

**Le Vie del Saper Fare**  
Metodi e strategie per la  
valorizzazione territoriale della Brianza.  
Il progetto Brianza Experience

---

POLITECNICO DI MILANO

Scuola del Design  
Corso di Laurea Magistrale in  
Design della Comunicazione  
A.A 2013/2014

*Marta Beltrame*  
797254

*Relatore:*  
*Maria Luisa Galbiati*

*Correlatrici:*  
*Marina Parente*  
*Valentina Auricchio*



*A quello che siamo stati  
a quello che siamo  
a quello che saremo.  
Insieme.*



# Indice

<b>Abstract</b>	p.11
<b>Indice</b>	p.13
<b>Il territorio come capitale culturale ed economico: metodi e strumenti</b>	p.15
<b>1 Il territorio come sistema dinamico</b>	p.17
1.1 Gli elementi fondanti: attori e risorse del territorio	p.18
1.2 Il fine del territorio quale sistema dinamico	p.23
1.3 Il territorio come sistema competitivo	p.25
1.4 L'attrattività del territorio e l'offerta territoriale	p.28
1.5 Perché valorizzare un territorio? Svezia e Italia a confronto	p.33
<b>2 Il territorio può essere un brand?</b>	p.40
2.1 Product versus Place: quando il prodotto è un luogo e la città può diventare un love-mark	p.41
2.2 Identità e reputazione di un luogo	p.45
2.3 Il place branding come metodo per valorizzare un territorio: Genova e Holon a confronto	p.48
2.4 Il fattore "Made in" come strategia	p.56
2.4.1 La cultura "Made in" nel mercato global	p.57
2.4.2 Il Country Brand tra paese d'origine e brand produttivo	p.61
<b>3 Lo storytelling nell'era del web</b>	p.63
3.1 Ripensare la marca come media: Illy Artisti del Gusto	p.65
3.2 Quando la strategia è social: Illy, Cepu e il mondo del web	p.70
3.3 I viaggi sono storie: lo storytelling come strumento di promozione territoriale	p.78
3.3.1 Dall'e-commerce all'e-tourism	p.78
3.3.2 GoLive FVG: Friuli Venezia Giulia, un caso di strategia applicata al territorio	p.81
3.4 Visioni future nell'era social	p.85
<b>4 Territorio e nuove forme di turismo</b>	p.87
4.1 Introduzione al fenomeno turistico: destinazione e flussi turistici	p.88
4.2 Evoluzione della domanda turistica	p.91
4.3 L'offerta italiana in termini di turismo esperienziale	p.93
4.4 Imprese come mete turistiche: il caso Made in Torino	p.98

4.5 Eventi, turismo esperienziale e sostenibilità territoriale: le opportunità di Fuorisalone e Expo2015 a confronto	p.101
4.6 Conclusioni	p.107

## **Distretti territoriali e artigianato: il contesto della Brianza** p.109

### **1 La situazione dell'artigianato oggi** p.110

1.1 L'uomo artigiano: caratteristiche, specificità e ruoli	p.111
1.2 Le PMI italiane e gli artigiani nell'era della globalizzazione	p.118
1.3 Internazionalizzazione della produzione: il Made in Italy è un valore obsoleto?	p.121
1.4 Nuovi immaginari: dal DIY al Digital Manufacturing	p.123
1.4.1 Digital Manufacturing e gli strumenti del "fare"	p.126
1.4.2 Il Maker: tra community reali e luoghi virtuali	p.129
1.4.3 FabLab: think globally, produce locally	p.132
1.4.3.1 The FabLab Charter	p.135
1.4.3.2 FabLab in Italia: un movimento in crescita	p.137
1.5 Quale strada per la manifattura in Italia?	p.139

### **2 I distretti: una tipicità tutta italiana** p.143

2.1 Formazione Distretti: nozioni legislative	p.145
2.2 Distretti e territorio: un legame imprescindibile	p.148
2.2.1 Lo scenario odierno	p.157
2.2.2 Il mercato globale e l'export dei distretti	p.169
2.2.3 I distretti tra punti di forza e di criticità	p.172
2.3 I distretti possono ancora essere sinonimo di innovazione?	p.178
2.3.1 Il ruolo delle istituzioni	p.183
2.3.2 Iniziative per la ripresa	p.185
2.3.2.1 Cosa sono i consorzi e cosa tutelano: il consorzio del Grana Padano	p.186
2.3.2.2 Le reti d'impresa e Diconet: da network di impresa a rete d'impresa	p.190
2.4 Possibili vie verso il cambiamento	p.195

### **3 La Brianza e il saper fare artigiano** p.197

3.1 Identità e memoria del luogo	p.200
3.2 La struttura e le dinamiche del sistema imprenditoriale della Brianza: uno sguardo d'insieme	p.203
3.3 Multifforme varietà del distretto: una storia che viene da lontano	p.208

3.4 Il settore del Legno-arredo: asset competitivo, specializzazione produttiva e dati quantitativi	p.210
3.5 L'offerta territoriale della Brianza	p.218
3.5.1 La Brianza: una meta per il turismo d'impresa	p.223
3.5.2 Imprese leader in Brianza: R1920 e Cleaf, tra cultura e tecnologia	p.224
3.5.3 Imprese che fanno rete e sono in rete: le realtà di Galbiati Natale & Figli e Berto srl	p.227
3.5.4 La grandezza nel restare piccoli artigiani: Pipa Castello e Pierluigi Ghianda	p.229
3.6 L'eccellenza è in Brianza. Tra innovazione e premi all'impresa	p.231
3.7 Progetti per la Brianza: presentazione di case studies esistenti	p.234
3.7.1 Tre portali: Made in Brianza, VisitBrianza e iBrianza	p.234
3.7.2 Comunicare l'artigianato e il territorio	p.237
3.7.3 Analisi dei casi studio	p.241
3.8 Conclusioni	p.243
<b>Una strategia per la valorizzazione del territorio: Brianza Experience-le vie del saper fare</b>	p.245
<b>1 Brianza Experience - Le vie del saper fare</b>	p.247
1.1 Gli attori progettuali	p.248
1.2 Contesto di progetto	p.250
1.2.1 Partecipazione al bando Meet Brianza Expo	p.251
1.2.2 Finanziamenti	p.253
1.2.3 Competitors	p.254
1.3 Finalità	p.256
1.4 Output Fase1	p.257
1.5 Scheduling	p.259
1.6 Conclusioni	p.260
<b>2 Il progetto Brianza Design District</b>	p.261
2.1 Un territorio costellato da micro imprese	p.261
2.1.1 Punti d'interesse ed eventi	p.265
2.1.2 I punti d'accesso al territorio e i servizi	p.267
2.2 Interviste sul campo	p.268
2.2.1 Intervista ai designer Daniel Libeskind e Marc Sadler	p.269
2.2.2 L'incontro sul campo: intervista agli imprenditori del luogo	p.272
2.3 Case studies	p.278
2.4 Mission, Vision, Reason why, Promessa e Supporting Evidence	p.284

2.5 Target, stakeholders, Personas e Features di sistema	p.284
2.6 Valori, posizionamento e S.W.O.T analysis	p.292
<b>3 Struttura transmediale di Brianza Design District</b>	p.295
3.1 Media Mix	p.296
3.2 Modalità di interazione tra personas e canali	p.298
3.3 User Journey	p.299
3.4 Piano editoriale struttura multicanale	p.301
3.5 Linee guida della comunicazione	p.310
3.6 Identità visiva e brand manual	p.313
3.7 Struttura, web identity e contenuti	p.315
3.7.1 Landing page	p.316
3.7.2 Brianza Design District	p.317
3.7.3 Canale Facebook	p.322
<b>4 The heart of a creative mind</b>	p.325
4.1 Descrizione del progetto	p.325
4.2 Obiettivi	p.326
4.3 Scenario	p.326
4.4 Schematizzazione svolgimento video	p.327
4.5 Caratteristiche tecniche	p.327
4.6 Storyboard del video	p.328
<b>5 Realizzazione dell'evento FabLab</b>	p.334
<b>Conclusioni</b>	p.338
<b>Bibliografia</b>	p.341
<b>Indice delle immagini</b>	p.354
<b>Indice dei grafici</b>	p.354
<b>Ringraziamenti</b>	p.362







## Abstract

Le vie del saper fare nasce dalla consapevolezza che le realtà territoriali, pur vivendo un momento di difficoltà, hanno la possibilità di potersi rinnovare continuamente. Questa dinamicità del territorio è resa possibile da diversi fenomeni che sono propri sia della realtà territoriale, sia del contesto esterno in cui si trovano a competere. Infatti, in un contesto globale come quello in cui ci stiamo trovando risulta evidente l'importanza di saper gestire, rinnovare, migliorare e far conoscere le peculiarità dei territori per rendere possibile la loro evoluzione e garantire la sostenibilità economica e sociale per i propri cittadini. I territori si trovano quindi a competere per attrarre forme nuove e diversificate di attori, investimenti e flussi economici. Questo "risveglio" da parte dei territori è dovuto ad un principale mutamento della domanda da parte di differenti mercati: dal turistico, al produttivo a quello del consumo. Domanda che richiede sempre di più prodotti di qualità e su misura, che vuole vivere esperienze emozionanti e reali e che, rispetto all'investimento che sta per compiere, ricerca il sistema di valori soggiacenti, il "made in" e le peculiarità specifiche di quella sola località. Stanno sorgendo diverse iniziative sia in Italia che all'estero che partono dalla riscoperta delle "cose fatte a mano" e dalla scoperta dei fenomeni produttivi, intesi non solo come produzione di oggetti di consumo ma come veri e propri mediatori tra il contesto e l'acquirente, narratori silenziosi di identità, storie e valori. L'Italia da questo punto di vista è un territorio ricco ed eterogeneo, che fonda le sue radici su forme produttive distrettuali ed artigiane, in cui le piccole e medie imprese, di stampo prettamente familiare, sono ancora oggi strettamente legate al territorio di cui fanno parte. Il progetto Brianza Experience-le vie del saper fare si pone dunque l'obiettivo di rilanciare il territorio attraverso le sue peculiarità locali. Lo scopo infatti è quello di guardare alla realtà brianzola come ad un territorio il cui tessuto produttivo, vocazione del luogo, possa essere integrato all'interno di una strategia volta a valorizzare il territorio per renderlo al contempo competitivo e sostenibile dalla comunità. In quest'ottica, il progetto ha preso forma ponendo l'attenzione sulle nuove possibili vie di offerta territoriale: le vie del saper fare.



## Introduzione

Territorio, artigianato e nuove forme di fruizione del territorio. La globalizzazione ha portato alla trasformazione dei territori, alla nascita di nuove professioni e modelli d'impresa, alla decadenza di attività che, per non essere state in grado di affrontare i mutamenti del contesto economico e sociale, stanno ancora oggi vivendo un momento di stasi. In questa prospettiva il percorso creato in questa tesi vuole mettere a fuoco le vie possibili verso il cambiamento date proprio dai mutamenti tecnologici, economici e sociali, per riportare in auge i territori attraverso i processi produttivi che vi appartengono: in particolare, focus della tesi sarà la lavorazione artigiana del mobile brianzolo. La tesi è suddivisa in tre parti che approfondiscono il contesto sociale e produttivo ed, infine la realizzazione del progetto Brianza Design District finanziato dall'aggregazione spontanea Brianza Experience-Le vie del saper fare. In "Il territorio come capitale culturale ed economico: metodi e strumenti", prima parte di questa tesi, il percorso si snoda in quattro macroargomenti: definizione del territorio, analisi del territorio dal punto di vista del branding, l'influenza del web e la capacità dello storytelling e le nuove forme di turismo esperienziale. Scopo di questa prima parte è quindi quello di capire di cosa si sta parlando quando si fa riferimento al territorio; quali sono gli strumenti, le possibilità ma anche i limiti possibili dati dalle nuove tecnologie e dalle nuove strategie; e capire quali sono le nuove forme e le opportunità legate all'evoluzione della domanda turistica. Nella seconda parte, "Distretti territoriali e artigianato: il contesto della Brianza", l'attenzione viene posta sullo stato attuale italiano dei distretti e dell'artigianato guardando anche a quello che succede a livello internazionale. Si introduce poi il territorio della Brianza, analizzando la struttura economica e sociale, la vocazione e gli aspetti rilevanti in chiave di offerta territoriale. La terza parte "Una strategia per la valorizzazione del territorio: Brianza Experience-le vie del saper fare" si racconta le strategie integrate utilizzate per portare a compimento un progetto di valorizzazione territoriale per dieci Comuni del territorio della Brianza, che, a partire da Expo2015 si sono posti l'obiettivo di perseguire un'evoluzione di offerta territoriale culturale che ponga l'attenzione sul distretto del legno-arredo.



# Il territorio come capitale culturale ed economico Metodi e strumenti

---

1. Il territorio come sistema dinamico
2. Il territorio può essere un brand?
3. Lo storytelling nell'era del web
4. Territorio e nuove forme di turismo

*“Il territorio non costituisce solo lo sfondo in cui si manifesta l'agire economico, ma il luogo in cui si creano, si accumulano e vengono condivise le conoscenze”*  
(Stefano Micelli)





## 1 Il territorio come sistema dinamico

Il territorio può essere interpretato come un sistema costituito da un insieme di attori, di risorse, di attività e di relazioni amministrative da enti sub governative. Le componenti che vi appartengono condividono una storia, delle leggi, una lingua e altri fattori socio-economici che ne determinano la specificità e unicità a confronto con altre aree geografiche. Un fattore di rilievo che caratterizza un territorio è lo spazio in cui esso è collocato. Lo spazio, come risorsa, caratterizza l'evoluzione di un territorio su piano urbanistico, sociale ed economico. Oltre alla dimensione spaziale, un territorio è caratterizzato anche da una dimensione temporale: attori, risorse, attività e relazioni, si manifestano e si evolvono nel tempo. In questo senso, il territorio è un sistema in continua evoluzione formato da uno spazio con specifiche caratteristiche, da attori di diversa entità (residenti, pendolari, fruitori e investitori) e una rete di risorse interdipendenti. I territori sono formati da un tessuto urbano e sociale, da imprese ed enti, da un passato "storico" che influenza quello che è oggi il territorio e quello che sarà nel futuro. La conformazione di un territorio è infatti il risultato del configurarsi di condizioni interne (componenti territoriali) e di componenti esterne (sistemi che interagiscono con il territorio)<sup>1</sup>. Il territorio è quindi uno spazio in rapporto con qualcosa: un vissuto, rapporti, comunità e radici. In base a queste caratteristiche il territorio può essere considerato un sistema dinamico con un'identità, una storia e delle relazioni che gli permettono di evolversi nel tempo. Un sistema territoriale è sempre un sottosistema di un contesto geografico più ampio e comprende al suo interno altri sistemi territoriali di dimensioni più piccole. Ogni territorio è specifico e unico e, questa specificità, viene determinata dalla presenza di tre fattori che lo alimentano: gli attori, le risorse e le attività insite in esso. Un'area geografica si distingue sia per la natura di tali elementi che per il modo in cui esse sono interconnesse e realizzate. Sono elementi che coinvolgono la sfera amministrativa e sociale, l'ambito produttivo ed economico e le attività specifiche di un territorio che li identificano in quanto tali. Attori, risorse e attività in un sistema territorio sono entità strettamente interconnesse; la loro stessa natura è fortemente

.....  
<sup>1</sup>Caroli M.G. (2011); Marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane. Franco Angeli, Milano

influenzata dalle reciproche interazioni che si sviluppano nel tempo. Le potenzialità evolutive di un territorio sono quindi legate al modo in cui si manifestano concretamente queste interazioni. In quanto entità che evolve, il territorio può essere quindi considerato un organismo vivente la cui evoluzione è la risultante di diversi fattori che vengono a loro volta influenzati dai diversi comportamenti e dall'evoluzione dei molteplici attori che ne costituiscono il sistema.

Nella prospettiva di valorizzazione del territorio che interessa lo svolgimento di questa tesi, questo capitolo non ha il compito di entrare nel dibattito circa il significato teorico del concetto di territorio, né di esaminare in modo esaustivo tutti gli aspetti che contribuiscono a caratterizzarlo. Il capitolo avrà il compito di evidenziare quegli aspetti del concetto di "territorio" utili a delineare le modalità per la valorizzazione di un'area geografica a seconda delle sue caratteristiche intrinseche.

## 1.1 Gli elementi fondanti: attori e risorse del territorio

*"Il territorio è sede di attori costituiti da persone fisiche e da organizzazioni più o meno complesse dotate di risorse per lo svolgimento di determinate attività la cui realizzazione ha riflesso sul territorio dove queste avvengono"*(Caroli,2006)

In queste parole sopra riportate, Caroli racchiude perfettamente l'essenza di un territorio. Il territorio è da considerare come l'insieme di vari elementi, materiali e immateriali di cui gli attori e le risorse sono parte integrante. Gli attori, vivendo e agendo su un determinato luogo, ne modificano ed influenzano l'esistenza. Ma gli attori non agiscono mai in modo isolato, anzi, si relazionano e interagiscono tra di loro e da queste azioni o interrelazioni avviene il processo di cambiamento del territorio. Le relazioni tra gli attori quindi rappresentano un aspetto assolutamente primario, poiché influenzano fortemente le dinamiche sociali, la competitività delle attività economiche realizzate al suo interno e l'urbanistica del luogo. Un territorio infatti, proprio a causa di queste relazioni, va a modificarsi nel tempo: dalle azioni quotidiane compiute dai fruitori del luogo si passa a modifiche architettoniche, urbanistiche e dei servizi

che, a loro volta, insieme ai cambiamenti dovuti alla produzione industriale, vanno a configurare ulteriormente l'urbanistica del territorio<sup>1</sup>. Un altro punto certamente da sottolineare è che gli attori non agiscono mai alla stessa maniera nell'area geografica in cui si trovano. A seconda della loro relazione con il luogo e del loro grado e tipologia di azione su esso, possono rappresentare una risorsa per il territorio, oppure esserne solo utenti; possono essere persone di passaggio o risiedervi; possono essere "pendolari" ma intrattenere relazioni nell'area frequenti e rilevanti. Le persone con i loro gesti quotidiani diventano quindi il vero motore di cambiamento di un'area geografica. Bisogna sottolineare che solitamente i territori cambiano con relativa lentezza nel tempo: leva di rapido cambiamento sono da considerarsi i fenomeni non prevedibili e, spesso catastrofici, come lo Tsunami che ha modificato morfologicamente un'area e riportato danni a livello umanitario ed economici; o i grandi eventi, Mondiali di Calcio, Olimpiadi e l'Expo 2015 che modificano le città che li ospitano, dai servizi alla mobilità, dalle iniziative all'urbanistica, con l'obiettivo di aumentare la reputazione del luogo e di avere un ritorno economico. Le diverse teorie affini al marketing territoriale identificano il territorio come sede ed insieme di risorse materiali e immateriali. Le risorse sono reputate essere parte da cui dipende l'esistenza di un sistema, sia esso una fabbrica, una città o l'insieme territoriale. Più nello specifico le risorse materiali sono gli elementi visibili e direttamente valorizzabili che caratterizzano un ambito geografico; mentre quelle immateriali sono l'insieme di elementi di natura non tangibile che caratterizzano il potenziale di attrattività del territorio, influenzando anche il valore espresso dalle risorse materiali. Le risorse materiali di un territorio possono essere dovute alle specificità del territorio, all'azione prolungata di diversi attori locali, oppure avere origine nell'offerta di soggetti ben determinati (Istituzioni di Governo). Le risorse materiali, facenti parte della dotazione del territorio, rappresentano gli elementi su cui proporre l'offerta territoriale specifica dell'area. Sono infatti il risultato delle condizioni intrinseche dell'area: ambiente naturale ed evoluzione storica sono elementi

<sup>1</sup>Parente M. (2012): Design e identità urbane. Maggioli Editore, collana Politecnica, Milano.

inscindibili del sistema territoriale di cui fanno parte e di cui il territorio stesso di “nutre”. Le risorse che derivano dall’offerta di determinati attori si differenziano invece a seconda dei comportamenti di questi ultimi. Alcune risorse materiali, per facilitare la comprensione, sono ad esempio il sistema di servizi pubblici, il tessuto produttivo, l’apparato amministrativo e le istituzioni, la posizione geografica, l’urbanistica, patrimonio artistico-culturale. Le risorse immateriali derivano dall’evoluzione temporale del sistema territoriale stesso e dagli attori che ne fanno o ne hanno fatto parte. Sono caratterizzate dal fatto di essere fortemente specifiche dell’area geografica in cui si manifestano e difficilmente imitabili in altri contesti spaziali. Le principali, tra le componenti, sono ad esempio lo spirito del luogo, la lingua, il sistema di valori sociali e civili, le competenze produttive, le relazioni (scambi) culturali ed economici con l’esterno, la leadership economica e culturale, la reputazione, l’immagine del territorio e la qualità della vita. Per portare un esempio recente e a cui ho assistito personalmente, Daniel Libeskind<sup>1</sup> all’intervista da me svolta per questa tesi, ha dato una descrizione dell’Italia fondata proprio sulle risorse immateriali che ci appartengono e che ci contraddistinguono rispetto agli altri paesi.

*“[...]L’Italia non deve dimenticare che ha una profonda tradizione che non è solo la connessione tra il Duomo di Milano e la Ferrari, è il legame profondo in ogni cosa della vita di ogni giorno. In come chiamate qualcuno alla porta, il modo in cui utilizzate il tovagliolo a tavola, nel modo in cui dite qualcosa a qualcuno o il modo in cui analizzate il profilo di un palazzo” (Libeskind D, intervista 17/02/2015)*

C’è quindi qualcosa, in ogni cultura, in ogni territorio, che non può essere “imitata” o imparata da chi proviene da “fuori”. Sono risorse, quelle immateriali, che appartengono strettamente al luogo e ai suoi attori, i quali, quasi involontariamente, le hanno ereditate da chi li ha preceduti e le tramanderanno a chi verrà. Bisogna sottolineare che la diversità tra queste tipologie non è mai netta, possono infatti esistere delle sovrapposizioni tra le

<sup>1</sup>Daniel Libeskind è un architetto di fama internazionale che viene inserito della corrente del decostruttivismo. Grazie a Valentina Auricchio, responsabile del progetto Brianza Design District, ho avuto la possibilità di incontrarlo e di partecipare attivamente allo svolgimento della sua intervista.

varie categorie. Le risorse materiali e immateriali che caratterizzano quindi il sistema territoriale, determinano la qualità del patrimonio che esso mette a disposizione dei suoi utenti e da cui dipende la loro competitività internazionale. La configurazione di un territorio, la sua attrattività e le sue potenzialità di sviluppo, derivano dal modo in cui questi elementi si integrano tra di loro. Il patrimonio di risorse di un sistema territoriale non è però la semplice sommatoria delle singole risorse che ne fanno parte, ma sono le interrelazioni tra queste che ne determinano lo sviluppo e la crescita. La presenza di una risorsa stimola fortemente lo sviluppo di un'altra sia all'interno dello stesso territorio che tra territori confinanti. Le risorse si influenzano vicendevolmente generando un avanzamento e un cambiamento continuo sull'intero territorio. Milano, considerata tradizionalmente "porta d'Italia", attraverso l'Expo non può far altro che confermare quest'immagine: i turisti stranieri, arrivando a Milano, si aspettaranno di visitare più realtà; d'altro canto, i cittadini sia di Milano sia degli altri territori, si stanno muovendo per poter accogliere quest'ondata di turismo e averne un beneficio economico. Un evento del genere inoltre genera cambiamenti concatenati l'uno all'altro: la costruzione di un "quartiere" fieristico va a ridefinire l'assetto dei trasporti, l'arrivo di 3 milioni di persone (presenza prevista) genera la creazione di nuovi spazi di accoglienza e l'aumento sia di iniziative pubbliche (mostre ed eventi), sia private (i gestori differenziano la propria offerta e rinnovano i propri spazi). Si organizzano anche progetti nelle varie province e comuni in tutta Italia: le varie amministrazioni stanno ripensando i propri territori ad "uso turistico", puntando sulle risorse materiali e immateriali che sono insite nel luogo. Un sistema territoriale è quindi caratterizzato da una rete di interdipendenze che si sono create e sedimentate nel tempo, ma è anche dipendente da quelle potenziali che si potrebbero creare in futuro. Le interrelazioni, le cooperazioni e i cambiamenti futuri, influenzeranno e trasformeranno il territorio, perché, è bene sottolinearlo, un territorio non si esaurisce mai: è un sistema dinamico che si rinnova continuamente, proprio grazie a fattori quali attori di varia natura, avvenimenti sociali, eventi naturali, cambiamenti amministrativi e avanzamento tecnologico.

*“Le interdipendenze tra le risorse del territorio hanno una valenza che può manifestarsi da un lato nell’incremento del valore che la singola risorsa esprime a beneficio della complessiva attrattività del territorio, dall’altro, nel miglioramento delle condizioni di efficienza, innovatività e qualità della localizzazione offerte ai soggetti operanti nel territorio” (Caroli, 2006)*

A quello fin qui detto però bisogna aggiungere che la considerazione del sistema territoriale come insieme di risorse materiali e immateriali non è sufficientemente esaustiva per comprendere a fondo il territorio. L’offerta costituita da una certa area geografica è caratterizzata anche da condizioni che si manifestano nello spazio in cui tale area si trova e negli spazi che essa contiene. Esistono quindi dei livelli, tra loro interrelati, che si influenzano vicendevolmente. Accanto alle interdipendenze delle risorse materiali e immateriali che si possono trovare in un’area geografica e che possono essere definite interdipendenze “orizzontali”, assumono altrettanta rilevanza quelle, qui definite, “verticali” che si instaurano tra componenti di ambiti territoriale diversi. Caroli (2006) porta come esempio il valore dell’offerta turistica di una città. Questo dipende dal collegamento (orizzontale) che esiste tra il patrimonio artistico disponibile, offerta ricettiva, infrastrutture e servizi che determinano le modalità di accesso al luogo d’interesse. Deriva però anche dalla connessione (verticale) tra l’offerta turistica di quella città con quella di altre aree vicine dove si trovano fattori di attrattività complementari. L’offerta territoriale però viene interpretata partendo dall’orientamento al mercato del territorio; questo consiste nella tendenza da parte di diversi soggetti locali, ad attivare e rafforzare il valore che esso è in grado di offrire. Si può affermare dunque che la natura del territorio si può cogliere guardando sia gli elementi che gli appartengono, sia considerando le connessioni che si stabiliscono con le componenti di altri territori. Come si avrà modo di vedere nel corso di questa tesi, queste connessioni sono motivo di evoluzione territoriale perché si basano su rapporti di cooperazione e competizione che invogliano gli utenti del territorio a relazionarsi e a progredire per l’intero sistema in cui si trovano a vivere ed ad agire.

## 1.2 Il fine di un territorio quale sistema dinamico

Nelle pagine precedenti si è iniziato a delineare il territorio come un insieme di risorse che agiscono su una determinata area geografica e che ne influenzano la realtà e la sua evoluzione. Si è visto che il territorio è un prodotto composto caratterizzato dalla coesistenza di componenti fisiche, strutturali, transitorie, componenti immateriali, servizi e relazioni tra soggetti. Per queste sue componenti e per il fatto di essere in continua evoluzione, la teoria del marketing territoriale, lo definisce un sistema vivente. In quanto sistema vivente, si può affermare che il territorio abbia un fine da conseguire:

*“Il fine di un territorio è la creazione il mantenimento e il rafforzamento progressivo delle condizioni utili per evolvere e crescere in maniera fisiologica” (Caroli, 2006)*

L'obiettivo essenziale di un paese è quindi quello di migliorare gli standard di vita dei suoi cittadini. Questo risultato dipende dalla qualità dei prodotti/servizi, dalla produttività con cui il lavoro e il capitale sono utilizzati e dall'efficienza del loro uso. Questo fine che, nelle politiche di un territorio assume rilevanza fondamentale, per renderlo possibile, accanto alla creazione di ricchezza economica, prevede che sia raggiunto e mantenuto un idoneo equilibrio tra produzione e fruizione di tale ricchezza e che siano comunque ridotte, se non eliminate, le posizioni di elevato svantaggio sociale. La questione fondamentale è quindi porre come obiettivo la creazione di condizioni ambientali che permettano alle imprese del territorio di aumentare la produttività nel tempo. L'obiettivo di un territorio in sostanza è quello di attuare una gestione delle risorse di cui esso dispone ottimizzando i risultati nel presente, provando ad arricchirsi o a mantenere il patrimonio risorse attualmente disponibili. L'utilizzazione delle risorse deve quindi avvenire secondo modalità che ne permettano la riproduzione o che ne limitino il depauperamento nel medio-lungo periodo. Si parla quindi di sviluppo sostenibile<sup>1</sup> intendendo un processo di cambiamento per cui risorse, investimenti, tecnologia e istituzioni lavorino in modo coeso e armonico mantenendo e prevedendo le

<sup>1</sup>Caroli M. 2006, Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio. Franco Angeli editore.

necessità future. La sostenibilità dello sviluppo è dunque articolata in tre componenti: crescita economica, equilibrio dell'ambiente, uguaglianza sociale. Per perseguire lo sviluppo sostenibile, le aree sociale, economica e ambientale, vanno pensate attraverso un principio di integrazione e interdipendenza volta alla creazione di un equilibrio sinergico e positivo. I principali piani sui quali occorre agire per realizzare questo equilibrio sono l'organizzazione dello spazio territoriale e in particolare degli insediamenti urbani; le infrastrutture tecnologiche economiche e sociali; le tecnologie; gli stili di vita e modalità di organizzazione delle attività umane; i settori economici e sistemi di produzione e il sistema del welfare. Questo principio non implica che non ci siano determinate priorità all'interno della definizione degli obiettivi territoriali: in varie regioni italiane, la salvaguardia dell'ambiente naturale e delle comunità locali è l'obiettivo preponderante rispetto allo sviluppo del tessuto produttivo locale in quanto le specificità locali e ambientali sono i fattori caratterizzanti il territorio stesso. Le strutture responsabili dell'area devono quindi attuare un'azione rivolta a sviluppare le connessioni tra questi elementi e piani a medio- lungo termine per rafforzare quegli ambiti territoriali di cui è possibile sfruttare le sinergie a beneficio del territorio stesso. In questa prospettiva il sistema territoriale, inteso come insieme di risorse materiali e immateriali, interne ed esterne tra di loro interrelate, "sopravvive" se riesce a creare i giusti legami tra questi elementi che siano al contempo profittevoli e sostenibili dal territorio stesso. Iniziano a delinerarsi tra le righe però alcune domande. Le risorse a disposizione di un territorio portano beneficio per un solo territorio o possono essere condivise? Il fatto che il fine di un territorio sia quello di generare una condizione di benessere economico e occupazionale per gli attori di quell'area, va in contrasto con la ricerca di benessere dei territori limitrofi o aventi la stessa tipologia di risorse? Nel capitolo che segue si avrà modo di rispondere a queste domande analizzando la competizione tra territori.



### 1.3 Il territorio come sistema competitivo

Si è asserito che l'obiettivo essenziale di un paese è migliorare gli standard di vita dei suoi cittadini. Questo benessere dipende, come si è visto, dalla qualità dei servizi e della produttività, dalla strategia con cui il lavoro e il capitale vengono utilizzati e dall'efficienza sia di come quest'ultimi vengono investiti sia dal funzionamento dell'intero sistema. Nelle politiche di un territorio' quindi la questione fondamentale è creare le condizioni ambientali che permettano alle imprese localizzate al suo interno di aumentare la produttività con l'obiettivo di raggiungere una produttività incrementale nel tempo. La crescita di un territorio e il suo sostentamento dipendono quindi dall'acquisizione di quelle risorse (produttive, economiche, ambientali, logistiche, etc.) che sono necessarie a rendere produttivo l'intera area. Questa acquisizione però non è disconnessa da quello che avviene nei territori limitrovi, i quali, come si è visto, hanno gli stessi fini per il benessere dei propri cittadini. Si genera quindi un sistema di competizione tra territori che è bene prendere in considerazione. Come prima cosa bisogna dire che la competizione tra territori non è una "lotta" per acquisire ad esempio fette di mercato e che non genera somma "zero" come può accadere in ambito aziendale. Infatti viene osservato che la crescita economica e produttiva di un'area geografica e il successo internazionale delle sue imprese generano lo sviluppo del mercato di quell'area geografica da cui deriva un'opportunità anche per gli altri sistemi economici appartenenti sia a quel territorio che ad altri sistemi territoriali. Facendo per esempio riferimento al progetto che si avrà modo di delineare più avanti in questa tesi, l'evento Expo2015 che si terrà dal primo di maggio a fine ottobre a Milano, genererà un incremento turistico ed economico per la città. Milano in questa occasione diventa simbolo mondiale dell'alimentazione, ma Milano è conosciuta a livello internazionale come patria della moda e del design. I turisti, arrivando a Milano, essendo a conoscenza dell'identità della città, cercheranno di visitare quelle forme territoriali che hanno caratteristiche (produttive, valoriali, tradizionali) simili alla sfera dell'alimentazione (per Expo), della moda e del design (per Milano). Si può quindi facilmente prevedere che

1Cercola R. (2010); Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali. Franco Angeli, Milano

il flusso di turismo si muoverà da Milano, meta di arrivo, alle altre zone di interesse, generando un beneficio economico anche per le aree che decideranno di visitare. I fattori da cui deriva la capacità competitiva di un territorio sono quindi in buona sostanza le risorse che caratterizzano il territorio e gli attori che ne sono detentori, fautori e utilizzatori. Inoltre, altro elemento che genera la capacità competitiva sono le imprese che sono forti nel proprio settore di riferimento: il turista straniero che ha una cultura nell'ambito del design, si recherà alla Molteni per visitare l'impianto produttivo, generando beneficio per Giussano, Comune brianzolo che ospita l'impresa. Nella prospettiva dei settori e delle attività economiche, la capacità competitiva si esprime nella qualità del patrimonio di risorse materiali e immateriali che il territorio rende disponibili agli operatori in tali ambiti. Queste risorse, rese disponibili per questi specifici attori, danno la possibilità a questi ultimi di raggiungere posizioni determinanti da cui dipende la competitività internazionale dell'impresa d'appartenenza. L'eccellenza in ambito internazionale degli attori appartenenti ad un sistema territoriale ha, a sua volta un riflesso positivo sulla qualità del patrimonio di risorse tangibili e intangibili di un territorio e quindi sulla sua capacità competitiva dell'intero sistema. Ad esempio, il successo nei mercati internazionali di una filiera di imprese appartenenti ad un certo paese contribuisce a caratterizzare l'immagine di quel paese come sede naturale di quel tipo di produzione. Questa immagine stimola il noto effetto "made in" che da un lato attribuisce ai prodotti realizzati nel paese in questione un vantaggio competitivo riconosciuto dai consumatori e dall'altro rafforza la sua reputazione e la sua attrattività. Un altro concetto chiave è che nessun territorio può essere competitivo su tutte le industrie e i servizi che gli appartengono. Sono i singoli settori o servizi ad essere competitivi, ma non il sistema produttivo totale. Un determinato paese è caratterizzato dall'aver al suo interno alcuni settori particolarmente forti, altri posizionati a livello intermedio e altri ancora scarsamente competitivi a livello internazionali. È quindi corretto considerare la competitività di un paese in un certo settore come la capacità delle imprese in tale settore e collocate nel paese in

questione di guadagnare una posizione di primato nei mercati internazionali. La posizione competitiva di una regione o di una nazione può essere quindi comparata in maniera significativa solo con quella di aree sufficientemente simili per quanto riguarda determinate specificità del territorio: la struttura istituzionale, il benessere sociale, il sistema produttivo di un settore.

*“La capacità competitiva di un sistema territoriale è dunque la sintesi di una capacità di attrazione al suo interno delle fonti di determinate risorse e della capacità di metabolizzazione di queste risorse a vantaggio degli stessi attori che fanno parte del territorio e che con le loro azioni ne determinano l’evoluzione fisiologica.” (Caroli, 2006)*

La competitività di un territorio può dunque esprimersi in un insieme variegato di condizioni, settori, attività che assumono rilievo in funzione del grado di importanza che hanno gli attori che ne guidano e gestiscono le azioni. Caroli, in questa definizione che dà della capacità competitiva, intende quindi identificarla come la capacità da parte del territorio di attivare validi processi interni attraverso cui le risorse esprimono i loro potenziali, a beneficio di attori (sia economici che non) localizzati nel suo ambito. Si è detto che l’immagine competitiva di un’area ha un riflesso sui territori limitrofi o che contengono quel luogo specifico<sup>1</sup>. Quello che forse c’è da chiedersi è se il raggiungimento di un certo grado di competitività da parte un ambito territoriale possa riflettersi negativamente sulla competitività potenziale di altri ambiti territoriali. Questo, come asserisce lo stesso Caroli, sembrerebbe avvenire solo nel caso in cui implichi l’attrazione di risorse scarse e quindi la non disponibilità di queste per altri territori. Quello che ne consegue è che il rafforzamento di un territorio non debba causare l’indebolimento di altri. Anzi, considerando quello che si è detto fino a questo momento, nell’ipotesi di sistemi territoriali legati da connessioni economiche, sociali o culturali è possibile l’aumento di benessere generi e stimoli l’aumento del benessere anche per il territorio ad esso affine. Ma allora si può parlare ancora di competizione?

<sup>1</sup>Un sistema territoriale è sempre un sottosistema di un contesto geografico più ampio e comprende al suo interno altri sistemi territoriali di dimensioni più piccole.

Quello che si può certamente affermare è che, riassunto nel quadro fin qui delineato, il confronto tra aree geografiche non è necessariamente solo di tipo “competitivo” per come si è soliti intenderlo. Sempre più spesso infatti l’evoluzione di un ambito geografico e la valorizzazione delle sue risorse avviene attraverso lo sviluppo di opportune forme di cooperazione con altri settori. Ed è per questo motivo, come si avrà modo di approfondire nel capitolo inerente al sistema distrettuale, che nascono realtà imprenditoriali fortemente ancorate ai territori di appartenenza, i distretti, che basano il loro sostentamento sulla cooperazione generando l’avanzamento dell’intero sistema territoriale.

## 1.4 L’attrattività del territorio e l’offerta territoriale

È stato detto fino ad ora che il territorio è un sistema complesso in cui interagiscono diversi fattori. Tra questi fattori bisogna tenere conto anche di quelli che nascono dall’interazione dell’utente con l’area geografica e che quindi dipendono dal tipo di relazione, reale o potenziale, che tra di loro si instaura. La disciplina del design indica che i luoghi possono essere presi in esame come media interattivi il cui contatto con l’utente, genera in quest’ultimo l’evocazione di ricordi o la nascita di esperienze e ricordi ex novo. È l’attivazione di questa relazione con gli individui che, se risponde alle esigenze di quest’ultimi, va a caratterizzare il territorio (ma anche uno spazio pubblico) come luogo o non-luogo<sup>1</sup> secondo la percezione<sup>2</sup> che si ha di questi. Si prenda come esempio i centri commerciali. Quest’ultimi non si occupano solo della vendita del prodotto, ma di consolidare la relazione simbolica con i consumatori attraverso la condivisione di una dimensione esperienziale. Su questi luoghi prevalentemente anonimi, si riscontrano infatti effetti positivi in quanto, attraverso l’utilizzo di codici della comunicazione e di strategie specifiche, vengono create delle personalizzazioni ad hoc per questi spazi facendogli di

.....  
1 Gallucci F. (2008); Il marketing dei luoghi e delle emozioni. Egea, Milano

2La percezione è la sintesi di tutte le impressioni su una marca, prodotto o ambiente. Questa è talmente importante nella scelta del consumatore che normalmente vengono anteposte alla valutazione oggettiva delle caratteristiche funzionali che dovrebbero guidare l’acquisto.

conseguenza assumere una funzione esperenziale. Uno spazio di vendita quindi, se ben progettato, contribuisce ad accrescere il valore della componente di servizio rispetto alla merce specifica e va di conseguenza a consolidare una relazione con il consumatore fondata su aspetti intangibili di natura qualitativa<sup>1</sup>. Così, nel tempo, questi store hanno acquisito nuove finalità rispetto a quelle commerciali: sono diventati luoghi d'incontro, di spettacolo, generatori di esperienze e luoghi di apprendimento. Anche per i territori ci sono dei linguaggi e strategie che vanno progettate volte a creare un immaginario specifico nella mente dell'individuo al fine di trasformare l'utente potenziale in reale e il reale in fidelizzato<sup>2</sup>. La sfida avviene quindi nella mente dell'acquirente, il quale, prende la maggior parte delle decisioni in termini di "acquisto" basandosi sulla propria sfera emozionale: sensazioni, sentimenti, esperienze pregresse e quelle ancora non realizzate giustificano la scelta dell'utente indipendentemente dalle reali funzioni e proprietà in questione, siano esse appartenenti ad un prodotto o a una città da visitare. Operazione che va pensata è quella di "posizionare"<sup>3</sup> nella mente del consumatore le sensazioni e le storie che appartengono a quel specifico luogo. Il posizionamento di un territorio nella mente di un individuo riguarda il modo in cui questo viene percepito come insieme di caratteristiche tangibili e intangibili, dalla domanda attuale e potenziale. In una società sovraffollata di prodotti, possibilità di viaggiare, di esperire luoghi diversi, il principale problema per le aziende e i territori è riuscire a distinguersi dal mercato di appartenenza. Il design ha il compito quindi di sviluppare un immaginario che attribuisca valore alle componenti del territorio per migliorare il grado e la quantità della percezione che il "mercato" ha di queste. Lo sviluppo di questo immaginario è prodotto per rendere esplicito lo spirito del luogo.

1Carmi E. (2009) in "Branding. Una visione design oriented" (Fausto Lupetti Editore, Bologna) parlando di space design, definisce il punto vendita come strumento privilegiato per la marca in quanto sua diretta manifestazione attraverso l'utilizzo di un codice di valori legato ai sensi.

2 Accezione da me utilizzata per proporre un primo parallelismo tra il territorio e un prodotto di mass marketing. Più avanti si approfondirà ulteriormente la chiave di lettura qui proposta.

3 Al Ries e Jack Trout affrontano in "Positioning. The battle for your mind", libro del 1981 il concetto di posizionamento inteso non come strategia che si attua sul prodotto, ma quello che si fa nella mente del cliente potenziale, ovvero provare appunto a Posizionare il prodotto, il brand, nella mente dell'acquirente rispetto alle percezioni delle marche concorrenti.

Per spirito del luogo si intende un insieme di elementi intangibili e tangibili che caratterizzano un'area e che, essendosi creati nella storia, sono espressione della tradizione ed evocazione dell'area. Lo spirito del luogo rafforza il posizionamento competitivo percepito: sviluppa così negli utenti potenziali una sensibilità positiva verso le alternative di prodotti territoriali<sup>1</sup> offerti e si fa assumere spontaneamente agli attori appartenenti al territorio il ruolo di ambasciatori della propria area verso l'esterno. Lo spirito del luogo consente la diffusione quindi presso gli utenti potenziali e attuali dei valori portanti che caratterizzano un luogo. Questa strategia deve essere condotta sia su un livello generale, in cui l'obiettivo è lo sviluppo di una percezione complessivamente positiva del luogo e dei prodotti territoriali che sono offerti al suo interno; sia ad un grado più specifico e definito per valorizzare una determinata funzione d'uso del territorio rivolgendosi ad alcune tipologie di domanda. L'attrattività di un territorio è quindi valutata in relazione alla convenienza e appetibilità che questo assume come sede di determinate attività; siano esse legate al commercio, alla produzione o al turismo. Il rilievo dei fattori di attrattività di un'area geografica è quindi fortemente influenzato dalle specificità dell'attività insita nel luogo: nel caso di interesse nell'ambito produttivo ad esempio, riguarderà l'interesse verso l'industria d'appartenenza e sarà determinata anche dal tipo di strategia competitiva dell'impresa che compie tale valutazione. La percezione dell'attrattività dell'area è anche (e soprattutto) determinata dalla sua reputazione, riferita sia alle condizioni generali del territorio che specificatamente agli aspetti rilevanti per lo svolgimento delle attività di interesse per i potenziali utenti del luogo. Quando si progettano strategie per la valorizzazione di un territorio, bisogna considerare, oltre le proprietà fisiche e funzionali che vi appartengono, anche le sue proprietà spirituali ed emozionali perché insieme concorrono alla formazione dell'offerta territoriale di quel luogo specifico. Bisogna quindi attuare delle strategie sul territorio che contribuiscano allo sviluppo equilibrato dell'area attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfi

<sup>1</sup> Il prodotto territoriale è più complesso rispetto prodotti di consumo o servizi poiché è esso stesso la sintesi di un'insieme di prodotti e servizi.

i segmenti identificati di domanda attuale e potenziale. Per parlare di offerta territoriale bisogna considerare altre due variabili, il mercato e la domanda, elementi che a volte vengono tra loro confusi in quanto strettamente interrelati l'uno all'altro. Per domanda si intende la richiesta che i consumatori fanno di un determinato bene o servizio, mentre il mercato è il settore di riferimento a cui appartiene la domanda e a cui si rivolge l'offerta. Considerando come esempio un prodotto di mass marketing, la domanda è da intendersi in riferimento a quella del target e il mercato il settore di riferimento per il brand che dopo un'attenta analisi di quest'ultimo, applica delle scelte operative: le strategie di offerta. Il mercato è quindi costituito dall'insieme di soggetti che rappresentano una domanda che può trovare soddisfazione in una determinata offerta. Nel caso di prodotti e servizi, l'insieme di soggetti che compongono il mercato si esprime concretamente sulla base della qualità e del valore della domanda che essi originano in un certo arco temporale. Nel caso di un territorio, questa connessione risulta molto parziale e in alcuni casi indiretta. Un certo insieme di soggetti può costituire un mercato che si rivolge ad una determinata offerta territoriale, tuttavia essi possono esprimere una domanda che si rivolge in maniera solo parziale e comunque differenziata alle specifiche componenti di quell'offerta territoriale. Appare inoltre difficile la definizione dei contenuti della domanda in quanto il prodotto territoriale è la sintesi di una serie di prodotti e servizi che hanno una propria configurazione: una località si caratterizza per l'offerta delle strutture ricettive, per le opportunità culturali o ricreative che sono a disposizione per un certo periodo di tempo su un determinato insieme di componenti fisicamente collocati nel territorio. Nel "comprare" un'offerta territoriale il turista idealmente acquista l'opportunità di trascorrere un certo periodo di tempo in una determinata località. In concreto compra una serie di servizi e prodotti da imprese collocate all'interno di tale località e, rispetto all'acquisto di un prodotto, ha un livello di autonomia maggiore nello scegliere i contenuti e la misura dell'offerta di cui usufruire. Diversi elementi fanno parte di un'offerta territoriale e ne condizionano il valore. Tra questi possiamo considerare principali: lo spazio naturale,

le infrastrutture, l'equilibrio sociale e la sicurezza, i servizi pubblici, le conoscenze del territorio e le sue attrazioni che, integrati tra di loro e coerenti con un certo modo di utilizzo dello spazio, vengono messi a disposizione dei fruitori per generare benessere per l'intero sistema territoriale. La domanda turistica infatti non sarebbe soddisfatta dalla fruizione delle singole offerte, ma viene appagata grazie ad un sistema che integra tutti questi elementi. Anche qui si evince che come il territorio, la sua offerta risulta essere costituita da componenti materiali e immateriali, quali infrastrutture e tradizioni; servizi e funzioni d'uso, quali a esempio merceologico, tecnico, produttivo, che assumono le caratteristiche del più ampio sistema territoriale di cui fanno parte. Queste funzioni d'uso e servizi rispondono a precise esigenze del target identificato che, grazie proprio a queste funzioni, determina il suo grado di differenziazione rispetto alle offerte concorrenti. Si delinea ora un altro aspetto dell'offerta territoriale: la sua sostenibilità e il mantenimento della promessa. L'offerta territoriale deve essere sempre pensata in termini di sostenibilità sociale ed economica in termini di competitività, di impatto positivo sull'equilibrio socio-ambientale e di generazione di nuove risorse. L'offerta territoriale deve infatti essere in grado di soddisfare meglio di altri territori le aspettative dei soggetti, sia interni al territorio sia potenziali, a cui si rivolge e deve essere pensata in modo tale da generare esternalità positive che migliorino le condizioni socio-economico e ambientali del sistema territoriale di cui essa è parte. Concludendo, quando si parla di offerta territoriale si fa riferimento ad un ampio raggio di servizi, beni e funzioni che integrati tra loro e riferendosi all'area geografica di appartenenza, vengono messi a disposizione di fruitori appartenenti al target di interesse del territorio. Quando si delineano strategie volte alla valorizzazione di un'area bisogna quindi tenere presente di questi elementi in modo da essere in grado di pianificare il grado di attrattività dell'area geografica in funzione della qualità delle sue risorse, selezionare la domanda, proporre azioni pensate nel lungo periodo e considerare il fine primario del sistema territoriale: la sostenibilità e il miglioramento del suo benessere. Attrattività che è valutata in relazione alla convenienza che il luogo assume come sede di



determinate attività, esperienze ed investimenti; che è influenzata dalle specificità insite nel territorio e che è percepita a seconda della sua reputazione, riferita sia alle condizioni generali del luogo che specificatamente agli aspetti rilevanti per quel determinato target.

## 1.5 Perché valorizzare un territorio? Svezia e Italia a confronto

Nei paragrafi precedenti si è affermato che il territorio in quanto sistema dinamico è sottoposto a continue opportunità per evolvere e che queste opportunità scaturiscono da come vengono pensate ed organizzate le sue componenti interne ma anche da come la relazione tra territori limitrofi incida sulla realtà territoriale singola. I territori emergono sempre più come importanti attori economici in cui la nuova competitività urbana non è più incentrata sulla sola produttività o commercio ma è incentrata sempre più sull'acquisizione di nuovi visitatori. Questa acquisizione non può che giocare sull'identificazione e la valorizzazione di un'identità per il territorio in quanto, la nascita di nuove forme di competizione all'interno dei mercati globali, ha spostato l'ago della bilancia dalle caratteristiche funzionali appartenenti ad un luogo a quelle percettive dello stesso. Inoltre se si pensa ad un luogo come un organismo complesso composto da un tessuto urbano e sociale, non si può far meno che comprendere come questo organismo sia un insieme di simboli, significati, linguaggi che nel complesso agiscono come media interattivo comunicando informazioni sia alla sfera funzionale che emozionale dei suoi fruitori. Diventa quindi di primaria importanza per i luoghi, città o realtà produttive puntare sulla valorizzazione della propria identità, composta da un'insieme di vocazioni, patrimonio culturale, tradizioni e contesto produttivo e sociale. I processi di valorizzazione territoriale sono processi complessi che investono prima di tutto le comunità locali oltre ad una varietà di attori. Il territorio infatti non costituisce solo lo sfondo in cui si manifesta l'agire economico ma è il luogo in cui si creano, si accumulano e vengono poi condivisi saperi e relazioni che sono performanti del luogo stesso. Per questo motivo le strategie di

valorizzazione territoriale devono essere pensate in un'ottica di sostenibilità territoriale favorendo innanzitutto la convergenza degli attori attorno ad una visione condivisa, articolando questa visione in diverse iniziative, progettando interfacce, servizi ed eventi, promuovendo un'efficace comunicazione dell'intero processo. Come si avrà modo di approfondire nel capitolo seguente, quando si considera l'identità di un territorio bisogna quindi in primo luogo far riferimento ad una pluralità di aspetti reali e riscontrabili sul territorio che vengono percepiti dal visitatore in base a quello che sono in grado di trasmettere: gli elementi di distintività e il sistema delle risorse tangibili e intangibili diventano quindi dei fattori cruciali da considerare nella messa a punto di una strategia per la valorizzazione di un'area geografica<sup>1</sup>. Esistono diversi sistemi di ranking per verificare il posizionamento di un territorio nella mente dei potenziali fruitori: City Brand Index di Anholt-GfK Roper<sup>2</sup>, Country Brand Index di Future Brand<sup>3</sup>, The World Happiness Report dell'iniziativa per lo Sviluppo Sostenibile della Nazioni Unite. Questi ranking si basano su valori e aspetti quali la qualità della vita, il turismo, la produzione e la riconoscibilità del marchio all'estero, sistema sanitario e sicurezza, governance, innovazione e sviluppo tecnologico (etc) che determinano il posizionamento del paese nella graduatoria. Facendo riferimento a questo paese secondo il Country Index di Future Brand<sup>4</sup>, l'Italia si trova nella situazione in cui ha un forte patrimonio culturale e una buona reputazione dell'italian style e way of life, ma manca tutto un sistema di governance e di sviluppo tecnologico volto a generare situazioni di sviluppo

.....  
1Parente M. Lezione master Progettare Cultura, Design per lo sviluppo territoriale (03/02/2015)

2Simon Anholt è un consulente politico che aiuta i Governi delle Nazioni a sviluppare strategie che aiutino i paesi ad essere competitivi. Il Nation Brand Index da lui sviluppato ed ora curato da GfK Roper Public Affairs & Media, misura, dal 2005, immagine e reputazione dei vari Paesi individuandone i miglioramenti e peggioramenti in settori quali economia, immigrazione, cultura, turismo e funzionamento delle istituzioni.

3Future Brand è un'agenzia internazionale che in Italia ha sede a Milano e a Genova. Si occupa di creare una brand identity per imprese e di sviluppare strategie per migliorare l'immagine esistente di un paese o azienda che sia. Tra queste attività Future Brand sviluppa anche report ed insight sul posizionamento e la percezione delle nazioni, il Country Brand Index.

