi, 17 ottobre 2003), <<http://www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=48>>, 28.07.2014.
- Virilio P. (2000), *La velocità di liberazione*, Milano: Eterotopia.
- Weber A. (1909), *Ueber den Standort der Industrien*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Zamagni S. (2008), *L'economia del bene comune*, 2^a ed., Roma: Città Nuova Editrice.
- Zimmermann J.B. (1998), *La prossimità nelle relazioni imprese-territori: nomadismo e ancoraggio territoriale*, «L'industria», 19, n. 3, pp. 613-632.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Roberta Alfieri, Maria Elisa Barondini, Giuseppe Bonaccorso,
Maria Paola Borgarino, Ivana Čapeta Rakić, Silvia Caporaletti,
Giuseppe Capriotti, Elena Casotto, Enrico Castelnuovo,
Carlotta Cecchini, Elena Cedrola, Francesca Coltrinari,
Pietro Costantini, Leonardo D'Agostino, Roberto Di Girolami,
Angela Sofia Di Sirio, Ljerka Dulibic, Maria Grazia Ercolino,
David Frapiccini, Bernardo Oderzo Gabrieli, Diletta Gamberini,
Teresa Graziano, Jasenka Gudelj, Luca Gulli, Lasse Hodne,
Clara Iafelice, Pavla Langer, Giacomo Maranesi,
Predrag Marković, Elisabetta Maroni, Stefania Masè,
Giacomo Montanari, Marta Maria Montella, Enrico Nicosia,
Luca Palermo, Caterina Paparello, Iva Pasini Tržec,
Roberta Piccinelli, Katiuscia Pompili, Francesca Romano,
Anita Ruso, Mario Savini, Cristina Simone, Maria Vittoria Spissu,
Mafalda Toniazzi, Valentina Živković.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