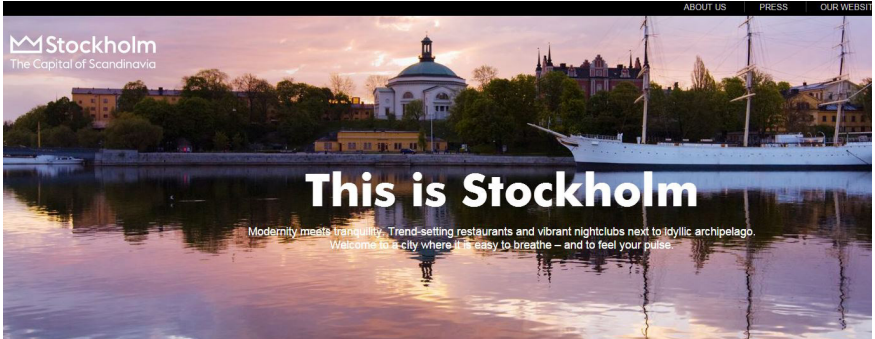
4In questo capitolo ho preso ad esempio la graduatoria realizzata per l'anno 2014-2015 da Future Brand a seguito di una lezione tenuta da Silvia Barbieri, responsabile del reparto strategico, presso Altis, Alta Scuola Impresa e Società, dell'Università Cattolica Sacro Cuore alla quale ho partecipato il 5/02/2015.

economico e sociale per il paese. Questo porta l'Italia ad essere svantaggiata rispetto a paesi come il Giappone, la Germania o la Svezia, territori che per risollevarsi dalla crisi, hanno saputo comprendere la nuova appetibilità legata all'innovazione e allo sviluppo sostenibile per potersi differenziare dal mercato globale all'interno del quale la domanda si sta sempre più diversificando (Graf1). Il sistema di raking finisce quindi per evidenziare un lento ma progressivo declino dell'immagine dell'Italia che, al contrario, risulta polarizzarsi tra punti forti positivi (storia, arte e enogratronomia) e punti forti negativi (qualità della vita, salute e possibilità di business) in cui è evidente che la reputazione del paese resta legata agli elementi che negli anni hanno reso il paese famoso nel mondo senza però riscontrare un avanzamento su altri campi (Graf2). Prendendo invece a confronto un caso positivo come la Svezia, si riscontra come il coordinamento tra gli attori economici e istituzionali del territorio sia riuscito a gestire finanziamenti e strutture di governance per la valorizzazione dell'intero paese realizzando una delle strategie di Place Branding più efficaci in Europa. L'obiettivo di fondo è stato quello di affermare il potenziale della città come luogo per gli affari, per la vita sostenibile, per la formazione e per il divertimento, diversificando la visione della città in numerosi settori, dall'innovazione al welfare, offrendo un quadro di prospettiva allo stesso tempo strategico e creativo grazie inoltre all'utilizzo integrato dei social e di video virali. Puntando su Stoccolma come "Capitale della Scandinavia"<sup>1</sup>, la città ha sintetizzato un concetto utile per il turismo e per gli affari: l'ampia azione di comunicazione ha portato al riconoscimento identitario da parte di imprese e organizzazioni economiche presenti sul territorio che, in circa 500, hanno deciso di accompagnare al proprio marchio, il brand "Stockholm Capital of Scandinavia". C'è stata sicuramente una ricerca da parte degli enti governativi rivolto ad attirare nuovi investitori sul territorio, ma anche un processo di riconoscimento identitario "interno" rivolto ai cittadini. Infatti Stoccolma affermando e confermando valori quali sicurezza, salute, vivibilità, educazione, divertimento e sostenibilità (economica, sociale, ambientale), ha reso partecipi

.....  
 1 <http://www.visitstockholm.com/en/it/>

i cittadini svedesi, dei comportamenti e dei valori da loro veicolati in modo da incentivare in primo luogo un riconoscimento in questa identità, in secondo luogo l'attivazione di certi comportamenti portando ad essere i cittadini il primo esempio e il primo motore di propaganda dell'intera nazione. Video virali come "Stockholm is not a coincidence" in cui vengono raccontate le opportunità della città, piattaforme con domini coordinati come "visitstockholm" e "visitsweden" recepite chiare e unite dai potenziali fruitori del luogo, l'attivazione del profilo Twitter "I'm Sweden" in cui per una settimana a turno un cittadino diventava il possessore del profilo e poteva twittare cosa fosse la Svezia per lui, sono tutte modalità di comunicazione integrata che hanno portato l'intera Svezia ad essere attrattiva nei vari ambiti d'interesse per la nazione. A conferma di ciò si vede come la Svezia sia passata dall'ottavo posto occupato nella graduatoria di Future Brand del 2011 al quarto posto nel 2013 e mantenuto ancora oggi. Nello stesso arco temporale l'Italia è invece passata dal decimo al quindicesimo posto nel periodo 2010-2012 e fino al diciottesimo posto nel 2014. Non resta che prendere atto che gli investimenti minimi e mal gestiti in promozioni piccole e non coordinate di rilancio dell'immagine del paese, risultano essere inefficienti e non efficaci ai fini comunicativi nel mercato globale in cui l'Italia si trova a competere. In un'occasione come quella che ci si sta prospettando davanti, ovvero Expo2015, trovare in rete siti come "Verybello" che vanno a confermare gli stereotipi della "bad Italy" nelle menti dei potenziali turisti, non coordinare video proposti dal Ministero dell'Economia come "Italy The Extraordinary Commonplace", i vari spot tra cui "Food Life" e le piattaforme informative sotto un cappello riconoscibile e comune, non sfruttare la potenzialità di riconoscimento dell'intera nazione nei valori appartenenti all'Italia, generano un'altra azione fallimentare in cui le risorse investite, non utilizzate secondo un'ottica oculata, finiscono per essere uno spreco.

A Destra: Fig.1- Strategie di valorizzazione territoriale:  
Svezia e Italia a confronto



Home    Notifiche    Messaggi    Scopri

**I'M**

TWEET 111000    FOLLOWING 2.821    FOLLOWER 82700    PREFERITI 20700

**@sweden / Mattias**  
@sweden

A new Swede every week / How Swedish is this 42-year-old after 18 years in California AND becoming a Muslim? Does it matter?

Sweden  
curatorsofsweden.com  
iscritto a gennaio 2009

Tweet    Tweet e risposte    Foto e video

@sweden / Mattias ha ritwittato

**E. Dacey-Fondelius** @Fondacey · 6 h  
@sweden is going through a challenging era integration failures prompted by current event @500lis\_bh

@sweden / Mattias @sweden · 5 h  
Well it's happened again. E



# Very Bello!

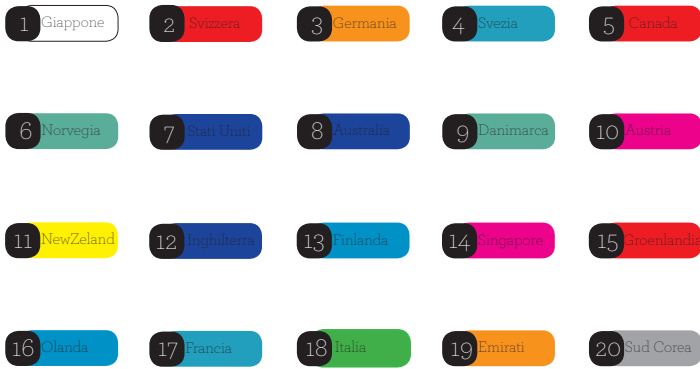
1000+ CULTURAL EVENTS  
Viaggia nella Bellezza  
ITALIA PER EXPO 2015

ITALY EXPORTS 40 BILLION EUROS' WORTH OF GOODS IN THE FOOD&DRINK INDUSTRY AND RELATED TECHNOLOGIES.



L'utilizzo strategico e integrato delle risorse territoriali può invece fare la differenza nel consentire lo sviluppo economico, sociale e identitario del paese. Deve innanzitutto esserci una governance strutturata capace di compiere azioni nel lungo periodo ed integrate e coordinate in una visione ampia e indirizzata ad un fine comune. Questo porterebbe ad una rivalutazione del luogo agendo sulla comunicazione interna ed esterna e rendendo visibile nel tempo il miglioramento della reputazione. Essere uno strumento per rinnovare la tradizione, la conoscenza e i saper fare locali; relazionarsi ed aprirsi ai nuovi "city users" rispondendo alla domanda crescente di nuovo intrattenimento culturale ed esperienziale; saper riconoscere quelle che sono le opportunità e il sistema di risorse tangibili e intangibili del territorio con il fine di "attivarle" portare innovazione nel territorio, sono le chiavi per aggiornare le reputazioni oramai "stagnanti" dei paesi come l'Italia e per percorrere le nuove vie che l'epoca della globalizzazione ha aperto. In questa contemporaneità in cui si è inseriti in una situazione mutevole dovuta alle tecnologie, alle nuove modalità politiche, produttive e sociali e in cui si è aperta una nuova modalità partecipativa, open source e collaborativa sia sul piano di definizione dei significati sia sul piano dell'azione, le evidenti difficoltà degli enti locali nell'avviare processi di trasformazione significativi, potrebbero essere attenuate se non soppite dall'intervento delle iniziative bottom-up a cui si sta già assistendo. I tempi di progettazione solo top-down in cui l'utente o cittadino sono visti come entità passive, sono difatti ormai asincroni rispetto alla velocità che contraddistingue la nostra società dal modo di interagire tra di noi e con i luoghi. Insieme, con le possibilità economiche e la visione sul lungo periodo degli enti e la forza, creatività e produttività di cittadini e privati, si possono introdurre nuove modalità di narrazione, percezione e creazione di senso dei luoghi. Nei prossimi capitoli, mantenendo come obiettivo la valorizzazione di un'area territoriale della Brianza, si passeranno in rassegna i cardini alla base della valorizzazione secondo la teoria del Place Branding con l'augurio di realizzare un progetto "ad hoc" per il territorio, funzionale, efficace, dinamico e permanente nel lungo periodo.

Graf1 - Graduatoria 2014 di Future Brand sui migliori 20 paesi.



Graf. 2 - Percezioni sulle performance dell'Italia in base a macrosettori di analisi

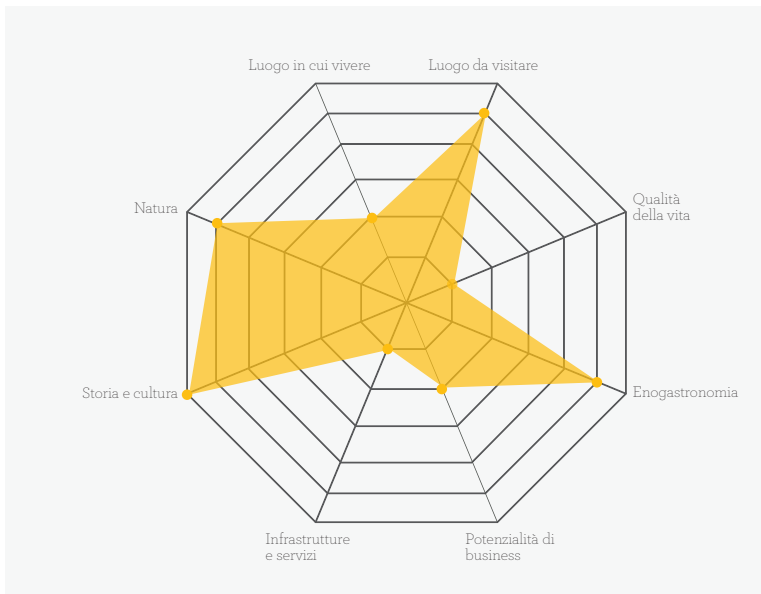


Grafico realizzato in riferimento alle percezioni raccolte da FutureBrand per l'anno 2014

## 2 Il territorio può essere un Brand?

È possibile gestire un territorio come fosse un brand? Negli ultimi anni probabilmente per attrarre finanziamenti pubblici, accogliere aziende estere, intercettare flussi turistici e incrementare gli standard di vita degli abitanti, le amministrazioni ricorrono sempre più a tecniche di marketing e di place branding per implementare le politiche pubbliche<sup>1</sup>. I territori tuttavia non sono semplici prodotti, come difatto le amministrazioni e gli enti non sono aziende. Dunque è impossibile pensare di trasferire i modelli delle discipline di marketing su un sistema di valori, di risorse e di attori che è il territorio. Per questo motivo si è passati da un approccio più funzionale legato al marketing ad un focus sulla dimensione percettiva e simbolica che appartiene alla disciplina del branding applicato però al territorio.

*“L’applicazione del place marketing dipende largamente dalla costruzione, dalla comunicazione e dalla gestione dell’immagine della città, poiché, a livello base, gli incontri tra le città e i loro fruitori avvengono attraverso percezioni e immagini” (Ashworth e Karavatzis, 2005)*

In questo senso, quando si parla di branding per il territorio, significa valorizzare gli asset tangibili, intangibili e cognitivi del luogo identificando a monte, una strategia di valorizzazione del territorio e a valle una applicare questa strategia attraverso l’implementazione di eventi, azioni, pianificazioni urbane e infrastrutturali e comunicazioni facente capo la brand identity quest’ultima in grado di guidare le politiche di pianificazione urbana e di sviluppo territoriale. O meglio, scegliendo di allineare le politiche e la gestione delle risorse in modo da affermare un’unica idea di sviluppo a lungo termine. Deve essere inoltre tenuto conto della questione dell’identità: la valorizzazione di un territorio e la sua evoluzione economica e sociale, è legata indissolubilmente con il suo patrimonio identitario e culturale. Se le azioni di branding sul territorio non rispettano e valorizzano il luogo partendo proprio da questi elementi specifici, difficilmente potranno condurre ad uno sviluppo sostenibile dell’area geografica.

.....  
<sup>1</sup>Giovanardi, M in Place Branding: verso un marketing a misura di luogo?  
Lezione 05/02/2015



Come si è delineato nel precedente capitolo, un luogo è un'entità complessa costituita da risorse umane, sociali, economiche, naturali ed urbanistico- infrastrutturali. Il place branding non può quindi che essere un insieme di azioni "a misura di luogo" che tenga conto dell'identità di un luogo formata da una sua specificità, complessità, dal suo insieme di relazioni e interrelazioni interne ed esterne ad esso.

## 2.1 Product versus Place: quando il prodotto è un luogo e la città può diventare un love-mark

Quando si parla di brand, o marca, si fa riferimento ad un mondo di percepito fatto di segni, codici visivi, cognitivi, emozionali di un prodotto, soggetto, servizio o territorio che la marca è in grado di evocare. Si è soliti collegare in modo diretto e quasi inconsapevole la brand al prodotto, ad un oggetto pensato per il mass marketing di cui la brand si fa portavoce. Come si sta verificando negli ultimi anni, la brand può anche essere attuata per la valorizzazione dei territori. Per cercare di mettere a fuoco la possibilità offerta dall'utilizzo delle strategie di branding per la valorizzazione territoriale, non si può fare a meno di partire dalla considerazione di che cos'è una marca e di come agisce nell'ambito dei prodotti. Innanzitutto bisogna dire che un prodotto si differenzia da un luogo in quanto il prodotto di mass marketing è un oggetto che viene consumato e, una volta esaurita la sua funzionalità, possiamo dire, termina anche la sua esistenza oggettiva. Un territorio invece non esaurisce mai la sua funzione, è un sistema dinamico che è in continuo mutamento e che, entrando in contatto con i suoi fruitori, instaura tipi di relazioni, emozioni e funzioni di utilizzo con il soggetto specifico. A parità di mercato, valore, tecnologia, i prodotti si differenziano per la loro immagine, per la loro marca. Oggi, forse in maniera più incisiva rispetto al passato, l'acquisto di un prodotto determina anche un upgrading sociale. Oggi però, ci si trova in una società i cui bisogni pratici sono già soddisfatti e quindi le imprese si sono trovate a basare maggiormente le proprie qualità "sull'essere": sono prodotti il cui acquisto veicola prima di tutto il miglioramento del proprio status perché sono portatori di valori immateriali ma che a

livello sociale incidono e danno una rilevanza al singolo. Quello che avviene quindi è che l'acquisto di un prodotto è prima di tutto influenzato dalla personalità di marca. La personalità viene determinata da come il mercato vede e percepisce la marca che poi si riconduce fisicamente al prodotto. La brand è quindi un simbolo e come tale rappresenta il legame, la fedeltà o la dissociazione tra il prodotto e il consumatore. Bisogna dire che anche le modalità di posizionamento dei brand nel mercato per i prodotti di mass marketing stanno cambiando. Infatti mentre nel passato i consumatori erano considerati attori passivi a cui infondere un messaggio, oggi, grazie alle trasformazioni delle tecnologie digitali e dei comportamenti delle persone, i brand, per attrarre il pubblico, stanno investendo fortemente nella creazione di materiale sotto forma di storytelling<sup>1</sup> con elevata capacità di intrattenimento per inserire la brand in un contesto di riferimento esperienziale. Il consumo viene infatti considerato ora una pratica sociale che non nasce e termina con l'acquisto di un prodotto, ma si sviluppa nei momenti precedenti all'acquisto e continua successivamente a quest'ultimo, molte volte sotto forma di pratica condivisa (dalla richiesta di opinioni sul prodotto alla condivisione della scelta finale). Quando si decide di acquistare si è infatti già svolta un'intensa attività e di fatto si è già deciso l'oggetto di acquisto. Questa attività è influenzata da diversi fattori: memoria a lungo termine, motivazioni alla base dell'acquisto, identità, esperienze pregresse, reputazione. I consumatori sono portati, attraverso le strategie di branding a riconoscersi nella personalità di marca grazie ai valori che essi esprimono: ne vengono sedotti e instaurano con questi un rapporto di fiducia. La marca è quindi una personalità, un complesso sistema di relazioni che riguardano il prodotto, la sua immagine, il suo carattere e che genera emozioni nella mente e nel cuore di chi vi entra in contatto. Se si considera il prodotto "territorio", i luoghi sono libri aperti con un linguaggio, codici, significati che ognuno è

.....  
<sup>1</sup>Bonsignore P, Sassoon J; (2014), in "Branded content. La nuova frontiera della comunicazione d'impresa", Franco Angeli Editore, osservano come il cambiamento delle tecnologie, l'avvento dei social network stia determinando un contesto nel quale la pubblicità sta perdendo molta della sua tradizionale capacità di presa sul pubblico. Delineano la strategia del Branded Content come strada innovativa per impostare la comunicazione d'impresa e di marca attraverso la creazione di un contesto sociale, culturale, ludico, informativo non direttamente legato alla promozione del prodotto.

in grado di leggere. Questo linguaggio si è sedimentato nella nostra memoria con gli anni, attraverso film, racconti e avvenimenti ed è diventato parte integrante della nostra esperienza. La città ha affidato sempre di più alle logiche di consumo e alla loro organizzazione spaziale molte proprie funzioni. Grazie all'esistenza di insegne planetarie e merci globali presenti in tutte le città del mondo, viene costruito un ambiente che fa sentire il consumatore "a casa" anche se si trova dall'altra parte del mondo. I grandi marchi infatti, come Nike, H&M e Tiffany sono diventati icone del paesaggio urbano contemporaneo e vanno a rassicurare il consumatore sul luogo in cui si trovano. I luoghi del commercio hanno acquistato nel tempo nuove finalità che esulano da quelle commerciali: sono diventati luoghi d'incontro, spettacolo, di esperienza e di apprendimento. I luoghi per questo motivo hanno bisogno di una caratterizzazione specifica e riconoscibile dal consumatore attraverso l'uso di codici per trasformarli da anonimi a luoghi di ritrovo. I brand che raggiungono uno status di *lovemark* evocano un sentimento di fedeltà oltre la ragione nella sfera emotiva dei consumatori che sviluppano un sentimento esclusivo nei confronti del brand preferito di cui acquistano i prodotti. Anche le città possono essere *lovemark*<sup>2</sup>, Roma, Venezia e Firenze, ne sono un esempio. Sono città infatti che hanno saputo instaurare un rapporto empatico creando un immaginario attraverso più media che ha incontrato e soddisfatto l'aspirazione dei fruitori. Se prendiamo in considerazione territorio che non sono *lovemark* ma che hanno comunque punti di interesse in risposta ad un certo mercato, la costruzione di un'identità e il suo posizionamento ha un funzionamento simile a quello che accade per i prodotti di mass marketing e anche al mondo della comunicazione sociale: si rivolge ad un target, risponde a dei bisogni, acquisisce una reputazione. Quello che differenzia un territorio da un prodotto è che non è un oggetto direttamente acquistabile, è un'esperienza. Per far sì che il potenziale fruitore decida di vivere questa esperienza, la strategia di comunicazione è rivolta a stimolare un comportamento, a far nascere un desiderio volto ad arricchire la sfera emotiva e cognitiva del soggetto senza che ci sia una compra-vendita

.....  
 2 Gallucci F. (2008); Il marketing dei luoghi e delle emozioni. Egea, Milano

materiale, caratteristica delle campagne sociali. Lo stesso ragionamento si può fare con lo studio del mercato. Lo studio del mercato viene effettuato per posizionare un prodotto in un sistema in cui vendono anche i concorrenti. Il brand deve sapersi differenziare per poter vendere il proprio prodotto in un mercato molte volte saturo. Per le campagne sociali invece non si parla di mercato ma di contesto. Il contesto viene utilizzato per identificare le abitudini e le cause che portano i soggetti a compiere determinate azioni. Il punto d'incontro tra questi due mondi, quello del Product e quello del Place, è che i brand devono riflettere aspetti più veritieri per via della promessa di valore; trasmettere un messaggio diretto e comprensibile; differenziarsi dalla concorrenza. I marchi territoriali devono invece configurarsi come leve strategiche di sostegno a politiche di sviluppo locale; devono rappresentare piattaforme utilizzate per connettere diversi attori promuovendone un approccio coordinato ed efficace; devono identificare e differenziare un'area dai concorrenti rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta. I brand territoriali costituiscono una promessa di valore fatta ai potenziali fruitori di un'area e mirano a definire una visione strategica per una città, una regione, una nazione. Questa visione deve riflettere le principali risorse del territorio e deve esser comunicata in maniera coerente al fine di creare un'identità unica, chiara e facilmente riconoscibile. In un contesto che sta diventando sempre più competitivo, diviene fondamentale la capacità di creare un'identità competitiva e un'immagine immediatamente identificabile. Le strategie di successo hanno un elevato grado di coerenza tra tutti gli elementi attraverso i quali il territorio si propone di creare valore per i suoi fruitori.

## 2.2 Identità e reputazione di un luogo

Pianificare strategie per un territorio significa definire programmi necessari per costruire, gestire e monitorare il valore del territorio. Il territorio è composto da proprietà fisiche e spirituali specifiche che ne definiscono l'identità. L'identità è l'espressione esteriore di un luogo: è formata da una pluralità di aspetti culturali e ambientali, di interlocutori e gruppi sociali che vi appartengono, da relazioni e immaginari emozionali. Ma sopra ogni cosa, l'identità rispecchia il mezzo principale per far riconoscere il territorio all'interno del mercato globale. Sicuramente risulta molto complicato tracciare l'identità dei luoghi perché questa è composta da una moltitudine di fattori che possono essere mutevoli, esterni e di carattere soggettivo. Molto dipende da come i potenziali fruitori percepiscono il luogo e, per questo, diventa di fondamentale importanza veicolare un'identità fondata su caratteristiche e realtà già presenti sul territorio in modo da renderla veritiera e rispettare la promessa fatta ai fruitori. Attraverso le strategie di branding l'identità però può essere orientata e progettata e ha senso farlo per far guadagnare un nuovo posizionamento competitivo avendo la consapevolezza dell'insieme di elementi di cui è formata una città o un territorio e sapere che è necessario valutarli nel modo corretto, valorizzando maggiormente gli aspetti che sono l'emblema del luogo e possono essere percepiti come seducenti agli occhi del visitatore e in seguito diventare immagini e percezioni familiari.

*“Ciò che va fatto è definire il cuore, il centro dei valori e al contempo le debolezze. L'obiettivo è mantenere il buono ottimizzandolo, innovandolo e armonizzando sempre ogni nuova dimensione della brand in relazione alle linee direttive che a mano a mano si delineano” (Carmi, 2013)*

L'identità va tradotta quindi in una rappresentazione, in una brand identity, che sia specifica del luogo: per un prodotto di mass marketing come la pasta Barilla questo avviene tramite il “core” della famiglia, per una città come Milano avviene veicolando l'immaginario di città del design e della moda. La definizione dell'identità deve quindi essere ispirata ai fattori caratterizzanti quell'area al fine di creare un tipo specifico di relazione con il proprio pubblico: progettando l'identità di

un luogo, viene anche progettata la relazione e la tipologia di fruizione che il pubblico avrà con quell'area. Sviluppando operativamente l'identità dell'area, programmata nel piano strategico, questa diventerà il riferimento ideale che orienta tutte le successive attività di gestione urbana. Di importanza fondamentale è infatti fare in modo che i valori rappresentati dalla brand identity riverberino coerentemente in tutte le manifestazioni concrete del luogo. Altro fattore da considerare quando ci si riferisce alla brand identity è la sua reputazione. Per reputazione si intende l'insieme delle valutazioni e delle idee che le persone hanno di un luogo. Queste valutazioni più che idee ragionate possono essere paragonate ad un'immagine collettiva che i potenziali fruitori hanno "a priori" di un'area urbana senza che siano necessariamente entrati in contatto con quest'ultima. Non essendo guidate da motivazioni razionali, ma causate da idee prese da un immaginario collettivo o per sentito dire, le reputazioni, come si è visto nel capitolo precedente, se negative, possono causare perdite per le aree geografiche in quanto, seppur non verificate dal soggetto, sono il punto di partenza principale per le scelte decisionali di quest'ultimo. Infatti le reputazioni non sono una caratteristica del territorio, come avviene per l'identità, ma sono l'insieme delle percezioni di un singolo o gruppo di fruitori. Sono quasi convenzionalmente<sup>1</sup> un valore riconosciuto e accettato nell'immaginario collettivo. A livello italiano, ci sono città conosciute in tutto il mondo come Venezia, Firenze e Roma che, grazie all'immaginario mondiale dovuto alla storia, all'ideale della "dolce vita", ai film e ai romanzi, non hanno bisogno di migliorare la propria immagine e, con la proposta di eventi reiterabili, si limitano a consolidare il proprio posizionamento fidelizzando ulteriormente gli individui allo spettro di valori che la città o il territorio rappresentano. Sono i territori meno conosciuti che dovrebbero investire sulla progettazione di un'identità e di una reputazione mettendo in risalto (come fosse uno stemma del luogo) il prodotto, il materiale, la storia o il paesaggio che è in grado di diventare fonte di attrazione per tutta l'area geografica. Tramite un'identità progettata,

<sup>1</sup>Elio Carmi (2013), paragona la brand ad una valuta monetaria il cui valore fluttua a seconda dei cambiamenti di mercato. Il valore della valuta monetaria è sempre accettato convenzionalmente e così anche quello di un prodotto la cui reputazione varia a seconda dei "giudizi" che vengono manifestati.

coesa e specifica, i territori cercano di definire e veicolare la reputazione da loro stessi creata e i propri valori: le eccellenze del luogo (ambientale, artistica, culturale, produttiva), il benessere sociale e la specializzazione permettono al territorio di avere una posizione competitiva all'interno del loro ambito di riferimento e di essere desiderabili agli occhi dei fruitori potenziali. Apportando infatti interventi strategici a livello locale, qualsiasi area territoriale raggiungerebbe un posizionamento competitivo nella rete di internazionale di relazioni sociali, culturali ed economiche in grado di portare nel territorio un flusso di investimenti, di turismo, di produzione e di commercio capaci di far crescere il benessere (economico e sociale) dell'area geografica. Negli ultimi anni le amministrazioni territoriali hanno compreso l'importanza della reputazione e dell'identità: sono sempre di più i territori che cercano con crescente interesse di attuare strategie (imprenditoriali e comunicative) per la valorizzazione delle proprie aree di interesse in modo da potersi mettere in luce e differenziare dalle aree concorrenti. Le aree urbane si trovano quindi ad agire in modo sempre più imprenditoriale per poter trovare un proprio spazio competitivo e per definire le condizioni per attrarre quelle categorie di utenti del territorio che si ritengono più funzionali al proprio modello di crescita. Compito delle amministrazioni però non è solo rendere desiderabile il territorio tramite strategie comunicative, ma è quello di riuscire rispettare la promessa fatta agli utenti del luogo. Oggigiorno le istituzioni territoriali infatti non solo attuano strategie per incrementare la reputazione dei territori che presidiano, ma la monitorano costantemente: queste operazioni, pensate sul lungo termine, diventano l'esca per attrarre investimenti sul territorio e sono fondamentali per la sostenibilità del territorio.

## 2.3 Il place branding come metodo per valorizzare un territorio: Genova e Holon a confronto

Un territorio è un'insieme di valori, caratteristiche, situazioni, conformazioni sociali e culturali sia positive sia negative. Se si pensa a Milano, la si associa facilmente al design, alla moda, alla nightlife, all'opportunità di fare carriera. Ma anche alla pioggia, al grigio, al traffico, allo smog, alla frenesia di una grande città. Queste sono tutte immagini che appartengono alla percezione della città e bisogna esserne consapevoli quando si imposta una strategia di comunicazione. Questi immaginari che in parte rispecchiano l'identità di Milano e in parte sono dovute alla sua reputazione, non possono sicuramente essere sopperite attraverso il lancio di una nuova campagna di comunicazione o di un brand per la città. Inoltre, ancora più importante, chi si occupa di "ripensare" un luogo non può certamente pensare di sostituirsi né ai processi di sviluppo del territorio né alla popolazione che la vive. Gli attori attuali del luogo devono per forza essere presi in considerazione all'interno della strategia, devono essere il principale motore di sviluppo e cambiamento territoriale. Attraverso il place branding si può cercare di creare un insieme di procedure sociali, economiche e culturali finalizzate a caratterizzare, rafforzare o correggere il percepito esterno e a stimolare il cambiamento del comportamento interno. Questo è il place branding: una procedura fatta di tante azioni finalizzate ad un obiettivo unico che lavora e genera cambiamenti sul lungo termine e che ha una valenza sia economica che sociale. Più che ad un mercato specifico o a una dimensione produttiva a cui riferirsi, materia del place branding è la vasta scala territoriale che, spesso antica e sedimentata storicamente, è da ripensare, aggiornare e rilanciare attraverso un gesto continuo, totale e coinvolgente la popolazione totale. Quello che si evince è che la sua attuazione richiede molto di più di una nuova brand identity che, anzi, molte volte, non contribuisce a generare benessere per il territorio, danneggiando ulteriormente ciò che ormai non è più attuale o vittima di una brutta reputazione. Molti sono infatti gli esempi di strategie in cui sono state progettate unicamente delle brand identity e che alla fine sono risultati essere vani per il benessere del territorio se non addirittura "rigettati" dagli stessi cittadini. Basti pensare ai recenti city branding di Genova e Firenze che nulla hanno a che vedere con quella che è la realtà della città ma che sono semplicemente un'azione di



“rifacimento” di marchi già esistenti.

**Urban City Branding Genova:** Negli ultimi anni Genova ha rapidamente raggiunto un posto di rilievo fra le più importanti destinazioni turistiche italiane, in particolare fra le città d'arte. Il Comune di Genova, ha voluto cogliere l'occasione offerta da Urbact City Logo<sup>1</sup> nel 2014, intraprendendo un percorso, il cui primo passaggio ha visto la creazione del nuovo logo per la promozione della città. Il progetto, finanziato tramite bando dell'Unione Europea, ha visto Genova ed altre dieci città europee, capofila l'olandese Utrecht, lavorare alla definizione di cosa può essere il brand di una città e allo scambio di esperienze sul proprio city branding. Il Concorso Internazionale di Idee per selezionare il nuovo brand è il risultato di un lungo lavoro di coinvolgimento della città: sono stati realizzati tre Focus Group e due workshop in cui imprenditori, associazioni, figure nell'ambito di università e centri di ricerca e giovani cittadini, hanno partecipato ad incontri per approfondire e delineare i punti di forza e di debolezza dell'immagine della città. Sulla base degli esiti di queste attività è stato elaborato il bando del Concorso, cui hanno partecipato 373 proposte; la vincitrice, opera di 7vicocrema (Savona - Reykjavík), è stata selezionata da una Commissione internazionale. A seguito della selezione della brand identity è stata realizzata (e si sta ancora realizzando) la fase di coinvolgimento degli stakeholders, partner e sponsor in modo da sviluppare una strategia di marketing territoriale volto all'implementazione del turismo e delle possibilità di business per l'intera città. Gli obiettivi che il Comune di Genova si era prefisso riguardavano infatti il posizionare la città in maniera distintiva e allo stesso tempo attrattiva rispetto ad altre città e aree geografiche; sostenere e identificare sotto un'unica immagine l'offerta culturale, turistica e tutte le iniziative promozionali a livello nazionale e internazionale; rafforzare le attività di marketing territoriale rivolte ad attrarre imprese, intelligenze e persone nel territorio. Ma qual è stata la realizzazione della brand identity della città?

<sup>1</sup>Urbact è un programma europeo di interrelazione tra città e apprendimento volto a promuovere lo sviluppo sostenibile dei contesti urbani. Basando il proprio metodo sulla cooperazione tra città appartenenti a paesi diversi, la mission è quella di sviluppare soluzioni integrate per la valorizzazione territoriale e per la creazione di strategie volte ad accrescere il benessere di un'area geografica (<http://urbact.eu/urbact-glance>)

La creazione di un brand che, a detta del Comune, non identificasse la città con un logo raffigurante un'immagine o un luogo simbolo della città, ma qualcosa che lasciando alcune parti nascoste, fosse rappresentativo di una città che si può scoprire solo a piccoli passi lasciando quindi spazio prima all'immaginazione e poi alla scoperta del fruitore. Il risultato è stato quindi un logotipo i cui claim è "More than this". Ma questo brand può essere veramente esplicativo ed immagine della città di Genova?

*"La brand è ciò che le persone pensano di un soggetto, di un prodotto, di un servizio in dialogo con ciò che si manifesta, e quindi con il loro percepito. È nell'immaginario delle persone con cui viene stabilito un rapporto di comunicazione. È un mondo simbolico materiale e immateriale, qualcosa di cui riconosciamo l'esistenza e a cui attribuiamo un valore."*  
(Carmi, 2013)

Per ora, mancando la strategia volta alla valorizzazione e alla identificazione dell'identità della città ed essendo stato proposto semplicemente il logotipo per la città "Genova More than This", risulta difficile considerare il logotipo esemplificativo per la città. Quello che ad oggi manca è proprio il "More" che, essendo però il concept alla base dell'intera strategia, non da scampo alla nascita di perplessità a chi entra in contatto con il logotipo. Cosa avrà voluto dire? A chi è rivolto? Cosa dovrebbero rappresentare? Ma allora qual è l'identità di Genova? Tutte domande a cui è impossibile rispondere e che fanno cadere un'iniziativa che sulla carta si è presentata innovativa e basata sul confronto e la cooperazione reale di attori privati e pubblici sia della città sia stranieri. Inoltre, altra questione, la realizzazione di questo logotipo è da considerare sinomino di unicità o è un mero rifacimento di qualcosa che è già presente sul mercato? Partendo dal presupposto che nulla si crea e nulla si distrugge<sup>1</sup> e che "il prendere d'esempio" casi interessanti per saperli trasformare e adattare al proprio contesto, non è detto che qualsiasi esempio possa essere ritenuto idoneo, specialmente se mancano le basi valoriali e di contesto comuni

.....  
<sup>1</sup> Postulato fisico fondamentale di Lavoisier "nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma", ha dato avvio allo studio della conservazione della massa in meccanica classica,

alla realtà di partenza e a quella che si prende ad esempio. Salta alla mente infatti il logotipo del Museo di Picasso di Parigi che ha scomposto il nome dell'artista all'interno di un contesto spaziale definito. Perché nel caso di Picasso questa forma di logotyping può essere ritenuta corretta e per Genova no? Perché cambia il contesto di appartenenza. La proposta del nome dell'artista in forma scomposta è la rappresentazione della poetica di Picasso stesso: artista che ha segnato il passaggio al contemporaneo, ha basato la sua arte sulla scomposizione delle forme. Strategie come questa portano alla rappresentazione molto più vaga dei territori rispetto quello che sono in realtà e tendono quindi a standardizzare e non differenziare i luoghi gli uni dagli altri. Imitare invece di generare unicità non fa che nascere spontanea la domanda: che senso ha produrre un brand che crei somiglianza piuttosto che unicità? Tutto questo porta ad asserire che un processo di brand management per un luogo non consiste nell'applicare un nuovo disegno che serve a rendere più in vista la città, ma nel consolidare i veri valori del luogo, le origini, le caratteristiche essenziali dell'identità individuale e collettiva dello spazio in questione.

Si fa quindi riferimento alla competitività dei luoghi in base alla segmentazione del target e alle caratteristiche intrinseche del territorio. Da cosa è composta l'identità del luogo? A chi ci rivolgiamo? Chi sono quegli attori che sono appetibili per il territorio? Il luogo va quindi analizzato e definito in relazione al sentimento collettivo: si devono stabilire gli obiettivi e i diversi target a cui si farà riferimento. Se condotta con mecolesità, una strategia di place branding può giocare un ruolo nel migliorare il senso di appartenenza dei cittadini, il valore produttivo e delle proprietà e l'appeal turistico. Importante è tuttavia non considerare il place branding come il mantra o la panacea di tutti i mali: essendo ancora una disciplina scarsamente istituzionalizzata e compresa all'interno degli enti di governo e delle amministrazioni, il suo utilizzo ha generato risultati talvolta controproducenti per la collettività. Si riscontrano anche casi ovviamente positivi, come quello di della città di Holon, in cui a specifici problemi reputazionali sono state trovate delle soluzioni nel lungo periodo che hanno sopperito all'immagine tradizionalmente affidata alla città.

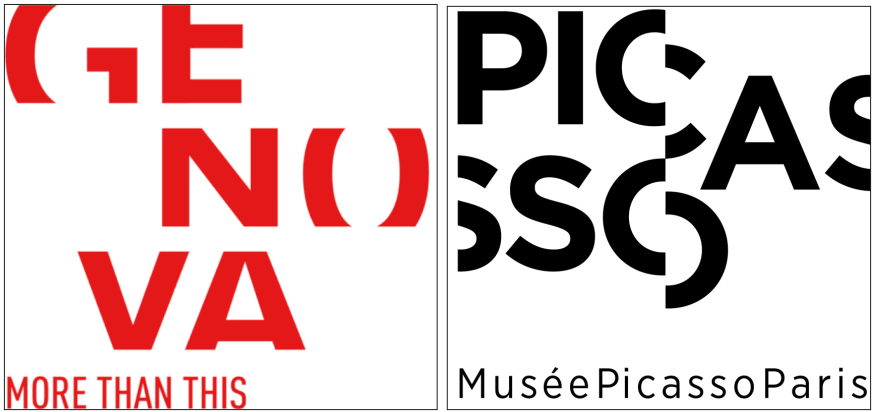


Fig.2 - Brand a confronto: Genova More than This e Museo di Picasso, Parigi



Fig.3 - Utilizzo del marchio Genova More Than This

**Holon**: città di 170.000 abitanti che sorge nel distretto urbano di Tel Aviv, dagli anni 50' agli anni 70' è stata contraddistinta da un'immagine positiva, associata alla ricchezza, a risorse economiche e culturali e ad un sistema educativo tra i migliori della nazione. L'amministrazione locale tuttavia portò avanti una politica poco coscienziosa che condusse all'emigrazione del 45% della popolazione di status elevato verso altre città lasciando il posto a famiglie con capacità economiche inferiori. Contemporaneamente Holon iniziò ad essere associata alla vicina Bat-Yam, città nota per essere molto violenta ed avere un alto tasso di criminalità. La reputazione di Holon finì per essere ricondotta a immagini come "grigia", "sovraffollata", "negligente". Così, negli anni 90', la nuova amministrazione con a capo il sindaco Moti Sasson, promosse un comitato pubblico per avviare un processo di re-branding articolato in cinque fasi: diagnosi, creazione di una vision, disegno di una nuova immagine, assimilazione di tale immagine e monitoring. Nel 1994 parte quindi la fase di diagnosi, o individuazione del contesto progettuale. Attraverso una ricerca telefonica vennero proposte delle interviste alla popolazione sia residente sia nazionale per vedere come la città veniva percepita. Risultò che i residenti l'avevano scelta per la vicinanza al luogo di lavoro, mentre a livello nazionale emersero delle immagini tutt'altro che positive: in una graduatoria composta da sette città della nazione, Holon si posizionava come penultima e, come cause principali, riportava la dimensione urbana (servizi, infrastrutture) e la sfera sociale (livello di educazione, caratteristiche degli abitanti, opportunità lavorative). I consulenti partirono quindi proprio dalla scarsità di risorse culturali per riposizionare la città con l'obiettivo di migliorare la soddisfazione dei cittadini e il loro senso di appartenenza; trattenere in città le famiglie con un profilo economico e sociale alto; incentivare il trasferimento di coppie giovani e profili accademici. Dall'analisi del territorio emerge che la città

.....  
 1Hernstein, R. e Jaffe, E.D. (2008): The children's city-The transition from a negative to a positive city (<http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v4/n1/pdf/6000082a.pdf>), image hanno analizzato la strategia di place branding attuata nella città di Holon in Israele per dimostrare come l'immagine di una città può essere veicolata e pianificata attraverso una strategia ben strutturata e pensata sul lungo periodo

non vanta un passato glorioso e non offre nemmeno attrattive turistiche e naturali su cui fare leva. Tuttavia essa presenta un grande numero di infrastrutture utilizzate in passato per attività culturali ed educative. Da qui si decise di rispondere ai bisogni del target identificato come appropriato per Holon (giovani coppie) attraverso un brand che la città poteva permettersi grazie alle sue caratteristiche. Nasce quindi il concept "Holon great for kids" che non solo è stato progettato all'interno di una brand identity, ma è soprattutto supportato da un universo di attività volte ad affermare questa identità. Infatti attraverso l'organizzazione di attività ed eventi all'interno della città e la creazione di zone fisiche a misura di bambino, come parchi e biblioteche, è stato creato prima un senso d'appartenenza per i residenti che si sono fatti successivamente promotori di questi valori verso l'esterno. Nel 2006 viene ripetuta l'operazione di monitoring svolta nel 1994. I dati riportano come la percezione di Holon sia cambiata e sia stato assimilato da parte dei cittadini il concept "great for kids": il 68% della popolazione risulta essere "fidelizzata" e il 23% si dichiara "ambasciatore della città". A livello nazionale la città arriva a posizionarsi in quarta posizione (rispetto alla graduatoria del 1994 in cui era penultima) davanti alla stessa Tel Aviv. La strada per questa città è sicuramente ancora lunga: anche se il numero di bambini è aumentato del 20% dal '94 al 2004, risulta sotto la media nazionale e anche il sistema educativo istituzionale è ancora piuttosto debole. Il caso di Holon però mostra come le strategie di place branding debbano essere pensate in maniera strategica sulle realtà, opportunità e sulle debolezze di un territorio in una visione per forza orientata nel lungo periodo. Essendo forse una disciplina in via di sviluppo e di attuazione, bisogna ancora trovare un punto di incontro, di linguaggio comune tra istituzioni, designer e brand consultant, ma quello che è necessario è che vengano realizzate strategie oculute e sostenibili per il territorio nel lungo periodo.

Fig.4- Applicazione della Promessa "Holon great for kids" sul territorio. Holon, parco Story Garden Compound.

La scultura si ispira alla favola “Il linguaggio dei segni di Noa” di Nira Haler e ne prende il titolo. Collocata nel parco Story Garden Compound ad Holon, le sette trecce sono state progettate da Effi Hujesta.



## 2.4 Il fattore “Made in” come strategia

Nel mondo competitivo e marketing di oggi, il marchio è accettato come una strategia fondamentale per il vantaggio competitivo e il successo<sup>1</sup>. I paesi, come si è finora delineato, stanno iniziando a utilizzare il branding per aumentare il commercio, gli investimenti, il turismo e le esportazioni. Tradizionalmente, prima della vera esplosione della globalizzazione del ventunesimo secolo, le imprese progettavano e producevano i loro prodotti nel proprio paese di origine<sup>2</sup>. Per questo motivo il paese di origine è stato percepito da parte dei consumatori come un luogo unico di provenienza per i prodotti e, come luogo di garanzia di qualità. La globalizzazione ha messo in discussione questa percezione, con conseguente differenziazione tra il paese di origine del marchio, il luogo di progettazione e il luogo di produzione, potenzialmente creando più confusione per il consumatore. Pertanto, definire il Paese di origine al fine di creare associazioni e relazioni di fiducia con i consumatori, è diventato critico. Un'altra importante distinzione con il passato è che oggi i consumatori hanno la possibilità di accedere liberamente, contribuire e condividere le informazioni su tutti gli aspetti delle imprese, delle marche e dei prodotti. I nuovi temi sociali e ambientali, quali il cambiamento climatico, la sostenibilità ambientale e lo sfruttamento, ha generato cambiamenti importanti nel mondo dell'industria, nel suo gestire i processi lavorativi e nel modo in cui si relaziona con il consumatore: consumatore che è diventato attento, informato e desideroso di qualità. Il “Made In” nella mente dei consumatori è diventato sinonimo di sicurezza, qualità e rispetto di standard ecologici e sociali. L'origine è quindi diventato espressione di accuratezza e trasparenza delle informazioni sulla provenienza<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Negli ultimi 8 anni, FutureBrand ha pubblicato un report in relazione al Country Brand Index che misura e classifica i paesi sulla forza e la potenza del marchio della loro nazione. L'intenzione di Future Brand era di capire come i consumatori definiscono il “Made in” e quanto sia importante il paese di origine per la forza del prodotto nel mercato. Come parte di questa tesi, è importante approfondire il tema del valore legato al paese di origine per comprendere il potere che hanno i brand nell'influenzare la reputazione dell'intero paese.

<sup>2</sup>Quando si parla di Paese di Origine, si fa riferimento al luogo in cui i prodotti e le merci provengono e vengono prodotti, dall'agricoltura alla produzione. Più comunemente è definito Made in, termine utilizzato per denotare maggiormente l'associazione tra luogo di origine e prodotto.

<sup>3</sup>Basti pensare al Regolamento n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori, sancisce la salvaguardia della salute del consumatore in termini di alimenti. Gli alimenti sono liberi di circolare nei paesi appartenenti all'Unione Europea solo se gli alimenti sono reputati sani e sono indicate chiaramente le relative origini.



## 2.4.1 La cultura “Made in” nel mercato globale

Per i brand nazionali, in particolar modo per le imprese italiane, il Made In ha indicato una svolta in quanto ha dato la possibilità di sfruttare il potere dell'origine come simbolo di patriottismo all'interno dei mercati globali. Le parole 'made' e 'In' forniscono informazioni importanti su un prodotto e sul suo marchio e questo può influenzare la preferenza del consumatore in termini di acquisto.

*“<Made> si riferisce all'aspetto produttivo dell'origine di un prodotto. Si è spesso legato alle certificazioni di legge, le tecnologie coinvolte, ingredienti e tecniche, nonché l'etica del lavoro e norme di sicurezza. <In> si riferisce alla provenienza e alla dimensione geografica di origine come la posizione del processo di fabbricazione e la derivazione dei materiali.”*  
(Future Brand, 2014, mia traduzione)

Provando a mettere a fuoco il termine nel suo complesso, trasmette quindi le informazioni e le associazioni che sono sia materiali che immateriali, razionali ed emotive, legali e di sicurezza in merito alla provenienza, alla qualità e alla lavorazione. Il consumatore di oggi ha bisogno quindi di entrambi i fattori, del “Made” e del “In”, al fine di terminare l'acquisto. Il paese di origine risulta essere quello che guida la scelta di acquisto del consumatore: provenienze come “Germania”, “Francia”, “Italia” o “Stati Uniti”, sono sinonimo di precisione, emozioni, gusto e intrattenimento. In un mercato globale in cui però la produzione costa meno nei paesi in via di sviluppo, i brand che vogliono essere competitivi attraverso il marchio Made In, non possono internazionalizzare la propria produzione. Basti pensare ai famosi nomi del mondo della moda come Prada. Al momento l'azienda che produce all'estero, sta ancora vivendo della “good reputation” data da anni di riflettori. Ma cosa succederà quando la larga scala di consumatori verrà a conoscenza che il Made in di Prada è in un paese dell'Est? Se i marchi che sfruttano il Made In come garanzia di qualità<sup>4</sup>, stanno guidando la scelta dei consumatori, è facile identificare quali paesi risultano essere ben posizionati

<sup>4</sup> Il marchio Made In è comunque (e prima di tutto) un marchio di autenticità e di origine che deve essere tutelato. La sua tutela avviene attraverso leggi e regolamentazioni nazionali e comunitarie volte a proteggere sia il prodotto in quanto entità fisica, sia la sua sfera immateriale.

nella mente del consumatore. La classifica per l'anno 2012-2013 (Graf.3) realizzata da Future Brand per il report sul "Made in", ha stilato una graduatoria in cui ai primi posti risultano esserci gli Stati Uniti e la Francia. Se si guarda nel dettaglio considerando i settori specifici (Graf.4), i dati sono ben diversi: l'Italia, ad esempio, è al quinto posto nella classifica generale e al secondo nel Food & Beverage e Fashion categorie. Uno dei risultati più sorprendenti dei dati che sono emersi è che, confrontando le classifiche sulla reputazione del paese e sull'origine dei prodotti, è che la forza del brand "nazione" non è una garanzia di forza dell'origine del prodotto. Quando si confrontano le due graduatorie Contry Brand Index (Graf1 Capitolo1) e Made In, si verifica che ad esempio, l'Italia, in diciottesima posizione nella graduatoria dei paesi, è al quinto posto per la provenienza dei prodotti. E così accade anche per gli Stati Uniti, settimo e primo posto, Svizzera che è al secondo e al settimo posto. Questo fattore può essere stato generato da un motivo. Prendendo come esempio gli Stati Uniti<sup>5</sup>, sono una nazione che ha creato la maggior parte dei marchi internazionali (Nike, Coca-Cola, Apple, Ford) e quindi hanno un'alta reputazione in ambito produttivo-creativo. Quello che però non convince negli Stati Uniti sono le sue politiche internazionali e nazionali, fattore che li fa scendere al settimo posto nel Country Brand Index. Allo stesso modo la Svizzera invece è riconosciuta come un paese in cui la qualità della vita è alta (opportunità di lavoro, tutela, sicurezza, alto tenore di vita) ma ha pochi marchi di rilevanza nel mercato (più precisamente questi si ritrovano nel settore del lusso). Questi dati qui riportati mostrano come la reputazione del paese non sia influenzata dai prodotti di sua produzione, ma comunque emerge che più prodotti conosciamo e acquistiamo di una località, più siamo portati a preferire e a fidelizzarci a quel paese specifico. Certamente, quello che si può affermare, è che i consumatori sono stati abituati a relazionarsi con determinati brand provenienti da luoghi specifici e questo, di fatto, con il tempo, ha sedimentato l'immaginario di quel brand e del paese come "produzione di qualità". Risale sicuramente alla Seconda Guerra Mondiale la nascita di questo fenomeno: in questo

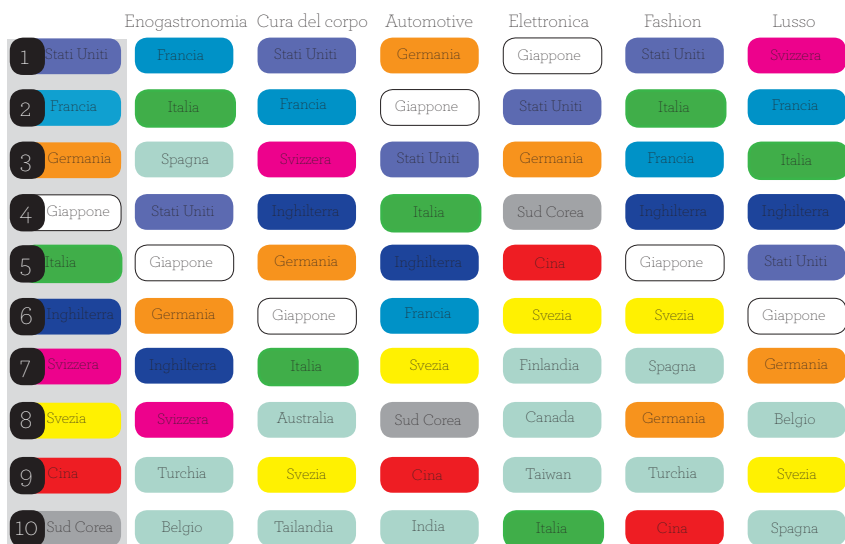
.....  
<sup>5</sup> Si fa riferimento ai dati mostrati nella lezione tenutasi il 5/02/2015 al workshop organizzato da City Innovation Lab/Altis presso l'Alta Scuola della Cattolica Sacro Cuore di Milano.

momento storico, le imprese del continente europeo e degli Stati Uniti, hanno iniziato ad esportare e ad insediare il mercato di riferimento. Pur diventando brand internazionali, il loro paese di origine ha continuato ad essere parte fondamentale del loro essere e a suscitare quindi grande fascino. Il loro nome, l'identità, il design e l'immaginario dietro al mondo-marca, sono diventati sinonimo del paese di provenienza. Altra conseguenza è che la dislocazione delle varie sedi produttive o di servizi, basti pensare a Starbucks o MacDonald's, ha causato una dislocazione anche dei valori appartenenti ai brand: sono valori interculturali, non più propri di un territorio ma piuttosto legati alle sub-culture di appartenenza che rispecchiano il mondo-marca dell'azienda. Per queste aziende quindi non è più necessario legarsi ai valori del paese di origine e il legame che con questo intessono è più legato ad una questione di marketing e di immagine che ad una rappresentazione autentica della produzione o delle caratteristiche di quel dato territorio. In ogni caso, le imprese che vogliono utilizzare l'immaginario Made In non possono fare a meno di verificare l'autenticità dell'associazione del proprio brand con il luogo prescelto. Se infatti questa relazione è fittizia, il consumatore veicolerà il proprio acquisto su brand autentico, la cui informazione e provenienza risulta essere chiara. L'autenticità di questa relazione deve anche essere visibile fisicamente: in un mondo in cui la produzione è dislocata e il consumatore è in grado di risalire al luogo esatto di progettazione e produzione, dichiarare un prodotto "Made in" e poi realizzarlo in un altro paese, distrugge il rapporto di fiducia con il consumatore. Più il brand agisce attraverso una politica di trasparenza e rispetto delle norme etiche giustificandole come scelte insite nell'anima dell'impresa, più il brand acquisterà una reputazione positiva nel mercato. Inoltre se il paese di origine è un driver importante per la scelta da parte del consumatore, le imprese Made In hanno l'opportunità di sfruttare la provenienza come un elemento di differenziazione. Questo non significa che i brand devono utilizzare il Made In per avere successo, ma che quest'ultimo agisce come fattore di rilevanza e differenziazione.

Graf3 - Graduatoria 2014 di Future Brand sui migliori 20 paesi.



Graf4 - Graduatoria 2014 di Future Brand in base ai settori produttivi



## 2.4.2 Il Country Brand tra paese di origine e brand produttivo

L'origine diventa quindi un concetto molto più profondo rispetto a quello di luogo o area geografica. La reputazione di un paese influisce su un prodotto, servizio o marchio aziendale a seconda di quanto il legame tra i valori e le associazioni del paese e il brand è forte. Ragionando sul Country Brand, lo si può definire come l'unione tra l'identità nazionale e la sua reputazione. Questo comunica orgoglio nazionale, produttività, influenza politica e, a seconda della scuola di pensiero<sup>6</sup>, i parametri utilizzati per rilevare la sua reputazione sono la qualità della vita, il turismo, le potenzialità di business, il patrimonio culturale e il sistema di valori. Se un paese ha una buona reputazione, inutile dire che i potenziali fruitori saranno più propensi a vivere delle esperienze (turistiche, di vita o lavorative) nel territorio. Inoltre, se il Country Brand gode di un'alta reputazione, a beneficiarne saranno anche tutti i brand "Made In" se si trovano sotto "l'ombrello" di quel paese. Questo legame non è facilmente misurabile, però può essere considerato come un fattore indiretto dell'attrattività del territorio. Quello che è identificabile però è che se l'awareness di un paese è alta, si registrano un numero di investimenti, visite e rapporti commerciali alti rispetto a territori che hanno una reputazione più debole. Questo comporta un aumento di benessere in termini economici (PIL), sociali e culturali. Una differenza interessante tra il prodotto "Made In" che si fa portavoce dei valori del territorio di appartenenza e invece il luogo in sé, è che mentre, come si è indicato nel capitolo precedente, un prodotto è acquistabile, il territorio può essere esperito entrando fisicamente in contatto.

*“È quindi possibile possedere un po' di Germania e i suoi valori quando si decide di acquistare una BMW, ma non si deve essere in Germania per farlo” (Future Brand, 2014, mia traduzione)*

Questo esempio, come sottolineato nel report compiuto da Future Brand, ha una conseguenza molto importante in un mondo in cui la nuova classe emergente (quella che compie

<sup>6</sup> I parametri variano a seconda della tipologia di graduatoria che si utilizza. Come si è visto nel capitolo 1, alcuni tra i metodi utilizzati appartengono a Future Brand, a Anholt-GfK Roper e all'iniziativa per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Per coerenza testuale, qui si fa riferimento ai parametri individuati da Future Brand ed utilizzati per rilevare la percezione dei singoli paesi nelle menti dei fruitori potenziali.

acquisti) è la classe media dei paesi in via di sviluppo (BRICS), veicolare tramite i brand i valori territoriali, è significativo per la crescita della reputazione dell'intero paese. Pensando infatti all'immaginario di città famose come Londra, Parigi e Milano, considerati tra i City Brand più forti, i valori ad esse associate sono stile, eleganza e design e, considerando il rapporto di queste città con propri brand, l'associazione che si crea è quella con Harrod, Guerlain e Prada. Queste associazioni sono possibili anche a livello regionale o, come si vedrà, distrettuale. Famose sono nell'immaginario mondiale la Provenza (brand L'Occitane), Champagne (lo Champagne). Questo dimostra, in particolar modo per gli alimenti e per i prodotti artigianali di vario genere, che le associazioni si formano collegando il brand al paese di origine e questo ha un ritorno sulla reputazione dell'intero paese. Con l'aumento della domanda da parte dei consumatori di prodotti autentici, legati al territorio e "anti massa", ha portato molti brand ad occupare questo nuovo mercato che, in unione con i brand "Made In" e ad una strategia di place branding basata sulla narrazione di icone, simboli e immaginari, può portare alla differenziazione di prodotti nel mercato globale ma anche alla crescita della reputazione di un paese. Nel prossimo capitolo si affronterà il ruolo dello storytelling. Analizzando le definizioni e studiando alcune azioni di storytelling sul web, lo scopo sarà quello di individuare nella narrazione un potente strumento di promozione turistica digital da integrare nelle strategie di place branding.

### 3 Lo storytelling nell'era del web

Sino al III millennio a.C., l'umanità non conosceva la scrittura<sup>7</sup>. Questo non ha impedito alle comunità ad oralità primaria<sup>8</sup> di tramandare storie e costruire narrazioni orali basate su principi non casuali, forme e modelli mnemonici sempre identici e ripetuti, che hanno permesso di costruire miti, leggende, favole, visioni religiose, ritualità e costruzioni identitarie. Presto, con l'avvento della scrittura, vennero trascritte queste narrazioni, create regole formali e tecniche per la loro trasmissione. Queste hanno influito sull'esistenza e sulle modalità del narrare odierno. Che sia orale o scritta, quello che non cambia nelle narrazioni sono le norme essenziali e gli archetipi formali sui cui si basano le narrazioni e che sembrano provenire da una memoria molto antica<sup>9</sup>. Davide Pinardi in "Narrare" compie un viaggio all'interno del mondo della narrazione per capire innanzitutto qual è il mondo che soggiace alla narrazione, cosa significa e come, nel contesto odierno, le narrazioni possano essere "costruite" per arrivare alla mente al cuore degli individui. Innanzitutto Pinardi afferma che il narrare non è mai trasmettere in modo neutrale un insieme di informazioni oggettive. La realtà infatti viene sempre mediata dal processo di rappresentazione. La realtà si prefigura quindi il punto di inizio, il motivo che ha dato avvio all'azione del narrare. Ma perché gli esseri umani sentono il bisogno di narrare?

*"Le narrazioni ci servono a vivere e a vivere insieme perché sono strumenti per capire e per comunicare non il mondo reale quale esso è (rispetto al quale non possiamo aver certezze né su come sia né sul fatto che sia) bensì le modalità possibili di rapporto con ciò che ci circonda" (Pinardi, 2010)*

7 La scrittura fece per l'appunto la sua comparsa nel III millennio a.C. nell'area mesopotamica. La scrittura venne sviluppata a partire da alcuni sistemi di calcolo che, col tempo, videro la sostituzione di oggetti come sassolini o intagli nel legno con funzione mnemonica, con veri e propri segni aventi ciascuno un proprio significato (Schmandt-Besserat, 1992).

8 Fabietti, U., Elementi di antropologia culturale (2010), Nuova Edizione Mondadori Università, Milano. Ugo Fabietti definisce le culture ad oralità primaria quelle società che non hanno sviluppato la scrittura come metodo di comunicazione. Ad oggi non esiste più una società che ignori l'esistenza della scrittura: laddove la scrittura è diffusa, la comunicazione si svolge per lo più in forma orale anche se quest'ultima è fortemente influenzata dalle "regole" e modalità di pensiero imposte dalla forma scritta. Esistono tuttavia alcune culture in cui lo stile comunicativo prevalente, quello orale, non è ancora stato totalmente influenzato dalla scrittura. Queste culture vengono chiamate in antropologia culturale società ad oralità diffusa.

9 Pinardi D. (2010), Narrare. Dall'Odissea al mondo Ikea. Una riflessione teorica, un manuale operativo. Edizioni Paginauno.

Le narrazioni dunque sono rappresentazioni di ciò che ci circonda, di quello che sentiamo dentro di noi: sono i nostri mondi, interiori ed esteriori, sono le visioni che ci permettono di acquisire, organizzare e memorizzare le conoscenze. Sopra ogni cosa le narrazioni permettono di condividere saperi ed esperienze con gli altri, è il metodo tramite il quale siamo capaci di apprendere ed evolverci sia come singolo appartenente ad una comunità sia come intero gruppo culturale. Ma cosa ancora più importante, le storie creano emozioni, danno la possibilità di sviluppare sentimenti di empatia verso il soggetto della narrazione, il protagonista, che tende a vivere situazioni di conflitto appartenenti alla vita quotidiana degli osservatori. Come le neuroscienze hanno chiarito da tempo, le storie incidono profondamente nella nostra psiche e rappresentano un principio organizzativo di base della nostra memoria<sup>10</sup>. Ma la domanda che sopraggiunge e che è bene prendere in considerazione, è che cosa crea emozione in noi quando entriamo in contatto con delle storie al punto da farcele ricordare? Ogni fruitore del testo, visivo o scritto che sia, entra in una storia grazie alla presenza di un conflitto, di una tensione testuale che muove i fili della trama generando modalità di interrelazione tra l'autore, il testo e il lettore<sup>11</sup>. Narrare è quindi in sostanza focalizzare un conflitto, contrapporre più poli elettrici di segno opposto<sup>12</sup> offrendo al fruitore più soluzioni tra le quali scegliere. Si può quindi affermare che una narrazione è un lavoro di co-creazione di contenuti in cui l'autore crea una storia e chi vi entra in relazione la completa. Qualsiasi testo, secondo Umberto Eco<sup>13</sup> è una macchina pigra che solo la cooperazione con il lettore porta alla sua completa attivazione. Il testo si prefigura quindi come un oggetto dinamico, riconoscibile in quanto tale ma presupposto per gli effetti che produce.

10 Sassoon J. e Bonsignore P. in "Branded content, la nuova frontiera della comunicazione d'impresa" (Franco Angeli, 2014) affermano che le storie aiutano a dare un senso al mondo e, nel momento in cui intendiamo comunicare qualcosa, esse offrono il modo migliore per creare empatia e voglia di partecipazione.

11 In questo senso Umberto Eco in *Limiti dell'interpretazione* (Bompiani, 1990) parla di *intetio auctoris*, *intetio operis* e *intetio lectoris* per asserire che spesso il testo non risulta affatto corrispondente alle intenzioni di chi l'ha prodotto e altrettanto spesso il lettore vi proietta qualcosa che nel testo non esiste

12 Pinaroli D., *Narrare* (2010); *Narrare: dall'Odissea al mondo Ikea. Una riflessione teorica, un manuale operativo*. Paginauno, Veduggio del Lambro (MB)

13 Eco U., (2001); *Lector in Fabula*. Bompiani, Milano



*“Il testo è dunque intessuto di spazi bianchi, di interstizi da riempire e chi lo ha emesso prevedeva che essi fossero riempiti [...] perché, via via che passa dalla funzione didascalica a quella estetica, un testo vuole lasciare al lettore l’iniziativa interpretativa [...]. Un testo vuole che qualcuno lo aiuti a funzionare.” (Eco, 1979)*

### 3.1 Ripensare la marca come media: Illy Artisti del gusto

Si è visto che una narrazione non modalizza solo cognitivamente il suo fruitore ma provoca in lui una serie di stati emotivi e passionali. L'osservatore non è più quindi un destinatario passivo del racconto ma accoglie, a seguito di una propria reazione emotiva, il testo interpretandolo e attribuendogli un significato. Queste affermazioni hanno portato all'utilizzo delle potenzialità narrative in diversi ambiti, tra cui all'applicazione nel mondo pubblicitario. Come notato precedentemente, nel modello classico pubblicitario, la marca è stata sempre centrale: per anni hanno sfruttato la magia dell'intrattenimento proposto dai canali televisivi inserendo sia all'interno delle narrazioni sia tra una proiezione e l'altra, pubblicità a fini commerciali che parlavano di sé stesse. Oggi il discorso è cambiato. Ora i brand possono creare intrattenimento attraverso contenuti in cui vi è posizionato l'osservatore: facendo propri i concetti alla base delle narrazioni, i brand hanno smesso di parlare agli osservatori e hanno iniziato a parlare degli osservatori. Questo cambiamento di direzione è stato influenzato da diversi fattori: nel mercato attuale vi è un surplus di contenuti e un deficit di attenzione da parte dei consumatori, l'avvento delle tecnologie digitali ha portato gli utenti a confrontarsi prima di procedere con un acquisto, gli individui cercano il prodotto che soddisfi cognitivamente ed emozionalmente oltre la sua funzionalità e il fatto che il consumatore riesca ad essere informato senza l'intervento del brand. Tutto questo porta le imprese a dover trovare un nuovo terreno di gioco su cui competere, mirando ad affermare la loro leadership attraverso la capacità di costruire un senso del mondo marca agli occhi del consumatore contemporaneo. Per questo motivo in questi ultimi anni sono

numerosi i brand che realizzano contenuti in grado di attrarre il pubblico su temi pertinenti alle tematiche della marca ma non direttamente riconducibili a specifici prodotti e servizi. Si parla quindi di Branded Content per intendere un contenuto, o piuttosto una strategia, di entertainment promosso direttamente da una brand e capace al contempo di coinvolgere un'audience condividendo storie che diventano parte della cultura dell'esperienza del quotidiano e proporre un contenuto editoriale. Il Branded Content è quindi prodotto con l'obiettivo di offrire servizi a chi vi entra in relazione non direttamente legati alla vendita, ma piuttosto all'informazione e, inoltre, tende ad organizzare la propria produzione di contenuti seguendo un vero e proprio piano editoriale rispettando i principi giornalistici di tempestività, accuratezza e utilità. Questo porta a constatare che

*“Il ruolo sociale della marca da promotrice di sé stessa, st diventando quello di un'identità a sostegno dei temi che appassionano i suoi pubblici: un nuovo soggetto attivo nella produzione dei contenuti originali e di valore, in grado di offrire stimoli culturali ben più vasti e ricchi di quelli immaginabili e possibili con la pubblicità” (Bonsignore e Sassoon, 2014)*

Diversi sono gli esempi che si potrebbero citare. In Italia ritroviamo uno tra i primi esempi di narrazione pubblicitaria all'interno del mondo del caffè. Fu infatti il brand Segafredo nel 1998 che riuscì a “mandare Renzo Arbore all'inferno”, claim della campagna, proponendo una serie di piccoli corti in cui l'attore comico era circondato da personaggi famosi appartenenti alla cultura italiana e Belzebù. La pubblicità era pensata con il fine di creare una piccola serie di spot, un'avventura infernale ricca di comicità in cui il caffè era buono da essere “divino”. Scelta quella dell'inferno attuata dal regista e pubblicitario Lele Panzeri<sup>14</sup> in risposta al paradiso proposto da Armando Testa per Lavazza. Certo, questi spot “a puntata” sono comunque legati ai principi classici della pubblicità in cui la marca è in una posizione centrale, però segnano entrambe quello che è un primo avviso di cambiamento, una narrazione che non chiama direttamente in causa il pubblico a svolgere un'azione,

.....  
<sup>14</sup> Lele Panzeri pubblicitario milanese, all'epoca lavorava presso La Bella & Partners ed oggi fa parte dell'agenzia Le Balene

ma racconta, in questo caso tramite la comicità, una serie di esperienze legate alla quotidianità dei telespettatori italiani: l'importanza del gusto, il sapersi prendere una pausa e il godere dei piccoli piaceri della giornata. Altro esempio legato al caffè e di stampo sempre italiano è la contemporanea serie proposta da Illy, prestigioso brand triestino, che nel 2012 ha proposto la campagna "Artisti del Gusto"<sup>15</sup>. Questa attività è stata pensata e attuata a livello strategico su più fronti. Innanzitutto il primo obiettivo che Illy si era prefisso era quello di rafforzare la partnership tra i migliori baristi nazionali "Illy" e l'impresa. Per fare questo sono stati organizzati corsi di formazione, materiali aggiuntivi, supporti tecnici per migliorare la qualità del servizio fino ad arrivare direttamente a colpire il consumatore. La strategia di Illy si basava quindi sul creare un legame sul lungo termine basato sul concept della "passione per l'eccellenza". Passione che appartiene solo alle persone che amano il proprio lavoro, che mirano a dare qualità senza scendere a compromessi, persone che mettono tutta la loro energia per portare avanti un bar e farlo crescere. Per comunicare tutto questo si è deciso di creare una serie televisiva integrandola ad una serie di attività online. Questa serie, composta da 10 episodi di 10 minuti e proposta su National Geographic, andava a raccontare 10 storie di 10 baristi presenti in città più grandi, come Roma o Torino, e più piccole come Bologna o Montepulciano. Dieci storie vere dunque in cui veniva narrata la giornata del barista, il suo punto di vista sul concetto di eccellenza, sulle abitudini dei clienti durante il rito quotidiano più importante: quello del caffè. Rito al cui centro però questa volta c'erano proprio loro, quelle figure che solitamente sono i confessori, gli spettatori, gli aiutanti dietro al bancone: i baristi. La marca non viene mai citata apertamente come nelle classiche pubblicità, ma si percepisce tramite il valore alla quale essa è affiancata: la passione. Attraverso l'inserimento anche degli esperti dell'Università del Caffé di Trieste, un'istituzione legata ad Illy, lo scopo era quello di innalzare la figura del barista a figure di "esperti" culinari o sommelier del caffè. Il successo è derivato dal fatto che parlare del caffè come abitudine in diverse zone d'Italia, ha anche tracciato di conseguenza i contorni storico-culturali e sociali delle diverse zone in cui questa pratica

<sup>15</sup> Campagna diretta da Paolo Bonsignore

avviene. Gli spettatori hanno scoperto quindi i diversi modi in cui viene preparato il caffè, le abitudini che lo accompagnano e le regole per la perfetta preparazione. Sebbene ci sia un accenno alla marca, i “corti” Artisti del Gusto, offrono alla gente un contenuto editoriale capace di informare, intrattenere ed educare. I risultati di questo tipo di strategia sono stati sorprendenti: ascolto medio che ha superato il 68%, più di un milione di interazioni sulla pagina Facebook e la vittoria del 45° Key Award<sup>16</sup>. Il successo è stato tale che nel 2013 è stata girata la seconda stagione. La strategia compiuta da Illy ha integrato anche l'utilizzo dei social, Facebook e Youtube e le pagine aziendali. Incrementando quindi l'utilizzo dei social e del sito, si è raggiunto un vasto pubblico che ha risposto positivamente a questa strategia arrivando persino a contattare l'azienda per ulteriori informazioni. Nel capitolo che segue si vedrà quindi come funzionano le strategie social al fine di generare un coinvolgimento da parte del pubblico sui contenuti online forniti dai brand.

.....  
<sup>16</sup> Il Key Award, promosso da Media Key, è nato nel 1988 e si è progressivamente affermato come il più completo riconoscimento italiano dedicato ai film pubblicitari. Ha lo scopo di stimolare la creatività nell'ideazione e nella realizzazione dei film pubblicitari in modo da migliorarne l'efficacia comunicazionale e la qualità tecnica ed estetica, favorendo lo sviluppo e l'affermazione di un 'made in Italy' dello spot.



izzato da Fluid Produzioni, autori e registi Davide Barletti, Lorenza Conte e Gabriele Gianni, fo

Fig5-Sequenza principale puntata serie "Artisti del Gusto"

## 3.2 Quando la strategia è social: Illy, Cepu e il mondo del web

Nel capitolo precedente si è visto che la narrazione può essere considerata una risorsa da utilizzare in diversi ambiti. Questo perché la narrazione va ad assumere un'azione quasi sociale: tramanda gli avvenimenti, educa, insegna, porta alla scoperta. Questa potenzialità della narrazione è stata facilitata dall'avvento del web 2.0 in cui, le reti sociali e di conseguenza lo User Generated Content (UDG), ha aumentato il modo di articolare le relazioni sociali dando vita a forme variegata di socialità ed individualità. Gli utenti, ora attivi e propositivi a condividere e ad esprimere il proprio giudizio sul web, sono i veri fautori della viralità dei contenuti, diventando veri e propri co-autori dei contenuti tramite le proprie azioni di condivisione e di UDG. In sostanza le marche si trovano a doversi muovere in un mondo in cui le tecnologie permettono a tutti di produrre e condividere contenuti su una quantità illimitata di piattaforme. Le aziende sono quindi chiamate a riconsipire le loro strategie: la chiave non è più cercare di "inculcare" nella mente dell'osservatore un concetto, ma di instaurare con questo un dialogo, una relazione al fine di creare un rapporto di fiducia e fidelizzazione duraturo nel tempo. La comunicazione inoltre non passa mai attraverso un unico canale, ma si snoda, muta e si articola su più piattaforme e in più contenuti. Da questa possibilità di espandere i contenuti in diversi luoghi virtuali e in diverse forme, nascono due tipologie di strategie, quella cross-mediale e quella transmediale. Si parla di crossmedialità quando un unico contenuto viene ripetuto su più canali (sito web, pagine social, realtà) senza quindi che il contenuto cambi nella sostanza. Quando si parla di transmedialità si fa invece riferimento alla creazione di contenuti diversi che vengono veicolati all'interno di diverse piattaforme e canali. Quest'ultima strategia è una modalità molto interessante per far comunicare il brand con gli utenti perché dà la possibilità di governare i contenuti sfruttando le prerogative uniche e differenzianti di ogni medium (immagini, audiovisivo, testo etc.). Si viene a costruire quindi un mondo editoriale legato alla brand, in cui ogni medium veicola una narrazione, un tassello di quello che è il mondo marca. E allora ecco nuovamente Illy veicolare il mondo del caffè, dell'eccellenza, del gusto, degli usi, delle opportunità ai propri consumatori attraverso più

canali e più contenuti perfettamente integrati l'uno con l'altro. Illy presenta sul suo sito contenuti di “prodotto” (tipologia prodotti e macchinari per il caffè), i valori e la storia aziendale, le informazioni sulle Università Illy (22 in tutto il mondo) e varie sezioni legate alla sostenibilità, alle nozioni sul mondo del caffè. Sull'onda dei progetti audiovisivi, Illy ha inoltre realizzato il film “A Small Section of the World”<sup>17</sup>. Nato tenendo presente l'incombenza e le tematiche di Expo2015, si pone l'obiettivo di raccontare come una cooperativa femminile della Costa Rica sia riuscita a diventare modello di sostenibilità e produzione di caffè. Altra sezione di grande interesse è l'area Community presente sempre sul sito. In questo spazio il brand ha reso gli utenti i protagonisti del proprio brand presentando storie, consigli e mostrando l'attività social legata all'azienda. Infatti in questa sezione si possono trovare le ricette possibili per realizzare caffè sempre diversi; si possono scoprire gli eventi legati alla marca e, ancora più interessante, è presente “coffee surfing”, sezione in cui vengono presentate le storie di gente comune che però sono accumulate dall'essersi “risvegliati” e aver scoperto nuove forme del proprio essere ed agire. Si racconta di Nikola che, dopo una lezione di solfeggi, ha scoperto la sua passione per il canto, di Paola e Emilie che, dopo essersi incontrate in un bar, decidono di percorrere la strada che porta al futuro insieme. Il concetto di risveglio, la cui doppia valenza di “epifania”<sup>18</sup> e di “risveglio mattutino”, fa associare all'utente il brand al significato di “scoperta”, va ad aggiungere un ulteriore tassello al mondo narrativo insito nella marca, all'identità della marca, generando così un rafforzamento della reputazione dell'identità aziendale. E tutto questo solo all'interno del sito. Esistono poi i social Facebook, Twitter, Instagram e il canale Youtube in cui vengono generati contenuti aziendali e pubblicati contenuti UDG, in cui si fornisce un'assistenza diretta agli utenti e in cui il brand cerca di rendere possibile la propria vision aziendale.

<sup>17</sup>Il documentario è diretto dal premio Oscar Lesley Chilcott e prodotto da illycaffè e racconta la storia di un gruppo di donne coraggiose che decidono di reagire alla grave crisi economica che ha colpito la piccola comunità in cui vivono, in Costa Rica, diventando produttrici di caffè.

<sup>18</sup>Dal latino “manifestazione della divinità”, oggi si usa per “rivelazione”. Si tratta di un significato reso celebre da Joyce in *Dubliners*: in questo racconto, il cui scopo era risvegliare la popolazione contro la dominazione inglese, capita che un'esperienza, porti un personaggio a una profonda riconsiderazione di sé e della sua vita, come fosse una realizzazione improvvisa.

*“[...] essere, nel mondo, punti di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell'alta gamma.”*  
(<http://www.illy.com/>)

The screenshot shows the official website for Illy coffee. At the top, there is a navigation bar with a search icon, language options (ITA), and buttons for 'SIGN IN', 'ILLY', and 'SHOP'. Below this, the 'Official Coffee Partner' logo for EXPO MILANO 2015 is displayed. The main header area features the text 'UN ESPRESSO COME NESSUN ALTRO' and a red button that says 'SCOPRI LE MACCHINE DA CAFFÈ ILLY'. A large image of a woman's face is partially visible on the right. Below the header, there is a section titled 'Il noto fotografo Gabriele Galimberti viaggia per il mondo con la sua macchina fotografica per incontrare appassionati del caffè illy che hanno vissuto dei "risvegli".' with a 'SCOPRI' button. This is followed by a grid of five profile cards, each with a name and a small photo: Nadia Fiambrillo, Paola di Emilio Berlin, Mima Scutic, Nikola Berlin, and Lisa San Paolo. Below these cards are five larger photos of the individuals. The bottom section is titled 'Cosa succede nel mondo illy' and features a social wall with various posts from Facebook, Twitter, and YouTube, including text about international conferences and coffee-related events.

Fig.6- Sito ufficiale "Illy caffè"



In questo i brand, come Illy stesso, creando intrattenimento su più livelli diventano media di sé stessi (Bonsignore, Sassoon, 2014) e possono quindi rivolgersi direttamente ad audience sempre più grandi senza passare attraverso un mercato televisivo frammentato e molto più costoso. Infatti l'utilizzo di strategie social dà l'opportunità di coinvolgere un'audience molto più alta ad un costo molto minore, in parte perché gli investimenti sul web sono meno cari, ma anche perché un contenuto in grado di emozionare diventa velocemente virale grazie al potere di condivisione in mano agli utenti. Cambia quindi definitivamente il rapporto tra consumatore e azienda: quest'ultima si trova non più a dover rispondere ad una serie di bisogni, ma ad insturare tramite blog, social e forum, un dialogo volto a carpire le emozioni del pubblico. Il vantaggio è che ora la rete lo consente. I brand affrontano quindi il web secondo due metodi principali<sup>19</sup>: creando un mondo narrativo e promuovendo attività e contenuti volti a creare l'immaginario di riferimento della brand (come si è appena visto per Illy); o sviluppando strategie social e piani editoriali con l'obiettivo di raccogliere feedback da parte degli utenti e creare una community fidelizzata. Queste due strategie solitamente vanno a completarsi l'una con l'altra, certamente, la parte social, pur sembrando la più "banale", riveste ora un ruolo di primaria importanza. Infatti le pagine social ufficiali di una brand, diventano per gli utenti il canale ufficiale dell'azienda, il vero portavoce tramite cui interfacciarsi per avere risposte, ricevere informazioni ed essere aggiornati. Cepu, cliente da più di due anni dell'agenzia I-Side, nel 2014 ha richiesto di creare una strategia social in grado di andare a migliorare la reputazione del brand tra gli utenti del web. Ad ottobre è stata avviata la strategia. Da una prima fase di ricerca, sono emersi sui forum, sulle pagine social ma anche sui contenuti online di carattere giornalistico, commenti negativi sul brand che andavano quindi a disincentivare la scelta da parte di persone che volevano terminare gli studi, la propria iscrizione verso questo tipo di corso con "tutor". Le parole ricorrenti sul web

19 Durante il periodo di stage da me svolto presso l'agenzia di web marketing I-Side di Milano (<http://www.i-side.com/>) ho avuto modo di constatare e seguire in prima persona le modalità tramite cui i brand, appoggiandosi ad agenzie specializzate, affrontano la comunicazione via web dei propri contenuti. Si riportano qui le modalità da me sperimentate.

erano “truffatori”, “inconsistenti”, “aria fritta”, “costi esorbitanti” e via dicendo. A questo punto il ruolo dell’agenzia è stato quello di cercare di mitigare questo immaginario in diverse modalità. Sono state proposte a distanza l’una dall’altra due web series caricate sul canale Youtube del brand e proposte sulla pagina Facebook ufficiale. Le puntate erano strutturate in modo che gli utenti potessero decidere tra tre tipologie di finali e, a fine di ogni puntata, l’utente poteva partecipare al concorso ad essa legato. Facendo ciò il brand è stato in grado di stimolare l’interazione degli utenti sulla pagina. Al lancio di questa web serie, è stata però affiancata anche tutta la strategia social. Sono state identificate diverse tipologie di post legate alla tematica “core” della pagina: i post inerenti al concorso; i post Tip&Tricks, creati dare consigli allo studente in difficoltà; post ironici, pensati per ironizzare sui luoghi comuni dello studente fuoricorso; post promozionali, per pubblicizzare la brand; i post di autodifesa, per veicolare modelli di risposta alle domande scomode che spesso gli studenti si sentono fare; ed infine i post sulle citazioni, messaggi d’autore volti ad infondere fiducia in chi li legge. Questi post vengono tutt’ora pubblicati tre volte alla settimana sulla pagina Facebook. Il moderatore della pagina, l’agenzia I-Side, risponde anche ai commenti degli utenti dando informazioni accurate o risolvendo eventuali problemi. Un altro metodo che va a rafforzare la reputazione di un brand è l’utilizzo di figure “di spicco” e con molti seguaci sui blog e sui social. Questa modalità, chiamata Blogger Activation, è utilizzata da diversi brand e, come nel caso di Cepu o di Nuvenia, serve per collocare un prodotto o servizio nella sfera quotidiana di un personaggio considerato “guru” da parte degli utenti del web. Per il lancio del nuovo prodotto di Nuvenia, l’assorbente Rolla.Pressa.Via., ad ottobre 2014, il brand ha abbandonato il modello classico pubblicitario decidendo di attivare una strategia di blogger activation<sup>20</sup> all’interno dei blog e dei social ad essi collegati. Si ricostruisce quindi il modello di pubblicitario tipico della televisione, in cui è il personaggio famoso, chiamato Influencer, a sponsorizzare il prodotto

20Nello specifico, tramite il centro Media New Cast di Milano, l’incarico è stato affidato all’agenzia I-Side. All’interno dell’agenzia sono stata incaricata di produrre una proposta di progetto, sviluppare la linea editoriale, redigere la blogpresence e la webpresence (lista di collaboratori, blogger e forum su cui agire), controllare le pubblicazioni (a volte redigere i testi) e monitorare i risultati.

tramite la redazione di articoli e la condivisione di foto, articoli e commenti in merito alla brand. Il concept alla base della campagna web Nuvenia, è stato “trattare la femminilità come in un discorso tra amiche”. Questo concept è stata la chiave che ha permesso di avere la partecipazione delle blogger, e di trattare un argomento delicato in maniera spontanea e divertente annullando il tabù legato alla sessualità femminile. Nel periodo che è andato da ottobre a metà dicembre sono stati pubblicati 25 articoli su blog che trattavano di tematiche femminili e il cui target di lettrici è tra i 20 e i 45 anni. Le influencer coinvolte hanno postato quindi un numero concordato di tweet, post e articoli, inserendo il prodotto nel proprio contesto quotidiano e diventando così il testimonial del marchio nonché punto di incontro tra brand e utenti. È stata creata una narrazione in cui il contesto in cui era inserito il prodotto andava a veicolare tramite l'ironia i valori del prodotto. Il ruolo del testimonial a cui si era abituati in televisione ora è sul web, unico rischio che si corre è che l'utente è ancora nuovo a considerare queste forme di comunicazione come modalità pubblicitarie. Mentre quindi 60 anni di televisione<sup>21</sup> hanno abituato con il tempo il pubblico a riconoscere i messaggi promozionali da quelli di entertainment o informativi (con il supporto anche di leggi volte alla delineamento di un tetto percentuale, 18% per le reti pubbliche, 12% reti private), sul web la strada è solo agli inizi. Inoltre, per le caratteristiche proprie del web (transnazionalità in particolare), non esiste una normativa volta a regolamentare la comunicazione sul web e a riconoscere i messaggi non eticamente corretti. Conseguenza di questo è una delle altre modalità di parlare di un brand in rete: l'utilizzo dei forum. Molti brand, tra cui gli ultimi due esempi qui citati, ricorrono ad utenze fittizie che, presidiano diverse conversazioni su diversi forum, prima creando un legame di fiducia con gli utenti, poi inserendo il nome del brand e del prodotto come soluzione al problema degli utenti. Gli obiettivi sono quelli di raccogliere opinioni in merito al brand, monitorare la reputazione della marca e proporre la prova del prodotto. Agli operatori che si occupano di postare i contenuti all'interno dei forum è richiesto quindi di instaurare un legame con gli altri

.....  
<sup>21</sup>In Italia la prima trasmissione Rai è stata mandata in onda il 3 gennaio del 1954

utenti (reali ed individuati come target) e di far finta di aver realmente utilizzato il prodotto. Il tutto raccontando storie “di vita quotidiana” mai vissute e senza informare gli utenti del loro ruolo sul forum. Questa pratica che ho avuto modo di vedere all’opera, non è da considerare eticamente corretta, ma perlopiù subdola in quanto il brand non si rivela mai, resta nascosto dietro finte esperienze di finti utenti sperando di mettere a segno qualche punto in più.

Il web ha dato quindi molti poteri all’utente che ora è in grado di “dire la sua”, ma sta dando anche molte possibilità alle imprese che hanno l’opportunità di investire piccole somme di denaro in attività che possono raggiungere una risonanza molto maggiore rispetto ai mezzi televisivi. Non si può quindi più parlare di pubblicità: bisogna parlare di comunicazione. Il futuro per questi brand si basa sulla relazione collaborativa con l’utente, con l’augurio (un po’ anche personale) che queste vie di dialogo si basino sempre sulla rivelazione dei ruoli, sul concetto di veridicità e apertura informativa. Un dialogo reale, trasparente e costruttivo che possa tutelare l’utente in rete e apportare migliorie al modello di business delle aziende.

A partire da in alto a destra:  
Fig.7-Fanpage Cepu e web serie “Quelli che ci riprovano”  
Fig.8-Content Calendar Cepu  
Fig.9: Campagna di blogger activation Nuvenia

SEGUI GLI EPISODI DELLA NUOVA STAGIONE E **PARTECIPA AL CONCORSO**

**PUOI VINCERE SUBITO 2€ VOUCHER AMAZON**

**3 TABLET SAMSUNG GALAXY**

Prodotto da **CEPU**

quellicheciprovano.it

VEDI TUTTI GLI EPISODI E PARTECIPA AL CONCORSO

**QUELLI CHE...**

**CI RIPROVANO**

WEEK 3	lunedì 15 dicembre	martedì 16 dicembre	mercoledì 17 dicembre	giovedì 18 dicembre	venerdì 19 dicembre	sabato 20 dicembre
Tipologia di post ora:		Concorso	ironico		Tip&tricks	
testo:		11:00 Termina oggi il concorso legato alla serie "Quelli che ci riprovano"! Non hai ancora giocato? Affrettati, puoi ancora vincere! Vai su <a href="https://quellicheciprovano.it">https://quellicheciprovano.it</a>	11:00 Periodo di preappelli e lauree... come sopravvivere? Ecco qui la risposta da dare a chi fa domande fuori luogo!		16:00 Le lezioni sono appena finite, ma gennaio e gli esami sono dietro l'angolo! Ecco i nostri consigli per godersi le feste e prepararsi per gli appelli di gennaio!	
Immagine						
Feedback						

Life and Style
Fids
Handmade & DIY
Juxine
About
Manifesto

**Rolla.Pressa.Via. e se fosse un'attitudine?**

21 novembre 2014 • Sponsored, The S Factor • The Sleeping Witch

Tweet 2
Like 16
Pin
Share

COMPRA LA TSHIRT

CODE: BETTAFUNKY

THE YARN

Twitter
Facebook
Instagram
Twitter
Pinterest

iscriviti alla nostra newsletter

Email Address

First Name

### 3.3 I viaggi sono storie: lo storytelling come strumento di promozione territoriale

Nel capitolo 2 si è visto come il territorio per certi aspetti riesca a “funzionare” come una brand aziendale. Per come si è definito il territorio, le caratteristiche materiali e immateriali, danno la possibilità di veicolare il “prodotto territorio” attraverso l'utilizzo dello storytelling in modo forse più efficace rispetto ai prodotti di mass marketing. Questo perché il territorio non è mai un prodotto finito, è un'insieme di esperienze, di fattori, caratteristiche interne ed esterne che possono essere vissute e raccontate e, ancora più interessante, vissute tramite il racconto. Si è visto nelle pagine di questo capitolo le funzioni insite nella narrazione e come la narrazione abbia il potere non solo di comunicare ma di trasmettere immaginari educativi e performativi. Anche i territori, possono essere in grado di utilizzare la tecnica dello storytelling all'interno del web per creare immaginari ad esso legati e coinvolgere, creare identificazione, spingere ad un'azione. Lo storytelling è, per questo, un potente strumento di promozione turistica, sia nelle sue manifestazioni spontanee, come i fenomeni di UDG, sia se messo in mano agli operatori e alle Amministrazioni territoriali.

#### 3.3.1 Dall'e-commerce all'e-tourism

Per e-commerce si intende l'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni e servizi che avviene in Internet tra un produttore, che rappresenta un'offerta, e un consumatore, che invece rappresenta la domanda. In Italia, solo nel 2014 si registra una frequenza d'acquisto che ha portato ad oltre 200 milioni di transazioni<sup>22</sup>. Nell'ultimo trimestre del 2014, il 60% degli acquisti riguardavano beni materiali (dall'abbigliamento all'elettronica) e il restante 40% l'acquisto di beni immateriali, tra cui, spinta importante a questa percentuale, data proprio dai viaggi. Si arriva quindi a parlare di e-tourism per definire la commercializzazione online dei servizi turistici. Questa accezione comprende tutte le funzioni e i servizi che avvengono sul web: dalla promozione al branding, dalla relazione con il cliente alla gestione dei servizi<sup>23</sup>. Le potenzialità del web danno

<sup>22</sup> Tremolada L., (18/03/2015): E-commerce: sono 200 milioni le transazioni online in Italia nel corso del 2014. Info Data Blog, Il Sole 24 ore (<http://goo.gl/IuM08S>)

<sup>23</sup> Franch, M., (2010) Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti. Editore McGraw-Hill Education, Milano.

una doppia opportunità sia ai turisti che ai gestori di servizi e, più in generale, ai territori. Infatti mentre da una parte i potenziali fruitori di un luogo utilizzano la rete per informarsi sulla destinazione, per organizzare e acquistare i propri viaggi, dall'altra i gestori hanno la possibilità di conoscere i propri consumatori, proporre offerte adeguate e monitorare cosa le offerte della concorrenza. L'utilizzo di internet offre ad entrambe le parti un vantaggio di tipo economico: vengono eliminati gli interventi di intermediari preposti all'organizzazione del tour e dall'altra alla gestione dell'offerta turistica. La digitalizzazione di singoli pacchetti, biglietti ed informazioni in un mercato in cui tutto è raggiungibile e comparabile tramite la rete, far sì che il territorio sia online e che si elevi, come si è visto per i brand aziendali, a portavoce dell'intera destinazione, è il primo passo per potersi distinguere dalla concorrenza. Inoltre non può mancare la creazione di contenuti che siano in grado di differenziare il territorio dalle altre mete, che possa trasmettere i valori della destinazione emozionando l'utente, che sia in grado di far nascere nell'osservatore il desiderio della scoperta. Per fare tutto questo lo storytelling offre opportunità che non possono più essere trascurate. In concomitanza alle strategie di place branding, parte integrante di queste strategie è proprio lo storytelling del territorio<sup>24</sup>. Il racconto dei territori deve avvenire puntando sugli argomenti e aspetti del luogo che le informazioni più istituzionalizzate non dicono. Bisogna puntare ad una sorta di evasione dal depliant classico, uscire dagli stereotipi del viaggio e regalargli quindi il piacere della scoperta. Bisogna trasferirgli delle suggestioni, delle ispirazioni, bisogna far sì che decida di vivere la sua storia nel territorio. Come si è visto nelle pagine precedenti, lo storytelling e le strategie ad esso legate, hanno la caratteristica di snodarsi su più piattaforme e canali, correndo il rischio che i contenuti si disperdano. Gli esempi che prima sono stati mostrati, hanno funzionato in quanto si è creato un dialogo costante tra le varie piattaforme e canali. Quello che deve essere chiaro all'utente è la struttura online delle varie piattaforme e le funzioni ad

<sup>24</sup> Innanzitutto c'è da iniziare l'attività di place branding proprio sul territorio. Prima infatti di raccontare un territorio bisogna sicuramente pianificare i contenuti di valore nell'accoglienza turistica, l'esperienza vissuta in loco e sul contatto con il territorio. Qui, come si è visto nel capitolo precedente, è necessario il coinvolgimento degli attori locali per farli diventare portavoce del territorio.

essi delegate. Non sono solo importanti i contenuti organizzati dagli enti territoriali del turismo, una rilevanza fondamentale è data dai contenuti UGC, in quanto l'utente riconosce in questi i contenuti più attendibili: chi scrive infatti racconta la propria esperienza sul territorio ed è quindi percepita come affidabile. Raccogliere le storie condivise in rete come articoli sui blog, foto, commenti, sono funzionali all'aumento della reputazione del territorio nonché veicolano tante micro-narrazioni diverse, punti di vista in grado di stimolare l'utente e dare una conferma di veridicità valoriale all'intero territorio. I contenuti UGC possono anche essere stimolati. Lente possessore dell'immagine online del territorio dovrebbe mantenere una relazione, in particolare tramite i social, con quegli utenti che hanno fruito il luogo: chiedere un feedback, chiedergli opinioni, chiedergli di condividere la propria esperienza tramite post e immagini. Tutto questo serve in primis a monitorare la rete: verificare se sono avvenute delle criticità è il primo strumento per migliorare un servizio. In secondo luogo permette agli altri utenti di entrare in contatto con quelle esperienze UGC che diventano la prima vetrina dell'intera destinazione. In ultimo, fidelizzare un utente che è già stato sul territorio, potrebbe generare il ritorno sul territorio di quest'ultimo.

Si esaminerà ora un caso di eccellenza di strategia transmediale e storytelling territoriale tutto italiano per comprendere le possibilità date dall'utilizzo del web nel veicolare contenuti attentamente costruiti e volti a valorizzare le bellezze, le vocazioni e le attrazioni territoriali.



### 3.3.2 GoLive FVG: Friuli Venezia Giulia, un caso di strategia applicata al territorio

Nel 2012, il Friuli Venezia Giulia ha lanciato GoLiveFVG<sup>25</sup>, progetto promosso da TurismoFVG che declina il concetto di storytelling nelle sue diverse forme, attraverso vari linguaggi e su più piattaforme. Il progetto ha preso spunto da una prima esperienza: l'iniziativa Can't Forget.it[aly]<sup>26</sup>. Can't Forget.it[aly], pensato inizialmente per la regione Basilicata, è stato uno dei primi esempi di storytelling territoriale italiano e ha dato avvio a simili iniziative in altre regioni, tra cui quella del Friuli Venezia Giulia che qui si analizza. Questa regione è stata in grado di interpretare e sfruttare le potenzialità dello storytelling attraverso la realizzazione di un blog e dell'integrazione dei relativi canali social. GoLiveFVG è quindi un destination blog del Friuli Venezia Giulia il cui obiettivo è quello di raccontare un territorio, considerato unico nel suo genere, attraverso l'originale punto di vista di appassionati bloggers internazionali ma anche di narratori "insiders", gente che vive in Friuli Venezia Giulia, che lo rende e lo vede speciale. Lo storytelling è quindi il cuore del progetto: racconto a più voci in cui il territorio viene comunicato online grazie alle esperienze di "citizen" blogger e di "guest" blogger, ovvero i cittadini e i turisti che scelgono la regione come meta. In questa strategia i fruitori vengono coinvolti in prima persona: come si delineava nei capitoli precedenti, se vengono coinvolti i cittadini all'interno delle strategie di valorizzazione territoriale, questi diverranno i primi portavoce del territorio e, essendo chiamati in prima persona ad agire, oltre a svolgere attività online, assumeranno comportamenti ed atteggiamenti positivi e corretti anche nella vita reale. I residenti diventano quindi i testimonial del territorio, agiscono come rappresentazione veritiera e trasparente di quello che accade in regione, informano e aggiornano sulle novità, difficili da esperire tramite la semplice ricerca sul web. Il cittadino è quindi la fonte autorevole per eccellenza, è affidabile e credibile e, ciò che racconta, non trovandosi sui siti istituzionali o nei cataloghi, ha un sapore autentico ed

25 <http://www.golivefvg.com/>

26 Can't Forget Italy (<http://www.cantforget.it/>) è un'agenzia di produzione specializzata in storytelling digitale e destination branding per località italiane e internazionali. Dopo il fortunato progetto pilota del Diario Digitale realizzato per l'Agenzia di Promozione Territoriale della Basilicata nel 2011, Can't Forget Italy ha continuato a promuovere territori italiani da Nord a Sud, raccontando per più della metà delle regioni italiane luoghi ed emozioni con video narrazioni di grande impatto.

emozionale. Inoltre trovano spazio i diversi punti di vista e prospettive di chi scopre il Friuli Venezia Giulia durante il proprio viaggio. Questo porta ad un altissimo valore aggiunto al contenuto del blog in quanto è sempre in via di aggiornamento e va a concorrere all'implementazione del mondo narrativo territoriale, nonché invoglia gli utenti a compiere esperienze nei luoghi della regione con lo scopo poi di condividerle sul blog. Si viene a creare così una community fidelizzata che partecipa alla crescita del territorio promuovendolo e generando al contempo un richiamo di turisti rispecchianti il target prescelto. Si genera quindi un turismo di tipo sostenibile<sup>27</sup>. Il destination blog è organizzato in diverse sezioni: il blog, con le sezioni "soul", "taste", "slow", "cool" e "secret", in cui vengono postate notizie sugli itinerari, sugli eventi, sulle storie e sui personaggi del territorio; backstage, che racconta eventi tramite articoli, foto e video direttamente durante gli avvenimenti; guestbook, sezione in cui i blogger di GoLive FVG si presentano; Geomap, raccogliitore georeferenziato dei post; social, sezione in cui compaiono tutte le condivisioni che avvengono sui canali social del blog; contest, sezione in cui si trovano i principali contest lanciati dal blog; from abroad, sezione in cui vengono riportati i profili internazionali della pagina nonché le esperienze dei turisti che hanno visitato la regione. Interessanti da approfondire sono le sezioni Geomap e Contest. La prima sezione mostra l'inserimento di alcuni pin sulla mappa geografica del territorio. I pin rappresentano gli articoli in riferimento all'area: infatti, cliccando sopra al pin, escono le informazioni inerenti alla location e all'articolo UGC. Andando sul sito GoLiveFVG però non sembra che questa visualizzazione sia stata sfruttata al massimo delle sue possibilità. Nella sezione contest invece si trovano dei contest in cui si richiede il coinvolgimento degli utenti per la creazione di contenuti. Un esempio è il contest Blogger Per Caso, realizzato in collaborazione con Turisti Per Caso: sul

.....  
<sup>27</sup>Come si è avuto modo di definire nel primo capitolo, il fine del territorio è legato al concetto di sviluppo sostenibile, ovvero generare una crescita economica garantendo un equilibrio tra consumo, crescita, sviluppo e facendo riferimento ad una visione non distaccata delle dinamiche che regolano la disponibilità delle risorse. Allo stesso modo, come si avrà modo di delineare nel capitolo seguente, l'azione turistica implica un impatto sul territorio. Per far sì che il territorio non sia sfruttato e a rischio danneggiamento, le strategie di sviluppo sostenibile pongono alla base un piano per garantire la redditività e la tutela delle risorse sul lungo periodo.

sito di Turisti per Caso, nel 2012 gli utenti sono stati invitati a formulare i loro itinerari ideali in Friuli Venezia Giulia. I quattro migliori blogger per caso, scelti da una giuria, hanno avuto la possibilità di realizzare i viaggi da loro pensati e di sviluppare un reportage del loro tour, pubblicato poi su su Turisti per Caso e su GoLiveFVG. Risulta essere interessante la strategia di coinvolgimento di testate online dello stesso settore o affini per generare un coinvolgimento maggiore degli utenti nonché aumentare la propria rete. Su questa linea è in corso quest'anno un'altra iniziativa contest, lanciata in collaborazione con La Stampa e Tuttolibri: Romanzo Collettivo, un viaggio letterario nei luoghi del Friuli Venezia Giulia. La particolarità di questo romanzo è che non esiste un solo autore, ma è un romanzo a più mani che, partendo da un incipit proposto dagli autori, viene poi completato dagli utenti. Per ogni capitolo si apre un contest, il premio per il vincitore è la pubblicazione del proprio contenuto nel capitolo. Il romanzo è scaricabile direttamente dal sito. Per avere risalto anche sul mercato estero online, è stato lanciato nel 2012 un progetto di storytelling in cui sono stati coinvolti sette videoblogger internazionali. Basandosi sul format del progetto Can't Forget Italy, i videoblogger, provenienti da Germania, Olanda, Irlanda, Stati Uniti, Sud Africa e Canada, hanno trascorso una settimana in Friuli effettuando numerose attività che li hanno visti partecipi e in stretto rapporto con le persone del luogo. Da questa esperienza sono stati creati dagli stessi, sette videoracconti emozionali che sono stati pubblicati sul blog GoLive FVG, sui canali social e hanno raggiunto un alto livello di viralità e di visualizzazioni. Passando ai canali social, l'attività si sviluppa tra Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest e Flickr. Sul profilo Facebook italiano si registrano 45.084 fans e su Twitter 1,089 followers. In particolare la pagina Facebook risulta essere molto attiva: i moderatori pubblicano ogni giorno e la community reagisce numerosa ai post della pagina tramite commenti e condivisioni. Inoltre è interessante riportare la scelta fatta dall'Ente Turismo della Regione<sup>28</sup> di aprire pagine social dedicate anche in diverse lingue: per i social Facebook, Twitter e Google+ si trovano infatti anche i profili spagnoli, francesi, austriaci, olandesi, tedeschi, belga e russi; da qui si evince il target turistico principale di riferimento.

<sup>28</sup> <http://www.turismofvg.it/>

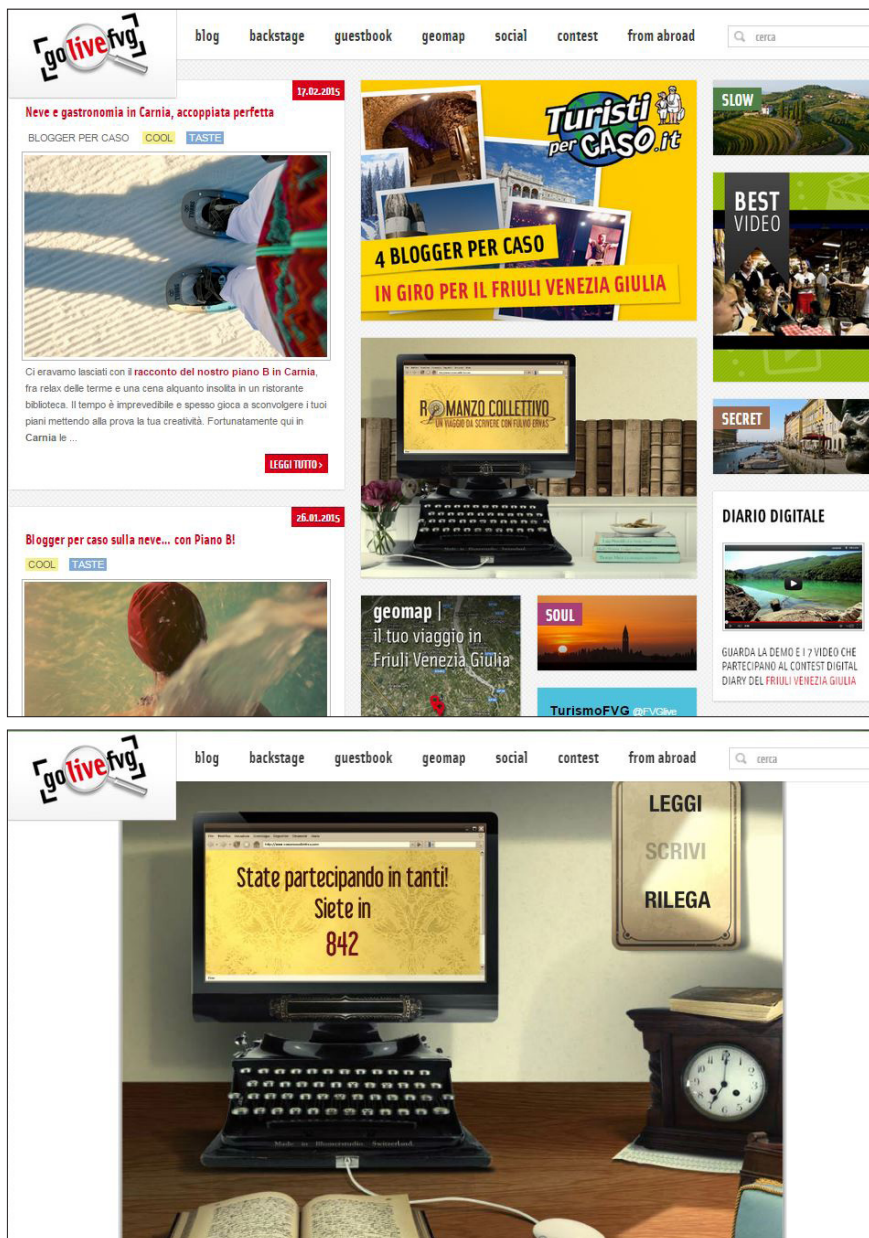


Fig.10- Sito Golivevfg

### 3.4 Visioni future nell'era social

Il progetto GoLiveFVG risulta essere un'iniziativa completa e in continua evoluzione fondata sul dialogo con gli utenti reali e potenziali del territorio. Quello che ha sicuramente compreso l'Ente Turismo FVG, come anche Illy e altri brand è che attraverso la produzione di contenuti e l'applicazione di una strategia transmediale si può generare cultura intorno alla marca o luogo di riferimento. Come si è visto in questo capitolo, non si tratta di parlare delle caratteristiche tecniche del prodotto, ma di creare una connessione emotiva tra il brand e l'audience di riferimento. Mentre lo storytelling fa parte ormai della nostra cultura, il branded content è un'attività considerata ancora pionieristica. Questo perché si stanno comprendendo in questi anni le possibilità date dal web ed in particolare dai social media. Prima possibilità è che il brand non ha più bisogno di intermediari, con i social infatti, diventa medium di sé stessa. Altra opportunità è la natura multidirezionale di questi canali: il dialogo non è solo tra brand e utente, questo può essere oggetto di uno scambio tra utenti, aumentando quindi il raggio d'azione comunicazionale. Terza caratteristica non indifferente è la natura collaborativa dei social network che da origine a fenomeni straordinari di partecipazione e collaborazione tra utenti e tra brand e utenti. I social media costituiscono però un fenomeno complesso all'interno dei quali la circolazione dei contenuti di marca non è più così semplice come una volta. Le modalità di fruizione sono diverse e possono avvenire in tempi simultanei: non è raro che gli utenti guardino un programma e intanto navighino sul web o su applicazioni. Queste opportunità e questi fattori di criticità portano a dire che quando si prevedono strategie trasmediali, qualsiasi contenuto (audio, foto, video) deve risultare fruibile su canali diversi senza che avvenga una perdita di contenuto durante questi passaggi. Occorre inoltre sempre identificare contenuti rilevanti per il target e creare qualcosa di sempre originale ed esclusivo che difficilmente l'utente potrebbe trovare in altri brand. Quello che il consumatore cerca infatti è del contenuto che abbia reale valore per lui e che sia facilmente fruibile e reperibile. Sono cambiati non i bisogni, ma le intenzioni dell'utente, che si figura di vivere esperienze emozionali attraverso la relazione con la marca e con il luogo. Con il fine di individuare le nuove

richieste dei consumatori in ambito territoriale per il progetto che si presenterà nella parte terza di questa tesi, nel prossimo capitolo si affronterà il cambiamento del settore turistico in termini di domanda e di offerta territoriale.

## 4 Il territorio e nuove forme di turismo

Fenomeno riservato alle élite culturali fino a metà del 900', nel XX e XXI secolo il turismo, grazie ai cambiamenti economico-sociali, culturali e tecnologici è entrato a far parte delle attività abituali delle persone. Se si fa riferimento alla categoria turistica, nel definirla si prendono in considerazione tre componenti fondamentali: il turista, il settore turistico (ovvero tutte le attività economiche e non create per fornire ai turisti servizi e beni specifici) e il territorio, meta del viaggio e luogo di permanenza per un limitato periodo di tempo. Le varie discipline sociali e antropologiche definiscono il viaggio come un'attività umana a forte contenuto sociale, emotivo ed esperienziale (Franch, 2010). Scopo centrale nella scelta di viaggiare è l'evasione, intesa come ricerca "dell'altro", della differenza dalla propria quotidianità e dalle risorse presenti nel luogo di appartenenza. Come si è avuto modo di vedere nelle pagine precedenti, l'immaginario dei luoghi da visitare è la principale causa di scelta della meta da parte del turista che diventa desideroso di realizzare quell'immagine attraverso l'esperienza fisica del luogo. Il turismo è anche un'attività dai risvolti economici: dal momento che diventa un fenomeno di massa, questo comporta la nascita di attività e l'utilizzo di risorse (naturali, lavoro, tecnologia etc.). In definitiva il turismo impatta sul modello di sviluppo locale e implica precise scelte strategiche per rendere meno dannoso possibile questo fenomeno sull'intero territorio.

*“Il turismo implica anche l'aumento del livello di antropizzazione dei luoghi dove si trovano le risorse dotate di particolare valore estetico, naturalistico o culturale, le quali, proprio per questa ragione, divengono attrazioni e trasformano il territorio in meta di vacanza” (Franch, 2010)*

Si Wparla quindi di sostenibilità anche in considerazione ai fenomeni turistici. Come infatti si è avuto modo di affrontare nel primo capitolo di questa parte di tesi, il principio di sostenibilità richiama un fine di crescita territoriale che non sia disconnesso dalle dinamiche che regolano e preservano la disponibilità delle risorse presenti e la qualità di benessere dei suoi cittadini. Le attività turistiche si possono considerare sostenibili solo nel momento in cui la loro presenza per un

periodo illimitato sul territorio non va ad alterare l'ambiente sociale, naturale e artistico caratteristico del luogo. Per questo motivo i territori che cercano di puntare sul turismo come fonte di sostentamento, devono però compiere precise scelte relative all'organizzazione dei servizi, all'utilizzo delle risorse e all'offerta che si propone per il territorio. Infatti se si considera che il turismo è un'attività finalizzata allo sviluppo locale, questioni come la sostenibilità economica e sociale non possono essere posizionati in secondo ordine: un progetto turistico deve quindi essere economicamente sostenibile per il territorio. La strategia dell'offerta si deve quindi adattare alle caratteristiche del luogo, alle risorse e alle competenze disponibili, ai processi sociali, culturali e relazionali che vi appartengono e che quindi lo rendono unico nel suo genere. Nelle prossime pagine si affronterà il turismo in relazione alle finalità di questa tesi: si cercherà di capire da cosa è composta l'offerta turistica, come sta mutando la domanda e come i territori possono strutturare un'offerta in modo da poter diventare potenziale meta turistica.

#### **4.1 Introduzione al fenomeno turistico: destinazione e flussi turistici**

*“I luoghi che si visitano sono scelti perché suscitano un'aspettativa d'intenso piacere, alimentata attraverso il sogno e l'immaginazione”*  
(Urry,1995)

La destinazione turistica è un luogo che il turista desidera visitare grazie alle attrazioni che esso offre. Questo significa che un luogo diviene destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti. Come si è avuto modo di approfondire nei precedenti capitoli, i luoghi hanno la possibilità di configurarsi come specifici brand. Facendo questo, la particolarità che ne consegue è che i territori riescono a proporsi al turista nella loro totalità: basti pensare alla riviera Romagnola e alle valli delle Alpi, due esempi di eccellenza italiana. In questo caso le risorse e le attività sono diffuse nell'area geografica di appartenenza:



più unità imprenditoriali offrono in forma indipendente un'insieme di proposte, le quali vengono percepite unitarie dai turisti; l'ente pubblico si fa portavoce e sponsor delle attività e dei servizi; i cittadini partecipano a rendere attrattivo il luogo. I prodotti turistici che le destinazioni esprimono, derivano quindi dall'interazione tra il turista e il territorio: la vacanza si compie non all'interno di una struttura specifica<sup>29</sup>, ma immergendosi nel paesaggio, alla ricerca delle attrazioni, naturali ed artificiali, la cui presenza ha giustificato il viaggio (Franch, 2010). Le destinazioni sono quindi un insieme di servizi, attrazioni, prodotti che diventano un prodotto unitario tramite l'esperienza del turista, il quale, seleziona gli elementi territoriali che andranno a far parte della sua vacanza. Il turista, attraverso le sue preferenze, svolge in sostanza un ruolo essenziale nel completamento dell'offerta turistica potenziale: il prodotto offerto infatti è composto da una serie di elementi che andranno scelti da categorie specifiche di riferimento (famiglia, single, anziani, bambini, business ect), i quali, volendo soddisfare le proprie necessità, "attiveranno" per loro stessi le offerte presenti sul territorio. L'offerta è quindi definita dalla domanda. Ma la meta, come si è visto per il territorio, è sempre da considerarsi in relazione di cooperazione e di competizione con i territori circostanti o aventi offerta simile. Se si considera quindi la competitività di una meta come la sua capacità ad attrarre flussi rispetto ad una concorrenza, è comprensibile la scelta da parte dei luoghi sia noti sia con minore visibilità, di voler attuare strategie di branding in modo da incrementare le presenze turistiche sul territorio. Tra le risorse materiali e immateriali che partecipano a generare flussi turistici su un'area troviamo i fattori sociali, economici e demografici; i fattori ambientali, geografici, storici e culturali; le attrazioni locali (infrastrutture, eventi, manifestazioni); l'accessibilità, accoglienza ed informazione; ad infine l'immagine turistica. Bisogna tenere presente che le destinazioni devono gran parte della loro fama alla propria immagine, ossia alla reputazione che i potenziali fruitori hanno del luogo, delle caratteristiche

.....  
<sup>29</sup> In questo caso si parla di destinazioni corporate intendendo quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata e gestita grazie all'azione di imprese operanti nel settore turistico e immobiliare, tour operator e divisioni di grandi gruppi internazionali. Alcuni esempi in merito riportati da Franch (2010) sono i villaggi turistici, i resort multi-servizi, le stazioni sciistiche e i parchi tematici.

e del suo aspetto identitario. I luoghi sono quindi interessanti se rispondono a delle aspettative dell'individuo, se presentano elementi di contrasto rispetto alla quotidianità in cui si vive, se vengono considerati fuori dall'ordinario. Un territorio quindi può decidere di "farsi destinazione"<sup>30</sup> attivando un insieme di processi attraverso i quali sviluppare l'attrazione di segmenti definiti della domanda e predisponendo una serie di servizi pensati "su misura" di quello specifico target di riferimento. Altro elemento da tenere in considerazione è il tempo. Con il passare del tempo avviene un'evoluzione naturale di quelli che sono gli elementi appartenenti all'offerta e alla domanda territoriale: servizi, attrazioni e prodotti si modificano; la notorietà del luogo viene influenzata dalla sua reputazione; i bisogni e i gusti del target mutano e nascono nuovi settori sui quali il territorio può puntare al fine di intercettare nuove tipologie di audience.

---

<sup>30</sup> Una destinazione, dal punto di vista dell'offerta turistica, è soggetta ad un ciclo di vita che comprende la sua evoluzione da un punto zero, momento in cui si introduce sul mercato l'offerta, fino al culmine massimo in cui, dopo aver coinvolto ed ottenuto un'immagine di rilievo, il luogo diventa punto di riferimento turistico nel turismo di massa.

## 4.2 Evoluzione della domanda turistica

La domanda turistica è uno degli elementi costitutivi il sistema turistico ed è necessario prenderlo in considerazione in quanto la scelta da parte del turista dipende da una serie di fattori psicologici ed emotivi, quali i bisogni, le motivazioni, i comportamenti e i gusti. L'attività delle imprese che operano sia a livello turistico sia locale è infatti quello di rispondere a questi bisogni, di instaurare un legame volta a trasmettere i propri servizi e i propri prodotti. L'analisi della domanda aiuta ad individuare le tipologie di turisti che si attendono sul territorio facilitando la predisposizione di risorse articolate e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del territorio. Quello che è cambiato nella disciplina degli ultimi anni è la considerazione di tutti quegli elementi legati alle aspettative dei potenziali turisti rispetto a quelli che erano i bisogni e gli stili di vita ad essi appartenenti. Questo cambiamento è stato consanguineo all'evoluzione sociale e tecnologica, principalmente rappresentata dallo sviluppo delle tecnologie ICT. Lo sviluppo del web 2.0 e dei social ha portato ad una trasformazione delle modalità di acquisizione delle informazioni rispetto ad un luogo che ha successivamente generato un ampliamento del mercato in termini di domanda e di offerta. In questi termini infatti il turista 2.0 mette in secondo piano i Paesi del turismo tradizionale, quali Italia, Spagna e Francia (con le città di riferimento Roma, Barcellona, Parigi) prediligendo le destinazioni commodity<sup>31</sup>. È emersa quindi una domanda sempre più legata alla conoscenza dei luoghi con il conseguente passaggio da un turismo più "tradizionale" ad uno definito esperienziale. Quest'ultimo genera nuove opportunità per quelle destinazioni che nella tradizione turistica erano rimaste in disparte, dall'altro impone a quelle mete classiche (come le città d'arte o le capitali) di ripensare la propria offerta per rendere più articolati i "mondi possibili" all'interno del luogo. L'evoluzione del mondo turismo ha portato quindi una crescente attenzione verso quegli elementi di natura immateriale, generando una dimensione esperienziale del turismo e del consumo durante la sua permanenza in loco,

.....  
 31 Le destinazioni commodity sono quelle mete in cui l'interazione tra turista e territorio genera una fruizione del luogo definita nelle pagine precedenti ad "immersione", in cui il turista entra a contatto con la realtà del luogo grazie alle attività di molteplici attori locali e alla proposta di numerose risorse. Queste destinazioni si contrappongono alle destinazioni corporate, ivi 29.

in quanto il turista chiede non solo di acquistare prodotti (e il loro significato culturale) ma di vivere e partecipare in quanto protagonista ad esperienze ed avvenimenti memorabili. Anche in questo caso quello che è cambiato è il ruolo del turista, come nel caso dell'utente-consumatore, che da passivo osservatore è diventato diretto generatore di attività, partecipante alla storia che in quel momento si sta compiendo, interessato ad essere parte della cultura che sta visitando. Il turista non utilizza più solamente le risorse con cui interagisce sul luogo, ma lascia qualcosa, generato proprio da quella interazione partecipata. Esempio emblematico sono i commenti sui siti o in loco che aiutano da migliorare i servizi, sono gli scambi con i cittadini del luogo, sono le idee, attività e rapporti commerciali che nascono successivamente alla visita. In sostanza il turista contemporaneo vuole immergersi in contesti reali e unici in cui vengono confermati gli aspetti sociali, le identità e la cultura, precedentemente veicolati attraverso le strategie di branding e comunicazione. L'arrivo sul territorio diventa sostanzialmente la concretizzazione del mondo narrativo e delle esperienze co-create nella mente del turista. Per i nuovi segmenti emergenti di turisti, le motivazioni che generano la scelta di una determinata meta sono guidate dagli interessi naturalistici, artistici, storici e culturali e dalle attività ad essi correlati. Si tratta quindi di visitare musei in modo ricreativo, scoprire la natura, provare nuovi sport, immergersi nelle tradizioni e nel folklore locale, degustare i prodotti tipici e così via. Si parla quindi delle 4L Tourism<sup>32</sup> che sintetizza le quattro principali dimensioni caratterizzanti la nuova domanda ovvero: Landscape, Leisure, Learning e Limit. Il turista effettuerà quindi un turismo di paesaggio o landscape, per le destinazioni che valorizzano la dimensione naturale; impiegherà il suo tempo in una prospettiva di entertainment (Leisure); scoprirà le tradizioni, gli usi e costumi della popolazione locale (Learning) e compirà azioni sul territorio in modo da garantire la tutela del luogo in termini di comportamento e di durata (Limit). Tutto questo perché oggi il turista è informato, esigente, coinvolto e desideroso del contatto con "l'altro" e specialmente alla ricerca di esperienze autentiche sul territorio che vuole visitare.

<sup>32</sup> Il framework del 4L Tourism è stato definito nel 2005 all'interno dell'attività di ricerca del gruppo eTourism dell'Università di Trento.

### 4.3 L'offerta italiana in termini di turismo esperienziale

L'Italia è da sempre famosa per il turismo di tipo culturale, legato quindi ai musei, siti archeologici, monumenti e città d'arte che costituiscono il nostro Paese e che riescono a richiamare ogni anno 37 milioni di persone<sup>33</sup> (15 milioni di italiani e 22 milioni di stranieri). Città come Roma, Firenze e Venezia sono in cima alla lista dei desideri dei turisti stranieri che ritengono ancora questi paesaggi urbani icona dell'Italia nel mondo. La rendita di queste città è però continuamente messa a dura prova dai problemi di mantenimento di questi luoghi, dai fenomeni di vandalismo, dalla non sostenibilità ambientale e dalla mancanza di fondi per la tutela di questo patrimonio. Recentemente infatti si è purtroppo assistito alle azioni vandaliche degli ultras olandesi alla fontana della Barcaccia<sup>34</sup> a Roma; i cittadini di Venezia lottano da anni contro il flusso di navi da crociera presso il porto turistico della città, causa di enormi danni ambientali; Pompei, patrimonio dell'UNESCO non è in grado di tutelare i siti archeologici per la mancanza di fondi ed è spesso preda di atti di depredazione. A questi problemi si aggiungono anche quelli legati all'organizzazione e alla gestione dell'offerta. Si registra inoltre un atteggiamento di "pudore" da parte dell'attore pubblico, principale proprietario dei beni di interesse turistico, nel gestire l'appello di mercato di questa immensa ricchezza sapendo organizzare la propria offerta operando strategicamente in sinergia con il settore privato (Friel, Peres, 2015). Resta quindi ancora tanto da fare in termini di comunicazione, strategia e organizzazione dell'offerta turistica sebbene casi di eccellenza siano comunque presenti. La sfida oggi deve essere quella di evidenziare i molteplici aspetti dei territori rendendo note le opportunità culturali ed economiche in una prospettiva di turismo sostenibile. A questo proposito, anche se l'Italia risulta una meta di spicco per le sue principali località d'arte, negli ultimi anni stanno emergendo sul territorio diverse forme di turismo che sono specifici di quelle località ed aree geografiche. In questo senso, uno dei fattori che ha accompagnato la nascita delle forme di turismo esperienziale, sono quelle realtà

.....  
<sup>33</sup> Dati Istat 2014 (<http://www.istat.it/it/archivio/turismo>)

<sup>34</sup> La fontana del Bernini è stata danneggiata dagli ultras olandesi il 19 Febbraio 2015 a seguito della partita Roma-Feyenoord. I danni riportati dalla fontana sono stati ingenti: 110 scalfitture, spazzatura ovunque e un conto di 3 milioni di danni



Fig.11- Forme eclatanti di turismo non sostenibile: i casi recenti di Venezia e Roma

industriali, come i distretti, che dipendono ed influenzano il territorio in cui si trovano. In particolare in Italia le 4A del Made in Italy (abbigliamento, agroalimentare, arredo-casa e automazione) hanno generato parallelamente alla filiera industriale la nascita della relativa filiera turistica. Infatti nella destinazione commodity le attività produttive sono svolte da una molteplicità di imprese indipendenti capaci però di relazionarsi e di costituire filiere produttive che finiscono per attrarre il settore di riferimento BtoB ma anche BtoC grazie ai saperi e alle competenze che vi appartengono. Famose sono le terre del Chianti o le Langhe, identificate nella mente del viaggiatore come "regione alimentare" e non in base ai confini geografici, o i musei aziendali del design come Kartel. In questi luoghi i turisti si recano principalmente per compiere percorsi legati alla degustazione e per scoprire i segreti di una produzione finalizzando la giornata con l'acquisto di un prodotto rappresentativo. La filiera turistica come afferma Franch (2010), può quindi essere definita come l'insieme delle attività economiche che producono beni e servizi destinati a soddisfare la domanda turismo. Questo insieme deve necessariamente essere l'integrazione (non per forza totale) delle numerose attività turistiche presenti in un luogo al fine di creare un sistema percepito unitario dal visitatore che vi entra in contatto. La specializzazione del territorio nell'offerta di beni e servizi turistici assume una dimensione reale, attrattiva e funzionale solo nel momento in cui questa è il risultato della collaborazione tra le varie parti. In questo senso è interessante prendere in considerazione i due elementi che hanno dato forma a nuove tipologie di turismo: il paesaggio e le industrie creative. Il paesaggio è un patrimonio territoriale che è in grado di generare reddito e posti di lavoro. In termini di branding si tratta di un prodotto vendibile in grado di attrarre flussi turistici se riesce a mantenere intatta la sua identità autentica, unica e reale. I paesaggi, tra cui quelli agricoli, molto in voga nelle forme di turismo esperenziale, è infatti alla radice delle motivazioni di un viaggio che nel tempo ha portato ad uno dei fenomeni più riconosciuti in Italia: gli agriturismi e le forme di turismo enogastronomici. In questo caso il territorio è talmente legato all'attività che il sapere e i prodotti che vengono generati

risultano unici nel loro genere e diretti narratori di quelli che sono i valori e le peculiarità del luogo. Per questo assumono rilevanza e diventano oggetto di attenzione da parte dei nuovi trend turistici. Non a caso si riscontrano, oltre ai più rinomati percorsi tra i vitigni, cammini paesaggistici di importanza storico-religiosa (via Francigena e la via degli Dei), l'attenzione per le sagre locali anche da parte di persone non residenti, viaggi per partecipare specificatamente a corsi base di cucina o a lezioni di degustazione o, ancora, percorsi tra le ville storiche. Si è parlato di turismo culturale intendendolo legato all'accezione di turismo classico. In verità nella definizione di turismo culturale possono benissimo rientrare tutte quelle attività di tipo creativo che vedono la visita ai luoghi di produzione o di esposizione in modo innovativo. Le produzioni tipiche del territorio contribuiscono quindi attivamente alla creazione del prodotto turistico richiamando visitatori sul luogo. È il caso della design week milanese, dei percorsi culturali, del cineturismo, delle fiere di arte contemporanea o delle filiere legate all'automazione. Di richiamo sono quindi anche le industrie culturali e creative che riescono ad organizzare eventi e opportunità di grande rilievo per l'intero territorio e che si diversificano rispetto alle forme di turismo offerte fino a questo momento.

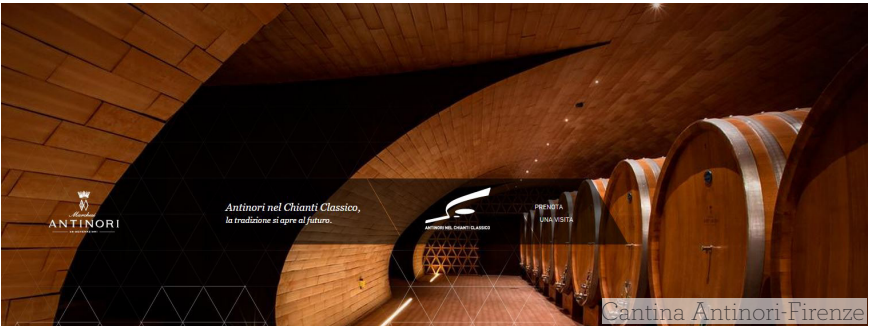
L'individuazione di questi legami tra prodotto e territorio in grado di generare flussi turistici è di vitale importanza per riuscire ad individuare nuove nicchie di business e definire così strategie di concorrenza in grado di generare un turismo qualificato, innovare l'offerta turistica e conseguentemente generare benessere per l'intera località. Bisogna tenere presente però che la domanda dei turisti non genera offerte esaustive per il territorio: infatti, oltre a produrre direttamente o indirettamente beni e servizi destinati al consumo dei turisti, gli enti di competenza devono rispondere anche alla domanda delle imprese e dei servizi presenti nel territorio che aiutano a richiamare e a soddisfare la domanda turistica.

A destra: Fig.12- Nuove forme di turismo: scoprire le realtà territoriali italiane tramite le loro peculiarità





Scuola di Cucina Alessandra Spisni-Bologna



ANTINORI

Antinori nel Chianti Classico,  
la tradizione si apre al futuro.

PRENOTA  
ORA VISITA

Cantina Antinori-Firenze



Via Francigena, da Roma a Gerusalemme



Seti New Moon, Twilight Saga-Volterra

## 4.4 Imprese come mete turistiche: il caso Made in Torino

Come si è visto nelle pagine precedenti, le nuove modalità di turismo raggiungono vari settori, tra cui quello industriale. Dall'archeologia industriale ai musei di impresa fino alle attività di recupero di stabilimenti industriali per una riconversione e riqualificazione urbana hanno portato le imprese e gli ex stabilimenti a non essere più zone e spazi "periferici" e in disuso nella città, ma d'essere luoghi adatti per il tempo libero e a ricoprire un nuovo ruolo all'interno della scenografia urbana. Basti pensare alla Ex Fabbrica del Vapore a Milano, ora luogo di eventi e mostre durante l'anno, a via Tortona sempre a Milano o al museo industriale di Riva a Cantù. L'aspetto che però risulta essere più innovativo e di forte appeal nel settore del turismo è la scoperta di quelle imprese, ancora "vive", conosciute per essere produttrici di beni d'interesse per il fruitore. È il caso delle cantine delle aziende agricole che alimentano il settore del turismo enogastronomico, delle aziende del settore della moda o ancora delle imprese che producono all'interno del settore del design. Queste imprese risultano essere attrattive non tanto per un turismo più improntato verso lo shopping (modalità in forte crescita), ma piuttosto perché queste risultano luoghi di interesse riferito al processo produttivo di appartenenza. Gli obiettivi consumistici legati al prodotto assumono quindi un ruolo di secondo piano rispetto alla scoperta del processo, elemento che rende, solitamente nelle sue forme di artigianalità e manifattura, la produzione di valore e unica nel suo genere. In questa ultima accezione, le imprese soddisfano uno degli elementi enunciati nel capitolo precedente: la ricerca dell'autenticità territoriale. Nella chiave in cui si affiancano i concetti di "novità", "sperimentazione" e "conoscenza", viene soddisfatta la richiesta principale del turista, ovvero fare qualcosa di unico, differenziato, reale e che la cui esperienza sia il vero "souvenir" da portare a casa. Il turismo d'impresa offre quindi al visitatore la possibilità di entrare in contatto con la cultura, l'identità e i processi appartenenti alle imprese territoriali e mette in condizione il turista di apprendere i saperi soggiacenti ad un marchio. La trasmissione dell'immaginario produttivo e il mantenimento della promessa di "trasparenza" legati al brand, fidelizzano il visitatore creando con quest'ultimo un legame saldo e duraturo nel tempo.

Come afferma Luca Savoja (2011), attraverso la valorizzazione dei patrimoni aziendali (know how, prodotti, brand, cultura d'impresa) è possibile offrire un'esperienza turistica innovativa e molto congruente con le aspettative di ampi segmenti di turisti postmoderni. La scelta di compiere una forma di turismo di impresa porta (e per questo ne può essere motivo di scelta) il visitatore a scoprire tratti reali della località attraverso l'incontro con i produttori e con la comunità; dà l'opportunità di sperimentare la produzione, rispondendo quindi a quel bisogno di "fare" e porta a visitare luoghi diversi dalle mete turistiche standardizzate. Ma c'è un vantaggio anche per la località. In questo senso il turismo d'impresa rappresenta una risorsa turistica per l'intera località: da territorio "debole" in termini di turismo, può ora raggiungere un buon posizionamento conquistando nicchie specifiche del mercato turistico, emergendo quindi rispetto alle mete di turismo generalista e standardizzato e acquisendo nuove modalità di sviluppo locale. Ai fini di questa tesi, si analizza l'iniziativa Made in Torino.

**Made in Torino:** capoluogo piemontese e prima capitale d'Italia, Torino è nell'immaginario mondiale è una città dalla forte identità industriale che raccoglie sul suo territorio le eccellenze produttive riconosciute leader a livello internazionale. Nel 2005 per volontà della Camera di Commercio di Torino<sup>35</sup>, Provincia e l'ente preposto al turismo (Turismo Torino), prende avvio l'iniziativa Made in Torino- Tour the Excellent, volta ad utilizzare uno dei tratti distintivi della città al fine di ampliare e diversificare l'offerta turistica del capoluogo piemontese. L'identità della città come capitale industriale si è consolidata nel tempo grazie al patrimonio industriale che a partire dalla rivoluzione industriale ha visto Torino tra i centri più in fermento nel settore. Se si pensa a Torino non può non venire alla mente la Fiat, il gruppo Martini o Caffarel. In questo contesto il progetto Made in Torino-Tour the Excellent<sup>36</sup>, tenendo conto della sempre maggiore attenzione verso il turismo d'impresa, ha organizzato vere e proprie visite guidate alla scoperta del know-how delle imprese, della filiera che porta dal progetto

35 <http://www.to.camcom.it/turismoindustriale>

36 <http://goo.gl/xtETlB>

al prodotto attraverso suddivisioni tematiche proposte al turista. Le aziende partecipanti al progetto sono state raggruppate in sei categorie al momento organizzate in Automotive&Design (tra cui Fiat), Areospaziale, Agroalimentare (ad esempio Lavazza e Bonifanti), Editoria (il quotidiano La Stampa) e Lusso (Antiche Passamanerie Vittorio Massie). Ad oggi il turista può aderire alle visite consultando il calendario con le date specifiche sul sito e pagando una quota dai 10 ai 15 euro a visita. Le aziende sono visitabili da gruppi formati al massimo da 25 persone e le visite vengono erogate in italiano, francese ed inglese. Le visite sono state studiate per durare 3-4 ore al massimo e gli spostamenti avvengono tramite l'ausilio di un servizio bus appositamente dedicato. Inizialmente rivolto ai singoli turisti, l'offerta ora si è estesa ai gruppi di persone, in particolare alle scolaresche. Le imprese coinvolte per l'anno 2014 sono state 30 e le visite si sono svolte a partire da marzo fino a metà dicembre escluso agosto per un totale di 119 visite effettuate e una media di 17 visitatori a tour. Per l'anno 2014 si è registrato un totale di presenze pari a 2.154 di cui le percentuali maggiori sono persone tra i 55 e i 65 anni (42%) e i ragazzi fino a 25 (37%) provenienti da Torino (30%), Piemonte (61%) e altre Regioni (9%). Delle 30 aziende, quelle che hanno ricevuto maggior numero di visite e di partecipanti, sono le imprese agroalimentari: Pastiglie Leone, Oscalito, Lavazza, Ass Panificatori e Bonifanti. La proposta risulta essere vincente, tanto che, tenendo presente solo l'arco di tempo 2013-2014, le visite sono aumentate del 75%. Importante sottolineare che questa attività si colloca al centro di un'insieme di strategie volte a valorizzare la città attraverso la diversificazione dell'offerta in città. L'impegno preso da parte del Comune di Torino, Regione, Provincia e dei vari enti e associazioni territoriali è quello di elevare la città di Torino a capitale culturale italiana. Infatti questa città sta continuando ad organizzare una serie di grandi eventi quali ad esempio le Olimpiadi Invernali del 2006, il World Capital Design del 2008 e i 150 anni di Italia nel 2011 e numerosi eventi periodici, Luci d'artista, Mi-To (festival musicale) e il Salone internazionale del libro. Tutti questi eventi e manifestazioni culturali sono pensati per rendere attrattiva la città, per riposizionare la sua immagine e per creare una forte identità rispetto le concorrenti italiane.

## 4.5 Eventi, turismo esperienziale e sostenibilità territoriale: le opportunità di Fuorisalone e Expo2015 a confronto

L'esperienza di un evento ci lega ad un luogo, il suo ricordo ci fa innamorare di una città. Gli eventi cambiano la geografia, la storia, l'urbanistica e, a volte, l'anima di un territorio. Un evento agisce come leva per valorizzare risorse culturali, storiche e sociali che si trovano in un territorio. Gli eventi assumono un ruolo rilevante specie se sono legati alla storia, alle tradizioni al folklore e alla cultura locale in quanto rappresentano e hanno al loro interno i fattori tipici del luogo ospitante che concorrono così a renderli unici. Gli eventi traggono la propria specificità dalla cultura e dallo stile di vita del luogo ospitante, fungono da connettori tra turisti e residenti e, basandosi su risorse esistenti presentate ai visitatori come rappresentazione dello spirito del luogo, arrivano a diventare forme alternative di turismo. Possono quindi diventare una sorta di brand turistico temporaneo in grado di rappresentare i valori di fondo della comunità veicolando l'identità del luogo e la sua immagine. In una strategia di valorizzazione territoriale fondata su un evento vengono poste in essere attività collettive con lo scopo di migliorare il posizionamento competitivo del territorio e di creare valore per gli stakeholders interni, esterni, attuali e potenziali. La loro organizzazione rappresenta infatti una leva per qualificare l'offerta territoriale contribuendo a caratterizzare l'identità di una località. Basti pensare alla città di Sanremo che ospita dal 1951 il Festival della canzone italiana o al Venezia film festival o, ancora, alle sfilate di moda che si tengono a Milano. Questi sono tutti eventi che fanno conoscere e valorizzano l'immagine del luogo e confermano, anno dopo anno, la reputazione delle città che li ospita. Sono eventi la cui organizzazione attira flussi turistici, investimenti volti a migliorare le infrastrutture e i servizi, che generano crescita per le imprese, che portano gli enti e le amministrazioni a riqualificare gli spazi urbani. Ci sono diverse tipologie di eventi possibili. Gli eventi sopra citati sono eventi ricorrenti, che vengono proposti periodicamente nella stessa città e secondo le stesse modalità. Quello che varia sono gli avvenimenti, le tematiche affrontate, gli ospiti e l'aspetto più innovativo a differenziarli di anno in anno. Ci sono poi gli eventi di grandi dimensioni, capaci realmente di decretare le sorti di un territorio a seconda della loro riuscita.

Questi sono i grandi eventi e sono rappresentati dai mondiali di calcio, dalle olimpiadi e dalle esposizioni universali (Expo). I grandi eventi possono essere considerati una forma di progetto innovatore. Per la loro importanza e risonanza, questo tipo di manifestazione è in grado di mobilitare i potenziali di sviluppo del luogo, di rafforzare l'immagine e l'identità e di favorire il rinnovamento infrastrutturale. Un grande evento si identifica dagli altri per gli interventi infrastrutturali nella località, per l'impatto sulla domanda e sull'offerta quantitativamente rilevanti ed estesi rispetto alla dimensione del luogo in cui si svolge, per l'attivazione di flussi economici e finanziari. Inoltre un grande evento solitamente si focalizza su un'unica tematica, come la politica (ad esempio G20), lo sport o la gastronomia. Sono eventi che sono ricorrenti nel tempo e che generalmente vengono ospitati da diversi paesi. Tra questi però il fattore più importante di tutti è che la lunga fase di pianificazione e la fase operativa attivano radicali processi di cambiamento nel luogo prescelto in quanto introducono nuove modalità di interpretazione della vocazione territoriale vigente. Si prendono ora in considerazione due eventi per analizzare le possibilità ad essi legate. Il primo, il Fuorisalone, fa parte delle manifestazioni della categoria "eventi periodici", il secondo invece, le esposizioni universali con riferimento a Expo2015, fa parte invece dei "grandi eventi".

**Fuorisalone e Salone del Mobile di Milano:** parlare del Fuorisalone di Milano è impossibile se non si tiene conto del Salone del Mobile, anima commerciale e motore che ha preso avvio nel 1961 grazie al primo evento organizzato da Cosmit (Comitato Organizzatore del Salone del Mobile Italiano). Gli anni 60'-70' sono un periodo di crescita e sviluppo per il design milanese che, sul finire degli anni 70', verrà proclamato potenza mondiale. Sempre in questi anni alcuni espositori fieristici iniziano a sfruttare i propri showroom in città come estensione dello spazio fieristico, Cassina fu uno tra i primi. Questa pratica di lì a poco sarebbe diventata uno dei tratti distintivi di questo evento. Nei primi anni 80' la rivista *Abitare*, riconosce il cambiamento che stava avvenendo negli spazi della città: dedica quindi una sezione della rivista al "Fuori

Salone” e l’anno successivo raccontando l’evento con un video reportage. Negli anni successivi, le esposizioni e gli eventi fuori dal Salone genereranno sempre più attenzione da parte dei media del settore e occuperanno sempre più luoghi in città, segnando un definitivo cambiamento di rotta nelle forme espositive del design ed un diverso rapporto con la città. Dopo l’anno 1990, anno in cui la Fiera non viene riproposta, negli anni avviene un cambiamento di posizionamento dell’evento: capendo l’indirizzo di questa progressiva apertura del design, il Cosmit risponderà aprendo il Salone al pubblico generalista che, grazie all’apporto culturale e di intrattenimento generato dal Fuorisalone, aveva scoperto un nuovo mondo culturale e consumistico. Negli ultimi 10 anni il Salone si apre definitivamente alla città: sposta prima i suoi spazi a Rho e predispone gli spazi in città per l’organizzazione di eventi culturali perfettamente integrati con il Salone e con la città. La particolarità del Fuorisalone è che non è organizzato e gestito da nessun ente o istituzionale, ma sono i singoli promotori che si organizzano autonomamente fino a creare un grande evento collettivo di accompagnamento all’evento fieristico. Si può anche affermare, con le dovute cautele, che negli ultimi anni le componenti culturali e ludiche legate a questo avvenimento che si snoda per le zone di Tortona, Lambrate, Brera, Corso Como e Garibaldi e il Centro, abbiano portato interesse e turismo e opportunità di business più al “di fuori” della fiera: per questo motivo potrona Frau nel 2009 ha concentrato la sua partecipazione solo al Fuorisalone. Quello che è accaduto è che solo con il Fuorisalone il design ha iniziato a mostrare altri aspetti di sé: dalla comunicazione al branding, dallo show agli aspetti interattivi ed emozionali assumendo importanza grazie al suo ruolo di evento partecipato. Oggi quindi il Fuorisalone va oltre al concetto di mobile: non ricopre più solo l’aspetto commerciale ma è diventato simbolo di un’attività culturale dimostrandosi essere il trait d’union tra turismo BtoB e BtoC. Milano, grazie all’evoluzione compiuta in questi 50 anni, è riconosciuta a livello mondiale come la capitale del design. Riconoscimento dimostrato dai dati riferiti al Salone 2014 che hanno registrato 360 mila visitatori al Fuorisalone (più del 20% rispetto al 2013), 357 mila biglietti venduti per l’evento fieristico

(crescita del 10%) e 250 milioni di indotto per la città<sup>37</sup>.

Expo 2015, "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita"<sup>38</sup>: La candidatura dell'intero Paese e della città di Milano a sede dell'esposizione universale del 2015 si pone come obiettivo quello di fornire una risposta alla problematica dell'alimentazione a livello mondiale e in tutte le sue declinazioni: dalla food safety alla food security, dalle usanze legate al cibo, alla convivialità a tavola, dai prodotti biologici alle cooperative alimentari. Gli effetti che si genereranno per Milano, se la strategia si presenterà vincente, si potranno riscontrare nel breve periodo in base alla ricettività dei visitatori e nel lungo periodo attraverso l'eredità culturale, economica ed infrastrutturale che verrà portata e lasciata sul territorio. Il grande evento raccoglierà sul territorio 120 Paesi espositori, organizzazioni internazionali, gli attori dei vari settori (industriale, alimentare, turistico, creativo) e un numero di visitatori attesi di circa 20 milioni di persone. Il tutto per un indotto stimato<sup>39</sup> di 3,7 miliardi di euro, 19 miliardi di spese previste per le infrastrutture e costi aggiuntivi (con un valore aggiunto di 21,5 miliardi), 4,8 miliardi portati dai visitatori, 160.000 posti di lavoro nell'arco 2011-2020 con una stima di 130.000 all'anno nel periodo 2013-2015 per l'arco dell'esposizione. L'Expo si propone quindi come strumento di valorizzazione che Milano ha deciso di adottare come strategia di riposizionamento basata sulla realizzazione di progetti innovatori, sulla conversione della città a meltin pot universale e sulla consacrazione del Paese come centro culturale e all'avanguardia sulle tematiche della sostenibilità. Le prime esposizioni avevano l'obiettivo di far scoprire la potenza economica e tecnologica dei Paesi invitati. Tali Esposizioni tra il 1851 e il 1933, furono organizzate principalmente tra Stati Uniti, Francia, Italia, Belgio, Austria, Australia e Inghilterra. Tra gli obiettivi alla base della

37 Dal Monte A., (14/04/2014): Fuorisalone, assalto alla città. Cifre record per i visitatori. Corriere della Sera, Milano. (<http://goo.gl/GxtkZm>)

38 L'esempio che qui si riporta non è rivolto ad approfondire le questioni di cronaca italiana relative all'organizzazione di Expo 2015, quanto piuttosto a cercare di capire come un evento di tale portata possa rappresentare un punto di partenza per un intero Paese se strategicamente organizzato in tutte le sue fasi.

39 [http://www.confindustria.it/Aree/AltriDocumentiEXPO.nsf/B76A02BEC9A6C6BDC1257864005A0E49/\\$File/Impatto%20sull%27Economia%20italiana.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/AltriDocumentiEXPO.nsf/B76A02BEC9A6C6BDC1257864005A0E49/$File/Impatto%20sull%27Economia%20italiana.pdf)



ideazione delle Esposizioni, vi era la volontà di creare uno “spazio spettacolare” (Pred, 1991) e rendere possibile la visita del mondo intero facendo conoscere ai visitatori i progressi tecnologici e gli sviluppi, inizialmente scientifici, poi negli anni avvenire culturali, dei singoli Paesi. Nella storia le Expo hanno assunto un ruolo sempre più importante nell'ambito della crescente competizione tra territori per attrarre turisti. Le esposizioni universali sono infatti sinonimo di nuovi residenti, finanziamenti, forza lavoro, riqualificazione. Quello che bisogna però tenere in considerazione è che l'organizzazione isolata di un Expo non garantisce risultati positivi. Iniziative di questo tipo devono infatti essere inserite nell'ambito della politica di place branding complessiva di un territorio, per far fruttare e permanere nel tempo i risultati nel paese. Infatti obiettivi del genere possono risultare troppo ambiziosi finendo per produrre risultati effimeri, controproducenti e non sostenibili dal territorio. La coerenza tra le opere pianificate per il grande evento e l'identità territoriale è un aspetto che non va trascurato. Il contrasto o la distanza tra le caratteristiche locali e dell'evento, può portare a sentimenti di estraneità e dissenso da parte dei residenti, con un conseguente danno all'immagine ed alle proposte di sviluppo delle intere opere strutturali. Aspetto da non sottovalutare è la fase post-Expo: il possibile decadimento infrastrutturale può generare situazioni di non sostenibilità territoriale. Se invece questo momento viene sfruttato positivamente, può portare ad ulteriori flussi di investimenti e di turismo. L'obiettivo deve essere quindi quello di preservare l'assetto sostenibile e pre-determinare ricadute positive per il contesto urbano e l'economia non solo nella città ospitante ma nell'intero territorio. In tal senso, gli effetti più significativi a lungo termine sono quelli relativi alla realizzazione di infrastrutture di trasporto e ai processi di riqualificazione urbana dovuti al recupero di aree industriali dismesse, degradate o periferiche. I grandi eventi sono quindi occasioni da pianificare preventivamente integrando l'immagine attuale e ricercata per il Paese, stringendo sinergie tra i vari territori, includendo politiche di cooperazione con i vari stakeholders e pianificando un'attività integrata ed in ottica sia locale che internazionale.

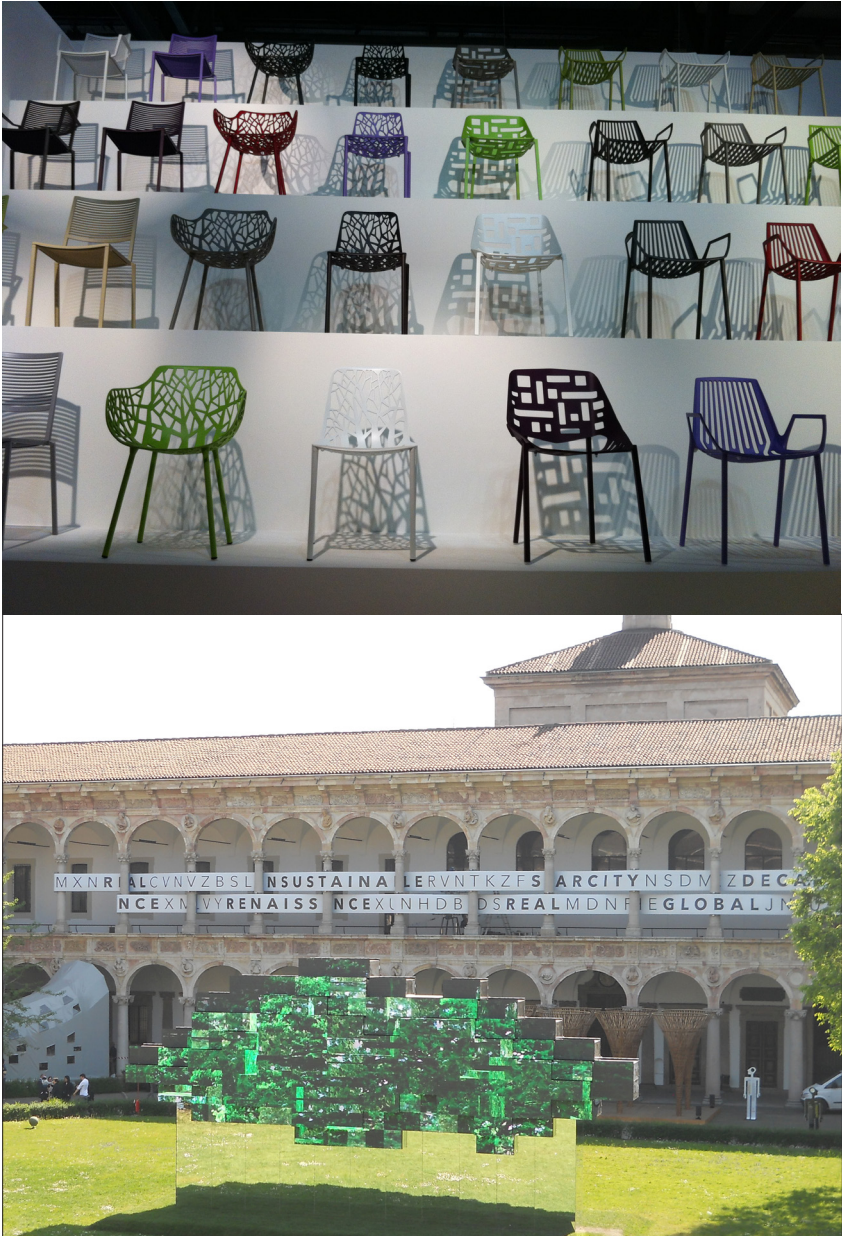


Fig.13-FuoriSalone 2014, Milano.

## 4.6 Conclusioni

Nel viaggio fin qui affrontato si è visto come il territorio sia un sistema dinamico in continua evoluzione e come questo possa essere oggetto di strategie volte a valorizzarlo. Il place branding, lo storytelling, il branded content e l'organizzazione di eventi sono strumenti che sono in grado di rendere competitivo un luogo nel mercato internazionale se utilizzati in modo pianificato e con una visione orientata sul lungo periodo. Le amministrazioni e le agenzie preposte devono puntare sugli elementi che si trovano nel territorio in quanto elementi unici e distintivi e capaci di attrarre i potenziali fruitori. I fattori determinanti per la riuscita di una strategia sono la sostenibilità e il tempo. Se infatti non si tiene presente delle caratteristiche territoriali e delle risorse materiali e immateriali presenti, queste attività porteranno a ripercussioni sociali, economici e culturali. Le strategie hanno bisogno di tempo per essere assimilate e generare frutti. I risultati positivi si vedranno nel lungo periodo e, per questo motivo, non basta finanziare "prime fasi" progettuali, ma bisogna in tutti gli aspetti. Oggi la sfida è quella di esplorare i livelli e le caratteristiche insite nei luoghi individuandone le opportunità culturali ed economiche in una prospettiva di valorizzazione integrata. Come si è visto il concetto di cultura è andato oltre al patrimonio artistico arrivando ad includere le risorse produttive, architettoniche, folkloristiche e paesaggistiche di una località. Si tratta quindi di integrare questi elementi coinvolgendo anche i principali fruitori dell'area: i cittadini. Il coinvolgimento di questi attori porta numerose opportunità per il territorio in quanto, vivendo il luogo quotidianamente, sono i veri conoscitori delle realtà e principali generatori di valore per l'intero sistema territoriale. Tenendo presente questi elementi, nella seconda parte di questa tesi si analizzerà il territorio studiandolo dal punto di vista delle relazioni tra il saper fare territoriale e le realtà locali, si cercherà di capire il valore di attività come l'artigianato e ci si addenterà alla scoperta del sistema distrettuale. Il fine è quello di comprendere i valori e le potenzialità che soggiacciono in queste filiere produttive; rivalutare un settore e un mestiere messo a dura prova dalla crisi e toccare il cuore di una delle produzioni distrettuali che sanciscono il Made in Italy nel mondo: il distretto del mobile della Brianza.



# Distretti territoriali e artigianato

## Il contesto della Brianza

---

1. La situazione dell'artigianato oggi
2. I Distretti: una tipicità tutta italiana
3. La Brianza e il saper fare artigiano

*“Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, a interpenetrarsi a vicenda”*

*Giacomo Beccatini*

## 1 La situazione dell'artigianato oggi

*“Non sono dunque i mestieri artigianali di un tempo che dobbiamo inseguire (molti di questi se ne sono andati per sempre), ma il profilo e le caratteristiche dell’artigiano: la sua passione per la qualità del lavoro, il suo desiderio di migliorare nell’esercizio e nell’approfondimento delle tecniche, il suo radicamento in comunità di pratica socialmente riconosciute”.* (Micelli, 2011)

Il lavoro artigiano rappresenta uno dei tratti distintivi della cultura e dell'economia italiana e, da sempre, è elemento per noi di riconoscibilità nel mondo. Nonostante la secolare tradizione che lega questa figura al territorio italiano, trovare una definizione e un inquadramento esaustivo appare pressoché impossibile. L'attività manifatturiera è eterogenea e complessa: si snoda tra competenze tecnico-materiche, esperienza, identità territoriale e creatività. Pensare alla figura dell'artigiano come uomo solitario, sospeso nei ritmi lenti di un'attività ormai “demodè” e rinchiuso nella sua bottega, si rischia di cadere nello stereotipo. Bisogna infatti ricordare che il suo peso è stato determinante per la crescita del PIL nel nostro paese: l'artigianato ha contribuito allo sviluppo dei distretti industriali, delle piccole imprese e ha reso possibile l'importanza del design italiano a livello mondiale negli anni 80' e 90'. Oggi come nel passato, la competitività del nostro sistema industriale è ancora legata alle competenze di tipo artigiano, in quanto, come mediatori tra materia, territorio e innovazione, hanno saputo caratterizzare le produzioni industriali e, al contempo, rinnovare il ruolo proprio in queste piccole e medie imprese. Il lavoro artigiano, il cui potenziale non viene completamente messo a fuoco all'interno del sistema industriale italiano, costituisce uno dei pochi aspetti per cui il nostro paese continua a rappresentare una meta unica per imprese e designer (nuovi talenti, archistar, stilisti e artisti) di tutto il mondo. La trasformazione complessiva dello scenario economico a livello internazionale impone una riflessione e un ripensamento su quelle che sono le tematiche della manifattura, del Made in Italy e del PMI italiane per trovare una soluzione al fattore di obsolescenza delle tradizionali logiche competitive. Le ragioni che rendono necessario un rapido cambiamento sono sicuramente diverse:

- Trasformazioni avvenute nei processi industriali: in merito al design si è assistito ad un “processo di democratizzazione del design” che ha portato il design anche nel mercato di massa (Ikea e Apple).
- Processo di internazionalizzazione della produzione: le economie emergenti hanno investito su competenze manifatturiere tipiche del Made in Italy abbassando il costo del lavoro.
- Evoluzione del mondo del consumo: oggi contano di più i valori immateriali e le caratteristiche esperenziali di un prodotto.

Per cercare, almeno in parte, di trovare una via d'uscita ad una situazione di crisi della produzione italiana, ancora in auge all'estero ma fortemente attaccata da quelle che sono le nuove produzioni dei paesi BRICS, è necessario capire come è cambiato il mondo del Made in Italy e il ruolo dell'artigiano all'interno (e all'esterno delle filiere produttive).

## 1.1 L'uomo artigiano: caratteristiche, specificità e ruoli

Il lavoro artigiano si ritrova in una varietà di contesti sorprendenti ed inaspettati per i non esperti del settore: dal mondo del design a quello della moda, dalla produzione di macchine utensili all'high-tech; è parte costitutiva delle PMI italiane del lusso e della meccanica di precisione. Non solo, grandi firme come Gucci si contraddistinguono in Italia e nel mondo per la produzione a livello artigianale delle collezioni. Il lavoro artigiano non è paragonabile né al lavoro di operaio né a quello d'artista. È un lavoro che fonda le sue radici nella tradizione, nell'esperienza e nella creatività intesa non solo come capacità di astrazione ma anche (e soprattutto) capacità di saper trovare risposte alle problematiche che si riscontrano durante la lavorazione della materia. L'artigiano non lavora e non pensa in “serie”, la vera sfida è la realizzazione sempre diversa e caratterizzata del progetto pensato. Si distingue quindi dal lavoro operaio proprio per questa capacità di orientarsi all'interno di problemi complessi trovando le

soluzioni più adeguate. Inoltre non fa parte di nessuna catena di montaggio, l'artigiano è infatti colui che coadiuva l'intero processo produttivo; un tempo, come accade in molte realtà odierne, insieme a pochi collaboratori, spesso familiari, gestiva le fasi dell'ideazione, produzione e vendita del prodotto. Conseguentemente a questo, altra differenza con la figura dell'operaio, l'artigiano conosce i desideri di colui che è destinato ad acquistare il suo lavoro: il prodotto, si può dire, è il risultato di una relazione tra l'artigiano e il cliente; relazione che porta ad un prodotto sempre di qualità, ergonomico e su misura. La capacità di ascoltare e quindi di personalizzare il prodotto è anche una caratteristica che distingue l'artigiano dall'artista contemporaneo, il quale, rigettando il suo ruolo storico di "esecutore per committenza" esprime la sua arte per fini personali, la cui visione resta soggettiva. L'artigiano non può avere una visione soggettiva: il suo fare è fondato su una forte tradizione di saperi e gesti che sono condivisi all'interno di una data comunità. La dimensione artigiana è poi fondata su tempi molto lunghi inerenti alla formazione e allo svolgimento della lavorazione. La specializzazione del lavoro artigiano corrisponde quindi ad un consolidato know-how tecnologico ed una competenza materica dovuta all'aspetto pratico del lavoro che, nel tempo, ne ha garantito l'altissima qualità dei manufatti. La cura per i dettagli formali e tecnici sono tratti che caratterizzano gli oggetti artigianali: questi, si discostano così dai prodotti in serie alle quali i consumatori sono ormai abituati, sia a livello di qualità che di costi. Questo genere di oggetti, per i quali sono necessari tempi e costi di produzione assolutamente non competitivi, si rivolgono oggi ad una nicchia di utenti che, per capacità economiche e gusto estetico, hanno più sensibilità verso questo mercato. Alcuni artigiani inoltre, hanno avuto la possibilità di costruire negli anni relazioni con designer e centri di ricerca che hanno consentito di mettere a punto prodotti di eccellenza e di essere conosciuti su scala globale. Per questi artigiani, in genere maestri e artisti, le economie di scala non sono certamente una priorità: quello che conta realmente sono la qualità dell'esecuzione e l'unicità del prodotto finale. Questi maestri sono considerati patrimonio culturale e probabilmente la loro nomea li farà andare avanti



nel mercato attuale senza bisogno di ripensare al modello produttivo o di comunicazione che hanno seguito fino a questo momento. Ma questi artigiani saranno un centinaio o poco più. Gli altri invece? L'artigiano "medio" è invece un'altra cosa: lavora molto a ridosso della produzione industriale, motivo per cui ha meno dimestichezza nella messa a punto del lavoro finito. Fare quindi riferimento a pochi nomi di talento, quali Giovanni Sacchi, Pierluigi Ghianda e Ugo La Pietra, per raccontare la categoria artigianale, rischia di fuorviare l'immagine reale dell'intero comparto. L'artigiano medio non ha molte delle caratteristiche che si riscontrano in queste tre grandi figure italiane: una visione non solo creativa e autonoma ma anche imprenditoriale, una capacità di dialogo che consente di realizzare prodotti unici e su misura e una capacità di rielaborare la tradizione artigiana che si trasforma in cultura artistica e d'influenza sociale. Molti artigiani si inseriscono all'interno delle filiere industriali radicate nel territorio, integrando le loro capacità nella produzione di componenti specifici o lavorazioni di fase. Le loro relazioni sono quindi con le imprese di dimensione maggiore che hanno assicurato loro nel tempo una sicurezza lavorativa e di sostentamento. Questi artigiani, a loro volta, hanno saputo migliorare e caratterizzare il prodotto in serie rendendolo sempre immagine del Made in Italy. Ci sono poi gli artigiani che, sempre con una connotazione del "tipico artigiano", hanno le proprie botteghe e occupano sul mercato una posizione simile a quello delle PMI, solo a livello familiare: si pensi a calzolai, carpentieri e mobiliari. Stefano Micelli in "Futuro artigiano" delinea alcune figure dell'uomo artigiano interessanti da riportare al fine di saper distinguere i ruoli e le capacità all'interno del comparto artigianale.

**L'artigiano Creativo o artigiano Artista:** qui esemplificato nella figura di Ugo La Pietra. Artigiani di grande esperienza e fama consolidata promuovono da tempo i mestieri d'arte oggi a rischio di estinzione (vetro soffiato a Murano, ceramica a Faenza, oreficeria ad Arezzo e a Vicenza). Ugo La Pietra, nella fattispecie, ha intrecciato a lungo il proprio destino con quello dell'artigianato, dell'architettura e del design. Ha collaborato con molte imprese italiane tra le quali Arosio Viscardi, Gruppo

“Negli ultimi anni c'è stata una crescita d'attenzione nei confronti de “l'oggetto fatto ad Arte”: la mia ricerca dagli anni Settanta si basa su questo concetto, piccole serie e molto curate. Forse adesso il mercato inizia a darmi ragione.”



Fig14-Ugo La Pietra - Immersione  
"Caschi sonori". Installazione alla  
Triennale di Milano

industriale Busnelli, Poggi, Sellaro, Zanotta e Flli Boffi. In un'intervista realizzata dalla Fondazione Cologni<sup>1</sup>, Ugo La Pietra definisce la sua arte come ricerca orientata al recupero della manualità. Ricerca oltremodo influenzata anche dal suo legame con il territorio, il quale, con le sue periferie, scorci, segnali e avventure è per lui ancora parte fondamentale e caratterizzante dell'opera stessa. "Negli ultimi anni c'è stata una crescita d'attenzione nei confronti dell'"Oggetto fatto ad Arte": la mia ricerca dagli anni Settanta si basa su questo concetto, piccole serie e molto curate. Forse adesso il mercato inizia a darmi ragione." L'artigianato artistico ha sia una sua storia e sia una sua legittimità istituzionale. L'Italia ha firmato una carta internazionale condivisa e siglata dalle principali associazioni di categoria affinché ne venga tutelata la specificità e ne venga valorizzata l'importanza economica e culturale<sup>2</sup>.

**Artigiano Traduttore:** l'artigiano traduttore è colui a cui, grazie alle sue abilità materico-artistiche, designer, architetti e imprenditori, si affidano per la progettazione e realizzazione di oggetti. L'artigiano traduttore è l'esperto, conoscitore della materia, capace di completare sia a livello creativo che pratico il progetto. Un modello al quale aspirare è sicuramente quello di Pierluigi Ghianda, ebanista brianzolo che ha collaborato negli anni con figure quali Gio Ponti, Castiglioni, Gae Aulenti e maison del lusso come Hermes. Ghianda, le cui opere, rigorosamente in legno, sono conosciute in tutto il mondo, ha una bottega artigiana con otto collaboratori e continua a definirsi "falegname", rifiutando la produzione in serie di stampo fordista.

**Artigiano del lusso:** lo si trova in settori specifici quali, ad esempio, il gioiello e la moda, in cui la competenza manifatturiera è di alto degna dell'alto valore. Non è un caso per esempio che una Maison straniera del Lusso

.....  
 1 [www.fondazionecologni.it/FCMA/index.php?id=149&L=%252525271](http://www.fondazionecologni.it/FCMA/index.php?id=149&L=%252525271)

2 La Carta internazionale dell'Artigianato è stata siglata a Parigi da Italia Francia e Spagna. A carta definisce le lavorazioni dell'artigianato artistico e ne sancisce i valori essenziali dal punto di vista economico, culturale e sociale. La carta inoltre contribuisce a mettere a fuoco un percorso politico europeo per l'artigianato artistico che comprende interventi in materia di comunicazione e promozione, internazionalizzazione, ricerca, formazione, turismo e rapporti con le istituzioni museali. Per l'Italia i sottoscrittori sono CNA e Confartigianato.

come Louis Vuitton abbia aperto un atelier artigianale sulla riviera del Brenta, precisamente a Fiesso D'Artico. Unico stabilimento calzaturiero della Maison, fa creare scarpe uomo e donna su misura da artigiani italiani per poi distribuirli in tutto il mondo. La prima produzione, datata 2011, ha visto la vendita prima nel negozio di Milano, poi Shangai e Singapore. L'investimento di imprese del Lusso straniere in Italia, dimostra l'importanza e il valore del prodotto Made in Italy, "etichetta" che racchiude caratteristiche quali la maestria artigianale, la qualità, l'attenzione per i materiali e per i dettagli.

**Artigiano adattatore o artigiano industriale:** partecipa alla produzione industriale producendo componenti ad impreziosire il prodotto finale. Questi artigiani, nella filiera produttiva, hanno il compito di trasformare un prodotto seriale in un prodotto "su misura" a seconda delle esigenze del cliente. Affidando in questo caso l'esempio a Micelli, all'interno del suo scritto, riporta come esempio quello di Valcucine, impresa di Gabriele Centazzo, imprenditore di Pordenone. Gabriele Centazzo, dopo diverse operazioni quali l'attenzione all'ecologia e all'importanza dei materiali, ha deciso di coinvolgere i clienti nel definire l'estetica della cucina a lui destinata. Chi vuole una cucina decorata sulla base di un proprio progetto, avrà la possibilità di avere serigrafie personalizzate grazie all'intervento degli artigiani dell'azienda.

**Artigiano tipico:** questa tipologia opera in un territorio geograficamente definito e con gli elementi ed i materiali di cui il territorio dispone: specializzato in un determinato materiale, è depositario di tecniche, processi e linguaggi della tradizione e, in genere, si riproduce oggetti all'interno della propria bottega di stampo familiare.

**Artigiano tipico:** questa tipologia opera in un territorio geograficamente definito e con gli elementi ed i materiali di cui il territorio dispone: specializzato in un determinato materiale, è depositario di tecniche, processi e linguaggi della tradizione e, in genere, si riproduce oggetti all'interno della propria bottega di stampo familiare.

**Artigiano del software o artigiano digitale:** Il software può essere visto come uno spazio d'espressione della competenza artigiana. I programmatori non lavorano di certo la materia come il legno e il vetro, ma questa figura ha ugualmente molti tratti in comune con l'artigiano: sono autonomi nel proprio lavoro (dalla collaborazione con aziende alla scrittura di codice in modalità freelance), fanno riferimento a comunità professionali e culturali, sono amanti della dimensione del gioco e della sfida nel loro approccio al lavoro, non svolgono solo una mansione ma sperimentano e tendono verso l'innovazione. L'artigiano del software quindi si occupa sia della personalizzazione e della contestualizzazione dei contenuti, sia dell'estetica dell'interfaccia.

Lo spirito artigiano è quindi mutevole e si caratterizza a seconda della tipologia di lavorazione che esegue. Alla base delle sue mutevoli forme ci sono sicuramente degli elementi che lo identificano in quanto tale. L'amore per la materia, il legame con il territorio, il desiderio di mettersi in gioco e di concepire un prodotto che non è il solo risultato di un proprio pensiero, ma frutto di una relazione. Dietro un software, un vaso di Murano o una creazione di Ghianda, si ritrova sicuramente tutto questo. Siamo anche soliti legarci all'immagine dell'artigiano relegato nella sua piccola bottega con i suoi strumenti di stampo tradizionale. Invece l'artigiano si nasconde nel Made in Italy della media e della grande impresa: sono competenze artigianali quelle che consentono alle imprese della moda, del lusso e della precisione tecnica di produrre artefatti di qualità straordinaria nel mercato globale. E sono proprio queste competenze, tra cui qualità, procedimento, tecnica, cura e visione d'insieme che, indipendentemente dalla dimensione aziendale, rendono un'azienda impresa artigiana e ne garantiscono il marchio Made in Italy.W

## 1.2 Le PMI italiane e gli artigiani nell'era della globalizzazione

Una qualsiasi analisi del fare artigianale non può sorvolare sulle differenze fra la produzione artigianale e quella industriale. Storicamente le attività artigianali sono sempre state caratterizzate dalla manualità, la capacità dell'artigiano di creare con pochi strumenti analogici oggetti unici e di qualità altissima; in contrapposizione vi era la produzione industriale, meccanizzata, in grado di produrre oggetti perfetti, tutti uguali tra loro grazie all'ausilio di macchinari industriali. Ma è veramente così? Gli artigiani "imprenditori" si avvalgono nei propri laboratori di tecnologie e macchinari evoluti e le imprese ricorrono, al proprio interno, di figure artigianali che riescano a caratterizzare i prodotti di stampo seriale. Il settore industriale italiano si è sviluppato principalmente grazie ai successi della piccola impresa e dei distretti industriali che, negli anni 80' e 90', ha investito nelle figure di operatori artigiani concentrati principalmente nei settori del Made in Italy tradizionale: l'agroalimentare, il sistema moda (principalmente tessile, abbigliamento e calzatura), il sistema casa e il metalmeccanico. Di matrice italiana e, invidiati negli altri paesi, i distretti hanno saputo far crescere le singole PMI mettendo in risalto la forza del legame tra queste imprese e il territorio in cui si trovavano. Per molti stranieri, quindi i distretti industriali hanno costituito una vera e propria alternativa al paradigma di produzione incentrato sull'impresa manageriale di matrice fordista che non ha nessun elemento caratterizzante e risulta quindi essere "trasportabile" da un sistema locale ad un altro. Mentre la grande impresa di stampo internazionale si sviluppa in contrapposizione ai mestieri e alle consuetudini sociali della società tradizionale, la crescita economica e lo sviluppo dei distretti industriali appaiono strettamente legati alla dimensione sociale e culturale del territorio. La media impresa quindi, inserita in particolar modo all'interno di sistemi distrettuali, costituisce la chiave di volta del settore industriale italiano in quanto in questa vengono racchiusi il fare artigiano a vocazione locale e il sistema innovativo che concede l'utilizzo di tecniche e macchinari più al passo con i tempi. Il fascino esercitato dalla grande storia del design italiano che il nostro paese ha saputo esprimere negli anni 60' e 70' è anche legato alla capacità dell'industria di ricomporsi in filiere sorprendenti:

relazione tra aziende, come Olivetti, artigiani e designer autonomi ha generato non solo una straordinaria varietà di oggetti, ma ha dato vita ad un complesso sistema professionale genitrice dell'immagine del Made in Italy nel mondo. Negli ultimi 10 anni però la situazione è cambiata. Sono cambiati i ruoli e le competenze di artigiani e designers, è cambiato il sistema anche all'interno delle PMI. Il designer ora è chiamato a svolgere un ruolo di sintesi tra tecnologia, comunicazione ed ergonomia: progettando con altri professionisti, approfondisce l'aspetto estetico ed innovativo perdendo però ruolo nella visione creativa del prodotto. Nella divisione del lavoro creativo, l'artigiano ha il compito di interpretare e completare il ruolo del progettista: dà forma alle idee del designer non limitandosi però ad eseguire il progetto assegnato. Questa dimensione è legata all'esperienza che queste figure hanno con i materiali, dalla padronanza del processo manifatturiero alla capacità di individuare preventivamente possibili problematiche. Certamente la nuova impresa italiana non ha rinnegato la figura dell'artigianato: ne ha organizzato le qualità, ha superato l'idea folcloristica di un lavoro artigiano privo di tecnologia e limitato alla dimensione sociale proponendone invece il suo valore su scala internazionale. Le procedure di lavorazione dell'artigiano tendono però ad essere abbastanza lunghe e complicate e, oggi, i tempi per arrivare al consumatore finale si sono accorciati. Anche il ciclo di vita dei prodotti si è accorciato e quindi molte imprese, non collocate in mercati di nicchia, non giustificano più investimenti legati alla lavorazione artigianale nella propria produzione. Vengono quindi utilizzate nuove tecnologie e riproduzioni in serie; oppure, come purtroppo capita di sentire in alcuni servizi giornalistici, avviene un abbassamento degli stipendi, un aumento del carico lavorativo e, in alcuni casi (si spera pochi), l'utilizzo di manodopera non italiana (più flessibile a condizioni di lavoro pesanti) in modo da non perdere l'immagine artigianale delle produzioni. Queste soluzioni alternative però non sembrano reggere davanti al lavoro dell'artigiano. Se lo si conosce infatti, è d'obbligo controbattere che l'artigiano non ha il compito di ricopiare un progetto, come fanno i macchinari (stampanti 3D), ma di tradurlo in realtà

*“Anche nel lavoro che si pensa essere in serie all’interno delle filiere Made in Italy, gli artigiani hanno il compito di dare profondità stilistica e produttiva che rende riconoscibile e coerente un oggetto [...] Se il Made in Italy è famoso nel mondo è anche per i dettagli che sono in grado di assicurare a capi prodotti in serie (Micelli,2011)”*

Il percorso di crescita dell’impresa può ancora basarsi sul lavoro artigiano all’interno della propria filiera produttiva. In Italia certamente non manca il ruolo dell’artigiano all’interno dell’impresa, quello che manca, probabilmente, è un riconoscimento, uno status che ne metta in rilievo il suo lavoro all’interno della filiera. Anche per l’artigiano esiste una possibilità di crescita che nasce dalla relazione con le imprese. Molti artigiani potrebbero tentare di sviluppare prodotti più innovativi e percorsi personali ambiziosi proprio all’interno della realtà aziendale: facendosi affiancare da realtà imprenditoriali, gli artigiani potrebbero far arrivare i propri prodotti e, di conseguenza, la propria immagine nel mercato globale. Sbocco e permanenza sul mercato che, solo in pochi casi, avviene in completa autonomia.



Fig.15-Artigiano dell’azienda Gaffuri, Cantù.



### 1.3 Internazionalizzazione della produzione: il Made in Italy è un valore obsoleto?

Il Made in Italy è molto più di un marchio di provenienza. È una filosofia produttiva e specialmente un elemento che distingue il prodotto italiano nel mondo. Made in Italy come filosofia produttiva e, soprattutto, come marchio per distinguere il prodotto italiano nel mondo<sup>1</sup>. Nel marchio Made in Italy è racchiusa tutta una tradizione, conoscenza e abilità nel portare avanti i processi produttivi con la massima precisione. Negli anni 60' e 70', grazie al fascino che il design italiano esercitava nel mondo, il Made in Italy è diventato sinonimo di eccellenza, estro e innovazione. In passato inoltre, la rivendicazione Made in Italy è stata utile per rimarcare a livello internazionale la differenza tra un modello industriale di tipo fordista, presente nel resto del mondo e quello italiano, globale proprio grazie ad imprese che investendo sul lavoro artigianale, hanno saputo produrre oggetti sempre nuovi, originali, in serie limitate e con livelli di qualità difficilmente raggiungibili da parte dei prodotti industriali concorrenti. Gran parte di questi successi (e del marchio Made in Italy) deriva proprio dal contributo del nostro mondo artigianale al processo di crescita economica del nostro paese. Questa demarcazione netta fra logiche della produzione di massa e uno sviluppo fondato sul dialogo con la tradizione artigianale, però oggi non sembra essere più proponibile. La geografia della manifattura è infatti in rapida trasformazione: le aziende leader del Made in Italy hanno riorganizzato in modo sostanziale le filiere produttive e il ricorso al lavoro artigiano nel corso del decennio. La proiezione al di fuori del sistema locale è avvenuta lungo più direttrici: attività tipicamente industriali sono state delocalizzate in aree geografiche caratterizzate da un costo del lavoro più contenuto, mentre quelle che richiedono uno specifico contributo del lavoro artigiano sono state riportate all'interno del perimetro dell'organizzazione aziendale o sono state organizzate all'interno di filiere strutturate; si è fatto ricorso a nuovi fornitori per le materie prime e i servizi; si sono presidiati nuovi mercati tramite la differenziazione produttiva o rivolgendo le vendite alle nuove potenze economiche; è avvenuta in alcuni casi una delocalizzazione delle attività manifatturiere nei nuovi paesi emergenti e BRICS.

.....  
 1 La legge che disciplina il Made in Italy è n.55 8 aprile 2010

Alcuni paesi emergenti, Cina, India, Taiwan, Turchia e Thailandia, sono realtà con una lunga storia artigianale alle spalle e, investendo sulla modernizzazione degli impianti e della tecnologia e mantenendo al contempo un costo della manodopera basso, sono diventati i nuovi mercati in cui le società sono pronte sia ad investire per le produzioni proprie sia ad acquistare i beni di consumo. L'Italia nel mercato globale, non può più ritenersi l'unico paese con una forte tradizione artigianale. Non può più contare sul solo effetto "fatto a mano" per garantirsi una posizione nel mercato. Quello che sta avvenendo quindi è che le filiere produttive sono sempre più transnazionali: le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono una divisione del lavoro che premia l'integrazione di competenze e le capacità localizzate in contesti nazionali e regionali molto diversi. L'internazionalizzazione della produzione ha quindi costituito uno dei momenti di rottura più evidenti rispetto al modello produttivo tradizionale. Questo porta a prodotti, in particolare dell'abbigliamento, che vendono lo stile italiano nel mondo più che il prodotto Made in confezionato in Italia.

Nei prossimi paragrafi si approfondirà l'effetto dirompente della Cultura Maker le cui dinamiche dal mondo immateriale e virtuale a quello reale della produzione di oggetti sta provocando nel mondo della produzione e dell'artigianato.

## 1.4 Nuovi immaginari: dal DIY al Digital Manufacturing

Il DIY, acronimo per “Do it yourself”, è un fenomeno complesso e multiforme in cui gli individui riconfigurano, manipolano o creano dal nulla, oggetti e materiali che li circondano ed ambienti che abitano. Questa autoproduzione, che avvenne (e avviene tutt’ora) in modo del tutto spontanea, si è originata inizialmente nella cultura americana del secondo dopoguerra che, dagli anni 50’ in poi, grazie all’avvento di nuovi strumenti tecnologici, diede la possibilità ad individui non professionisti di compiere lavori manuali in ambito prima domestico e successivamente all’interno di laboratori di loro proprietà. Quando si parla di DIY si fa quindi riferimento non ad un ambito hobbistico, ma ad un fenomeno sociale, culturale e politico. Persone che modificavano le proprie automobili in garage privati, gruppi di giovani che, rifiutando l’intervento di major musicali, crearono le prime etichette indipendenti (ad esempio Crass Records) o ancora, la stesura di magazine indipendenti della scena punk degli anni 70’, le fanzine, sono tutti esempi, tutt’altro che hobbistici, della “ribellione” ad un sistema che oggi definiremmo “top-down” e in cui si ricerca la democratizzazione degli strumenti e delle tecniche del momento. Il DIY assume un’accezione ampia in cui la pratica manuale contribuisce alla costruzione della propria identità e all’affermazione di un’identità di gruppo rispetto ad un sistema-mercato che non solo fornisce prodotti tutti uguali, ma genera una cultura piatta in cui strumenti, cultura e pensiero vengono forniti “a priori” dal mercato e dall’industria. Importante è anche la componente sociale: il DIY spinge le persone ad interagire per scambiare strumenti, condividere opinioni e tecniche di lavorazione. Oggi il DIY è più presente che mai, le tecnologie 2.0 ne hanno permesso una diffusione virale ed ovviamente ciò che ne ha maggiormente giovato è stato l’aspetto sociale, quello legato alla condivisione ed alla creazione di community. Etsy, Threadless e Ikehackers sono alcuni degli esempi più noti di community virtuali significative per il DIY. Ma anche i blog e i magazine online che, grazie a software come “Wordpress” sono oramai diventati molto semplici da costruire ed amministrare. Si potrebbe affermare che l’Open Source costituisca l’esempio più funzionante e importante di atteggiamento DIY dell’era informatica sia per qualità dei risultati raggiunti sia per

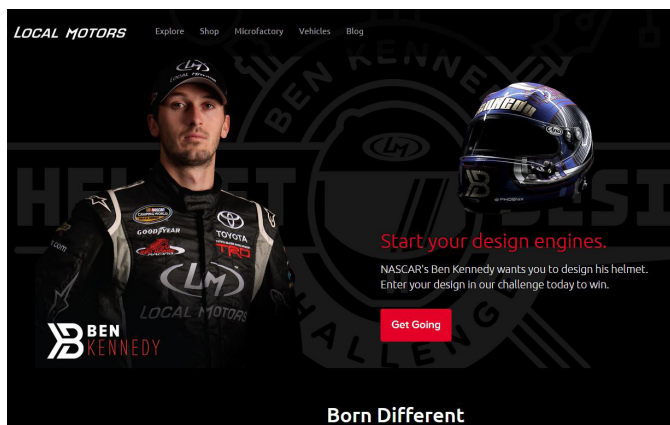
capacità di interazione e creazione di contenuti bottom-up della community. Il concetto alla base dell'Open Source<sup>1</sup> è semplice: rendere accessibili e modificabili a tutti gli utenti i software, promuovendo quindi pratiche collaborative e di condivisione in cui i partecipanti si confrontano secondo dinamiche peer-to-peer. Certamente i mezzi e le modalità sono cambiate, ma l'etica e le dinamiche sociali di fondo sono analoghe fra il DIY e i movimenti digitali del web: probabilmente i movimenti dell'era 2.0 hanno il vantaggio di sfruttare mezzi di comunicazione più efficaci e virali, riuscendo di conseguenza a coinvolgere ed interessare un pubblico più vasto. In questo contesto si collocano quindi la digital manufacturing e i makers, fenomeno di riscoperta del fai-ta-te che sta principalmente prendendo piede in America. Lo spirito di fondo che dà vita a questa comunità recupera molti tratti salienti della "cultura hacker"<sup>2</sup> dell'informatica indipendente sopra descritta. L'obiettivo è ora però quello di trasferire i concetti e le opportunità (tecnologiche e sociali), dati dalla programmazione open source, nell'ambito degli oggetti fisici ed attraverso un'operazione del "fare", per riappropriarsi dell'autonomia, della propria identità personale e sociale. È opportuno aggiungere che la cultura dei nuovi makers americani non è però anti-globalizzazione. Alcuni fenomeni, tra cui Local Motors, di cui racconta il caso l'articolo "In the next industrial revolution, atoms are the new bits"<sup>3</sup>, dimostrano di voler porre rimedio alla perdita di competitività e di innovazione sul piano industriale che il mercato e le ultime vicende finanziarie hanno causato. Local Motors, per l'appunto, si è specializzata nella progettazione e realizzazione di auto da rally ben distanti dal mercato di massa dell'automobile, attuando strategie bottom-up per realizzare la fase di progettazione della vettura, co-working con l'acquirente del progetto per la

.....  
1Nel 1983 Richard Stallman programmatore del MIT dà il via al movimento "Free Software" rendendo accessibili i codici di sorgente per la programmazione e modifica di software; rivoluzione non solo progettuale ma anche culturale. L'ideologia del Free Software trova un suo complementare nel movimento "Open Source", concepito nel 1998 a Palo Alto, California, sposa la progettazione condivisa e collettiva dei codici sorgente di Stallmann, ma resta indifferente alle motivazioni politico-sociali del movimento "Free Software".

2 Micelli S., 2011

3 Anderson C., (25/01/2010); In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits [http://www.wired.com/2010/01/ff\\_newrevolution/all/](http://www.wired.com/2010/01/ff_newrevolution/all/)

creazione fisica dell'auto da rally. I fenomeni finora descritti non devono essere considerati come pochi casi riferiti a specifici ambiti, è avvenuta una "contaminazione" con ambiti apparentemente più analogici, come l'economia, l'educazione ed il design. Questo trend ha anche favorito la nascita e il proliferare di nuove realtà aziendali e start-up, impregnate già dalla loro creazione dei principi tipici dell'openess e costruite su modelli di business maggiormente inseriti all'interno delle nuove traiettorie di innovazione socio-economica. In un mercato quindi ormai saturo di prodotti, la chiave da trovare forse, com'è stato per Jay Rogers CEO di Local Motors, è quella di andare ad occupare le nicchie lasciate incontaminate dalle grandi industrie. E allora davanti ad un mercato automobilistico dominato dai famosi nomi tedeschi, americani, italiani e giapponesi che seguono una filiera produttiva di stampo fordista, l'innovazione è nata dal settore sportivo-rally scelto e dal coinvolgimento della community di appassionati. Si può quindi affermare che ai nuovi processi produttivi a cui stiamo assistendo appartengono un ampio panorama di attori che si relazionano grazie a strumenti e prodotti e cre un'eterogenea possibilità di scenari produttivi che prendono forma e si sviluppano nel tempo. Oggi come nel passato, chi pratica il Fai-Da-Te, sente l'esigenza di popolare il proprio quotidiano con oggetti "su misura" in grado di raccontare qualcosa di lui e rispecchiando al contempo la sua personalità.



The image shows a promotional banner for Local Motors. On the left, a man in a racing suit (Ben Kennedy) is shown. The suit features logos for Toyota, Goodyear, and Local Motors. On the right, a blue racing helmet is displayed. The background is dark with a large, faint watermark of a helmet and the text 'BORN DIFFERENT'. At the top, the navigation menu includes 'LOCAL MOTORS', 'Explore', 'Shop', 'Microfactory', 'Vehicles', and 'Blog'. Below the helmet, the text reads: 'Start your design engines. NASCAR's Ben Kennedy wants you to design his helmet. Enter your design in our challenge today to win.' A red button labeled 'Get Going' is positioned below the text. At the bottom left, the 'BEN KENNEDY' logo is visible. At the bottom center, the slogan 'Born Different' is written in white.

Fig.16-Sito ufficiale Local Motors

### 1.4.1 Digital Manufacturing e gli strumenti del “fare”

La digital manufacturing (o digital fabrication) è la tecnica di traduzione dei dati digitali in oggetti reali. Lo scopo è quello di riportare l'attenzione all'aspetto reale e materiale dell'oggetto partendo da dati e modelli virtuali. Questo processo è possibile grazie alla diffusione dei software CAD atti alla creazione di dati digitali e dallo sviluppo di tools per la fabbricazione digitale. Le fasi di realizzazione sono essenzialmente due: l'elaborazione dei dati digitali con l'utilizzo di software e l'invio di questi dati al tool collegato, il quale, in maniera autonoma, svolgerà le fasi che porteranno al prodotto finito. Bisogna sottolineare che questi tools sono presenti da un po' nel mondo della produzione: nascono originariamente per il rapid prototyping<sup>1</sup> e permettevano di produrre in tempi ridotti e costi contenuti prototipi di una qualità adatta a verificare la fattibilità industriale dei prodotti. I cambiamenti socio-economici e tecnologici hanno permesso la diffusione al di fuori dell'ambiente industriale di questi tools. Si trovano infatti stampanti 3D dai garage degli appassionati ai Fablab, oppure, recentemente, anche nei centri di ricerca. Gli strumenti possono essere classificati in due macro-categorie. Nella prima sono presenti macchinari che sfruttano tecniche additive, ad esempio stampanti 3D e i sistemi per la sterolitografia, grazie ai quali gli oggetti vengono creati deponendo materiale strato su strato fino a costruire il pezzo finito. La seconda categoria riguarda i macchinari che sfruttano tecniche sottrattive, laser, waterjet e plasma, in cui l'oggetto viene creato attraverso la sottrazione del materiale dall'oggetto di partenza. La diffusione e l'accessibilità (a livello di costi che di utilizzo) di queste tecnologie sta determinando la creazione di una nuova categoria di utenti la cui padronanza di tecniche progettuali e tecnologie produttive, consacra quest'ultimi a diventare protagonisti di scenari innovativi dal punto di vista sociale, economico e tecnologico.

---

<sup>1</sup> M. Pederbelli, "L'artigianato digitale", in Capire il design, Branzi A. (a cura di), Giunti, Firenze, 2007

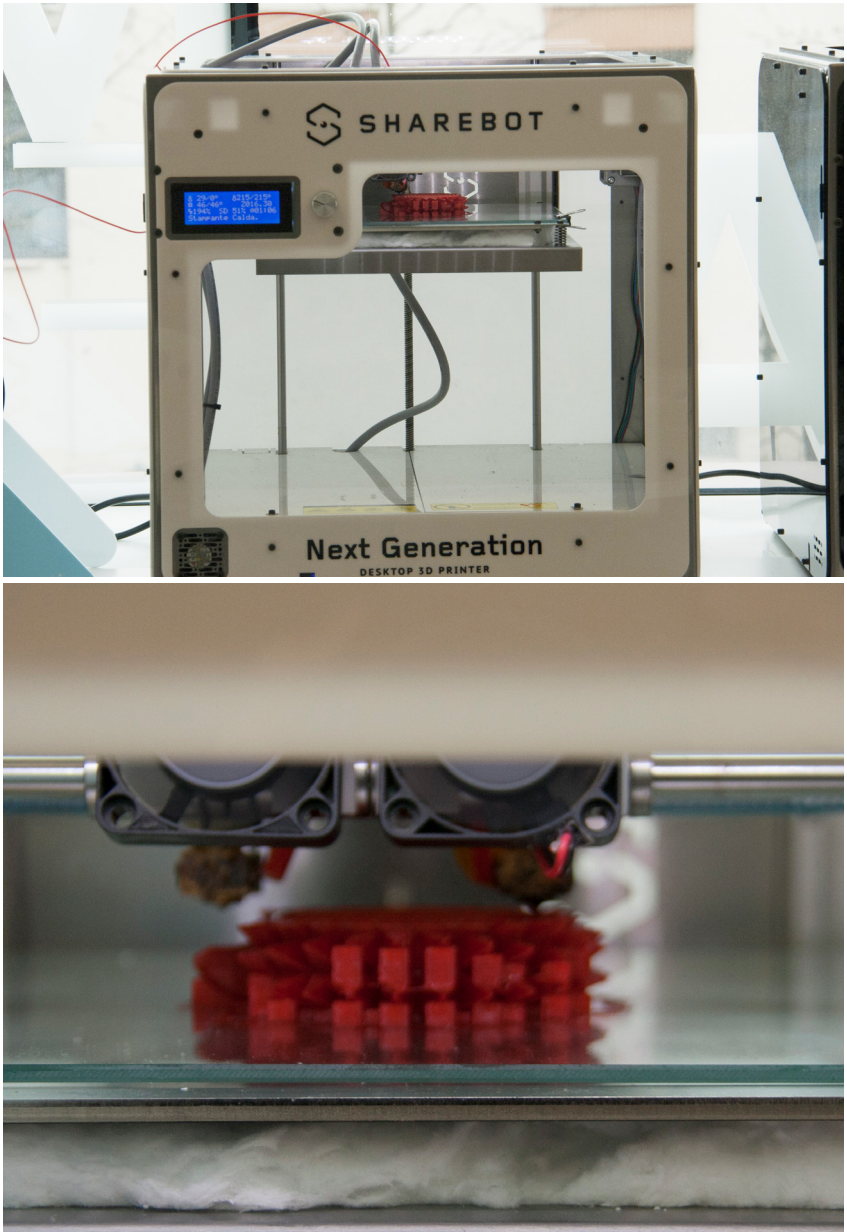


Fig.17-Stampante 3D

Un caso interessante è quello della lampada Rhizaria, realizzata in polimero sinterizzato (grazie all'utilizzo di una stampante 3D) e vetro di Murano soffiato a bocca da Vetreria Salviati, prodotta nelle versioni table e hanging lamp. Il fautore dell'operazione è Dario Stellon<sup>1</sup>, appartenente alla quarta generazione di soffiatori di vetro dell'azienda, che sente l'esigenza di trovare nuovi orizzonti per fare vivere l'artigianato, strada che secondo lui è percorribile unendo proprio la tradizione e l'esperienza artigianale e tecnologie innovative che possono sicuramente portare nuova vita al settore manifatturiero italiano. Questi tools, poco ingombranti, leggeri e di facile intuizione ed utilizzo, sono il mezzo per realizzare una produzione autonoma eleggendo il luogo che li ospita ad emblema dell'innovazione democratica e l'utilizzatore a modello del nuovo artigianato. Si sta quindi creando una sorta di mondo industriale e commerciale alternativo, costituito da una serie di micro-realtà aziendali, volte all'innovazione, interconnesse ed orientate a specifiche nicchie di mercato. Una rete produttiva che nel lungo periodo, potrebbe riuscire a competere e, magari, a cooperare con le filiere produttive tradizionali. Parte di questo mondo industriale sono anche le piattaforme online, sempre come etsy.com, che hanno dato la possibilità a produttori non solo di interagire in una community, ma di consolidare all'interno di essa la propria immagine di autoproduttore e la propria nicchia di mercato.

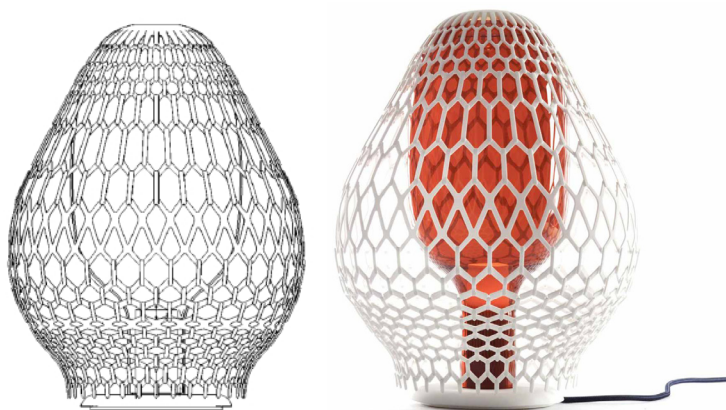


Fig.18 Lampada Vetreria Salviati

<sup>1</sup> Bayer T. (1/07/2014), Gli artigiani digitali potrebbero salvare l'Italia (<http://www.hirstdraft.it/2014/07/05/>)



## 1.4.2 Il Maker: tra community reali e luoghi virtuali

Nel corso di questo capitolo sono state definite le caratteristiche degli artigiani, tra cui quelle dell'artigiano digitale. Sono state anche percorsi i cambiamenti economici e tecnologici, le spinte sociali e le motivazioni che hanno portato alla riscoperta dell'oggettualità. Ci si prefigge in questa piccola parte di definire, se così si può dire essendo questo un fenomeno eterogeneo e in via di sviluppo, l'attore principale di questo scenario, il maker e i luoghi che "abita". In un certo senso il maker è un artigiano digitale in quanto attua un'attività artigianale: possiede delle competenze tecniche, informatiche e di modellazione, utilizza strumenti al fine di realizzare dei prodotti ed indirizza i suoi risultati ad un utente finale. Ci sono però delle importanti differenze legate alla qualità del know-how e del fine insito nel prodotto. Le competenze del maker sono democratiche e condivise, trasferibili a chiunque e di facile acquisizione. L'esperienza dell'artigiano fa parte della sua storia, è maturata nel tempo ed è strettamente legata al territorio in cui vive. Anche l'oggetto ha un valore differente: per l'artigiano è simbolo di dedizione, lavorazione accurata e tradizione da custodire; per il maker è solo un pretesto, il vero fine è la generazione di network e sinergie. L'obiettivo [...] dei tanti makers che si sono dedicati al lavoro manuale non è tanto padroneggiare un mestiere specifico quanto, piuttosto, reimpadronirsi della cultura materiale che ci circonda (Micelli, 2011). E quindi si costruisce, si smonta e si rimonta secondo regole sempre nuove: un nuovo modo anche di pensare sia l'industria su scala globale e locale, sia la società, vissuta come comunità, incentrata sull'individuo e sul suo fare pratico. Un maker di dna italiano e famoso a livello mondiale è Massimo Banzi, inventore di Arduino, piattaforma open source per la prototipazione elettronica di sistemi e componenti basata su un uso semplice e flessibile di hardware e software. Nato nel 2005 inizialmente per poter insegnare agli studenti dell'istituto di Interaction Design di Ivrea, è stato poi destinato ad un pubblico molto eterogeneo composto semplicemente da persone che volessero "sbrigarcela da soli"<sup>1</sup>, perché, per Banzi, usare Arduino è come

.....  
<sup>1</sup> Banzi M., (Giugno 2012) How Arduino is open-sourcing imagination [http://www.ted.com/talks/massimo\\_banzi\\_how\\_arduino\\_is\\_open\\_sourcing\\_imagination](http://www.ted.com/talks/massimo_banzi_how_arduino_is_open_sourcing_imagination)

*“fare un disegno su un foglio di carta ma usando l’elettronica” (Banzi, 2012).*

Arduino può quindi essere utilizzato per lo sviluppo di oggetti interattivi o per comunicare con i software nei pc, interagisce con l’ambiente esterno, percependone gli stimoli e rispondendo a sua volta con azioni scelte dal maker. Massimo Banzi e il team di progetto di cui fa parte, si collocano esattamente in quello che è il percorso del DIY e della Cultura Makers: Arduino infatti è concepito come open hardware<sup>1</sup> e, sul sito<sup>2</sup> di riferimento, gli utenti possono scaricare le schede tecniche con licenza Creative Commons in modo da poterle utilizzare a seconda delle necessità personali. Più significativo è dato sicuramente anche dalla community di supporto, lo stesso Arduino è diventato uno strumento virale proprio grazie all’entusiasmo di una community di makers che si è entusiasmata pensando all’idea di poter sviluppare qualsiasi strumento in modalità fai-da-te. Nel farlo inoltre, la community di Arduino è aumentata e si è rinforzata proprio grazie alle strategie bottom-up di condivisione spontanea di materiale per l’apprendimento e sviluppo di prototipi. È sicuramente centrale quindi il ruolo della community come incubatore di innovazione: in questo spazio, che può essere virtuale, portali e service provider, come reale, i FabLab, avvengono gli scambi informativi e relazionali che non solo alimentano il movimento, ma stanno generando evoluzioni tecnologiche e sociali all’interno delle varie comunità territoriali. Attraverso queste tipologie di “ambienti” chiunque ha la possibilità di entrare a far parte di una community e di raggiungere diversi livelli di know-how: hanno innanzitutto la possibilità di relazionarsi, possono accedere ad un database di materiale spontaneamente generato e condiviso dalla community (cataloghi elettronici di progetti, specifiche tecniche, informazioni sui materiali) e possono proporsi come produttori agli utenti interessati. Questi luoghi, reali o virtuali, creano, in maniera più o meno consapevole, momenti di aggregazione e confronto fra i vari utenti che vi appartengono.

.....  
1Non bisogna confondere il concetto di “open” con quello di “free”. Arduino, come altri strumenti della categoria, sono a pagamento: il costo però (per Arduino si parte circa da 20 euro) è irrisorio rispetto alle possibilità che vengono fornite sia dal sistema, sia dal supporto tecnico ed esperienziale legato alla community.

2<http://arduino.cc/>

Nel mondo virtuale, i luoghi in cui gli utenti si possono dedicare all'acquisto di prodotti creati da makers e designer, sono certamente le piattaforme come ad esempio etsy.com. In un mercato in cui troviamo una manifattura indipendente era ovvio che sorgessero luoghi dediti alla compra-vendita di prodotti: all'interno di queste piattaforme chiunque può aprire una pagina personale, autopromuoversi e vendere le proprie creazioni. Altra tipologia di luogo virtuale, via di mezzo tra piattaforme di e-commerce e FabLab, sono i Service Providers. Questi mettono a disposizione degli utenti i tools digitali per la realizzazione di prodotti su misura. A parte va raccontata l'esperienza dei FabLab, nuovi centri dell'innovazione che possono assumere scopi diversi sempre a partire da una matrice produttiva tecnologica.

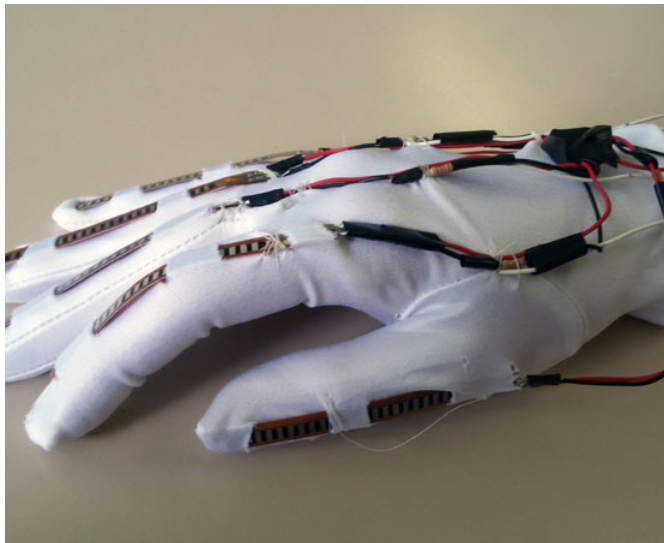


Fig.19-Guanto robotico creato con Arduino

### 1.4.3 FabLab: think globally, produce locally

*“Fab labs are a global network of local labs, enabling invention by providing access to tools for digital fabrication” (Art.1 FabCharter)*

I FabLab, abbreviazione per Fabrication Laboratory, sono dei laboratori di piccole e medie dimensioni, all'interno dei quali sono presenti tools ed attrezzature per la digital fabrication. L'ambizione dei FabLab, il cui ideatore è il professore del MIT Neil Gershenfeld, è quello di diventare un punto di incontro e di confronto per le persone animate dalla voglia di creare oggetti e imparare a conoscere una realtà manifatturiera digitale. Neil Gershenfeld afferma che il messaggio che arriva dai FabLab è che le persone non sono solo ricettori di tecnologia, ma sono sorgenti. Per lui, la vera opportunità è di mettere a fuoco il potenziale inventivo del mondo per progettare e produrre soluzioni a problematiche locali. La vera rivoluzione quindi è avvenuta nella mentalità delle persone, nel modo di affrontare le problematiche riscontrate attorno a loro: prima, la presa di coscienza e la risposta “finanziaria” avveniva “dall'alto”; ora, sono le persone che producono soluzioni per i problemi che riscontrano sul loro territorio. Il primo FabLab, risalente al 2001 e appartenente al corso “How to make (almost) anything” del MIT sperimentò proprio questo. Un gruppo eterogeneo di studenti, provenienti da ingegneria, arte, architettura (pure Neil Gershenfeld ne restò sorpreso) si presentò alle lezioni proprio per il desiderio di “fare le cose” e di condividere le proprie esperienze, trovando soluzioni intelligenti e anche divertenti a piccoli problemi legati alla vita quotidiana.

*“The students were answering a question that I had not asked: What is digital fabrication good for? As it turns out, the “killer app” in digital fabrication, as in computing, is personalization, producing products for a market of one person.” (Neil Gershenfeld, 2012)*

Con il tempo, il FabLab ideato da Neil Gershenfeld a livello didattico, poteva invece uscire dalle mura del MIT arrivando a svolgere funzioni sociali ed etiche. Gershenfeld portò quindi nel 2004 il suo FabLab in Ghana, precisamente nella città di Sekondi-Takoradi, con l'idea di dare l'opportunità .

ai bambini di sperimentare una tecnologia che potesse essere utile per imparare a produrre soluzioni per esigenze sociali. L'obiettivo quindi diventa quello di dare la possibilità ai paesi in via di sviluppo di essere autosufficienti: produrre quello di cui hanno bisogno, portare benefici a livello sociale ed economico, insegnare alle popolazioni a pensare soluzioni per le varie problematiche. Si può capire facilmente che questa possibilità apre ad uno sviluppo sociale che può anche non essere in linea con il pensiero dei governi e capi tribù dei vari paesi in via di sviluppo. In contesti socio-economici di questo tipo i FabLab assumono quindi un'accezione più etica e con maggiori responsabilità nei confronti della comunità che li ospita. Altri FabLab, come quello in Ghana, aperti ad esempio in India e Costa Rica ambiscono a rispondere a bisogni reali e prioritari del tutto diversi dalle motivazioni che spingono i paesi occidentali ad utilizzare queste tecnologie. Altro fattore importante è sicuramente la sostenibilità. Considerando l'attuazione di questi FabLab nei paesi in via di sviluppo, bisogna riconoscere che certamente i materiali d'utilizzo presenti in Ghana o in India, sono completamente diversi da quelli a disposizione degli studenti del MIT. Quello che avviene è che le persone di questi paesi si trovano ad utilizzare materiali presenti sul loro territorio (fogliame, scarti tecnologici, bottiglie di plastica) attuando quindi un processo di scambio con il territorio. Questi makers sono portati a pensare idee sempre nuove perché stimolati a sperimentare quei dati materiali in forme sempre nuove, rispettando, forse in modo inconsapevole, i principi della sostenibilità ambientale. Guardando invece i macchinari, questi producono da un minimo di scarti, fino a non produrre affatto spazzatura. Niel Gershenfeld sottolinea che la strada è ancora lunga per migliorare sia gli strumenti ora in nostro possesso, sia la mentalità: si tende ancora a considerare la tecnologia come un gigantesto progetto strutturato dall'alto. Per far sì che ci sia un'innovazione a livello sociale, culturale e produttivo, le persone non dovrebbero essere spaventati dal potenziale tecnologico. Dovrebbero invece iniziare a prenderlo in considerazione come fautori di oggetti.

*“Better ways to build things can help build better communities.”*

Riuscire sia ad integrare le possibilità provenienti dai Governi e dalle industrie (stanno infatti nascendo protocolli come il National Fab Lab Network Act proposto negli USA nel 2010 o un network nazionale di FabLab lanciato in Sud Africa nel 2005), con il potenziale derivante dalle persone, veri fruitori dei territori e capaci, grazie ad un continuo scambio con il territorio, di identificare problematiche e pensare soluzioni.

*“After all, the real strength of a fab lab is not technical; it is social. [...] The collective challenge is to answer the central question it poses: How will we live, learn, work, and play when anyone can make anything, anywhere?”*



Fig.20-Ritratto di Neil Gershenfeld, il fablab a Cape Town per la sostenibilità sociale e la FabLab Academy di Barcellona.

### 1.4.3.1 The FabLab Charter

Come ogni movimento a cui abbiamo assistito o semplicemente studiato sui libri, anche per la Cultura Makers e i FabLab è stato creato un manifesto che enuncia i valori insiti nella community e le linee guida da rispettare. Pubblicata per la prima volta nell'agosto del 2007, viene aggiornata annualmente. L'ultima e più esaustiva versione è quella dell'ottobre 2012<sup>1</sup>, riportata di seguito. Questa spiega in cos'è un FabLab: ingresso, responsabilità, valori e sicurezza. Valore di primaria importanza è la condivisione dei saperi e delle esperienze volte non solo alla crescita personale, ma anche alla comunità che frequenta il FabLab e l'evoluzione del laboratorio. I FabLab appaiono quindi come un luogo d'interazione e di apprendimento in cui chiunque può arricchirsi culturalmente e tecnicamente, contribuendo anche a generare innovazione per sé e per gli altri. Proprietà e condivisione non sono qui valori in antitesi: chi produce può liberamente disporre del proprio oggetto in completa libertà, dando però anche la possibilità alla comunità d'appartenenza di poter imparare da quel modello prodotto. Queste dinamiche hanno sicuramente una ricaduta positiva a livello sociale e didattico: istruiscono i partecipanti, infondono nuove capacità, portano innovazione per il territorio. Vengono infatti favorite attività creative e produttive all'interno del tessuto urbano; risorse umane, finanziarie e strutturali vengono coinvolte in questa realtà produttiva. Allo stesso tempo queste comunità si rafforzano e possono portare benefici reali al territorio: dalla produzione all'urbanistica, dalla risoluzione di problematiche all'insegnamento di questi processi anche ai bambini. Si instaura un reticolo di innovazione democratica, diffusa, globalizzata ma su stampo locale, in cui tutti possono rendersi protagonisti del cambiamento sociale.

<sup>1</sup> <http://fab.cba.mit.edu/about/charter/>

## Graf5 - The FabLab Charter

---

What is a fab lab?

Fab labs are a global network of local labs, enabling invention by providing access to tools for digital fabrication

What's in a fab lab?

Fab labs share an evolving inventory of core capabilities to make (almost) anything, allowing people and projects to be shared

What does the fab lab network provide?

Operational, educational, technical, financial, and logistical assistance beyond what's available within one lab

Who can use a fab lab?

Fab labs are available as a community resource, offering open access for individuals as well as scheduled access for programs

What are your responsibilities?

Safety: not hurting people or machines operations: assisting with cleaning, maintaining, and improving the lab  
Knowledge: contributing to documentation and instruction

Who owns fab lab inventions?

Designs and processes developed in fab labs can be protected and sold however an inventor chooses, but should remain available for individuals to use and learn from

How can businesses use a fab lab?

Commercial activities can be prototyped and incubated in a fab lab, but they must not conflict with other uses, they should grow beyond rather than within the lab, and they are expected to benefit the inventors, labs, and networks that contribute to their success

---



### 1.4.3.2 FabLab in Italia: un movimento in crescita

Il fenomeno dei FabLab e la cultura Maker non è più solo americano, è mondiale. Anche in Italia stanno iniziando a moltiplicarsi iniziative legate al digital manufacturing: Wired Italia ha censito fino a 43 FabLab in tutta Italia, con una maggioranza nel Centro e nel Nord Italia. Il primo FabLab italiano è FabLab Torino<sup>1</sup> nato dal temporaneo Fablab Italia, un laboratorio organizzato per il 150° anniversario dell'Unità di Italia, dentro la mostra Stazione Futuro e la cui curatela appartiene a Riccardo Luna. L'obiettivo della mostra, per la quale Riccardo Luna<sup>2</sup> ha coinvolto direttamente Massimo Banzi, era di pensare alle possibilità future del mondo del lavoro cercando di identificare una delle tante possibilità nella tecnologia digitale. A seguito di questa esperienza, a Banzi viene l'idea di aprire uno spazio Arduino, le Officine Arduino, all'interno del quale, in determinati orari, si sarebbe tenuto un FabLab il cui obiettivo era quello di mettere insieme un gruppo di persone interessate sia all'aspetto pratico e tecnico dei procedimenti, sia all'aspetto sociale, quello relazionale. Altra esperienza invece, è quella sul territorio milanese dell'associazione The FabLab<sup>3</sup>, nato dalla collaborazione con il SIAM (Società Incoraggiamento Arti e Mestieri) il più antico centro di formazione tecnica professionale a Milano. Questo FabLab è stato pensato per dare un punto d'incontro a Milano a chi vuole imparare ad utilizzare strumenti come le stampanti 3D o Arduino, per chi vuole mettersi alla prova o far parte di una community in cui "il fare" è alla base del relazionarsi. All'interno di The FabLab vengono organizzati workshop, conferenze e corsi, anche per le scuole. Per gli organizzatori nel futuro il mercato della produzione e del consumo sarà totalmente mutato e, secondo loro, i FabLab possono essere la risposta per il superamento di tecniche che in un mercato odierno iniziano già a mostrare i primi segni di crollo. Sottolineano anche l'importanza formativa del modello FabLab per i ragazzi che vanno dalla scuola primaria fino agli istituti superiori. Lo scopo è quello di educare le nuove generazioni a fare le cose e a trovare sempre nuovi modi per creare qualcosa, per risolvere problemi e per far crescere la propria identità personale e sociale.

.....  
 1 <http://fablabin torino.org/>  
 2 <http://fablabitalia.it/wiki>  
 3 <http://thefablabitalia.it>

Magari, un giorno, rilanciando la competitività del paese. Queste due esperienze qui inserite, sono rappresentative del panorama italiano che si sta sviluppando nella nostra contemporaneità. I fondatori, tutti giovani laureati provenienti specialmente da architettura, ingegneria, grafica e design, sono stati motivati dal crescente interesse al mondo della produzione. Invece di avviare la loro carriera nel terziario, hanno deciso di inserirsi in un movimento nascente e di dare vita, come è accaduto per Jay Rogers fondatore di Local Motors, ad una nuova nicchia competitiva in un mercato, quello dei prodotti di consumo, ormai saturo e senza fini sociali se non quello della compra-vendita di valori immateriali soggiacenti la realtà fisica dell'oggetto. Seppur guardando all'innovazione e studiando i nuovi strumenti, i makers italiani mantengono vivo il valore Made in Italy del "saper fare" territoriale utilizzando la digital fabrication cercando di capire l'evoluzione che questa può portare alla manifattura Made in Italy.

*"L'Italia deve diventare punto di riferimento di una nuova cultura della produzione che fa dell'uomo e del lavoro artigiano un elemento essenziale della qualità materiale e immateriale delle merci."(Micelli,2011)*



Fig.21-Primo FabLab italiano

## 1.5 Quale strada per la manifattura in Italia?

Il percorso fin qui svolto in questo capitolo porta ad alcuni fattori che è utile identificare per trovare le vie per la sopravvivenza non solo di un settore e di una figura, ma di un'intera cultura, la nostra.

- La crisi che ha attraversato il mondo occidentale negli ultimi anni ha portato a numerosi cambiamenti nel settore lavorativo e industriale: le imprese per superare la crisi e per distinguersi all'interno del mercato, devono cambiare il loro modello di business e le strategie aziendali: migliorare l'immagine dell'azienda, mettere a fuoco nuovi valori che potrebbero accompagnare il marchio (tematiche green, su misura, produzione km0), includere nuove tecnologie, dare il giusto rilievo all'artigianato e alla figura dell'artigiano all'interno della filiera produttiva.
- La figura dell'artigiano sta tornando in auge: la domanda si sta modificando, i consumatori sono attenti, informati, ricercano l'esperienza dietro al prodotto, la cura e la ricercatezza del "fatto a mano". Anche l'artigiano sta cambiando. È nata una nuova figura che vuole essere produttore di qualità e oggetti in serie limitate. L'oggetto non è più il simbolo di una compra-vendita, ma diventa identità del produttore. Chi crea, riscopre e completa sé stesso, ha la possibilità di entrare in contatto con gli altri e di far parte di un sistema di interazioni il cui fine è la produzione "sociale".

E il vecchio artigiano? Qual è il suo destino? Per non cadere nell'oblio, l'artigiano e l'artigianato per come lo conosciamo oggi, deve certamente spogliarsi dell'unico mantello che veste, quello della tradizione, identificato da molti giornalisti ed economisti come il vero motivo di stasi dell'economia italiana. Tentare di preservare unicamente la tradizione, blocca la crescita dell'Italia perché si punta a mantenere i privilegi del passato invece di favorire l'interscambio e la condivisione di saperi che porta sulla rotta dell'evoluzione sociale. La chiave probabilmente si trova nel difendere certamente questo nostro patrimonio, però cercando di trovare nuovi percorsi innovativi in grado di saper rinnovare e adattare il comparto artigiano al mercato globale, la cui primaria caratteristica è la mutevolezza.

I casi fin qui presentati infatti fanno presagire che il ritorno un'idea di artigianalità possa essere parte del processo di innovazione sia produttiva che economica-sociale. Il direttore di Wired, Chris Anderson, nel suo articolo menzionato precedentemente, ha difatto rilanciato il tema di un nuovo artigianato su scala globale. Anderson racconta come le piccole imprese che si pongono a cavallo tra artigianato e tecnologia, siano in grado di fornire prodotti innovativi, personalizzati e in scala limitata. Saranno loro a guidare la prossima rivoluzione industriale allargandosi però da scala locale ad un livello globale: forniture di componenti, accesso ai canali di distribuzione, tecnologie innovative, utilizzo della rete per dialogare sia con i clienti finali (per garantire sia un servizio personalizzato sia assistenza post vendita), sia per cooperare con community al fine di generare nuove opportunità per sé e per gli altri. Leggendo l'articolo di Chris Anderson si ritrovano quindi molte delle caratteristiche che appartengono alle PMI manifatturiere italiane: la dimensione, la spinta verso l'innovazione (forse ancora all'inizio), la capacità di fare rete (ma purtroppo non sfruttando le tecnologie web), la tendenza a fare i prodotti su misura e in serie limitata. Ma cos'è che blocca ancora il nostro settore quando siamo l'esempio per eccellenza della produttività artigianale a livello mondiale e quando stanno nascendo nel mondo figure che si rifanno direttamente ad un'esperienza lavorativa di tipo manuale? Sicuramente i problemi che ancora ci frenano, oltre probabilmente alla retratezza del settore legislativo, sono la comunicazione e la formazione. Gli artigiani italiani mettono su secondo piano l'utilizzo del web, un po' per paura e un po' perché non ne conoscono certamente le possibilità. L'utilizzare il web facilita enormemente il dialogo con i consumatori e, tramite ad esempio la descrizione dei processi creativi, è in grado di far appassionare e fidelizzare gli utenti.

*“[...]l’attenzione che i consumatori hanno per i nostri prodotti è particolarmente elevata come testimoniano i dati recentemente diffusi da Google che evidenziano come le ricerche online per prodotti Made in Italy sono cresciute dell’8% rispetto al 2012. Le maggiori richieste provengono ancora dai nostri mercati storici, Stati Uniti e Europa, anche se si registra una crescita significativa da parte di Russia, India e Giappone.” (Bettiol,2013)*

Il web dà la possibilità di entrare in contatto non solo con i clienti ma anche con professionisti interessati ad intessere relazioni con la manifattura italiana. Diversi sono i casi di artigiani e designer stranieri che passano per alcune regioni solo per apprendere il mestiere artigiano o per studiare i materiali che vengono lavorati: Marc Sadler, designer di origine austriaca ha collaborato con diversi artigiani ed imprese del settore del legno-arredo brianzolo (ad esempio F.lli Boffi o riva1920); Daniel Libeskind, architetto di fama mondiale ha coinvolto l’azienda Casalgrande Padana per la realizzazione di pannelli in ceramica da inserire nel rivestimento esterno del Padiglione Cina per L’Expo2015; studenti da tutto il mondo vengono per assistere a workshop organizzati all’interno di aziende e imprese artigiane. Resta quindi il “motto” di Neil Gershenfeld “think globally, produce locally” a dover guidare gli artigiani verso il futuro della produzione. Altra problematica evidenziata è quella della formazione. In Italia ormai da diverse generazioni si guarda alla formazione tecnica come un segno di “demerito” per chi la sceglie, mentre la laurea viene vista come “emancipazione sociale”. In un articolo pubblicato su Il Giornale, il giornalista Stefano Zecchi descrive, forse in modo molto audace ma sicuramente incisivo, che ora i genitori spingono i figli a frequentare corsi universitari perdendo di vista il fatto che il mondo del lavoro ormai non è più predisposto ad accogliere, perché saturo, altre figure con la stessa formazione. Quello che invece tende a mancare sono studenti con una formazione pratica e tecnica perché per “deformazione culturale” cerchiamo di elevarci a lavori più “nobili” ma senza sostanza pratica (banchieri, assicuratori, comunicatori).

*“Nella media europea l'Italia ha pochi laureati e molti disoccupati laureati. Senza scomodare ancora le statistiche, è invece sotto gli occhi di tutti l'assenza di artigiani qualificati. In questi ultimi cinquant'anni, abbiamo avuto un grande sviluppo di impiego «astratto» e una perdita secca di lavoro «manuale».” (Zecchi,2010)*

Mancano quindi figure più specializzate come marmisti, pasticceri, falegnami e sarti. Le nuove generazioni non vengono rese probabilmente consapevoli dall'Istituzione Scuola delle capacità e degli sbocchi professionali che sono insiti in questi mestieri. Sono mestieri che sono benissimo in grado di parlare la lingua della globalizzazione ma sono i prima linea le istituzioni a non capirne il potenziale. Sono proprio menti (appartenenti a quella classe che è stata cresciuta secondo il valore del “pezzo di carta”) che devono invece saper rivalutare l'importanza innovativa ed evolutiva dell'artigianato all'interno per l'Italia ripensando in maniera strategica e pratica l'istituzione scolastica. Da qui, dalle nuove menti e dall'apertura verso il mondo può ripartire certamente l'Italia. Italia che le carte per farlo le ha, manca però la consapevolezza di questo potenziale.

## 2 I Distretti: una tipicità tutta italiana

Affrontare in questa sede la storia dei distretti in Italia e sull'importanza storica, culturale e produttiva che essi ricoprono, equivale ad indagare lo sviluppo del sistema industriale del nostro paese, la storia del design e dei fenomeni produttivi e culturali che hanno reso famosa l'Italia. È importante però capire i cardini che tengono in vita i distretti industriali in una contemporaneità in cui la crisi economica e culturale sta mettendo a dura prova la sopravvivenza delle piccole-medie imprese. I distretti industriali, come modello di organizzazione territoriale delle attività produttive, sono quei luoghi il cui territorio è stato teatro del costituirsi di una sinergia tra spirito imprenditoriale, manifattura di qualità e di design: essi sono stati sinonimi negli anni di Stile e Innovazione, capaci di attirare l'interesse di designer e curiosi e, specialmente, intessere relazioni con imprese e clienti sia del territorio italiano che estero. Giacomo Becattini, uno dei principali studiosi del fenomeno dei distretti industriali, definisce il distretto "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali". Giacomo Becattini introduce all'interno di questa definizione le caratteristiche di un distretto industriale: la struttura reticolare di unità produttive, il contesto territoriale in cui essa è circoscritta ed il rapporto di reciprocità con la comunità insita nel territorio. Il distretto è quindi frutto di un agglomerato di imprese di dimensione medio-piccola specializzate nel loro insieme in una filiera produttiva ed individualmente in una particolare fase di produzione (semilavorati, componenti, beni finali). La caratteristica dei distretti (evidenziata negli scritti di Becattini) di essere un'entità socio-territoriale, ha dato vita ad agglomerati industriali fortemente territorializzati, il cui stesso esistere è imprescindibile dallo spazio in cui si trovano. Questo li porta ad essere il risultato di una relazione che si è sviluppata tra comunità e spazio naturale; li eleva a custodi di tecnica e tradizioni locali e, pertanto, risultano essere unici e caratterizzanti. Le dinamiche di relazione tra territorio, comunità e attività imprenditoriali, hanno portato anche uno scambio continuo e un arricchimento bilaterale

tra l'innovazione industriale e la tradizione locale, favorendo il costituirsi dei distretti e, in un secondo momento, la creazione di una struttura industriale più forte che ha reso l'Italia, paese a vocazione artigianale, più competitivo nei confronti del mercato estero. I distretti sono stati quindi fondamentali per la costruzione dell'immagine dell'Italia all'estero, un immaginario caratterizzato da qualità, cura, operosità ed ineguagliabile raffinatezza estetica: non è certamente un caso che i settori "Made in Italy" siano anche le attività svolte nei principali distretti italiani. Ma non è solo il complesso di questi insiemi localmente concentrati che giovano di un vantaggio competitivo internazionale: anche le singole piccole-medie imprese che appartengono ai distretti industriali riescono ad irrobustirsi e ad entrare in contatto con mercati che, in caso contrario, sarebbero difficili da raggiungere. Infatti, storicamente le imprese italiane hanno avuto una dimensione di piccola-media impresa, dimensione che rendeva impossibile essere competitive nel mercato nazionale. L'aggregazione in distretti e la ripartizione delle varie fasi del lavoro fra le aziende distrettuali ha permesso loro di avvalersi di una capacità gestionale e strategica fondata non sul singolo ma sulla forza complessiva del distretto in cui queste si sono aggregate, concedendo al distretto e alle singole imprese appartenenti di poter essere competitive e di raggiungere un mercato nazionale e internazionale altrimenti impraticabile. E' sufficiente fare riferimento allo straordinario patrimonio culturale che si portano dentro: tutto è replicabile tranne le specificità sedimentate e incrementate. I distretti infatti, conservano il valore del territorio come risorsa dell'economia della conoscenza nella competizione globale, non in modo stringente ma ampliando la filiera di attività e utilizzando la rete fin dove serve. Da questo stretto legame con il territorio, si dispiega anche lo scopo principale del distretto: incentivare le attività e i servizi svolgendo una funzione di polo attrattore per rafforzare l'aspetto commerciale del distretto (vendita dei prodotti distrettuali) puntando anche a creare benefici per i settori legati al territorio e che potrebbero giovare dell'attività del distretto (come il turismo, l'artigianato e l'agroalimentare). In particolare gli obiettivi sono quelli di promuovere il rilancio



del commercio di vicinato nelle città e nei piccoli centri, la pianificazione urbanistica, specie in materia di viabilità e mobilità, il recupero e la rivitalizzazione dei centri storici, la gestione degli spazi urbani (pubblici, residenziali, economici), la sicurezza, la coesione economica e sociale e la qualità della vita dei cittadini residenti innalzando la quantità e la qualità dei servizi alla persona.

## 2.1 Formazione Distretti: nozioni legislative

Esistono delle logiche di accorpamento per le aziende che costituiscono un distretto, di solito deve esservi non solo una condivisione degli obiettivi, ma anche un'affinità del settore di produzione, in modo che ogni piccola azienda, specializzata in una (o poche) specifica fase, costituisca un nodo della rete produttiva, realizzando così una filiera verticale integrata. Questo è il motivo per cui i distretti sono mono-settoriali, focalizzati cioè su un particolare ambito produttivo.

Il concetto di distretto industriale viene presentato per la prima volta con la legge n.317 del 5 ottobre 1991<sup>1</sup>, nell'ambito di una serie di interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese. Sino a quel momento i distretti industriali non avevano avuto alcuna effettiva identità istituzionale, ma l'interazione con il governo locale si era basata sulla formazione di consorzi e di associazioni locali di categoria. La denominazione di un'area come "distretto" avviene solo in presenza di aree territoriali locali caratterizzate da elevata

.....  
 1 Riferimenti legislativi: Le aggregazioni territoriali di settori di specializzazione produttiva trovano riferimento nella Legge n.317/91 (comprese le successive modifiche) e nel Decreto Ministeriale 21/4/93. A livello regionale i riferimenti per la definizione dei Distretti industriali sono le Leggi Regionali n.7/93 e n.1/2000. Nel caso di questa tesi, d'interesse risulta essere la Legge Regionale n. 1 del 5/1/2000 "Riordino del sistema delle Autonomie in Lombardia", che prevede che siano le Regioni insieme con Province, Camere di Commercio, associazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali, a determinare le modalità e i parametri per l'individuazione dei Distretti industriali, nonché le modalità attuative per la presentazione, l'approvazione e la realizzazione dei relativi programmi di sviluppo. A seguito della delibera della giunta regionale della Lombardia del 16/3/2001, si individuano in questa Regione 16 Distretti Industriali di specializzazione produttiva. La delibera della giunta regionale lombarda del 5/10/2001, individua poi 5 Meta distretti (Biotecnologie alimentari, Biotecnologie non alimentari, Design, Moda, Materiali) e i comuni che vi rientrano (<http://www.lom.camcom.it/?/distretti-industriali-della-lombardia/osservatorio-economico/riferimenti-legislativi>).

concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese. Nello specifico la legge identifica cinque caratteristiche imprescindibili:

- industrializzazione manifatturiera dell'area (rapporto tra addetti manifatturieri e addetti totali) superiore del 30% rispetto a quella nazionale;
- densità imprenditoriale dell'area (rapporto tra unità locali manifatturiere e popolazione residente) superiore alla media nazionale;
- specializzazione produttiva (rapporto tra addetti di un'attività economica e addetti manifatturieri) superiore del 30% rispetto a quella nazionale;
- concentrazione (rapporto tra addetti di un'attività di specializzazione e addetti manifatturieri) superiore a 0,30;
- quota delle piccole imprese dell'ambito del settore di specializzazione (rapporto tra gli addetti occupati in unità locali con meno di 200 addetti e gli addetti totali) superiore a 0,50.

Questa rigida schematizzazione è stata oggetto di critiche in quanto risultava difficile in molte realtà regionali trovare aree che avevano tutti i requisiti indicati: in alcuni casi un singolo indicatore impediva la rilevazione di significativi fenomeni di aggregazione. Per stabilire quali imprese potessero rientrare o meno nell'apparato distrettuale, veniva sostanzialmente adottata una metodologia puramente quantitativa fondata su dati Istat in merito al grado di specializzazione locale della forza lavoro e della struttura industriale. La metodologia di analisi basata sui sistemi locali del lavoro si focalizzava, infatti, sulla presenza di un elevato numero di piccole imprese ed un limitato pendolarismo dei locali verso l'esterno dell'area. Per altro, tali analisi statistiche non tenevano conto di una serie di fattori che contribuivano alla definizione di un distretto industriale quali le relazioni verticali tra imprese, il rapporto con il territorio, gli scambi commerciali, le asimmetrie nelle dimensioni d'impresa. Inoltre la legge del 1991 non proponeva alle regioni un chiaro indirizzo in termini procedurali per la

gestione attiva delle risorse finanziarie per i distretti, causando limitazioni per un successivo sviluppo di governance dei distretti stessi. Alla luce di queste considerazioni, il concetto di distretto industriale è stato oggetto di ulteriori revisioni legislative che hanno fatto rientrare la definizione di distretto industriale nel più ampio concetto di sistema produttivo locale. In particolare, la legge<sup>1</sup> sostituiva alla precedente definizione di sistemi locali del lavoro, quella di sistemi produttivi locali. Questi ultimi vengono definiti quindi come quei contesti produttivi omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e da una peculiare organizzazione interna. Nel complesso la nuova legge garantisce una maggiore flessibilità nell'individuazione delle aree rilevanti e ha dato il via ad un progressivo incremento del raggio di azione delle regioni nell'ambito della politica industriale a favore dell'innovazione tecnologica locale. Negli anni quindi i distretti sono cresciuti maturando forza organizzativa e diventando capisaldi non solo della propria attività produttiva, ma anche di quella italiana. Pur mantenendo le loro radici territoriali, elemento di unicità, i "confini" sono stati via via modificati e allargati: si sono costituite delle "reti relazionali" che abbracciavano più territori, più province, più regioni favorendo la nascita dei primi meta-distretti. Questo sistema si è poi ulteriormente diffuso e, per adeguarsi alla concorrenza generata dalla globalizzazione, il concetto stesso di distretto è stato allargato portando ad una riorganizzazione, ridisegnando la mappa dell'Italia distrettuale. Basta distretto con territorio delineato, ma Italia suddivisa in quattro macro-distretti, diventati cluster<sup>2</sup> e classificati secondo le "4A" del Made in Italy: Abbigliamento-Moda;

<sup>1</sup> A seguito di queste modifiche legislative, le Regioni hanno cercato di definire criteri comuni per l'individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali. Nel Coordinamento del 21 ottobre 1999 le Regioni hanno convenuto di:

- mantenere ai distretti industriali i caratteri della loro specificità;
- utilizzare come criteri di selezione quelli indicati nel D.M. 21 aprile 1993, aggiornati al censimento intermedio Istat 1996, modulando però tali criteri su una fascia di oscillazione che considera le realtà produttive del Centro Nord e del Sud;
- considerare per le realtà produttive del Sud anche indicatori qualitativi;
- rilevare che comunque i sistemi locali del lavoro non sono esaustivi come ambiti territoriali di riferimento.

<sup>2</sup> Terminologia in uso a livello internazionale. I cluster non sono una prerogativa italiana, ma proprio in Italia hanno trovato le condizioni ideali per svilupparsi e raggiungere il loro apice.

Automazione-Meccanica; Arredo-Casa; Alimentare-Agroindustriale-Ittico. Questi macro-distretti sono diventati dei modelli nel produrre, nel commercializzare, nell'esportare e nel fare squadra; hanno saputo e sanno ancor oggi rappresentare l'Italia all'estero; hanno caratterizzato l'andamento di un'Italia produttiva che cercava, e cerca, risposte per controbattere una recessione che si è portata via aziende, risorse e uomini. Dopo questa parentesi legislativa, utile per capire l'esistenza attuale dei distretti nel nostro sistema, si approfondirà nei prossimi capitoli la contemporaneità socio-economica dei distretti italiani.

## 2.2 Distretti e territorio: un legame imprescindibile

La rilevanza dei distretti, non è esclusivamente di tipo economico ma è anche sociale, culturale e storica. Il distretto produttivo traccia, nel bene e nel male, le caratteristiche di un determinato territorio, ne costituisce e ne riflette le potenzialità per tutti gli abitanti presenti. Oggi vi è certamente la reinterpretazione del legame con il territorio che non è più il trampolino di lancio e la nicchia da difendere come negli anni del "boom" economico, ma è il risultato di una comunità che genera ancora competenze distintive e che prendono forma diventando un brand riconoscibile all'estero. Ogni distretto ha rapporto con un territorio per una o più funzioni, fasi e competenze e, per queste funzioni, utilizza le capacità e le prestazioni del territorio in cui è localizzato. Il distretto infatti ha bisogno di legare le proprie attività sul posto alla disponibilità di risorse che caratterizzano quell'ecosistema territoriale: il capitale umano e i processi che lo formano; il circuito finanziario presente nel luogo; le attività creative in campo culturale, artistico, innovativo; le regole istituzionali vigenti e le politiche degli enti o delle associazioni che ne hanno la governance, rendono quel territorio e il distretto che vi appartiene unico. La filiera distrettuale, a monte e a valle, è immersa localmente in un ecosistema territoriale che ha una grande importanza per le funzioni che le imprese in esso localizzate devono svolgere. Si tratta in parte di un sistema che comprende istituzioni formali, regole, strutture visibili.

Ma in gran parte la sua logica rimane legata all'evoluzione storica e alle esperienze fatte anno per anno. Si stabilisce quindi un sistema coerente di specializzazioni, di culture e di comportamenti che rende "sistema" il mosaico fatto da attori, imprese ed enti che presidiano un territorio. Per effetto di questo bricolage connettivo, man mano che i distretti si estendono e si specializzano, cambiano i modelli di business delle imprese: non c'è solo un effetto di trasferimento nello spazio di funzioni, ma c'è un riposizionamento di ciascuno nel processo di produzione. Per effetto di questo riposizionamento, le imprese possono spostare il loro baricentro di attività verso le materie prime, la ricerca, la tecnologia o verso la distribuzione diretta e il consumo finale; possono crescere di dimensione e cambiare modelli organizzativi e possono cercare alleanze e possibilità nuove rispetto al passato. In questa trasformazione, le imprese si trovano sempre più in una relazione di interdipendenza con altre. Fare sistema è il "mantra" che deve guidare la mentalità delle istituzioni e degli imprenditori nel futuro per provare a risalire dalla crisi degli ultimi anni. Non che sia una rivoluzione. Il sistema dei distretti produttivi, fondato su rapporti di interdipendenza e di cooperazione tra imprese prevalentemente di piccole dimensioni ubicate in un determinato ambito territoriale, ha storicamente rappresentato uno dei punti di forza dell'economia italiana, contribuendo in misura notevole alla crescita del reddito e dell'occupazione, sulla spinta anche della ricerca della qualità e dell'originalità dell'offerta produttiva. Se è vero che il modello dei distretti industriali ha consentito al nostro Paese di crescere e di imporsi sui mercati internazionali, è altrettanto vero, però, che oggi il processo di globalizzazione, le innovazioni tecnologiche e la crescente competizione internazionale presentano nuove sfide e opportunità; devono pertanto emergere fenomeni di selezione interna, riorganizzazione e riconversione produttiva, volti a preservare il potenziale competitivo in Italia e all'estero. Da non dimenticare quando si guarda verso l'esterno che il distretto (e il Made in Italy) si fonda sulla dimensione locale e familiare i cui obiettivi restano ancorati alla valorizzazione delle tradizioni produttive del territorio, all'attenzione verso i processi e alla qualità del prodotto finale. Considerando lo scenario degli ultimi sei anni, caratterizzato da una continua

fase congiunturale avversa, il ruolo dei distretti è stato fondamentale per tamponare gli effetti della crisi nella nostra economia. In particolare, grazie al settore manifatturiero, fondamentale nelle principali economie avanzate e in via di sviluppo (essa genera il 70% delle esportazioni e contribuisce alla crescita della produttività il doppio rispetto alla sua quota di occupazione), l'Italia occupa una posizione di tutto rispetto, è seconda in Europa (preceduta dalla Germania) e quinta nel mondo. Un risultato, questo, possibile anche grazie alla performance dei distretti industriali che, nonostante negli ultimi decenni abbiano avuto una profonda trasformazione, continuano ad avere ruolo essenziale per la nostra economia. In questi vent'anni c'è stata la globalizzazione che ha sconvolto gli equilibri: alcuni distretti sono morti, altri hanno resistito, cambiando pelle e connettendosi al resto del mondo. All'origine del loro successo c'è, in primis, un nuovo salto di qualità legato allo sviluppo di nuove competenze unite al quel "saper fare" specifico ereditato dalle precedenti generazioni e "figlio" di quel territorio; in seconda battuta c'è la forte propensione all'export e la capacità di dialogare con i mercati globali: le imprese più internazionalizzate<sup>1</sup> riescono a cogliere la domanda crescente di beni made in Italy proveniente soprattutto dai mercati extra europei più dinamici. La proiezione sui mercati internazionali da parte dei distretti, composti dalle PMI e da imprese artigianali, nasce dalla profonda consapevolezza e dalla forza che ne deriva, dell'essere portatori del valore Made in Italy. Un valore fondato sulla cultura "del fare artigiano" che racconta la qualità, la genialità e la tradizione che il mondo ci invidia.

.....  
<sup>1</sup> Sono cinque i sistemi industriali che hanno saputo affrontare la crisi e rafforzare la propria competitività in un periodo di forte crisi dei settori manifatturieri (2008-2014): il Distretto Aerospaziale Pugliese, il Distretto Veneto della Giostra, il Lombardy Energy Cluster, il Distretto Fiorentino della Pelletteria e il Polo della Meccatronica Piemontese. Questi cluster hanno funzionato come veri e propri incubatori: al loro interno sono nate e si sono sviluppate medie imprese cresciute dal basso, straordinariamente attive e aggressive che restano collegate, rafforzandolo, al distretto industriale di origine. La recente evoluzione di questi cinque distretti dimostra come le reti della globalizzazione si siano inserite nel sistema produttivo italiano mutandone la fisionomia e aprendo questi settori al mondo. Grazie però all'imprenditorialità che ha saputo individuare la direzione futura, si è vista un'implementazione di tecniche, pratiche e strategie innovative unite alla qualità made in Italy volte a produrre materiali che piacciono al mondo e che siano al passo con la produzione tecnologica. Le gioiste del Polesine fanno divertire i cinesi a Shangai e Pechino, le borse di lusso realizzate in Toscana sono uno status symbol in Corea del Sud, le turbine milanesi alimentano impianti in Russia e in Arabia Saudita. Per un ulteriore approfondimento si veda il IV Rapporto 2013 dell'Osservatorio dei distretti italiani (p.149-170).

Caratteristiche inimitabili perché hanno come matrice il territorio e i saperi locali che la globalizzazione esalta e rende ancor più noti anziché distruggere. Anche nelle difficoltà estreme di questi anni, è infatti rimasto inalterato il ruolo del territorio come luogo di nascita di Know-How, di sperimentazione e di confronto: considerato imprescindibile dalle imprese, soggetto ovviamente a mutamenti, ma principale punto sui cui ragionare se si vuole parlare di ripresa. Quello che sta succedendo infatti è che molte imprese e filiere distrettuali stanno sempre più spesso guardando verso l'esterno del loro contesto territoriale ampliando le loro reti sia in termini di relazione, sia in termini di produzione e vendita. I paesi esteri infatti non rappresentano più semplicemente dei mercati di sbocco, ma costituiscono opportunità per la delocalizzazione della produzione, per l'acquisizione di competenze specifiche, per il potenziamento dei processi di innovazione. Non per questo il territorio perde la sua funzione di baricentro: il territorio resta un luogo dove si localizzano alcune fasi di sperimentazione, produzione e scambio; di merci, di competenze, di Know-How e di capitale umano. Da questo traspare la forza del modello distrettuale, ovvero una capacità di adattamento al mutare del contesto esterno. È logico, tuttavia, che alcuni esperti o stakeholders si interrogino sulla capacità del distretto di intercettare le caratteristiche per riuscire a competere con i mercati sia italiani che esteri, a saper utilizzare la tecnologia. Codificare i significati e i contenuti dell'andamento dei mercati ma anche delle possibilità insite in ogni impresa, consente di comprendere gli elementi di forza ed i limiti dei distretti, di identificare i percorsi futuri e le forme che la ripresa potrebbe assumere. In questo spettro generale bisogna però considerare che sono presenti ancora degli squilibri dovuti al periodo di forte recessione che causano restringimento dei livelli occupazionali: molti distretti sono costretti a ripensare la domanda e l'offerta di competenze professionali, a ridefinire le politiche di formazione e di valorizzazione del capitale umano, a individuare possibili meccanismi che consentano di fare fronte alla carenza di figure professionali qualificate per i processi produttivi presidiati. La conseguenza è che l'occupazione ormai cresce poco e quella esistente viene di volta in volta ridimensionata, causando

diversi problemi a livello umano e lavorativo: la mancanza di opportunità per le giovani generazioni e l'espulsione di occupazione qualificata porta inevitabilmente ad un rallentamento produttivo e al blocco degli investimenti da parte delle imprese (in termini di tempo e di personale) nella ricerca e nell'innovazione. Confrontando le principali specializzazioni dei distretti solo da un punto di vista generale, i comparti dell'abbigliamento-moda, del mobile-arredo e quello alimentare sembrano avere un po' più di tono sul fronte del fatturato e delle esportazioni rispetto alla meccanica, che comunque mantiene sempre buone posizioni e resta ai primi posti per livelli di export sia nei distretti che al di fuori di essi. Dai dati di indagine presentati sul Rapporto dell'Osservatorio dei distretti italiani 2014 (Graf.6) , si deduce che i settori più tradizionali che all'inizio della crisi avevano sofferto maggiormente gli effetti della recessione (in particolar modo l'abbigliamento e l'arredamento) stanno recuperando terreno in termini di fatturato e di export, quest'ultimo come si vedrà più avanti, vero e proprio motore di ripresa nazionale. In questa fase in cui si pensa e si spera che gli esiti positivi di questi settori possano compensare le criticità ancora in atto, il modello produttivo ed organizzativo dei distretti deve far leva non su un solo fattore di crescita o su una sola strategia, ma su molteplici elementi. Si deve quindi prender atto di un percorso di riposizionamento generale che guardi alle strategie di prodotto sviluppando ulteriormente la cura del particolare, attenzione ai materiali e al design. Altri fattori assumono rilevanza, come il rapporto qualità/prezzo, il marchio aziendale, la personalizzazione del prodotto, la capacità innovativa e progettuale insita nel prodotto finale. Questi elementi potrebbero sembrare secondari ma concorrono a caratterizzare e a dar forma alla qualità e all'immagine Made in Italy dei distretti industriali nazionali. Si riscontra in questo mercato una forte produzione artigianale, "di nicchia", spesso rappresentata da una piccola produzione numerica di oggettistica, in cui vengono profuse competenze spesso originali ed un modo di produrre con un preciso carattere distintivo. Anche questa tendenza potrebbe essere una chiave da valorizzare ulteriormente. In un'economia in cui si tende alla sovra-produzione di beni a basso costo, il più



delle volte anonimi e intercambiabili e che si rivolge ad un mercato ormai saturo, l'indirizzarsi alla produzione di qualità basata sul concetto di "limited-edition", potrebbe aprire nuove ed inaspettate strade per la rivalorizzazione del "Prodotto" simbolo non più dell'omologazione culturale e sociale ma portatore di valori quali Unicità, Tradizione, Estetica, Cura e Design. La qualità, intesa come cura del particolare, efficienza dei processi, controllo delle fasi di produzione, è la base sulla quale le imprese di un distretto dovrebbero fondare il proprio modo di essere. Qualità è sempre stato elemento distintivo delle produzioni Made in Italy, ma deve diventare anche espressione di capacità di innovazione e di riposizionamento, di lavoro artigiano e utilizzo di nuove tecnologie. Molto della capacità competitiva dei distretti produttivi risiede dunque nella qualità: è il principale elemento di crescita e fattore distintivo di molte produzioni distrettuali e deve essere visibile e applicata a molteplici elementi, dal design alle prestazioni del prodotto, dalla rispondenza alle aspettative del cliente al prodotto su misura. Per questo bisogna alimentarla da un punto di vista nuovo: la crisi ha rimesso in discussione le strategie consolidate che venivano reputate di successo, occorre capire (sia a livello istituzionale, imprenditoriale e di esperti del design) cosa genera qualità in mercati profondamente mutevoli ed eterogenei e quali forme dell'innovazione e della gestione dei processi produttivi sono fonte di elevata qualità dei prodotti italiani. Le nuove applicazioni nel campo delle ICT<sup>1</sup>, le green technologies ed altri ambiti di sperimentazione sul processo o sul prodotto, stanno comportando un cambiamento radicale e un impatto rilevante su imprese che appartengono ai distretti produttivi: aprono nuove frontiere di ricerca, sperimentazione, "saper fare" e opportunità di relazione all'interno e all'esterno della filiera che devono essere colte e che inevitabilmente condizioneranno il modo stesso di fare qualità.

.....  
 1 Sotto la sigla ITC rientra un'ampia varietà di tecnologie dalle specificità e dagli ambiti di utilizzo molto diversi che sono state distinte in tre grandi categorie: strumenti per il calcolo e la gestione dei processi altamente strutturati interni all'impresa (EDI, ERP); tecnologie a supporto del lavoro cooperativo (applicativi groupware); tecnologie della comunicazione (web con sito web, posta elettronica ecc.). LITC offre un significativo supporto alle dinamiche relazionali (di dialogo, contatto, scambi commerciali e di saperi) che risultano essere fondamentali per il vantaggio competitivo delle PMI. Brunetti G., Micelli S., Minoja M., (2002). La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto. Franco Angeli. Milano.

Da questo punto di vista molti distretti industriali sono interessanti laboratori di sperimentazione di percorsi nuovi e di contaminazioni tra tradizione e innovazione, tra il fare tradizionale artigianale (cura del dettaglio e fasi di produzione realizzate a mano) ed il ricorso sempre più diffuso a tecnologie nuove. Monitorare e interpretare queste tendenze diventa quindi essenziale: le innovazioni e il cambiamento stanno generando e genereranno nuove tipologie di prodotti, ma anche nuove competenze e figure professionali e richiederanno un adeguamento delle normative, delle policy, delle forme di sostegno a livello istituzionale. I distretti sembrano già muoversi lungo questo percorso volto a favorire un rapido accesso alle fonti di innovazione. Il Rapporto dell'osservatorio dei distretti 2014 riporta tre leve che sono state messe in campo per garantire qualità e competitività dei prodotti. Queste tre leve sono: il miglioramento dei livelli di specializzazione del personale addetto alla produzione; gli investimenti sui sistemi di controllo della qualità e sui sistemi per la gestione della qualità di processo e di prodotto; gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo. Nonostante le trasformazioni intervenute negli ultimi anni a seguito dei cambiamenti economici e sociali (e della crisi), i distretti si configurano ancora come comunità di imprese con valori ben precisi che esprimono specificità produttiva, organizzazione economica, tradizione culturale e sociale e in cui il legame tra impresa e territorio di appartenenza resta saldo. In questa commistione di elementi grazie ai quali i distretti emergono come fenomeno originale, tre segni distintivi sembrano marcare il modello distrettuale italiano (Graf.7) la priorità data alla qualità dei prodotti e dei processi, la preminenza della forma dell'impresa familiare, il radicamento e la tradizione produttiva del territorio. Tra le caratteristiche distintive del modello produttivo delle PMI distrettuali, punto negativo di cui vale la pena parlare è probabilmente la tutela del territorio. Anche se, come detto finora, il legame con il territorio resta saldo (legame inteso come luogo principale di progettazione e di locazione), la tutela non è considerata una questione prioritaria all'interno delle PMI. Invece, il saper valorizzare e tutelare il territorio nel quale l'impresa si trova, garantisce un ritorno di benefit per

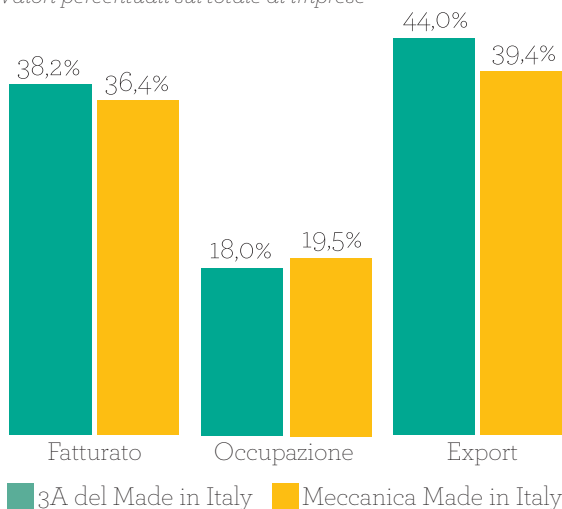
il territorio e per l'impresa stessa; il commercio, il turismo, le infrastrutture, i servizi, la reputazione (e molti altri elementi) sono tutte chiavi di lettura per capire strategicamente l'attrattività di un luogo da parte di aziende esterne o estere interessate ad investire o a stringere relazioni lavorative:

*“[...] le imprese esterne stimano l'attrattività di un determinato contesto geografico in funzione del modo in cui esso offre condizioni funzionali allo svolgimento di determinate attività.”(Caroli M. G.,2006)*

Invece, tra i fenomeni evolutivi intervenuti maggiormente negli ultimi anni e che risultano essere cambiamenti positivi per la sopravvivenza dei distretti italiani, si segnala la crescente apertura all'estero, l'incremento del livello di collaborazione tra le imprese del distretto e con imprese che non vi appartengono e, in piccole quantità, l'avvio di diversificazioni produttive o di nuove imprese. Pur nelle difficoltà del momento, i distretti continuano ad apparire come una forza in continuo movimento il più delle volte capaci di compensare o attenuare gli effetti della recessione. Sistemi produttivi più efficienti, lo sviluppo di tecniche e strumenti innovativi, l'individuazione di nicchie di mercato nuovi, sono le chiavi che permettono ai distretti che le utilizzano di guardare al futuro e alla crescita. Per comprendere cosa potrebbe essere il distretto del futuro, probabilmente occorrerebbe focalizzarsi proprio su alcuni fenomeni che sembrano essere minoritari ma più innovativi, come la costituzione di nuove reti di collaborazione o l'emergere di filiere ibride (rispetto al passato), nate dai molti tentativi di diversificazione produttiva.

**Graf. 6 - Imprese distrettuali con fatturato, occupazione ed export in aumento nel 2013, secondo i macrosettori di specializzazione**

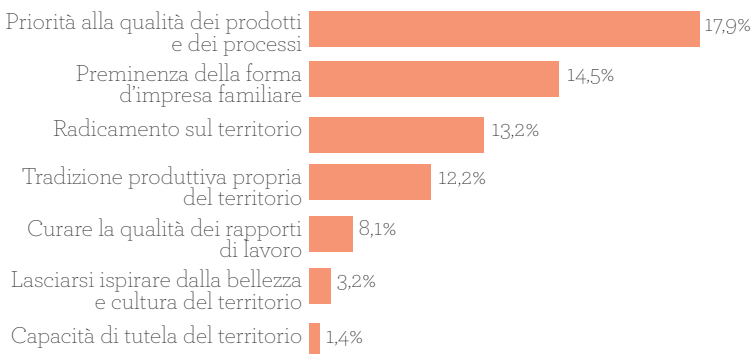
Valori percentuali sul totale di imprese



Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

**Graf. 7 - Caratteristiche distintive del modello produttivo delle imprese distrettuali**

Composizione percentuale sul totale dei rispondenti



Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

## 2.2.1 Lo scenario odierno

Attualmente secondo l'ultimo censimento Istat i distretti industriali presenti sul territorio italiano sono circa 156, la maggior parte dei quali situati nel nord-est (Lombardia, Marche e Veneto sono le regioni con il maggior numero di distretti, rispettivamente 27 per le prime due e 22 per la terza). 101 di essi fanno parte dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani<sup>1</sup> un ente promosso dalla Federazione dei Distretti Italiani<sup>2</sup> per effettuare indagini qualitative e quantitative sui distretti italiani. Nella sezione del sito dedicata al censimento dei distretti, essi sono suddivisi per regione e per settore produttivo. I dati relativi alle regioni confermano quanto presente sul documento Istat, cioè che le regioni del nord est ospitano il maggior numero di distretti, mentre al sud e nelle isole i distretti sono quasi assenti. Per quanto concerne i settori di produzione, essi corrispondono alle 4A del Made in Italy: abbigliamento-accessori moda, agro-alimentare, arredo-casa, automazione-meccanica più una categoria 'Altro' che raccoglie tutte le attività produttive non ascrivibili alle precedenti (il Distretto Cartario di Capannori, il Distretto Orafo di Arezzo, il Sistema Produttivo Locale della Carta, Cartotecnica, Grafica ed Editoria della Provincia di FR, Distretto della nautica da diporto di Viareggio ed il Metadistretto Veneto dei Beni Culturali e Ambientali). L'attività distrettuale viene suddivisa dall'Osservatorio distretti in: settori core business, ovvero settori di attività produttiva "tradizionalmente" distintivi di ciascun distretto (ad esempio, l'attività di fabbricazione mobili per quanto riguarda i distretti del mobile); settori non core business settori di attività a supporto di quelli core e collocati lungo la filiera produttiva del distretto (sia a monte, ad esempio nelle prime fasi di lavorazione o in quelle intermedie sia, a valle, ad esempio nelle attività di servizio indirizzate in maniera specifica alle attività). Viene però anche effettuata una distinzione che diversifica i settori di attività di distretti a prescindere dal fatto che siano "core" o meno. Questa seconda tipologia distingue i settori in manifatturieri o non manifatturieri. Sulla base dei dati desunti dal Registro delle Imprese delle Camere di commercio,

1 <http://www.osservatoriodistretti.org/>

2 <http://www.distretti.org/>

nel 2012<sup>1</sup> sono 277.809 le imprese che operano nelle filiere di specializzazione dei distretti italiani, pari al 4,5% dell'intero tessuto produttivo del nostro paese, di cui ben 172.804 di natura manifatturiera (30% di quelle italiane), a conferma delle profonde radici storiche e industriali di questo modello organizzativo. Tale cifra scende a 126.018 unità se, considerando la divisione sopra descritta, si rilevano solo i settori core business. Dal punto di vista dei settori di produzione, i distretti dell'abbigliamento- tessile e quelli di pellame, rappresentano tuttora quelli più importanti a densità imprenditoriale, seguiti dai distretti del mobile, meccanici, di prodotti agroalimentari, di gomma e materie plastiche. Scendendo nel dettaglio del livello territoriale, quasi un terzo del totale delle imprese nelle filiere distrettuali è localizzato nel Nord-Est, sia con riferimento al totale delle attività economiche (31,9%; in valori assoluti 88.694 imprese distrettuali su 277.809) sia con riferimento alle sole attività manifatturiere (32,5%; 56.105 su 172.804) e ai settori "core business" (33,3%; 41.929 su 126.018). Nelle regioni meridionali è localizzata la quota più consistente di imprese appartenenti alle filiere dei distretti (109.400 in valori assoluti, pari al 39,4% del totale nazionale). È più contenuta invece la rilevanza del meridione con riferimento alle sole imprese manifatturiere (39.515 imprese, pari al 22,9% del corrispondente totale nazionale). La causa probabile è l'elevata estensione territoriale di quest'area e l'ampia presenza di micro-imprenditorialità diffusa, che qui coinvolge maggiormente le attività del settore terziario. Infatti, nel meridione, l'attività manifatturiera tocca il 36,1%, mentre quello settentrionale, il 79,1%. Infine, il Nord-Ovest e il Centro contribuiscono al tessuto imprenditoriale nazionale dei distretti per quasi il 15% in ciascun caso (quasi 39mila imprese nel Nord-Ovest e circa 41mila nel Centro), che arriva a poco più del 22% con riferimento all'imprenditoria manifatturiera (più di 38mila imprese in ciascuna ripartizione). Considerando le regioni (Graf.8) è possibile cogliere una spiccata concentrazione delle attività imprenditoriali, tenuto conto che tre quarti delle imprese iscritte nei registri camerali, che operano nei distretti produttivi, sono localizzate in sole cinque regioni del Paese: Veneto

<sup>1</sup> Al momento della chiusura del Rapporto 2014- Osservatorio Distretti, i dati quantitativi più aggiornati risalgono al 2012.

(76.561 imprese distrettuali; 27,6% del totale nazionale), Puglia (63.042; 22,7%), Toscana (29.573; 10,6%), Lombardia (22.025; 7,9%) e Piemonte (16.699; 6%). Tale concentrazione dipende, oltre che dalle diverse caratteristiche strutturali delle economie locali, dal fatto che in alcune regioni l'importanza dei distretti risulta essere del tutto trascurabile, mentre per altre, l'attività distrettuale diventa di importanza fondamentale. Considerazioni analoghe valgono se si osservano le attività manifatturiere e non manifatturiere a livello regionale (Graf.4). Il Veneto appare sempre come una regione connotata da un forte indirizzo distrettuale: 73% imprese manifatturiere della regione opera in contesti produttivi distrettuali. Al Veneto segue un gruppo di tre regioni - Puglia, Friuli Venezia Giulia e Toscana - nelle quali si registra un'incidenza del 50-56%; poi Piemonte (36%) e Marche e Campania (25%). Le altre regioni sono sotto la soglia del 20%, tra le quali si segnalano la Lombardia (18,5%) e il Trentino-Alto Adige (3,6%). Dopo aver approfondito i dati relativi alla distribuzione dei distretti e dei settori a livello regionale, si fa un breve accenno al dato occupazionale e ai risultati economici conseguiti per aver un piccolo quadro generale della situazione italiana. Le imprese extra-agricole dei 100 distretti contano complessivamente nel 2011 quasi 1 milione 400mila addetti, per la stragrande maggioranza assorbiti dall'industria manifatturiera (1 milione 180mila). Vedendo questi numeri, si fa ancora più rilevante l'importanza dei sistemi distrettuali. Considerando il livello occupazionale a livello regionale, senza scendere quindi nel dettaglio manifatturiero e dimensionale dell'impresa, si registrano nelle filiere distrettuali dati un po' contrastanti: in Puglia, Sardegna, Sicilia e Trentino- Alto Adige si registra un calo occupazionale del 7% (in ordine crescente); in Veneto, Campania, Friuli Venezia Giulia, Basilicata, Lombardia e Emilia-Romagna c'è stata una flessione tra il 1,4% e il 3,9%; è rimasto pressoché invariato in Abruzzo, Lazio e Marche; ed è lievemente aumentato in Toscana e Piemonte (+1%). Interessante osservare i risultati economici, prendendo in considerazione due indicatori: il valore aggiunto<sup>1</sup> e le esportazioni.

.....  
 1 Il valore aggiunto è dato dalla differenza tra il valore della produzione (output), al lordo degli ammortamenti, e la spesa per beni e servizi intermedi (input).

Il valore aggiunto nel 2011<sup>1</sup> si stima essere di 74.327 milioni di euro per il complesso delle attività imprenditoriali distrettuali, corrispondenti al 7% del totale prodotto dall'intera economia del settore privato del Paese. Il maggior contributo del valore aggiunto a livello nazionale risulta essere quello dato dal Centro e dal Nord (80%), mentre dal Mezzogiorno si registra il restante 20%. Nel Centro e nel Nord i distretti si distinguono, non solo, per il ruolo di prim'ordine che svolgono sul territorio, ma anche per le migliori performance economiche<sup>2</sup>. La tabella seguente (Tab.1) riporta la graduatoria eseguita da Unioncamere<sup>2</sup> in cui tra i primi venti distretti dalle migliori performance ben 18 sono localizzati nel Centro e nel Nord e solo due nel Mezzogiorno. Spiccano i settori dell'agroalimentare, con 6 distretti e quello della moda, con 7 distretti (considerando sia quelli del tessile-abbigliamento sia quelli delle calzature e pelli), pilastri importanti della tradizione italiana e ancora oggi valore d'eccellenza riconosciuto ovunque. Osservando nel dettaglio la graduatoria, tra le regioni prevale la Toscana, con ben 6 distretti, di cui 5 legati al sistema moda. La testa della classifica appartiene però al Veneto, grazie al Metadistretto alimentare veneto, che esibisce le migliori performance economiche. Altri tre distretti della classifica sono localizzati in Veneto e si caratterizzano per la diversa natura settoriale, a conferma di come in tale regione l'imprenditorialità distrettuale sia ampiamente diffusa tra le maglie del proprio sistema economico: si tratta del Metadistretto della meccatronica e delle tecnologie meccaniche innovative (10° posto), del Distretto di Conegliano Valdobbiadene - Prosecco Superiore (12° posto) e del Distretto orafa argentiero di Vicenza

.....  
1Si fa riferimento al Rapporto 2014 dell'Osservatorio Nazionale Distretti in cui vengono riportati i dati di Unioncamere per l'anno 2011.

2Unioncamere ha voluto misurare le performance economiche attraverso la costruzione di un indicatore fondato sulla dinamica delle principali grandezze economiche: imprese registrate, numero di addetti, valore dell'export, valore aggiunto e fatturato. I distretti sono stati ordinati secondo la migliore performance in base a questi cinque elementi, costruendo quindi cinque graduatorie. Dopodiché, per ciascun distretto, è stata effettuata una sintesi: sommatoria dei valori delle posizioni che ciascun distretto occupava in ciascuna delle cinque graduatorie. I distretti sono stati poi riordinati secondo i valori derivati dalla sommatoria, dal più piccolo al più grande, premiando così i casi più elevati nelle cinque graduatorie. È stata però effettuata una selezione nei 100 distretti. Solo 56 sono entrati nella graduatoria in quanto presentavano simultaneamente diverse caratteristiche: L'analisi non ha preso come riferimento tutti i 100 distretti ma si è limitata ai 56 che presentavano simultaneamente le seguenti caratteristiche: almeno 50 imprese; variazione positiva del fatturato; risultato dopo le imposte positivo.



(20° posto). Al Veneto segue la Lombardia, presente con tre distretti, con il Distretto industriale di Vigevano in quinta posizione, il Distretto della gomma e plastica del Sebino e il Distretto del ferro delle Valli Bresciane in posizioni inferiori (rispettivamente, 14esima e 16esima posizione). Il Centro Nord compare anche grazie al Distretto industriale di Canelli-Santo Stefano Belbo (Piemonte; 6° posto), al Distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli (Marche; 8° posto), al Distretto parco agroalimentare di San Daniele e al Distretto industriale del coltello (Friuli Venezia Giulia; ordinatamente 9° e 19° posto) e, infine, al Distretto agroalimentare del prosciutto di Parma (Emilia-Romagna; 15° posto). Per quanto riguarda la produzione, gli ultimi anni hanno segnato un profondo cambiamento di quello che sono i fenomeni industriali italiani, in particolare i rapporti segnalano il restringimento della base produttiva nella grande maggioranza della manifattura italiana in generale e di quella distrettuale. Si sta verificando però una spinta al cambiamento che è portata da questa situazione e che segna una riorganizzazione interna del lavoro e l'individuazione degli aspetti del distretto che si devono rafforzare: riposizionamento, innovazione tecnologica e lavorazione in filiera. Emerge che molte imprese, per affrontare la crisi, abbiano tentato di realizzare prodotti completamente nuovi (78%); alcune hanno migliorato le procedure di lavoro (75%); altre hanno ridefinito le politiche commerciali (69%); altre ancora hanno apportato modifiche agli impianti di produzione (65%) e in alcuni casi (58%) sono avvenute delle riorganizzazioni ai vertici aziendali. Ciascuna di queste azioni assume, ovviamente, sfumature differenti: da limitati interventi di miglioramento a modifiche più radicali, ma ciò che colpisce è il livello di proattività e di apertura al cambiamento. Se da un lato i distretti sono quindi in difficoltà, dall'altro queste iniziative fanno ben sperare sulla rinascita futura del sistema distrettuale. Passando oltre ai dati fin qui riportati, bisogna considerare che, a dispetto della crisi, un punto forte e fondamentale dei distretti è l'artigianalità. Questi distretti sono vincenti grazie a produzioni fatte su misura per i clienti, dalla progettazione alla realizzazione fino all'assistenza post vendita: una manifattura di nicchia e di altissima gamma

che non teme la concorrenza estera basata sul basso costo e sulla produzione in serie. C'è poi il tema dell'innovazione: la peculiare struttura produttiva italiana, con molte più piccole aziende rispetto ai concorrenti esteri, stimola la collaborazione tra le PMI e anche un'emulazione che riesce a generare cooperazione e competitività per i vari soggetti in gioco. La cooperazione ha uno sviluppo di tipo "verticale" lungo la filiera produttiva ed è un vero rapporto di interdipendenza fra le aziende, senza il quale non sarebbe possibile attuare una filiera integrata. Il risultato di questa cooperazione è la trasmissione di un sapere tacito, di uno scambio di informazioni, tecniche ed esperienze che fanno evolvere l'intero sistema di cui queste aziende fanno parte. Contemporaneamente ai legami di cooperazione si instaura, in maniera spontanea, una certa competizione tra aziende distrettuali che si occupano di fasi analoghe della filiera. Il rafforzamento della capacità competitiva di un ambito non ha un impatto necessariamente negativo sul potenziale competitivo di altre aree, anzi, nell'ipotesi di sistemi distrettuali legati da connessioni economiche, sociali o produttive, è possibile che si manifestino esternalità positive per entrambe le aziende il miglioramento di una agisce come attivatore del progresso delle imprese di filiera in quanto vengono ad essere stimolate ad avere sempre standard qualitativi alti.

*"Ne deriva che la competizione in ambito distrettuale non è da considerare solamente come confronto per l'acquisizione di una posizione gerarchica, ma può essere intesa come cooperazione volta all'evoluzione fisiologica dell'intero sistema" (Caroli M. G., 2011).*

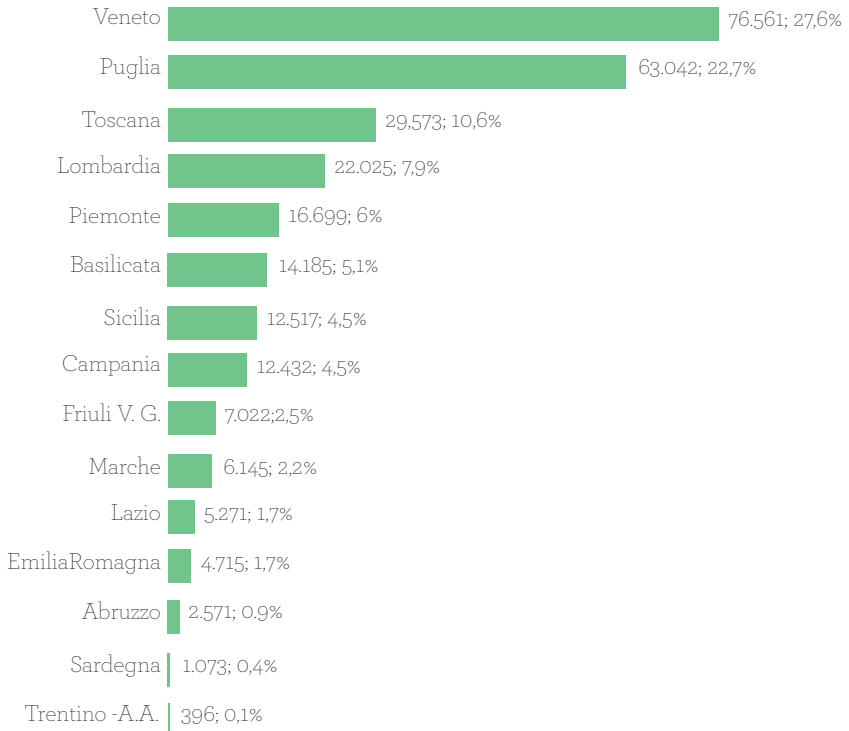
Alcune forme di collaborazione ad esempio avvengono, oltre tra imprese della filiera distrettuale, con centri di ricerca e università per favorire l'evoluzione tecnologica: il Distretto Aerospaziale Pugliese e il Polo della Meccatronica Piemontese ad esempio sono l'immagine di questa congiunzione, quella fra l'alta tecnologia e la produzione manifatturiera tradizionale. Queste tipologie di relazione (sia tra distretti e sia tra distretti e Università) non sono da considerare fini a se stesse, ovvero all'unico benessere dell'impresa, ma favoriscono fortemente le potenzialità evolutive anche del territorio in cui ha sede

questa relazione. Attraverso le interconnessioni infatti, attori, risorse e attività hanno la possibilità di influenzarsi vicendevolmente mutando le dinamiche sociali e la competitività delle attività economiche realizzate al suo interno. L'avanzamento di un contesto produttivo e secondariamente di quello geografico, va quindi anche compreso rispetto al grado di coesione interna tra gli attori coinvolti. Le relazioni agiscono notevolmente su quattro aspetti determinanti per la competitività e l'evoluzione economica di un territorio: l'ideazione e l'attuazione di progetti di sviluppo; l'acquisizione e la valorizzazione di risorse; l'unitarietà del percorso evolutivo del sistema territoriale e dei valori tra i soggetti che ne fanno parte; il grado di apertura estera e la competitività internazionale degli attori che operano nel territorio. Un discorso a parte sarebbe da dedicare alle aziende leader che appartengono ad una filiera distrettuale. Queste imprese sono riuscite ad imporsi nel mercato nazionale ed estero grazie sia a prodotti di qualità sia per un'identità aziendale forte e convincente. I fattori che concorrono a determinare la realtà di queste imprese sono sicuramente differenti, tra questi: politiche aziendali oculate, il conseguimento di una notevole espansione di mercato, gruppo di imprenditori in grado di sfruttare i nuovi asset competitivi e di saper prevedere le mutazioni del mercato. La presenza di queste aziende leader influenza in maniera spontanea le politiche adottate dalle aziende "follower": possono sicuramente tracciare una strada da percorrere, in particolar modo nel tema dell'innovazione, o può capitare che queste mettano in ombra le imprese più piccole del proprio distretto. Le dinamiche relazionali, in via teorica e storica peculiarità distrettuale, occorre precisare che l'intensità di tali legami è stata messa in discussione dalla pesante crisi economica attraversata: il distretto non è innanzitutto un sistema fluido ed omogeneo e le relazioni sono da considerare mutevoli a seconda del contesto, attori, risorse e contesto economico. Importante ruolo però è quello giocato dalle istituzioni: Camere di Commercio, Enti locali e Associazioni devono intervenire per sostenere l'operosità e la comunicazione intra-distrettuale. L'asset strategico su cui puntare quindi continua ad essere quello delle reti di impresa: nel mercato globale, collaborare

e mettere in comune le risorse diventa infatti un imperativo specialmente per le imprese più piccole la cui ridotta dimensione rende più difficile la penetrazione nei mercati esteri. I distretti qui sopra citati rappresentano sempre un buon esempio avendo incoraggiato forme aggregative che consentono alle aziende di avere maggiori opportunità di business tra cui la partecipazione a bandi europei aggregando attorno a progetti innovativi le imprese che rappresentano. Il sistema dei distretti produttivi, fondato su rapporti di interdipendenza e di cooperazione tra imprese prevalentemente di piccole dimensioni ubicate in un determinato ambito territoriale, ha storicamente rappresentato uno dei punti di forza dell'economia italiana, contribuendo in misura notevole alla crescita del reddito e dell'occupazione, sulla spinta anche della ricerca della qualità e dell'originalità dell'offerta produttiva. Se è vero che il modello dei distretti industriali ha consentito al nostro Paese di crescere e di imporsi sui mercati internazionali, è altrettanto vero, però, che oggi il processo di globalizzazione, le innovazioni tecnologiche e la crescente competizione internazionale presentano nuove sfide e opportunità; emergono pertanto fenomeni di selezione interna, riorganizzazione e riconversione produttiva, volti a preservarne il potenziale competitivo in Italia e all'estero. A questo punto non resta che osservare lo scenario di vendita all'estero, vero motore che consente alle PMI di continuare ad esistere.

**Graf. 8 - Graduatoria regionale secondo la numerosità assoluta delle imprese delle filiere distrettuali registrate presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio**

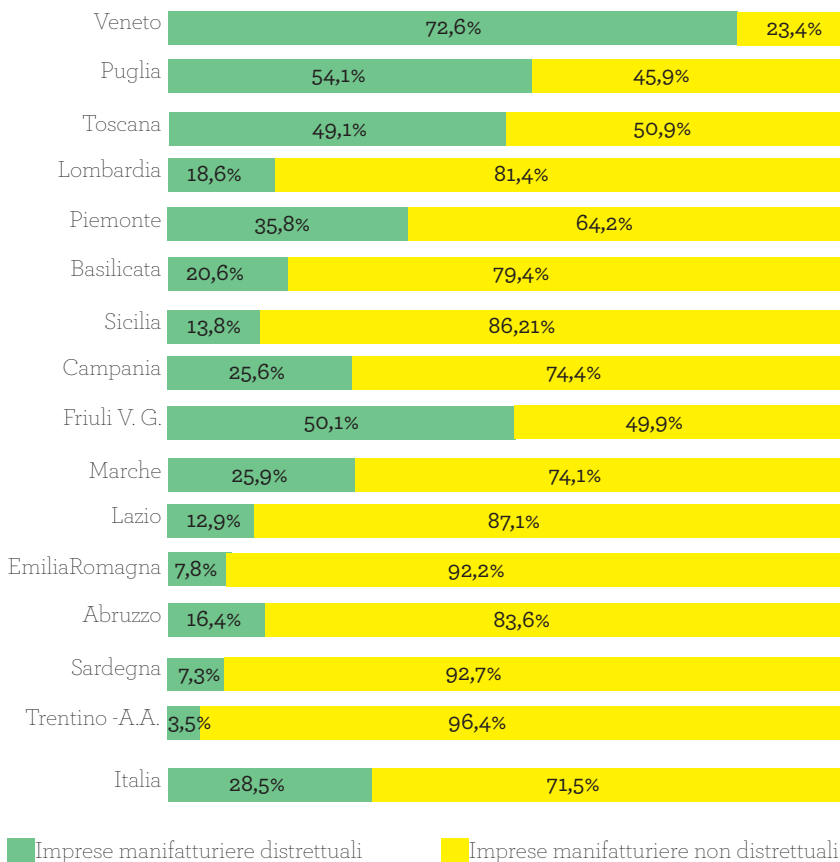
*Anno 2012 (valori assoluti e composizione percentuale sul totale nazionale delle imprese nei distretti)*



*Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)*

Graf. 9 - Distribuzione delle imprese manifatturiere a seconda che operino o meno nelle filiere distrettuali, per regione.

Anno 2012 (composizioni percentuali)



Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

Tab. 1 (1-10)- Graduatoria dei primi 20 distretti industriali per migliori performance economiche secondo un indicatore sintetico

Pos.	Nome distretto	Regione	Province di riferimento
1	Metadistretto alimentare veneto	Veneto	Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza
2	Distretto industriale pelli cuoio e calzature del Vaddamo Superiore	Toscana	Arezzo, Firenze
3	Distretto industriale tessile abbigliamento di Empoli	Toscana	Firenze
4	Distretto industriale di S. Croce sull'Arno (abbigliamento e accessori)	Toscana	Firenze, Pisa, Siena
5	Distretto industriale di Vigevano (abbigliamento e accessori)	Lombardia	Pavia
6	Distretto industriale di Canelli-Santo Stefano Belbo (agroalimentare)	Piemonte	Asti, Cuneo
7	Distretto industriale agroalimentare di Nocera Inferiore	Campania	Napoli, Salerno
8	Distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli	Emilia Romagna	Forlì-Cesena
9	Distretto parco agroalimentare di San Daniele	Lombardia	Udine
10	Metadistretto della meccanica e delle tecnologie meccaniche innovative	Toscana	Vicenza

Tab. 1 (11-20) - Graduatoria dei primi 20 distretti industriali per migliori performance economiche secondo un indicatore sintetico

Pos.	Nome distretto	Regione	Province di riferimento
11	Distretto del tessile-abbigliamento di Prato	Toscana	Firenze, Pistoia, Prato
12	Distretto di Conegliano Valdobbiadere-Prosecco Superiore	Veneto	Treviso
13	Distretto industriale tessile abbigliamento Casentino-Val Tibertina	Toscana	Arezzo
14	Distretto della gomma e plastica del Sebino	Lombardia	Bergamo, Brescia
15	Distretto agroalimentare del prosciutto di Parma	Emilia Romagna	Parma
16	Distretto del ferro delle Valli Bresciane	Lombardia	Brescia
17	Distretto lapideo apuo-versiliese	Toscana	Lucca, Massa-Carrara
18	Distretto aereospaziale Pugliese	Puglia	Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto
19	Distretto industriale del coltello	Friuli V.G.	Pordenone
20	Distretto orafa argentiero di Vicenza	Veneto	Vicenza

Fonte: elaborazioni Unioncamere



## 2.2.2 Il mercato globale e l'export dei distretti

Negli ultimi anni, l'apporto maggiore alla crescita del PIL arriva dalle vendite delle imprese sui mercati esteri. Questo particolare conferma che l'export è il pilastro su cui si reggono non solo i distretti, ma l'intero tessuto produttivo italiano. Confrontando il Rapporto 2014 dell'Osservatorio Nazionale Distretti con lo stesso del 2011, si registra che il 42% delle imprese analizzate ha incrementato l'export, a fronte del 32,8% del 2010. Risultati positivi resi possibili anche dall'elevata capacità produttiva dei distretti che, nonostante la diminuzione del numero di imprese, hanno una forza produttiva e competitiva che permette alle imprese impegnate nelle attività core business di contribuire con il 3,5% del valore aggiunto prodotto dall'intero Paese e per il 16,1% all'export italiano complessivo. L'Italia è infatti il secondo Paese europeo per addetti nel comparto manifatturiero. Il 'quadrilatero manifatturiero' composto da Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna - che da solo genera i due terzi (63,8%) del Made in Italy - nei primi nove mesi del 2012 ha esportato un valore (185 miliardi di euro) equivalente a quello di Spagna e Grecia messe insieme (188 miliardi di euro nello stesso periodo). Osservando i dati a livello regionale, sono diverse le regioni che contribuiscono al totale export manifatturiero nazionale dei distretti: Veneto (36%), Piemonte (15,8%), Lombardia (13,8%) e Toscana (12,4%). Sono presenti anche i dati delle regioni che, per ragioni diverse, apportano un modesto contributo al totale delle esportazioni manifatturiere distrettuali, cioè: Campania (2,3%), Lazio (0,6%), Abruzzo (0,3%), Sicilia e Basilicata (0,1%), alle quali vanno ad aggiungersi Trentino-Alto Adige e Sardegna con contributi praticamente nulli. Come già indicato più volte, la ridotta scala dimensionale delle imprese dei distretti non aiuta la competitività all'interno dei mercati internazionali. Questo però non impedisce a regioni del Centro e del Nord di avere buoni risultati in termini di export. Altre motivazioni sembrerebbero quindi concorrere ai risultati del Mezzogiorno: scarsa presenza di distretti sul territorio, lontananza dai mercati di sbocco, la prevalenza delle microimprese sul territorio, la specializzazione a più bassa intensità tecnologica ed, infine, la vendita della produzione (in particolare beni strumentali) nelle altre regioni italiane per essere impiegata in altre lavorazioni.

Sul fronte estero, tuttavia, i distretti mostrano ancora una elevata capacità competitiva, alimentata essenzialmente da due fattori: la forza intrinseca del Made in Italy e la qualità del prodotto, fattori strettamente connessi, percepiti di livello superiore rispetto a quello dei concorrenti. Agli occhi del cliente straniero, il prodotto italiano resta ancora oggi sinonimo di elevata qualità, di design attraente, tecnica e precisione. Continuare a fare affidamento sulla sola forza del Made in Italy tralasciando la spinta continua all'innovazione, appare oggi un grosso rischio, specie se si considera che gli orientamenti della domanda che viene dall'estero stanno registrando impercettibili ma continui mutamenti, tali per cui in futuro la qualità del prodotto italiano o il design potrebbero non essere più da soli sufficienti a generare livelli crescenti di export. Inoltre, le esportazioni delle imprese italiane avvengono maggiormente all'interno dell'Unione Europea, mercato che oggi registra una complessiva fase di rallentamento con quindi un ridimensionamento delle vendite all'estero. È in atto, in effetti, un rallentamento della capacità di esportazione dei distretti produttivi, il che sembra indicare che domanda di Made in Italy nel mondo già oggi appare in fase di cambiamento. La richiesta di produzioni distrettuali proveniente dall'estero, nell'ambito del comparto moda e dell'alimentare, risulta in molti casi in ridimensionamento, spostandosi il più delle volte sulle nicchie di gamma più alta; i prodotti della meccanica hanno sviluppato tempi di contrattazione più lunghi, ridimensionando il livello degli ordini. Le economie emergenti però rappresentano ancora un'opportunità per i prodotti realizzati dalle imprese italiane. In particolare la classe con reddito medio-alto costituisce un target di rilievo per alcune importanti specializzazioni del Made in Italy, prevalentemente quelle del sistema moda, arredamento ed alimentare. La necessità vitale di crescita dell'economia italiana si deve collocare in una posizione strategica in cui la capacità di esportazione delle imprese soddisfi il target di riferimento non solo grazie al valore del Made in Italy insito nel prodotto, ma anche grazie ad una serie di benefit dati dall'innovazione tecnologica, garanzia di qualità e di attualità del prodotto. Anche il marchio, garanzia di affidabilità, gioca un ruolo fondamentale nel raggiungimento

Le imprese dovrebbero attuare alcune considerazioni per valorizzare gli elementi di forza dei loro prodotti. In un'economia in rallentamento, in cui il valore del Made in Italy si confronta all'estero con la forza della specializzazione tecnica e innovativa, le imprese dovrebbero attuare strategie volte a valorizzare maggiormente la reputazione dell'azienda e a rendere riconoscibile il marchio all'estero. Questo può avvenire attraverso un investimento in tecnologie avanzate; la scelta di mercati di nicchia; il potenziamento della comunicazione con i clienti per renderlo più diretto e la personalizzazione dei servizi e dei prodotti in un'ottica "su misura". In un mercato così mutevole, saper identificare le possibili minacce per il futuro è di vitale importanza non solo per le PMI ma anche al nostro stesso paese. In questa prospettiva, rafforzare le vendite all'estero è la strategia che consentirebbe la ripresa dell'economia italiana. In questi termini, le aree con più forte vocazione verso l'esportazione come i distretti, rappresentano la vera risorsa strategica per il paese. Non si tratta sicuramente di rafforzare solamente questo settore, ma di ripensare i processi economici italiani nell'ottica di ridurre l'ormai stagnazione della produttività e le conseguenze che ne derivano. Per questo sarà sempre più indispensabile supportare i distretti nella ricerca e nel raggiungimento di nuovi vantaggi competitivi legati all'allargamento dei nuovi mercati esteri e all'integrazione di nuove tecnologie nel sistema dei "saperi" dei territori, per essere in grado così di accrescere la produttività, la competitività e la qualità delle produzioni.

## 2.2.3 I distretti tra punti di forza e criticità

Da quello fin qui descritto si evince che il rapporto tra distretto e territorio trascende il semplice concetto di collocazione spaziale e geografica, stabilendo invece una vera e propria relazione biunivoca, in cui le due entità scambiano risorse umane, materiali ed economie dando vita ad un sistema di relazioni da cui entrambe le parti traggono giovamento. La presenza dei distretti industriali ha generato effetti positivi sull'economia dei vari territori in quanto ha incentivato lo sviluppo di tutta una serie di attività economiche, direttamente connesse al processo manifatturiero o servizi di varia natura per i distretti, attività culturali ma soprattutto di ricerca. Ciò ha permesso la nascita di un network dinamico e produttivo i cui nodi sono costituiti non solo dalle aziende interne al distretto, ma anche dalle istituzioni esterne che con la loro esperienza, possono costituire nuovi vantaggi competitivi per il distretto. Sicuramente la vicinanza di aziende dello stesso settore ha favorito non solo la trasmissione di informazioni ma anche uno scambio di consigli e funzioni utili per superare le "barriere" create dalle nuove tecnologie. Questo concetto assume maggior consistenza se riferito ad enti come università e centri di ricerca, veri e propri incubatori di innovazione. In secondo luogo il rapporto tra professionisti e istituzioni scientifiche specializzate, quali Università, centri di ricerca, laboratori ha portato un "upgrading" per entrambe le parti: le prime hanno giovato di una nuova linfa vitale che ha saputo interpretare e migliorare la funzionalità dell'impresa, le seconde hanno sviluppato una competenza specifica sul territorio. È necessario investire per rafforzare la cooperazione tra incubatori di innovazione (centri di ricerca e università) e realtà distrettuali al fine di conseguire una continuità di relazioni che porterà ad un aumento di conoscenze e del loro utilizzo. Il distretto ha quindi possibilità di rinnovarsi e di mantenere elevati livelli di capacità competitiva solo se al proprio interno le competenze professionali e il know-how vengono costantemente alimentati. L'attuale complessità dei mercati e le criticità di fronte alle quali molti distretti si trovano, devono essere affrontate non solo con una strategia di innovazione applicata al prodotto, al processo produttivo e all'organizzazione della singola azienda, ma anche con il rafforzamento delle competenze e

con un investimento in percorsi formativi per creare figure professionali altamente specializzate con la “vision” di sostenere l’imprenditorialità e diffondere una più alta cultura di impresa. Il fattore che ha continuato a favorire lo scambio di flussi informativi è sicuramente la prossimità spaziale tra gli attori stessi, la quale permette di mantenere rapporti costanti con le istituzioni locali ed avvalersi di una elevata circolazione delle conoscenze. Mentre questo continuo scambio informativo di competenze e know-how specifico, la propensione all’innovazione di processo e di prodotto, la capacità di presidio dei mercati esteri alimentano la forza dei distretti produttivi, altri processi rappresentano punti deboli mai sottoposti ad un ciclo di riforma: bassa presenza di terziario innovativo; elevato livello di criticità nei rapporti tra banca e impresa; politiche di rete ancora da rafforzare; competenze professionali da sottoporre a processi formativi più intensi e continuativi; scarsità di figure manageriali; bassa efficienza organizzativa nelle imprese familiari di minori dimensioni; ricorso contenuto a tecnologie di rete (Ict, piattaforme gestionali, sistemi di business intelligence) e livello contenuto di investimenti in tecnologie verdi<sup>1</sup>. Negli ultimi anni si registra quindi un processo di modernizzazione che è da intendersi solo l’inizio di un rinnovamento più profondo di tutta la struttura distrettuale che vede nel terziario, nelle competenze, nelle logiche e nelle tecnologie di rete i veri vuoti da riempire: la ripresa può essere affrontata solo a partire dalle debolezze territoriali. La crisi ha certamente messo in discussione i meccanismi interni ai distretti ed oggi troppi problemi affossano le imprese, questi, identificabili in due livelli di criticità. Da un lato è presente una difficoltà a percorrere strategie organizzative sia nella singola PMI sia a livello distrettuale, dall’altro invece sono presenti difficoltà legate al contesto produttivo di ciascun territorio: mancato recupero dei crediti commerciali (80%), liquidità ridimensionata ed insufficiente alla gestione ordinaria (60%), rapporti problematici tra le imprese e le banche di riferimento (40%). Si riscontrano anche difficoltà generali legate al coordinamento del processo produttivo: dal pagamento dei fornitori, alla mancata puntualità delle

<sup>1</sup>Caratteristiche evidenziate dall’indagine racchiusa nell’Osservatorio nazionale distretti italiani.

consegne, all'aumento del costo delle materie prime e ad un appesantimento burocratico che in questo contesto economico risulta spesso essere un muro insormontabile. Oltre questi fattori che appesantiscono notevolmente il fluido funzionamento delle PMI, bisogna chiedersi se il modello produttivo e competitivo distrettuale non sia ancora eccessivamente improntato su schemi consolidati che, nell'attuale situazione economica di crisi e di globalizzazione, risultano obsoleti. Tre risultano essere dunque le categorie sulle quali i distretti intervistati nel IV Rapporto 2013 (Graf 10), stanno investendo per fare fronte a questa nuova tendenza: l'internazionalizzazione (indicata dal 71% degli intervistati); l'incremento costante della qualità dei prodotti (52,6%) e il design (35,1%). L'indagine mette in evidenza come altri aspetti, tra cui le green technologies, integrazione tra procedure avanzate e la manifatturiera sono ancora prerogativa di pochi. Per migliorare le performance su questi punti, bisogna che sia il territorio a costruire una piattaforma di saperi e competenze locali in connessione con le reti cognitive globali: il modello distrettuale è infatti in continua trasformazione perché si trova ad essere fortemente legato al territorio a cui appartiene. Molte restano, quindi le possibili criticità che attraversano i distretti. Il continuo affermarsi di fenomeni che impattano negativamente sulle dinamiche distrettuali è però contrastato da una proattività naturale dei distretti volto all'innovazione: dalla qualità di molti prodotti all'affermazione di un modello di internazionalizzazione vincente, dalla sperimentazione di diversificazione produttiva al rafforzamento della collaborazione all'interno della filiera confermandosi dunque un laboratorio pulsante creativo. Creatività che deve essere però indirizzata all'innovazione per essere in grado di affrontare i mutamenti di mercato. Le strade verso l'innovazione e la crescita possono essere sicuramente diverse e fondare le proprie radici su una strategia a 360 gradi che non coinvolga solo la PMI ma l'intero distretto e che sia in grado innanzitutto di evidenziare i punti di forza e di debolezza del sistema e, secondariamente, riempire i vuoti generati da quest'ultimi.

*“Occorre ammettere che oggi, più che mai, è difficile capire quale sia la strada da intraprendere e forte è il rischio, come nel passato, di tendere a modellizzazioni e schemi di utilità piuttosto limitata. Ciò non di meno, forte è la sensazione che nei casi in cui vi è stato un ispessimento progressivo delle strategie e l’investimento forte in strumenti, per così dire, non convenzionali, come la qualità, la logistica, nuovi sistemi di business intelligence, nuove competenze e forme originali di innovazione, lì le probabilità di crescita e di contrasto alla crisi si sono moltiplicate” (IV Rapporto 2013, p.144)*

Crisi che in effetti ha plurime facce dalle sfumature a volte anche contraddittorie: si sono affermate tecnologie che hanno compresso i tempi di progettazione e produzione; è avvenuto un rincaro del costo delle materie prime; è diminuita la domanda da parte dei segmenti di mercato originari, causa saturazione degli stessi segmenti; non c’è stato un aumento di occupazione nei distretti che sono riusciti a rafforzare la propria capacità competitiva sul fronte dei mercati esteri. Ci sono probabilmente anche fattori che però non sono solo imputabili alla crisi ma che sono propri del sistema dei distretti italiani. Tra questi si possono individuare la tradizione, arma a doppio taglio, e il mancato sfruttamento di figure tecniche specializzate come il designer. La tradizione può costituire un limite difficile da superare: il modello di impresa su base familiare è talmente radicato nel sistema economico italiano da risultare fossilizzato. Impigriti da decenni di prestigio internazionale, i “padri” imprenditori stentano ad approcciare il mercato con una mentalità visionaria, che riesca ad andare oltre un livello di innovazione meramente estetico e formale. Collegato al primo fattore, la figura del designer, nonostante l’importanza storica della disciplina nel tessuto industriale del paese, risente in Italia di una posizione di secondo ordine. Il suo contributo è da sempre limitato alla fase di progettazione iniziale, che si conclude con la realizzazione e la consegna di un progetto in seguito sviluppato autonomamente dalle aziende. In realtà il design può essere uno strumento di progettazione strategica funzionale alla risoluzione di quelle problematiche (saturazione dei segmenti di mercato, arretratezza delle strategie di vendita

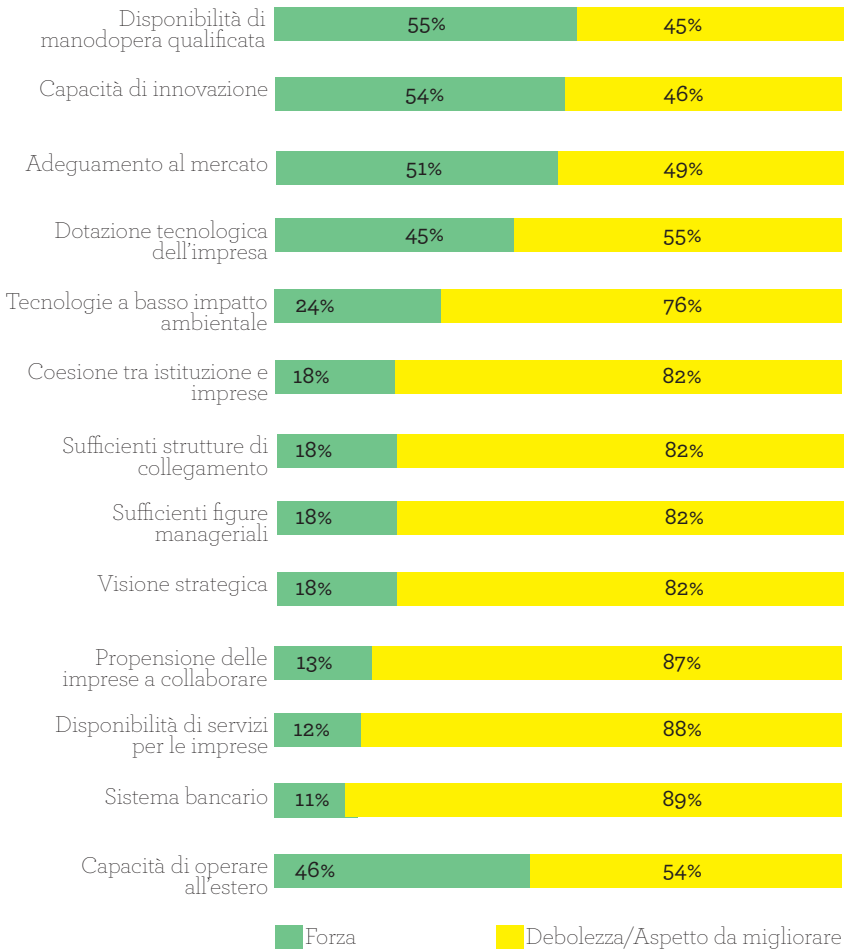
e distribuzione, problemi di logistica e di gestione aziendale), che erroneamente si credono scollegate dalla progettazione fisica dei prodotti, ma che in realtà non sono altro che la conseguenza di scelte e percorsi progettuali durati decenni.

*“Le aziende dovranno arrivare a capire quando avvalersi del superspecialista, e quando motivare i propri uffici tecnici per affrontare e risolvere i problemi delle produzioni di serie. Se la capacità competitiva si giocherà sempre più sull’innovazione e la differenza, le aziende dovranno mantenere e accrescere il più possibile il loro know-how interno a prescindere.”(Molteni C, intervento I Rapporto 2013, pag.221)*

Questi ovviamente sono solo alcuni esempi dei punti di criticità dei distretti italiani, i quali, se vogliono evolvere per non cadere nell’oblio, devono essere ripensati. Innovazione, nuove politiche di filiera, rafforzamento delle reti di competenze e nuove strategie organizzative si configurano come primo asset attraverso cui i distretti tentano un processo di riadattamento ai mutati scenari di mercato. Si vedrà ora quali sono le innovazioni attuate nei distretti che stanno cercando le chiavi per risollevarsi ed affrontare la crisi.



Graf. 10 - Forze e debolezze attuali del distretto produttivo (risposte in %)



Fonte: Censis, 2012

## 2.3 I distretti possono ancora essere sinonimo di innovazione?

Come fin qui affermato, l'innovazione è probabilmente uno dei pilastri su cui costruire un nuovo e auspicabile percorso di crescita. L'altro, legato indissolubilmente al primo, si può certamente considerare quello formato da competenze, cultura e sistemi formativi applicati alle filiere distrettuali. Di seguito si vedrà come e quanto oggi si innova nei distretti<sup>1</sup>. L'innovazione viene oggi costruita in modi diversi: attraverso la qualità ed i controlli per la qualità di prodotto e di processo, il ritorno al lean manufacturing<sup>2</sup> (specie nel sistema moda), il rafforzamento dei processi logistici, il controllo diretto delle reti di distribuzione, il prodotto tagliato sulle esigenze del cliente e, anche se in forma minore, nuove politiche di marchio. Nel complesso, la quasi totalità delle aziende prese in considerazione dal IV Rapporto, ha dichiarato di aver migliorato i prodotti negli ultimi tre anni: l'80% è intervenuto sui macchinari, l'81% ha migliorato o innovato la propria infrastruttura ICT e il 75% ha migliorato la dotazione di sistemi gestionali. Questi strumenti vengono infatti considerati come strumento di modernizzazione dell'organizzazione e, nello specifico, di miglioramento delle procedure interne. Guardando alle strategie di prodotto, il primo strumento per migliorare ed innovare il prodotto è rappresentato proprio dagli investimenti sul sistema di controllo della qualità, subito dopo vengono indicati gli investimenti nella formazione del personale e nello sviluppo delle competenze interne. In subordine viene segnalato lo sviluppo del design, l'utilizzo dei risultati della ricerca e, infine, gli investimenti in comunicazione e nel marchio. Alcuni distretti, come quello calzaturiero e dell'abbigliamento, hanno apportato modifiche volte al risparmio, in termini di minori scarti di lavorazione e migliore utilizzo di materia prima a parità di qualità dei prodotti. Minore attenzione (il 30%) suscitano altri aspetti come le tecnologie a basso impatto ambientale e i sistemi per la gestione dei flussi di merci e di

<sup>1</sup> Si fa riferimento alla analisi condotta dall'Osservatorio nazionale distretti italiani per il IV Rapporto 2013.

<sup>2</sup> Il termine Lean Manufacturing è stato coniato dagli studiosi Womack e Jones nel libro *La macchina che ha cambiato il mondo*, in cui i due studiosi hanno per primi analizzato in dettaglio e confrontato le prestazioni del sistema di produzione dei principali produttori mondiali di automobili con la giapponese Toyota, rivelando le ragioni della netta superiorità di quest'ultima rispetto a tutti i concorrenti. La lean production identifica una filosofia che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli. Womack J.P., Jones D.T., Agnelli. G (a cura di). (1991); Rizzoli, Milano. (<http://www.dimnp.unipi.it/failli-f/Didattica/Macchina.pdf>)

prodotti all'interno dell'azienda I dati lasciano emergere alcuni aspetti interessanti, in particolare: da un lato una propensione piuttosto accentuata all'innovazione di tipo radicale, di solito impegnativa sia dal punto di vista della sperimentazione che, in termini di investimenti; dall'altro lato l'ormai diffusa attenzione delle imprese a forme complesse di innovazione, in particolare quella afferente le ICT e le piattaforme gestionali.

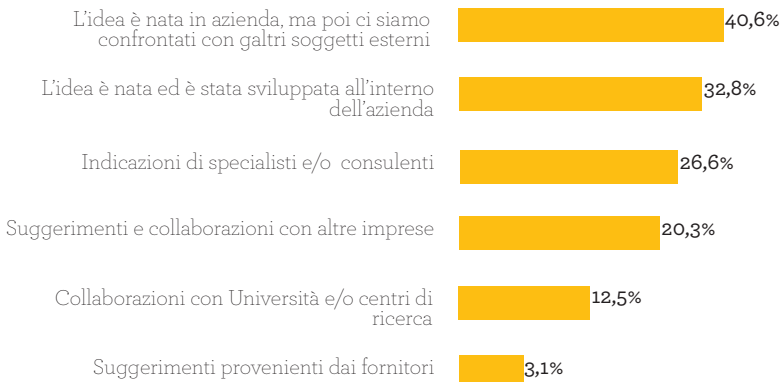
*“Sembra verosimile ritenere che tra le imprese di distretto, più che altrove, vi sia una tendenza marcata ad attivare forme di innovazione evoluta, che va al di là della sola focalizzazione sul miglioramento del prodotto o del processo” (IV Rapporto 2013)*

Importante fattore da tenere in considerazione e da sfruttare è che, grazie alle caratteristiche fondanti i distretti, la generazione di conoscenza e di innovazione è il frutto di un confronto con attori provenienti dall'esterno (Graf 11). Nel 40% delle imprese analizzate, hanno infatti apportato innovazioni a seguito non solo di una spinta interna all'azienda ma grazie ad un confronto con soggetti esterni. Il 20% delle PMI ha poi avviato collaborazioni formali con altre aziende e invece il 12,5% con Università o centri di ricerca. Questo orientamento è comunque analogo alla funzionalità del distretto e dimostra come per molti imprenditori e operatori di distretto, le reti di collaborazione, in particolare quelle finalizzate allo scambio di know-how, alla sperimentazione e all'innovazione, rappresentino ancora una realtà importante del distretto e che deve essere potenziata e migliorata. Con la “vision” dell'innovazione, gli investimenti compiuti dal campione d'analisi riguardano azioni specifiche all'interno dell'azienda. Queste, come indicate nel grafico (Graf.12) puntano al miglioramento del processo per ridurre i costi di produzione (82%); al contenimento dei prezzi di vendita per cercare di mantenere o di ampliare le quote di mercato (75,9%); al miglioramento delle attività di progettazione (70,1%); al potenziamento dell'export sia europei (56,3%), sia extra-europei (53%). Ulteriori interventi, più impegnativi, che probabilmente possono rappresentare la vera chiave di volta dell'innovazione, sono meno diffusi, sebbene non rari. È il caso degli investimenti per un utilizzo più intenso delle piattaforme Ict, la definizione di nuove strategie di mercato e l'inserimento

di nuove figure manageriali in azienda (segnalato dal 28,2%). Singole imprese hanno rafforzato il processo produttivo imponendo standard di qualità, dotandosi di strumenti nuovi o, attraverso accordi commerciali, hanno instaurato reti distributive all'estero. L'inserimento di figure dedite al management, sarebbe veramente da considerare come strada percorribile. Le PMI italiane, ancor di più quelle distrettuali, sono realtà su base familiare. Se da un punto di vista questo può essere considerato un segno di prestigio, in un mercato più competitivo e che si rivolge al futuro, questa caratteristica risulta essere uno svantaggio letale. Il continuo passaggio di competenze e di dirigenza all'interno della stessa famiglia fa sostenere l'impresa sul valore del "legame" e non su quello della "competenza". La costituzione di una figura manageriale (o di un vero e proprio reparto competente), come ad esempio un amministratore delegato, rende più funzionale la gestione di un'impresa abbattendo i muri dettati dalle differenze generazionali e dai limiti personali. Cultura di impresa e rafforzamento delle competenze non sono quindi temi astratti: serve una cultura che spinga l'imprenditore ad organizzarsi meglio e a dotarsi di migliori strumenti e di migliore tecnologia per creare un effettivo vantaggio competitivo. Serve incentivare e organizzare un sistema formativo solido, rivolto sia alle competenze tecnico-professionali che a quelle manageriali, oggi ancora scarse rispetto agli asset delle imprese estere che, rispetto alle imprese italiane, riescono così ad affrontare meglio la crisi e la competizione. Da quanto emerge dal più attuale Rapporto, vengono attuate comunque un insieme di azioni che non si limitano ad una semplice manutenzione della qualità del prodotto ma che è volta a rivedere le strategie organizzative e di mercato. La maggioranza delle imprese infatti conferma, all'interno del IV Rapporto, che qualità, design e affidabilità sono i principali fattori di vantaggio competitivo. Da questo punto di vista, numerosi distretti continuano ad essere laboratorio di sperimentazione e di ridefinizione dei processi produttivi, in gran parte capaci di conferire un tratto distintivo al made in Italy. Poco spazio viene dato ad elementi come il marchio e a funzioni come l'assistenza post vendita. Queste due caratteristiche sono invece da sfruttare e da implementare

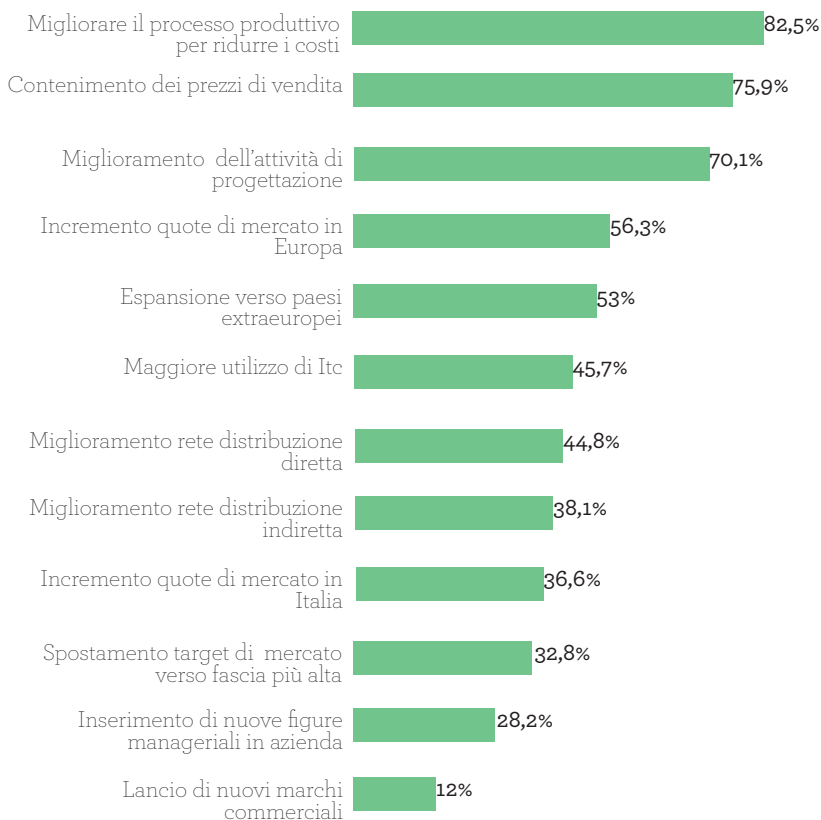
in quanto, in un mercato competitivo e ormai saturo, il posizionamento può assumere una posizione di criticità (se questi elementi venissero non considerati) o di prestigio. Del resto l'elemento di criticità più costante e persistente per le aziende distrettuali italiane riguarda la comunicazione della propria identità aziendale attraverso la costituzione di un brand: assumono quindi notevole importanza le politiche orientate alla comunicazione e aumento della visibilità dell'impresa. Questa disattenzione verso la costruzione di un'immagine coordinata dell'azienda non è dovuto alla presenza di numerose realtà all'interno del distretto, le quali, mantengono comunque una propria identità ed autonomia all'interno della filiera. La colpa è da imputare alle singole imprese che, come caratteristica intrinseca, mettono al primo posto l'investimento costante nell'innovazione volta al miglioramento della qualità dei prodotti. Le attività di brand building, promozione, marketing, vengono ritenute secondarie e le aziende si autolimitano nel fare il vero salto di qualità. In conclusione, le aziende ritengono fondamentali il prodotto e le qualità ad esso legate, mentre non è ancora radicato nella mente degli imprenditori una vera ed incisiva spinta al rinnovamento, la capacità di creare strategie intorno alla produzione e alla comunicazione per rendere l'intera impresa veramente innovativa.

**Graf. 11 - Modalità di generazione dell'innovazione tra le imprese di distretto (risposte in %)**



Fonte: Censis, 2012

Graf. 12 - Obiettivi di sviluppo e miglioramento operativo dell'azienda di distretto



Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

### 2.3.1 Il ruolo delle istituzioni

Vi sono certamente una serie di attori che possono contribuire a dar nuova vita alle attività manifatturiere; e tanto più ricco e coordinato è il network che dà vita ai progetti, tanto maggiori ed efficaci saranno i benefici risultanti. Gli attori che hanno un ruolo fondamentale nei processi di vita delle PMI, per possibilità di stanziamento di fondi e per potere operativo, sono sicuramente le istituzioni locali (province, comuni e camere di commercio) e le associazioni di categoria. Confartigianato per esempio è un punto di riferimento per qualsiasi iniziativa relativa all'artigianato essendo, per numero di associati, la maggiore organizzazione italiana per la rappresentanza e la tutela della micro e piccola impresa. Il compito prioritario per le istituzioni locali prima ancora di promuovere iniziative per le PMI, è quello di essere costantemente aggiornati sulla realtà imprenditoriale e manifatturiera del territorio. Per elaborare linee di policy volte ad innovare le imprese, si deve innanzitutto comprendere come le strutture funzionano: se e come innovano, i punti di forza e i limiti per poi promuovere e finanziare percorsi di crescita aziendale. Sono in primis le istituzioni che devono essere di per sé innovatrici; devono essere sempre aggiornate sui mutamenti socioeconomici e sulle nuove tecnologie, ma devono specialmente sapere prevedere le trasformazioni del mercato in modo da riuscire a programmare percorsi di crescita differenti dal passato e veramente in grado di apportare cambiamenti. Il compito delle Camere di Commercio è proprio quello di percepire questi fenomeni e, soprattutto, saperli adeguare alle risorse presenti nei territori. Altro ruolo di rilievo da riconoscere alle Camere di Commercio è stato quello di facilitare la formazione di network e nuove forme di cooperazione tra le aziende (ad esempio i consorzi) gestendo anche le relazioni di queste. Inoltre, sempre le Camere di Commercio, hanno favorito l'adozione di politiche che incrementassero le esportazioni, permettendo la nascita di consorzi per l'export e l'internazionalizzazione. Questo, nel tempo, le ha portate ad essere referenti e gestori delle governance dei distretti. Nelle zone ricche di distretti e di attività manifatturiere si è quindi sviluppato un vivace sistema territoriale di istituzioni e centri di servizi dedicati alle aziende che fino ad ora ha costituito lo strumento principale

di gestione e potenziamento delle attività produttive. Una rete di collaborazione così organizzata, efficiente e conscia delle potenzialità offerte dal territorio, favorisce notevolmente i processi di innovazione ed ammodernamento delle attività locali. Significativo è la Camera Commercio di Cremona che sta attuando l'iniziativa CEEP<sup>1</sup> una "sei mesi" di corsi, conferenze, workshop, visite in aziende, centri di ricerca nell'ambito food. Questa iniziativa è una vera opportunità per il territorio di Cremona, città ad un'ora da Milano, perché permette di portare sul territorio attori interessati del settore food, portando beneficio per i vari stakeholders della città: dagli imprenditori che possono stringere relazioni con potenziali clienti ed investitori, ai cittadini che riescono, in forma indiretta, a beneficiare dell'affluenza di un turismo selezionato. Non sempre però queste azioni hanno luogo o non apportano migliorie per colpa di politiche obsolete e interventi non ben pianificati a causa della mancanza di una visione sufficientemente aggiornata. In questo caso diventa preziosa e necessaria la collaborazione con altre risorse presenti, prime fra tutte università e centri di ricerca. Instaurare un rapporto di scambio e reciprocità con queste strutture potrebbe fornire senza dubbio contributi veramente innovativi, perché derivanti da background ed approcci progettuali e strategici esterni ai distretti. Sempre nel caso sopra descritto, si vede infatti la collaborazione al progetto dell'Università Cattolica Sacro Cuore; progetto sicuramente ancora in via di sviluppo, ma che fa presagire buoni risultati. La relazione con Università e centri di ricerca dà la possibilità alle imprese di acquisire inoltre nuove risorse, attingendo anche ad un immenso capitale conoscitivo. A favorire questo interscambio continuo devono essere proprio le istituzioni. Nell'interesse del rilancio dell'imprenditoria, si deve far sì che si crei l'ecosistema adatto all'implementazione di reti orientate all'innovazione delle aziende e del territorio stesso; rendere facili le collaborazioni tra centri di ricerca, Università e aziende, far comprendere ai cittadini la responsabilità sociale che hanno e coinvolgere anche gli enti che lavorano a livello nazionale. Inoltre, di massima importanza, è il perseguimento di un fine a lungo termine, ben strutturato e strategicamente sviluppato.

.....  
1 <http://www.cremonafoodvalley.com/it.html>



### 2.3.2 Iniziative per la ripresa

Le iniziative promosse per il comparto manifatturiero sono numerose e derivano da più parti. Ovviamente, le prime ad aver dimostrato una certa proattività sono proprio le aziende artigianali che stanno tentando di apportare alcuni cambiamenti alle proprie politiche conciliando l'anima tradizionale con quella innovatrice richiesta al momento dal mercato. Si segnalano ad esempio alcuni tentativi di immettersi sulla rete, sfruttando siti internet, canali Youtube e più in generale, i social network. Questi strumenti sono efficaci per acquisire visibilità, in particolar modo per le imprese di dimensione più piccola. Certo, questo è solo un aspetto, la strada da percorrere è ancora lunga, ma già aver compreso che la comunicazione è la prima vetrina di lancio, è sicuramente un passo importante che apre diverse porte. In un periodo di crisi la tendenza per molte PMI è quella di aggregarsi, di cercare di condividere risorse ma soprattutto rischi per superare la crisi. Esistono diverse forme associative da cui le imprese possono trarre enormi vantaggi a livello di visibilità, prestigio e anche sul piano economico. Come descritto anche precedentemente, le PMI non sarebbero in grado di attuare i vantaggi competitivi di cui invece si avvalgono all'interno di una forma aggregativa, quale la forma distrettuale, il consorzio o la rete. Tra queste tre forme ci sono ovviamente delle differenze: in primo luogo i distretti basano la loro cooperazione su un tacito accordo, mentre i consorzi e le reti giovano di un vero e proprio contratto, il contratto consorziale e il contratto di rete; secondariamente le istituzioni di consorzi e reti spesso godono di finanziamenti erogati a livello statale ed europeo. In questo modo molte realtà hanno la possibilità di rafforzare (o creare dal nulla) la propria immagine e di diffonderla in maniera capillare ed efficace. In Italia, regolamentati dal nostro ordinamento, troviamo oltre ai distretti, consorzi e reti di impresa, le A.T.I.<sup>1</sup>, le joint venture<sup>2</sup> e i G.E.I.E.<sup>3</sup>.

1 Per A.T.I. si intende un'associazione temporanea di imprese che si uniscono per poter partecipare a bandi e gare d'appalto. Questo modello viene messo in atto in quanto non sempre le imprese hanno la capacità (economica, tecnica, di risorse) per realizzare progetti in forma indipendente.

2 Accordo di collaborazione tra più imprese che prevede la costituzione di un soggetto giuridicamente indipendente dai soggetti che lo costituiscono

3 Il G.E.I.E. è uno strumento giuridico che consente ad imprese e liberi professionisti, appartenenti a Stati diversi della Comunità Europea, di realizzare forme di cooperazione transnazionale basate su uno stesso modello contrattuale riconosciuto e tutelato dai diritti interni e dal diritto comunitario. È regolamentato dal Regolamento CEE n. 2137/85 e dal Decreto Legislativo del 23 luglio 1991, n. 240

Verranno di seguito analizzati i modelli giuridici e contrattuali più comuni di aggregazione confrontandoli anche con il sistema distrettuale, già descritto precedentemente.

### 2.3.2.1 Cosa sono i consorzi e cosa tutelano: il consorzio del Grana Padano

Il consorzio è un istituto giuridico che disciplina un'aggregazione volontaria legalmente riconosciuta che coordina e regola le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività d'impresa, sia da parte di enti privati che di enti pubblici. Il consorzio deve essere legalmente definito tramite il contratto di consorzio, il quale, va a indicare la forma di cooperazione reciproca tra le piccole e medie imprese. Lo scopo che soggiace nelle attività di tipo consortili è quello di incrementare la posizione competitiva delle PMI sul mercato mediante la riduzione delle spese generali di esercizio, conservando ed aumentando la struttura concorrenziale del mercato. Attraverso il contratto di consorzio due o più imprenditori costituiscono un'organizzazione comune per la disciplina e lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. Con il contratto di consorzio, art. 2602 c.c.<sup>1</sup> viene creata un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese: nel consorzio, pertanto, mancano gli elementi caratteristici delle società, poiché esso non svolge un'attività d'impresa, ma mette in comune singole fasi parziali delle attività delle imprese consorziate partecipanti, oppure realizza un coordinamento delle attività delle singole imprese. Le singole attività d'impresa finalizzate alla produzione di utili restano quindi proprie di ciascun consorziato: il consorzio non ha quindi l'obiettivo di produrre guadagni da distribuire ai soci ma cerca di mantenere e far aumentare il reddito dell'attività dei singoli imprenditori. Il contratto consortile è quindi pensato con fini cooperativi, appunto consortili, e non lucrativi come per esempio avviene nelle reti d'impresa. Si distinguono due tipologie di consorzi,

.....  
1 Consorzi con attività interna, disciplinati negli art.2602-2611 c.c. solo per gli aspetti che riguardano la nascita del consorzio e i rapporti tra i singoli consorziati.

quelli con attività interna e quelli con attività esterna<sup>1</sup>: in entrambi si dà luogo alla creazione di un'organizzazione comune; ma nei consorzi con sola attività interna il compito di tale organizzazione si esaurisce nel regolare i rapporti reciproci fra i consorziati e nel controllare il rispetto di quanto convenuto. Il consorzio non entra in contatto e non opera con i terzi, mentre nei consorzi con attività esterna le parti prevedono l'istituzione di un ufficio comune destinato a svolgere attività con i terzi nell'interesse delle imprese consorziate. Il contratto di consorzio è un contratto formale, meno flessibile rispetto al contratto di rete che, per essere valido, deve essere stipulato per iscritto. Il contratto di consorzio deve contenere una serie di indicazioni specifiche, dagli obblighi assunti dai consorziati agli eventuali contributi da essi dovuti per il funzionamento del consorzio; in particolare deve indicare: la sede dell'ufficio eventualmente costituito; gli obblighi assunti e i contributi dovuti dai consorziati; le attribuzioni e i poteri degli organi consortili anche in ordine alla rappresentanza in giudizio; le condizioni di ammissione di nuovi consorziati; i casi di recesso e di esclusione; le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati. Il contratto di consorzio vale 10 anni (qualora non venisse esplicitato una durata) ed è tendenzialmente aperto. È infatti possibile la partecipazione al consorzio di nuovi imprenditori, ma le condizioni per l'ammissione di nuovi consorziati devono essere predeterminati nel contratto. La struttura organizzativa di un consorzio si fonda sulla presenza di un'assemblea, con funzioni deliberative, composta da tutti i consorziati e da un organo direttivo con funzioni di gestione ed esecutive. La funzione tipica dell'organo direttivo è quella di controllare l'attività dei consorziati al fine di accertare l'esatto adempimento delle obbligazioni assunte. Altro punto interessante è la questione patrimoniale. Il patrimonio del consorzio è autonomo rispetto al patrimonio dei singoli consorziati e, per il ciclo di vita del consorzio, è destinato a garantire esclusivamente la soddisfazione dei creditori del consorzio: i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo e i creditori particolari dei consorziati

.....  
<sup>1</sup> Consorzi con attività esterna, disciplinati negli art. 2612-2615 ter c.c. Questi consorzi operano direttamente anche con i terzi ed è quindi necessario definirne i poteri e le responsabilità.

non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo.

**Consorzio di tutela del Grana Padano:** Il termine “Grana” è nato originariamente per indicare un formaggio caratterizzato dalla struttura granulare della pasta prodotto nella Valle Padana fin dall’undicesimo secolo<sup>1</sup>. Il progressivo diffondersi di tale formaggio causò l’affermarsi di alcune varietà di Grana (Grana Lodigiano, Emiliano, Lombardo, Veneto ecc.), che furono successivamente unificate nel termine “Padano” quando, a seguito dell’istituzione delle denominazioni di origine dei formaggi<sup>2</sup>, fu chiesto il riconoscimento della denominazione d’origine Grana Padano con conseguente costituzione del consorzio il 18 giugno del 1954 grazie alla redazione dello Statuto di Consorzio. Si costituisce così Il Consorzio per la tutela del Formaggio Grana Padano che, con sede a Desenzano sul Garda (BS), tramite lo Statuto<sup>3</sup> tutela il Grana Padano, protegge e promuove la sua denominazione d’origine sia in Italia che all’estero. Il Consorzio quindi protegge e valorizza la tipicità e le caratteristiche peculiari del prodotto, ne garantisce e migliora costantemente la qualità a tutela sia del prodotto sia del consumatore attraverso: attività di vigilanza e verifica a vari livelli della filiera e di marketing rivolti alla rete distributiva e ai consumatori, la ricerca scientifica, applicazione dei marchi e dei contrassegni con la collaborazione dell’ente di certificazione CSQA. Dal 1996 il Grana Padano è un formaggio a Denominazione di Origine Protetta (DOP) e, per legge<sup>4</sup>, deve essere conforme ai requisiti previsti dal Disciplinare di produzione, un documento stilato per ogni prodotto DOP dal rispettivo Consorzio di tutela, in cui sono indicate le procedure di lavorazione e le caratteristiche del prodotto. Il Consorzio per la tutela del formaggio Grana Padano ha ampia facoltà di verifica e di vigilanza presso i produttori, gli stagionatori, i confezionatori e i punti vendita, per assicurare l’autenticità e la genuinità del prodotto DOP. Per garantire la tutela di questo prodotto e di tutta la filiera che ne accompagna la produzione, il Consorzio attua diverse attività.

1 <http://www.granapadano.com/asp/Home.aspx?idAmb=103&idMenu=1&liv=0>

2 Legge n° 125 del 10 aprile 1954

3 Ultima versione Statuto Grana Padano, aprile 2012

4 Reg. Ce 2081/92 e Reg. Ce 1107/96

Viene redatto ogni tre anni circa un Piano Produttivo il cui obiettivo è quello di organizzare la produzione e il rapporto all'interno della filiera al fine di adeguare l'offerta alla domanda. Questo può avvenire solo attraverso il consolidamento della presenza del prodotto sui principali mercati, l'acquisizione di nuovi mercati e la promozione, tutela e miglioramento della qualità.

*“Il consolidamento e la conquista di spazi di mercato devono essere sostenuti da un'adeguata promozione e valorizzazione del prodotto, in relazione all'andamento dei consumi su scala nazionale e globale. Ciò avverrà col reperimento dai caseifici delle risorse necessarie che avranno uno sviluppo più che proporzionale a seconda dei quantitativi da immettere sui mercati nazionale e mondiale, alla gradualità e progressività degli aumenti produttivi, alle crescenti difficoltà di promuovere il prodotto sia sui mercati maturi che sui mercati emergenti” (Piano produttivo per il formaggio Grana Padano DOP 2013-2015, Pag.8)*

Il Consorzio ad oggi vanta 516 PMI tra stagionatori (156), produttori (129), caseifici con spaccio (68), aziende autorizzate a confezionare il Grana Padano in porzioni (132) e grattugiato (31). La zona di produzione del Grana Padano DOP è vasta e comprende il territorio delle province di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Torino, Verbania, Vercelli, Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova; a sinistra del fiume Po, Milano, Monza, Pavia, Sondrio, Varese, Trento, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza, Bologna; a destra del fiume Reno, Ferrara, Forlì- Cesena, Piacenza, Ravenna e Rimini, nonché i seguenti comuni della provincia di Bolzano: Anterivo, Lauregno, Proves, Senale - S. Felice e Trodena.

*“La tradizione produttiva del Grana Padano si è tramandata nei secoli secondo metodologie invariate che assicurano ancora oggi al prodotto le caratteristiche organolettiche e l'aspetto che lo hanno reso celebre in tutto il mondo [...] Obiettivo primario è offrire al consumatore un prodotto carico di storia, di tradizione, ma soprattutto di alta qualità, firmata e certificata” (granapadano.com)*

### 2.3.2.2 Le reti d'impresa e Diconet: da network di impresa a rete d'impresa

La Rete di Impresa è un accordo, formalizzato in un Contratto di Rete, basato sulla collaborazione, lo scambio e l'aggregazione tra imprese e rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del nostro tessuto economico. Lo scopo principale delle Reti di Impresa è quello di raggiungere degli obiettivi comuni in merito all'incremento della capacità innovativa e della competitività aziendale. Questo modello contrattuale, entrato in vigore nel 2009 e disciplinato dalle leggi 33/2009 e 122/2010, è da reputarsi flessibile in quanto lascia ampio spazio all'autonomia delle parti permettendo agli imprenditori di esercitare in comune attività di impresa. Perché esista un contratto di rete, sono minimo due le PMI che devono firmare il contratto, successivamente, possono entrare a farvi parte altre imprese aventi i medesimi obiettivi. Alla firma del contratto infatti devono essere dichiarati gli obiettivi strategici di innovazione e di competitività; le modalità concordate per perseguirli; la definizione di un Programma di Rete in cui saranno enunciati i doveri dei singoli; le modalità di svolgimento e i diritti delle parti. Il contratto di rete è rivolto soprattutto a quelle di piccola e media dimensione che intendono aumentare la loro forza sul mercato senza volersi, però, fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto. La Rete di Impresa può essere quindi considerata un valido strumento per permettere alle PMI di salvaguardare la loro individualità raggiungendo al contempo una forza che permetta loro di competere a livello globale, creando così valore per l'azienda stessa, ma anche sviluppo per il territorio in cui opera. Il contratto di rete consente alle imprese che vi partecipano di condividere macchinari, realizzare attività di innovazione, ricerca e sviluppo in comune, di produrre insieme e di perseguire obiettivi commerciali in modo sinergico. Veloce è stata l'adozione da parte delle PMI di questa forma di contratto: se, infatti, al 31 dicembre 2010 le reti formalizzate erano 25 per un totale di 157 imprese, esattamente un anno dopo erano già 251 per 1.350 imprese coinvolte. Ad oggi sono 7.900 le imprese coinvolte, dall'edilizia alla sanità, dal tessile alle nuove tecnologie, per un numero totale di contratti che a giugno 2014 aveva toccato quota 1.590. A livello regionale, la Lombardia è la prima regione italiana per numero di reti di

(1.863), seguita da Emilia-Romagna (1.038), Toscana (796) e Veneto (601). Inoltre risulta interessante osservare come le manifatturiere sottoscrittrici il contratto di rete presentino un miglior posizionamento competitivo rispetto a quelle non coinvolte in questo modello: migliori performance sull'export (51,6% circa contro il 29,8%); certificati di qualità (28% contro il 15,7%); partecipate estere (15,9% contro il 6%); marchi registrati a livello internazionale (16,5% contro il 7,1%); brevetti richiesti all'European Patent Office, l'Epo (16,8% contro il 6,4%) e certificati ambientali (14,3% contro il 5,7%)<sup>1</sup>. La flessibilità di questo contratto, garantisce anche una flessibilità a livello di governance della rete di impresa: le imprese sottoscrittrici, infatti, possono decidere se dotare la Rete di un Organo comune e di un Fondo patrimoniale comune. La scelta tra queste due modalità determina tre modelli distinti di Rete:

- Reti di “scambio”: con struttura organizzativa semplice, non prevedono la costituzione di un organo comune e di un fondo patrimoniale comune. Restano simili ai Distretti in quanto la cooperazione è basata principalmente sullo scambio e sulla condivisione di informazioni, di know-how, di prestazioni di varia natura (commerciali, industriali, tecniche etc).
- Reti “leggere” o “light”: hanno una governance strutturata che prevede la costituzione di organo comune e di un fondo patrimoniale comune.
- Reti “pesanti”: queste Reti oltre alla costituzione di un organo comune e di un fondo patrimoniale comune, devono registrare il Contratto di Rete presso la sezione ordinaria del Registro delle Imprese dove ha la luogo la sede della Rete. Ad essa verrà attribuita che la soggettività giuridica<sup>2</sup>.

Le reti di impresa possono essere di due tipologie a seconda dell'organizzazione della filiera che ne fa parte. Se le imprese aderenti producono tutti beni di interesse comune per la filiera non facendo parte dello stesso settore produttivo, si parla di organizzazione verticale, se invece le PMI aderenti producono

<sup>1</sup>Cavestri L. (24/06/2014); Reti d'impresa, un nuovo portale InfoCamere con le istruzioni per l'uso. Il Sole 24 Ore (<http://24o.it/ISpcEn>)

<sup>2</sup> Facoltà introdotta di recente con il D.L. 18/10/2012 n.179. La Rete, avente soggettività giuridica, diventa soggetto fiscale e quindi può esercitare a tutti gli effetti attività d'impresa.

all'interno dello stesso settore e si uniscono per non risultare più competitivi sul mercato, si parla di organizzazione orizzontale. Dall'entrata in vigore di questa modalità contrattuale, sono emersi numerosi vantaggi ottenuti dalle imprese che hanno deciso di fare una Rete di Impresa: agevolazioni fiscali, responsabilità limitata, accesso al credito tramite appositi modelli predisposti dai principali istituti bancari, aumento delle possibilità di penetrazione in mercati internazionali, riduzione dei rischi operativi, partecipazione a bandi e gare di appalto, sviluppo di nuove competenze e/o nuovi prodotti e riduzione dei costi di gestione. Il contratto di rete si differenzia dalle altre modalità descritte. Rispetto ai distretti, le reti di impresa prescindono dalla specializzazione e dal territorio, superando la logica di distretto con un modello aperto che può coinvolgere più settori e territori. Rispetto ai consorzi, le differenze sono più ingenti. L'attività del Consorzio è strumentale all'attività dei consorziati, mentre il Contratto di Rete permette l'esercizio in comune di attività non solo strumentali (caratteristica peculiare di questo istituto), ma comunque strategiche per lo sviluppo delle imprese partecipanti. Il Consorzio disciplina o svolge una o più fasi delle rispettive imprese; la Rete invece, può consentire lo svolgimento di un'attività economica comune, diversa ed autonoma rispetto alle singole fasi della stessa. Il Consorzio mediante l'organizzazione comune, acquisisce beni e/o servizi strumentali, a condizioni più vantaggiose, generando maggiori ricavi o minori costi di gestione per i partecipanti; la Rete può produrre beni o servizi da offrire a terzi con la possibilità di generare degli utili, da ripartire tra le imprese retiste. Le Reti di Impresa, come elemento obbligatorio, prevedono la stesura di un Programma di Rete. Al suo interno devono essere specificati gli obiettivi principali da raggiungere, le modalità che dovranno permettere il raggiungimento di tali obiettivi e i criteri di valutazione degli stessi. L'istituto del Consorzio, al contrario, non prevede assolutamente questa possibilità, in quanto esso svolge una funzione esclusivamente mutualistica<sup>1</sup> rispetto a quella esercitata dalle Reti di Impresa.

.....  
<sup>1</sup> Il Legislatore fiscale stabilisce che per mutualità deve intendersi la capacità di fornire ai soci beni, servizi o occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle di mercato, ottenendo quindi un vantaggio economico diretto (risparmio di spesa per beni e servizi o maggiore remunerazione del proprio lavoro).



**Diconet:** Di.Co Service<sup>1</sup> nasce nel 1988 ad Ozzano dell'Emilia (BO) e oggi si configura in Diconet come una rete virtuale formata da 13 aziende (11 nell'interland bolognese e 2 in Romania), ciascuna con una propria specifica attività, che opera nel campo della subfornitura di componentistica meccanica per il settore del packaging. Di.Co Service crea la rete nel 1994 con l'obiettivo di rafforzare e velocizzare l'attività di approvvigionamento dei prodotti riuscendo, al contempo, a dotarsi di una organizzazione più snella nella produzione, adeguata alle esigenze specifiche del mercato, oltre a consentire all'azienda di soddisfare le richieste di importanti clienti, tra cui Tetrapak, che proprio nello stesso anno avvia un piano di ristrutturazione e ridimensionamento delle filiera di fornitori. Questa realtà quindi può essere considerata unica nel suo genere in quanto l'idea di "connettersi" con altre imprese nasce molto prima della legge del 9 aprile 2009: il seme di una nuova forma organizzativa, comincia a germogliare, nella mente di alcuni imprenditori artigiani, grazie alla lettura di un saggio importante sull'argomento, scritto nel 1994 da Giorgio Merli e Cesare Sacconi<sup>2</sup>. In questo libro si sosteneva che per tornare competitivi non sono più sufficienti gruppi di imprese legati in modo più o meno formale come i consorzi o le joint venture, ma servono veri network di imprese che condividono potenti sistemi informativi, approcci manageriali e sistemi di valori. Per Vittorio Grandi<sup>3</sup>, presidente di Di.Co Service, c'è

*"l'esigenza di adattare la dinamicità e la grande capacità di pensare cose nuove dell'imprenditore artigiano all'organizzazione scientifica di una grande azienda". (Grandi V., Diconet srl, aprile 2014)*

La realtà attuale, formalizzata sotto un contratto di rete, vede allineate le 19 aziende in modo da essere capaci di soddisfare l'intero ventaglio di esigenze produttive, coprendo ambiti che vanno dalla progettazione e realizzazione di prototipi di macchinari automatici ad alta tecnologia, alla realizzazione di componenti meccanici di alta qualità, all'assemblaggio di

1 <http://www.diconet.it>

2 Merli G., Sacconi C. Presentazione di Bassetti P. L'azienda olonico-virtuale, un'opportunità storica per la piccola e media impresa. Il Sole 24 ore, Milano

3 <https://www.youtube.com/watch?v=7-pDATm2kOs>

precisione, fino alla realizzazione di macchinari completi, in outsourcing per il cliente che ne segue la costruzione. I principali settori in cui operano sono: ferroviario, automazione industriale, utensili, prototipazione, farmaceutico, carta, food, tabacco, soffiaggio e estrusione plastica e miscelatori per vernici. Ogni azienda della Rete, pur conservando la propria identità societaria e le intrinseche capacità imprenditoriali, grazie alla rete, si presenta sul mercato con un unico grande interlocutore, con una maggiore visibilità e forza contrattuale e riesce con maggiore successo a soddisfare le richieste dei grandi committenti con prodotti di qualità, a costi certi e prezzi competitivi. Per funzionare, Diconet si è dovuta dotare di una serie di regole condivise, affinate e rodiate nel tempo, fino a giungere alla formulazione di uno Statuto di Rete, di un "Parlamentino di Rete" e di certificazioni che si basano, non su estemporanee formulazioni di massima, ma su una serie di principi che hanno provato la loro validità ed attualità dopo 16 anni di esperienza sul campo. Sempre Vittorio Grandi sottolinea che è indispensabile non solo cooperare tra le aziende per essere più forti sul mercato, ma avere anche l'appoggio delle banche perché

*"altrimenti le piccole aziende non sono in grado di finanziare e autofinanziarsi questi grandi progetti"* (Grandi V., Diconet srl, aprile 2014)

Ad oggi questa realtà d'eccellenza emiliana conta circa 230 impiegati e un fatturato di 30 milioni di euro.

*"Noi pensiamo che il nostro progetto ci permetta di superare la crisi in cui viviamo"* (Grandi V., Diconet srl, aprile 2014)

## 2.4 Possibili vie verso il cambiamento

Nei paragrafi precedenti è stata descritta una situazione di consapevolezza da parte delle PMI in merito ai propri punti di forza e di debolezza, in cui, l'attività manifatturiera, cerca di rialzarsi dalla crisi puntando però non ad una strategia unitaria ma su alcune caratteristiche da implementare. Si ricava inoltre un quadro in cui il sistema culturale e lavorativo è talmente radicato nel tessuto storico del paese da essere diventato una realtà a sé stante, in alcuni casi incapace di stare al passo dei cambiamenti tecnologici, sociali e culturali in atto non solo in Italia ma nel mondo. In effetti riuscire ad innovare un comparto come quello manifatturiero artigianale in Italia è impresa non facile e, a questo fattore di matrice culturale, bisogna aggiungere che la crisi e la pressione fiscale hanno impoverito considerevolmente le PMI, in particolar modo quelle molto piccole (circa il 90% di quelle complessive) e che quindi al momento hanno poca disponibilità per affrontare investimenti in innovazione. Quello che si crea è un circolo vizioso in cui le uniche a sopravvivere sono le imprese medio-grandi, oppure la scelta di imprese piccole di lavorare come contoterziste per grandi brand spesso stranieri. E forte diviene la sensazione che il distretto non basti più a se stesso e che proprio l'evoluzione del sistema filiera possa aprire la strada a un processo di riposizionamento in cui sia possibile riaffermarsi tramite anche pratiche innovative. Ma al di là dell'innovazione in senso lato, il contrasto alla crisi e le possibilità di ripresa risiedono in una riformulazione delle strategie organizzative e di mercato interne a ciascuna impresa. Le possibilità di crescita sembrano dipendere, pertanto, da aspetti diversi che afferiscono principalmente all'ottimizzazione dell'organizzazione aziendale, a più elevati standard qualitativi della produzione ed a politiche commerciali e distributive sempre più sofisticate. E d'altra parte è impossibile non riconoscere che la crescita è figlia non solo di prassi aziendali evolute ma anche di un sistema nazionale che deve essere ripensato. Non basta più la presenza di reti informali di conoscenza per rafforzare le competenze professionali. Serve evidentemente altro, e la crisi lo ha dimostrato. Così i percorsi da perseguire e su cui investire potrebbero riguardare la sostituzione di filiere mono-settoriali con filiere ibride, l'assorbimento di un distretto in una filiera

territoriale più vasta e più lunga, i diversi tentativi di costituire filiere e distretti capaci di integrare al proprio interno segmenti nuovi come quello della sperimentazione e della ricerca e quello delle reti distributive. Per tentare di risollevarle le sorti delle imprese italiane, sono state quindi avviate una serie di iniziative, provenienti non solo dalle menti imprenditoriali dei distretti, ma anche da organi istituzionali e da creativi come i designer. Scenario quindi incoraggiante in cui si percepisce l'importanza del settore produttivo e la volontà di forze eterogenee (creative, imprenditoriali, istituzionali) di voler fare risorgere l'identità nazionale in una forma nuova, competitiva ed elastica alle esigenze di un mercato sempre mutevole. C'è quindi la consapevolezza da parte di questi attori che il patrimonio distrettuale italiano costituisce il substrato culturale, tecnico, imprenditoriale ed economico del paese; fautore dello sviluppo economico, con un'attitudine alla cura per il lavoro tecnico e di precisione che ha permesso all'Italia di essere conosciuta nel mondo sotto il marchio Made in Italy.



Fig.22-Intaglio del legno

### 3 La Brianza e il saper fare artigiano

Questo capitolo vuole tentare, seppur in parte, di raccontare le peculiarità della Brianza, area geografica che si snoda tra Milano e Como, caratterizzata da una presenza di micro-realtà aziendali fortemente radicate nel territorio ed influenzate, nel passato come oggi, da quest'ultimo. Il territorio brianzolo si estende su una superficie minima di 880 km<sup>2</sup> ed è caratterizzato da una costellazione di paesi e comuni molto piccoli ed eterogenei la cui realtà produttiva si muove tra la meccanica, high-tech e il settore del legno-arredo. Ai fini di questa tesi, si considererà la Brianza come un'area geografica non distinta in base a confini geografici e divisioni amministrative ma secondo le caratteristiche che accomunano queste realtà territoriali: la vocazione artigianale, il saper fare, la storia e la tradizione passata e il settore produttivo del legno arredo. Bisogna precisare che questa scelta di definire un territorio in base alle sue peculiarità (vicinanza morfologica e culturale, presenza di risorse, vocazione del luogo) non è stata fatta solo per avvicinarsi maggiormente all'obiettivo di questa tesi, ma perché un territorio non è definibile (come è stato precisato ad inizio di questa tesi) nei suoi soli confini geo-amministrativi. Quest'ultime risultano a volte essere addirittura in contraddizione con quelle che sono le vere peculiarità di quel luogo e, i confini, risultano essere solamente il frutto di un'organizzazione funzionale a livello amministrativo invece che rappresentativa del territorio. Anche a livello identitario, tracciare i confini di un'area così complessa ed eterogenea è piuttosto arduo. I fattori di carattere culturale e campanilistico da parte della popolazione danno però la possibilità di trovare dei confini abbastanza precisi delle zone interne alla Brianza e di differenziazione rispetto alle aree di diversa natura: Per poter quindi collocare la Brianza spazialmente su una mappa, possiamo dire che è delimitata dalle valli prealpine a nord fino alla sorgente del Lambro, a est fino all'Adda, a sud arriva al Canale Villoresi e a ovest fino al fiume Seveso. Si tende oggi a suddividere la Brianza in ulteriori quattro aree che prendono il nome delle province della regione e che dovrebbero essere più rappresentative di quelle che sono le comunità presenti: Brianza Milanese, Brianza Comense, Brianza Lecchese e Brianza Monzese.

La Brianza ha un'organizzazione territoriale particolare, dovuta al suo intenso grado di urbanizzazione, il quale, è stato influenzato perlopiù dalla continua domanda di produzione artigianale. Questa continua domanda ha quindi generato fenomeni migratori e d'insediamento sul territorio rendendo la Brianza uno dei luoghi storicamente più produttivi ed innovativi dal punto di vista industriale. Compiendo infatti un itinerario in Brianza anche solo con il pensiero, non può che venire alla mente l'immagine di una terra operosa che ha reso possibile la costruzione di ville storiche tra le più belle nel mondo; il sentimento di appartenenza al territorio e di cooperazione che ha favorito la creazione di filiere in cui le imprese di successo, cooperando con le botteghe unbranded, hanno creato la fama del Made in Italy mobiliere nel mondo consacrando anche Milano a Capitale del Design internazionale; ma anche l'immagine di una Brianza "arcadica" le cui colline e riserve naturali sono i luoghi ideali per prendersi un po' di respiro. Non è un caso quindi che tra i distretti più importanti nazionali, tra cui il distretto Serico Comasco e il distretto Tessile Lecchese, si trovino proprio in questo territorio e non è un caso che designer e architetti di fama internazionale, sia nel passato sia oggi, vengano in Italia per poter collaborare con le realtà produttive di questo territorio: dal piccolo artigiano di cui apprezzano la maestranza e la creatività pratica alla grande impresa (Boffi, Casina, Cleaf, Molteni, Riva1920) di cui amano la propensione verso la ricerca e verso l'innovazione. Tuttavia in un mercato mutato nel corso del tempo e fortemente aggravato dalla crisi economica, anche queste imprese, in particolare gli esercizi di piccole dimensioni, stanno fortemente soffrendo la crisi e, se non tutelate, rischiano di soccombere per sempre.

*“Questo zoccolo di PMI sta ancora soffrendo e per i piccoli artigiani, grande patrimonio del nostro territorio, i danni sono stati pazzeschi. Molte realtà cercano però di riorganizzarsi, cercando magari partnership o aderendo a reti d'impresa” (Dell’Orto A, ilSole24Ore, 11 Dicembre 2014)*

La crisi ha certamente innescato una voglia di riscatto e d'inversione di rotta e sono molte le imprese e le istituzioni territoriali che guardano con interesse alle nuove opportunità in termini di export, cooperazione, riorganizzazione e opportunità sia BtoC che BtoB. Indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, anche se sono quelle unbranded ad aver risentito maggiormente della crisi<sup>1</sup>, il desiderio di rappresentare ancora la tradizione artigiana del territorio è tanta. Il progetto si rivolge proprio a queste imprese che da generazioni alimentano l'artigianato italiano e che sono pronti a far parte dell'innovazione non solo dal punto di vista produttivo, ma anche strategico e comunicativo.



Fig.23-Mobilificio a Cabiata, Brianza

.....  
<sup>1</sup>Andrea Dall'Orto, Presidente di Confindustria Monza e Brianza, in un'intervista a Il Sole 24 Ore racconta come l'intero territorio stia attuando nuove strategie per risollevarsi. Anche se partendo da una situazione delicata e amara per tutti, i toni sembrano essere positivi in relazione al futuro delle imprese, in particolare per quelle che hanno saputo guardare all'estero con prontezza. Orlando L., (12/12/2014); La Brianza resiste con l'export. Il Sole 24 Ore, pp.14

### 3.1 Identità e memoria del luogo

*“La verità è che il brianzolo è un tipo molto particolare perché ha delle radici profondamente ancorate nella storia. Già nel 700 i suoi antenati quando non si occupavano di campagna, intagliavano i fusti per la poltrone che venivano spedite addirittura a Parigi per fare le Bergère Luigi XV” (Daverio P, video intervista “L’uomo che firma il legno”)*

La Brianza è un territorio a forte vocazione artigianale le cui origini storico-culturali risalgono a circa due secoli fa. La vicinanza di una città come Milano e dei territori d’oltralpe sancirono il territorio della Brianza come luogo di vacanza della borghesia e nobiltà del tempo. Vennero infatti costruite sul territorio le prime dimore della borghesia milanese nel comasco e la costruzione di Villa Reale a Monza. Con la domanda di questo genere di costruzioni, si sviluppò un sistema di botteghe di artigiani in grado di rispondere alle richieste di queste famiglie facoltose: mobili di alta qualità ed estetica manifatturiera. Tra territori tra Milano, Monza e Como (in particolare Cantù) iniziarono quindi a sorgere botteghe artigianali altamente specializzate nel settore dell’arredo. Fino alla Seconda Guerra Mondiale, la tipologia di questi esercizi era puramente artigianale e su base familiare. Successivamente si avviò un processo di industrializzazione dei comparti produttivi che portò nel tempo ad un’evoluzione dell’offerta territoriale. La tipologia di produzione si diversificò: iniziarono infatti a nascere attività complementari a quelle del mobile: dall’intaglio, all’intarsio, dalla lucidatura all’doratura, dall’imbottito alla lavorazione del metallo, dei marmi, dei vetri e dei cristalli. Si svilupparono anche imprese non artigiane ma commerciali che si dedicavano alla vendita di materie prime, di ferramenta e di tessuti. Nel territorio iniziò a configurarsi un sistema di produzione in cui artigiani, specializzati in materiali o componenti diversi, collaboravano al fine di creare un oggetto comune. Questo sistema spontaneo, che oggi definiamo distretto, ha permesso al territorio di essere riconosciuto, prima a livello italiano e poi anche a livello internazionale, come luogo di maestria artigiana in cui regna l’operosità, la cura e il genio creativo. Il Distretto del Mobile della Brianza, denominato tale dalla Giunta Regionale della Lombardia nel 2001<sup>1</sup>, ha avuto uno

<sup>1</sup> <http://www.osservatoriodistretti.org/node/240/anagrafica-analitica>



sviluppo sorprendente dal secondo dopoguerra agli anni 60' grazie alla rapida crescita del reddito delle famiglie italiane e alla presenza sul suolo milanese (all'epoca città culturale italiana) di architetti e designer che si rivolgevano proprio alla limitrofa Brianza per lo sviluppo dei propri progetti.

*“Gli architetti che hanno fatto la storia del design italiano degli anni 50' e 60' hanno avuto la fortuna di avere due elementi a fianco molto importanti: gli imprenditori con la voglia di innovare e dall'altra parte le maestranze” (Castiglioni P, video intervista “L'uomo che firma il legno”)*

L'industria del mobile brianzolo si ampliò in volumi prodotti e per il numero di imprese, e sempre in questo periodo, grazie ai binomi specialista-artigiano ed imprenditore-artigiano, prese forma il design che rese l'Italia famosa in tutto il mondo: gli oggetti che vengono creati sono sinonimo di saper fare artigianale, ricerca e stile per caratterizzare i prodotti e rispecchiare sia i gusti dei consumatori ma anche le caratteristiche dei materiali utilizzati.

*“Tutta la storia del design milanese dal dopoguerra in avanti è nata dal dialogo tra gente come Ghianda e altri che venivano dal Politecnico e non sapevano cosa fosse la morbidezza del legno: è l'abilità artigianale formidabile di una generazione intera di eredi di un passato profondo che ha fatto nascere i migliori progetti che si siano visti in Europa dopo l'inizio del XX secolo” (Daverio P, video intervista “L'uomo che firma il legno”).*

Importanti quindi risultano essere sia gli istituti di formazione dell'interland milanese, quali il Politecnico il cui anno di fondazione è il 1863 e la Scuola di Arti e Mestieri di Cantù aperta 1882, ma anche le imprese di dimensione maggiore, quali Cassina e Molteni, che richiedevano più maestranza da integrare sia all'interno dell'azienda sia da coinvolgere per attività su richiesta rafforzando quindi la filiera produttiva brianzola. Con la nascita di queste aziende cambia quindi la conformazione del distretto: ora è più funzionale, un vero e proprio network in cui ogni impresa, piccola o grande che

sia, trova il proprio ruolo. Le grandi imprese hanno giocato (e giocano tutt'ora) un ruolo da "polarizzatore" e di modello per le altre da seguire e, con il tempo, hanno influenzato l'intero sistema nazionale: da una parte hanno favorito una spinta verso l'innovazione grazie all'importazione di strumenti tecnologici per la lavorazione dei materiali, dall'altra invece queste imprese hanno radicato la loro produzione sul prodotto di design per esportarlo all'estero portando quindi il Made in Italy (e i valori ad esso legati) nel mondo, contribuendo così alla reputazione dell'Italia come produttrice di oggetti di qualità, su misura ed estetica. Nei decenni avvenire, la Brianza è rimasta il punto di riferimento per la produzione di beni legati al settore del legno-arredo anche se le mutazioni del mercato e i recenti avvenimenti economici mondiali hanno segnato in parte anche questo settore. Il territorio brianzolo resta quindi la sede di perlopiù micro-realtà aziendali con qualche impresa di media dimensione le quali risultano essere leader a livello mondiale nel settore.



Fig.24-La prima scuola professionale di Disegno e Intaglio di Lissone,1922

## 3.2 La struttura e le dinamiche del sistema imprenditoriale della Brianza: uno sguardo d'insieme

Dal punto di vista dimensionale, quello brianzolo è un sistema imprenditoriale costituito da una forte presenza di micro e piccole realtà che contano meno di 10 addetti. Le unità in questione ricoprono circa il 93% e sono quindi queste realtà a fornire il maggiore contributo occupazionale all'economia brianzola. Bisogna però tenere presente che è l'intera nazione che fonda la propria economia su un sistema di piccole imprese (Graf.13)<sup>1</sup> e quindi la piccola dimensione può essere considerata un fattore di tipo culturale più che dovuto a problematiche di tipo economico. Nel territorio di Monza e Brianza operano il 7,7% delle imprese attive della Lombardia (l'1,2% di quelle italiane). Questo fa sì che nella graduatoria regionale la Brianza si collochi in quarta posizione per numero d'impresе dopo le aree di Milano, Brescia e Bergamo. Inoltre, come accade per la densità della popolazione (Monza, in quinta posizione per densità abitativa rispetto agli altri Comuni presenti sul territorio, conta 3.772 abitanti per km<sup>2</sup>), anche la densità delle imprese è elevata in rapporto all'estensione del territorio: in Brianza esistono 155 imprese attive per km<sup>2</sup>, rispetto alle 34 in Lombardia e delle 17 in Italia. A livello settoriale, in provincia di Monza e Brianza è evidente il forte apporto del settore industriale all'occupazione con oltre 96 mila addetti pari al 44,8% del totale; di questi il 73,8% è impiegato nella manifattura, il 23% nelle costruzioni. Due addetti su cinque sono invece impiegati nel commercio che rappresenta il comparto più numeroso dei servizi. Altra peculiarità ascrivibile al panorama imprenditoriale della Brianza risulta l'affermarsi delle nuove categorie di imprese femminili (14% del totale degli addetti d'impresa, 30.592 unità), giovanili (9,9% imprese attive con 6.269 unità) e straniere caratterizzando fortemente le caratteristiche del tessuto produttivo. Il sistema produttivo della Brianza risulta essere fortemente improntato verso l'innovazione e la ricerca: cospicui investimenti da parte dei produttori per trovare soluzioni agli anni di crisi trascorsi, sguardo all'estero

<sup>1</sup> Il grafico rappresenta la percentuale di imprese secondo il numero di addetti presenti. Si mette a confronto la situazione italiana, lombarda, della provincia di Monza e Brianza e comense. Come esplicitato nei paragrafi precedenti, verrà considerata la Brianza in merito al saper fare territoriale. Per la rappresentazione dei dati quantitativi però non si poteva non tener conto delle divisioni amministrative. Per i dati qui riportati si fa quindi riferimento al Rapporto Brianza 2014 di Camera di Commercio Monza e Brianza e il Rapporto annuale 2013 di Camera di Commercio Como (<http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/Ra/RapportoAnnuale2013.pdf>).

non solo in termini di export ma anche di partnership ed inserimento di soci provenienti dall'Asia e ridefinizione dei modelli di business. Meno drammatico è quindi il quadro per chi ha saputo giocare queste carte o per chi ha potuto contare su brand affermati. I settori produttivi legati l'high-tech, ai prodotti di plastica e ai prodotti chimici-farmaceutici, sono in ripresa. In questo sistema che segna l'inizio di una rinascita territoriale post crisi, restano però indietro i produttori di mobili tradizionali che operano prevalentemente su base artigianale individuale. Nonostante la qualità di questi prodotti, derivante dalle competenze di questi produttori, la dimensione ridotta della maggior parte delle imprese, la minore proiezione sui mercati internazionali ed il cambiamento di gusti sul mercato interno hanno portato, e sempre più porteranno in futuro, a margini di crescita particolarmente ridotti. Complice della stagnazione della produzione brianzola nel periodo 2008-2011 è stata anche la brutale caduta dell'edilizia, comparto legato a doppio filo al mercato del "sistema casa". La crisi ha sicuramente inciso negativamente sulla sopravvivenza di queste imprese in quanto si registra un aumento dell'1% di cessazioni, pari a circa 4.349 imprese (11% nel settore manifatturiero) e complessivamente, negli ultimi 4 anni, pari a circa 16.000 unità. Le imprese che hanno chiuso sono sicuramente quelle che risultavano essere meno strutturate, come le imprese individuali. A fronte di queste cessate attività, altre realtà stanno prendendo vita sul territorio. La creazione di nuove imprese, al 2013 pari a 5.114, fa ben sperare sulla dinamicità del territorio anche se, se non ben strutturate e organizzate, potrebbero presto trovarsi nella situazione di molte altre imprese cessate. Si approfondisce ora l'analisi prendendo in considerazione il manifatturiero del legno-arredo, l'artigianato del legno-arredo, l'export, i partner commerciali e il mercato del lavoro del legno-arredo.

**La manifattura:** L'industria manifatturiera della Brianza ha avuto un ridimensionamento in molte attività. I settori tradizionalmente più importanti per la realtà brianzola, come il settore del mobile, quello dell'industria e dei prodotti in legno e quello della fabbricazione di macchinari e apparecchiature, la cui presenza sul territorio corrisponde rispettivamente al 17%,

8,5% e 23%<sup>1</sup>, sono quelli che hanno sofferto maggiormente la situazione economica degli ultimi quattro anni. In totale si registra una perdita di 565 unità dal 2010 al 2013, di cui 290 solo nell'ultimo anno.

**Le imprese artigiane:** L'artigianato, settore chiave dell'economia italiana, ricopre un'importanza fondamentale anche per il tessuto produttivo brianzolo. A fine 2013 in Italia sono presenti 1.396.051 imprese artigiane in Italia (26,9% sul totale delle imprese) e 39.750 sul territorio di Monza Brianza e Como. L'andamento delle imprese artigiane tra le province di Monza e Brianza, risulta essere migliore sia rispetto al territorio preso in esame, sia rispetto i dati registrati a livello nazionale: risulta infatti una flessione dell'1,6% per Monza Brianza, dell'4,1% per il comense e del 2,2% per l'Italia. Le imprese artigianali ricoprono ben il 42% del settore delle costruzioni con circa 9,500 di attività per la Brianza e il 42,3% con 7198 per il comense, sono presenti nella manifattura (tessile, abbigliamento, metallurgico, legno e mobili) in unità di 5.863 con un incidenza del 25,7% e costituiscono ben il 75% del comparto del legno e mobile in Brianza e 1.123 unità nell'interland comense.

**L'export:** Le performance sui mercati esteri per la Brianza sono assolutamente positivi in confronto all'intero export della Lombardia che è pari al -0,1%. Si è registrata infatti una crescita negli ultimi due anni: +19,3% tra il 2011 e il 2012 e il +0,3% tra il 2012 e il 2013. In questo contesto, relativo anche all'export italiano, la Brianza si inserisce tra le prime province italiane per valore delle esportazioni (8,6 miliardi di euro). Importante anche è la diminuzione delle importazioni che nel giro di quattro anni sono passate da un +5,8% al -7,5%. Come mostra il grafico seguente (Graf.14) le esportazioni per area geografica di destinazione sono in Europa (68,9%) di cui in UE nell'ordine Germania, Francia, Svizzera, Regno Unito e Spagna e nel resto d'Europa nell'ordine di Polonia, Turchia, Romania, Paesi Bassi e Belgio; nelle Americhe (10,9%) in cui gli Stati Uniti si sono dimostrati importanti partner commerciali e il Brasile è il primo paese dell'America Latina verso cui la Brianza esporta;

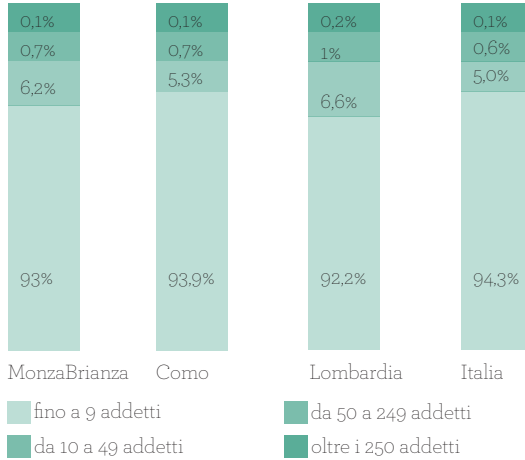
<sup>1</sup> Media matematica tra le percentuali di imprese manifatturiere sul territorio di Monza Brianza e comense.

Asia (16,5%) con Russia, Emirati Arabi (in calo), Arabia Saudita e India; Africa (3,0%) con l'Egitto in prima linea ed infine l'Oceania e altri territori (0,7%). Cina e Giappone altri due paesi Per Cina e Giappone, altri due paesi verso cui esportiamo e la cui esportazione è in crescita, si registra un'importazione maggiore (verso la Cina quasi il doppio) rispetto all'esportazione effettiva compiuta dalla stessa Brianza. Bisogna aggiungere però che l'esportazione verso alcuni paesi europei, tra cui Paesi Bassi, Belgio e Romania, è severamente diminuita nell'arco degli ultimi anni. Le destinazioni sono in linea con quella che è la media nazionale. A livello settoriale è importante indicare che il principale comparto manifatturiero per valore delle esportazioni è quello dei metalli (20,5% con 1,7 miliardi di euro). Seguono i macchinari generici (18,9%), l'high-tech (16,5%) e i mobili (4,4%). In grave calo sono i prodotti in legno che registrano un calo del 15% e un valore dell'esportazione pari a 1,590 milioni per un valore aggiunto di 714.000 milioni di euro nell'anno 2012.

**Il mercato del lavoro:** L'osservazione delle forze lavoro, comprendente sia persone occupate sia persone in cerca, a fine 2013 registrava un numero pari a 424.800 unità, di cui il 91% fa parte della categoria "occupati". Gli occupati toccano il 66,1% nel settore servizi, il 33,6% settore industria e il 0,3% per il settore agricolo. Scendendo nel dettaglio dell'artigianato, gli addetti del settore legno-arredo sono 25.948 unità e rappresentano il 46,7% dell'occupazione totale. Il tasso di disoccupazione è dell'8,3%, aumentato dal 2010 al 2013 del +1,9% ed in linea con la media della Lombardia e la situazione italiana. Di questo 8,3% il 31,1% è costituito dalla categoria giovani 15-24 e donne (51,4%).

**Graf. 13 - Imprese attive (con addetti dichiarati) per classi di addetti.**

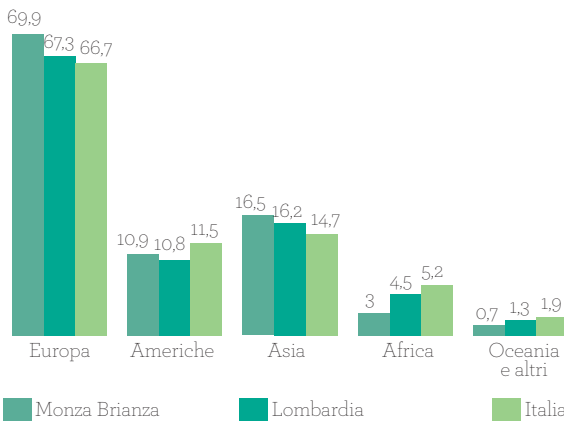
Valori percentuali sul totale di imprese



Fonte indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

**Graf. 14 - Export per area geografica di destinazione. Anno 2013.**

Valori percentuali



Fonte Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza Brianza su dati Istat-coeweb

### 3.3 Multifforme varietà del distretto: una storia che viene da lontano

Il territorio della Brianza è costituito da un interessante percorso di nascita e consolidamento di un sistema produttivo locale in forma distrettuale in cui esiste e permane nel tempo un saldo legame tra le singole unità aziendali e gli attori locali. La genesi del distretto del mobile della Brianza, il più antico distretto del legno-arredo, risale agli inizi dell'Ottocento e vede inizialmente la domanda locale come mercato di riferimento. Questo mercato richiedendo una produzione "su misura", non giustificava ancora una organizzazione di tipo industriale. Successivamente, a partire dalla zona di Lissone, nacquero le prime attività industriali che iniziarono a rivolgersi anche al mercato nazionale e contribuirono con il tempo a far conoscere il prodotto brianzolo al di fuori del suo territorio. Con il consolidarsi del know-how professionale, si diversificarono le specializzazioni: questo portò alla nascita di una filiera produttiva che andò ad articolarsi e a crescere sempre più. Altro fattore certamente di rilievo è la vicinanza con Milano, zona produttiva e culturale di rilievo dalla seconda metà degli anni 90' in avanti. Questo aspetto non va mai dimenticato in quanto i forti e persistenti stimoli provenienti dalle aree geografiche circostanti, hanno portato il distretto a sviluppare la filiera produttiva e a produrre al suo interni non solo oggetti finiti, ma anche i macchinari per la lavorazione del legno. Oggi il distretto brianzolo del mobile si può leggere schematicamente articolato nelle tre seguenti tipologie di imprese: le micro imprese (2-5 addetti), le PMI e le medio-grandi imprese. Le micro imprese, di stampo artigianale, svolgono la propria attività o come sub-fornitrici delle imprese di medie-grandi dimensioni operanti nella fascia alta del mercato o come produttrici dirette per il cliente finale, specializzate nella produzione "su disegno" in un mercato fortemente locale e organizzate, a volte, in piccole reti (o filiere) per riuscire a rispondere alle differenti esigenze del mercato (Bramanti A, Riggi M., 2007). Le piccole-medie imprese si compongono in imprese che lavorano per terzi, rappresentati da imprese che operano in una fascia di mercato intermedia o dai grandi nomi del distretto; imprese che producono con un proprio marchio o "unbranded" ma su ordinazione del cliente finale; imprese che producono un prodotto standardizzato che



fanno successivamente personalizzare da una rete di piccoli artigiani e imprese che si rivolgono a un mercato di nicchia e che si servono, nel loro processo produttivo, di artigiani altamente specializzati (ebanisti, intagliatori, decoratori e così via)<sup>1</sup>. Le imprese di medio-grandi dimensioni sono i leader del settore, impegnate in produzioni di alta gamma e con una forte propensione verso l'export. Le differenti tipologie di imprese hanno reagito in modo diverso alla crisi del settore che, manifestatasi quando i grandi gruppi industriali stranieri hanno cominciato a introdurre massicciamente prodotti a basso costo e comunque personalizzabili (ad esempio Ikea), sta continuando ancora oggi a influire fortemente sulle dinamiche di sviluppo della filiera. In questo scenario, le grandi imprese del settore del legnoarredo hanno saputo affrontare lo stallo del mercato italiano. Chi ne ha sofferto maggiormente sono state le imprese medio-piccole che, caratterizzate da una dimensione ancora familiare e con la scarsa possibilità di confrontarsi con il mercato globale, hanno subito la crescente concorrenza internazionale da parte di produttori capaci di occupare il mercato grazie all'attuazione di politiche di prezzo che, a fronte del risparmio per il consumatore "medio", generano prodotti in bassa qualità. Questo meccanismo spiega la crisi che ha colpito questa fascia di artigiani distrettuali che, inseriti in un tessuto di micro-imprenditorialità e non rinunciando al prodotto di qualità, non riescono ad abbattere i costi della lavorazione. Probabilmente il rapporto tra qualità e prezzo è stato per molto tempo il punto di debolezza a livello di vendita nel mercato, ma è anche il punto di forza che rende il distretto della Brianza uno dei più conosciuti e riconosciuti al mondo.

<sup>1</sup> Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 1 supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano n° 11, anno VII, Bramanti A. (a cura di), (marzo 2007); Il distretto del legno-arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità. Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 24 Ore Motta Cultura srl, Milano. (<http://www.fondazionefieramilano.it/static/upl/QF/QF-Distretti.pdf>)

### 3.4 Il settore del Legno-arredo: asset competitivo, specializzazione produttiva e dati quantitativi

Quando si parla del Distretto del Mobile della Brianza, non si fa riferimento solo alla creazione di mobilio, ma ad un intero sistema che coinvolge prodotti finiti (divani, sedie e arredamento di vario genere) e componenti (vernici e collanti, materie plastiche, finimenti metallici e tessile ecc). Il Distretto gestisce nel suo complesso quindi più fasi produttive, dalla lucidatura all'intaglio ed intarsio, dalla lavorazione di tessuti a quella di vetri e metalli. Il distretto del Mobile della Brianza è formato da imprese di piccola dimensione e di stampo fortemente artigianale anche se c'è una presenza di aziende di grandi dimensioni che spesso sono leader a livello nazionale ed internazionale. Le imprese di grandi dimensioni hanno la possibilità di svolgere l'intera produzione all'interno dello stabilimento; quelle più piccole, anche se in forma minore, riescono comunque a rispondere alla domanda di grandi lotti di produzione grazie ad un sistema che risulta essere efficiente e flessibile nel processo produttivo. Rifacendoci alla differenziazione delle figure di artigiano presentate nel Capitolo 1, nel Distretto del Mobile della Brianza troviamo diverse figure di artigiano: troviamo l'artigiano traduttore che, in questo caso, non avendo le disponibilità commerciali per produrre in forma individuale, grazie alle sue capacità tecniche, collabora con studi di progettazione e di design; c'è un'artigiano con caratteristiche simili a quello "del lusso" che ha sia le capacità progettuali che commerciali e quindi ha la possibilità di servire i clienti in forma autonoma realizzando progetti su misura; c'è l'artigiano industriale che, inserito nella filiera produttiva delle imprese leader, riesce a rendere i prodotti in serie comunque adattabili alle esigenze dei clienti; infine c'è l'artigiano tipico specializzato in produzioni in serie di media qualità e che, a causa delle mutazioni del mercato, risultano essere la categoria più fragile. A dimostrazione di questo infatti, guardando in generale alle imprese sul territorio appartenenti al Distretto del Mobile della Brianza, risulta che le imprese brianzole puntino maggiormente a ricoprire la fascia medio-alta del mercato attraverso produzioni basate sulla differenziazione qualitativa del prodotto. Il Distretto del Mobile della Brianza si sviluppa, come definito dalla delibera della Giunta Regionale del 2001, si sviluppa tra la provincia di Como (16 Comuni, il cui

“capogruppo” è Cantù) e la provincia di Monza Brianza (20 Comuni i cui principali sono Meda e Lissone), Nello specifico, i Comuni coinvolti per la provincia di Monza Brianza sono Albiate, Arcore, Barlassina, Biassono, Bovisio-Masciago, Carate Brianza, Cesano Maderno, Desio, Giussano, Lazzate, Lentate Sul Seveso, Lissone, Macherio, Meda, Misinto, Seregno, Seveso, Sovico, Varedo, Verano Brianza; per la provincia di Como sono Alzate Brianza, Anzano del Parco, Arosio, Brenna, Cabiате, Cantù, Carimate, Carugo, Cucciago, Figino Serenza, Inverigo, Mariano Comense, Novedrate, Rovellasca, Rovello Porro e Turate. Il principale asset competitivo del distretto è rintracciabile nell’attività di progettazione e design, il cui contenuto estetico e tecnico dei prodotti, rende le imprese del Distretto tra le più competitive a livello internazionale. Questo Distretto ha saputo contribuire alla costruzione dell’immagine del Design italiano mediando tra gusto estetico e saperi artigianali che da sempre sono radicati nelle PMI che vi appartengono: puntando su nicchie di mercato più alte e sofisticate e realizzando in piccole serie prodotti estremamente curati e con uno stile unico, questo Distretto ha saputo rafforzare la propria immagine. Questa chiave ha inoltre veicolato l’immaginario dello “stile italiano” consentendo inoltre (non in forma indenne ovviamente) di resistere alla crisi. Il sistema distrettuale gioca in questo caso un ruolo molto importante. Come è stato delineato nei capitoli precedenti, il rapporto di collaborazione-competizione che caratterizza i legami fra imprese tende a favorire un processo di innovazione continuo e, in questo Distretto, ha portato nel tempo ad una veloce diffusione dell’innovazione e del design. Attraverso queste collaborazioni di diversa natura (dal semplice scambio di informazioni alla co-produzione) vengono generati flussi di informazioni e conoscenze di stimolo per le imprese. Gli attori del processo di diffusione dell’informazione sono molteplici: imprese e artigiani, produttori di macchinari, designer, ricercatori e anche gli enti territoriali (Assolombarda, API di Como e Milano, Unione Artigiani di Como e di Monza e Brianza, Unione Industriali di Como, di Monza e della Brianza, Camera di Commercio e Federlegno-Arredo). Il territorio quindi si conferma fonte vitale più importante per le imprese in quanto è il luogo in cui si concentrano le conoscenze e le

competenze per le attività economiche che vi appartengono. Ruolo importante gioca la vicinanza con la città di Milano.

Questa vicinanza ha permesso a studenti, ricercatori e designer passati e dei giorni d'oggi, di poter stringere relazioni con gli artigiani del territorio. Questo ha portato una fonte di per il Distretto, mentre il designer e lo studente hanno avuto la possibilità di apprendere l'esperienza materica dell'artigiano, cosa che l'ambiente universitario non può insegnare. Per quanto riguarda l'intervento di attori esterni, un ruolo chiave l'ha giocato la figura del designer. Tra i designer<sup>1</sup> che sono passati per la Brianza, molti sono di origine straniera. Si trovano nomi come Marc Sadler, Daniel Libeskind, Emmanuel Babled, Kazuyo Komoda, Jean Nouvel, Patricia Urquiola, Philippe Stark. Questi designer (e molti altri ancora) hanno riconosciuto nelle imprese della Brianza una capacità manifatturiera che unisce l'estetica ai processi industriali, artigianalità e produzione in serie e cultura tecnico-ingegneristica ed esperienza manuale.

*“La cosa che mi colpisce profondamente non è soltanto la capacità di sviluppare i prodotti, ma è anche l'abilità di eseguire industrialmente in maniera precisa quanto concordato insieme ai tecnici e agli ingegneri dell'impresa con cui in quel momento stai lavorando. Ogni cosa si svolge con una grande precisione. In Brianza e in tutto il vostro Paese esiste un'idea e una pratica della bellezza antichissime che permeano il vostro modo di fare impresa. Qualcosa che, nella quotidianità, diventa un elemento essenziale per i designer di tutto il mondo”*  
(Fukusawa N, *IlSole24Ore*, 5/10/2012)

A destra: Fig.25-Pierluigi Ghianda nella sua bottega. Portariviste pieghevole progettato nel 1990 con Albert Barokas

.....  
<sup>1</sup> Bricco P., (5/10/2012):Brianza, lo «style-lab» dei designer mondiali. *Il Sole 24 ore*, Milano (<http://24o.it/IfRIo>)



*“Nella globalizzazione il vostro Paese ha una posizione precisa. Quella dell’industria artigianale. Con in più un’altra cifra: la naturale propensione a collegare il design ai materiali che appartengono ai vostri territori e alla vostra tradizione industriale. Il vetro a Murano. Il plexiglas a Milano. Il marmo a Carrara. E, appunto, il legno in Brianza. Non è poca cosa”*  
(Babled E, *Il Sole 24 Ore*, 5/10/2012)

Molte imprese stanno quindi esplorando nuove soluzioni per rispondere alla sfida lanciata dalla competizione globale e alle opportunità offerte dalle nuovi modelli di consumo. Questi nuovi metodi però tengono sempre conto del design quale chiave per la sopravvivenza sul mercato. Imprese come Riva1920, Molteni, Cassina ripropongono immutato il proprio approccio al prodotto come forma d’arte, come oggetto ricco di significati immateriali e contenuto estetico, innovando però profondamente le strategie, in particolare sotto l’aspetto comunicativo e della distribuzione del prodotto. Si verifica che queste aziende stanno investendo sulla valorizzazione del marchio, instaurano partnership costanti con artisti e designer esterni all’impresa, puntano su nuovi valori non solo inerenti al prodotto ma a tutta la filiera produttiva (sostenibilità, riciclo), aprono pagine aziendali sui social e partecipano ad eventi, come il Salone del Mobile. Quest’ultimo dà la possibilità di relazionarsi, con potenziali partner, con i clienti e rappresenta un momento importante di aggiornamento sia sulle tecnologie, che sui materiali e sul design. Nel distretto si è dunque sviluppato un circolo virtuoso dell’innovazione e del design che consente alle imprese distrettuali di raggiungere ottimi livelli qualitativi. L’Osservatorio Distretti identifica tre elementi che concorrono all’iter dell’innovazione e del design all’interno del Distretto:

- Gli investimenti: fanno sì che vengano coinvolte molte risorse (interne ed esterne) nella filiera produttiva;
- Le imprese leader: attivano economie per tutto il settore perché alimentano la domanda di grandi designer che vengono chiamati a progettare “sul campo”, fanno tendenza, formano nuovi designer all’interno dell’impresa tramandando l’esperienza artigiana, fissano nuovi standard

- per i fornitori di cui si servono tutte le imprese;
- Le piccole imprese: ricorrono alla collaborazione con progettisti ed altre imprese in modo da essere in grado di completare la produzione.

Questo ha portato il distretto ad essere flessibile e dinamico e lo ha portato negli anni ad essere uno dei territori più interessanti nel panorama internazionale. La ricerca, la formazione del personale, i processi produttivi, logistici, gestionali e commerciali, sono solo alcune delle aree di intervento su cui si concentrano gli investimenti delle imprese del settore, peraltro limitati a causa della particolare struttura imprenditoriale del Distretto, caratterizzato da numero elevatissimo di imprese dalle limitate dimensioni aziendali e finanziarie. La produzione brianzola è piuttosto eterogenea e variegata, e tocca tutti gli ambiti merceologici del settore arredo. Secondo il rapporto dell'Osservatorio Distretti all'interno del distretto del mobile della Brianza vengono svolte tutte le attività riconducibili alla categoria 31, ovvero anche la categoria 16 del Codice Ateco<sup>1</sup>. La produzione del Distretto include la fabbricazione di mobili e articoli collegati, realizzati in qualsiasi materiale ad esclusione di pietra, cemento e ceramica.

#### 16 INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO

16.10 Taglio e piallatura del legno

16.21 Fabbricazione di fogli da impiallacciatura e di pannelli a base di legno

16.22 Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato

16.23 Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia

16.23.1 Fabbricazione di porte e finestre in legno (escluse porte blindate)

16.23.2 Fabbricazione di altri elementi in legno e di falegnameria per l'edilizia

16.24 Fabbricazione di imballaggi in legno

16.29 Fabbricazione di altri prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio

16.29.11 Fabbricazione di parti in legno per calzature

.....

<sup>1</sup> <http://www.codiciateco.it/fabbricazione-di-mobili/C-31>

- 16.29.12 Fabbricazione di manici di ombrelli, bastoni e simili
- 16.29.19 Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili)
- 16.29.2 Fabbricazione dei prodotti della lavorazione del sughero
- 16.29.3 Fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio
- 16.29.4 Laboratori di comici

### 31 FABBRICAZIONE DI MOBILI

- 31.01.10 Fabbricazione di sedie e poltrone per ufficio e negozi
- 31.01.21 Fabbricazione di altri mobili metallici per ufficio e negozi
- 31.01.22 Fabbricazione di altri mobili non metallici per ufficio e negozi
- 31.02.00 Fabbricazione di mobili per cucina
- 31.03.00 Fabbricazione di materassi
- 31.09.10 Fabbricazione di mobili per arredo domestico
- 31.09.20 Fabbricazione di sedie e sedili (esclusi quelli per aeromobili, autoveicoli, navi, treni, ufficio e negozi)
- 31.09.30 Fabbricazione di poltrone e divani
- 31.09.40 Fabbricazione di parti e accessori di mobili
- 31.09.50 Finitura di mobili
- 31.09.90 Fabbricazione di altri mobili (inclusi quelli per arredo esterno)

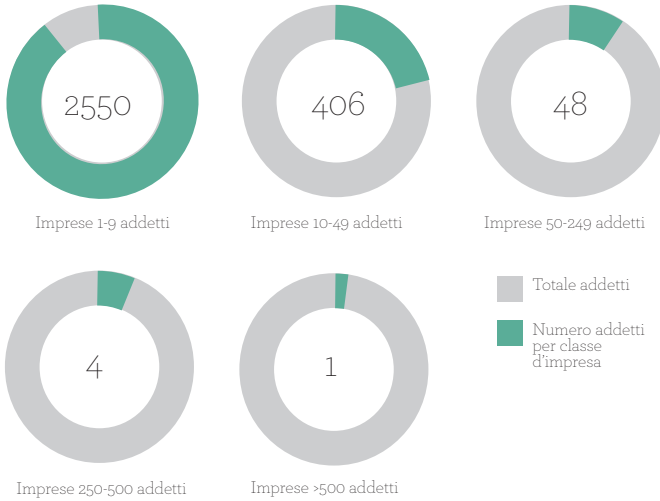
Il distretto Legno Arredo della Brianza risulta essere specializzato nella produzione di mobili ed oggetti in legno, ma anche di mobili in metallo e complementi di arredamento, prodotti che tradizionalmente si distinguono sia per la qualità dei materiali e delle rifiniture, sia per il design e lo stile. Dell'industria fanno inoltre parte imprese, quali ad esempio Flli Boffi, che producono prodotti finiti, soprattutto mobili in legno e imbottiti per l'ambiente domestico. Sono presenti tuttavia anche produzioni di mobili per ufficio (diversi segmenti di mercato, materiali più hi-tech), e di cucine, produzioni di componenti (vernici, collanti, materie plastiche, minuteria metallica e ferramenta, produttori di macchine per la lavorazione del legno, produttori di tessuti) e di macchine per la lavorazione del legno. I dati quantitativi raccolti dall'Osservatorio Distretti<sup>1</sup> mostrano la presenza di imprese attive sul territorio. In particolare si riporta il numero di imprese attive 2010-2011 (Graf.15) e il numero di addetti per lo stesso arco temporale (Graf.16).

.....  
<sup>1</sup> <http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/rapporto-2014-distretto-del-mobile-della-brianza.pdf>



**Graf. 15 - Imprese attive per classi di addetti.**

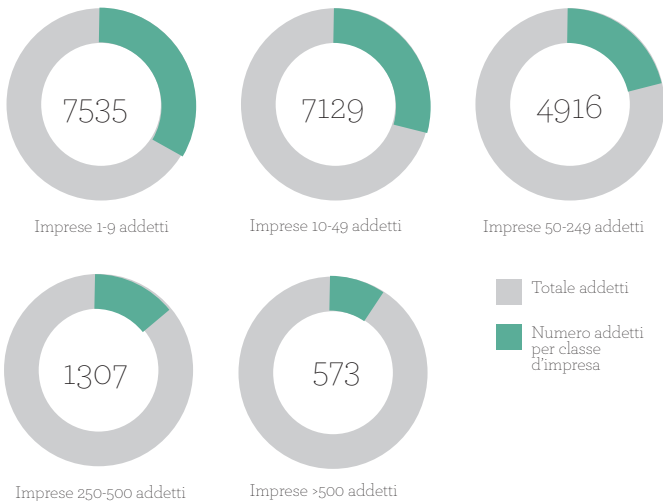
*Valori sul totale di imprese anno 2010-2011*



Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su Istat

**Graf. 16 - Addetti dichiarati per classi di addetti.**

*Valori sul totale di addetti anno 2010-2011*



Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su Istat

### 3.5 L'offerta territoriale della Brianza

Come è stato approfondito nella prima parte di questa tesi, l'offerta territoriale di un'area consiste nell'insieme delle risorse materiali e immateriali che vengono integrate tra di loro per generare un sistema di servizi in grado di essere fruito sia dal cittadino che da potenziali utenti (turisti, lavoratori, potenziali cittadini, imprenditori, potenziali acquirenti e partner). In questa dinamica, la Brianza racchiude una vastissima quantità di risorse, molto eterogenea, che le dà la possibilità di attirare una grande quantità di visitatori sul proprio territorio. Innanzitutto è collocata in una posizione strategica dal punto di vista della mobilità: vicinissima a Milano e a pochi chilometri dal confine (il tragitto Milano- Como, punti limitrofi alla Brianza, distano un'ora di tragitto in auto l'una dall'altra), è una meta che è facilmente raggiungibile da chi abbia come base di arrivo Milano o da chi decida di muoversi dalla (o verso) la Svizzera all'Italia per un breve weekend. Punto a suo sfavore probabilmente è la mancanza di una cultura culinaria territoriale (unico piatto simbolo è il risotto con la luganega), ma questo è poi il riflesso della Lombardia, regione famosa per altre qualità (design, moda, imprenditoria). Peculiarità di questo territorio risulta essere la produttività legata tradizionalmente al settore del legno-arredo (come indicato nei paragrafi precedenti), monumenti riferiti a diversi periodi storici, parchi e cammini percorribili, architetture di rilievo (Villa Reale) e cultura legata alla tradizione del territorio. La Camera di Commercio di Monza Brianza ha redatto report inerenti al turismo nel territorio. Di particolare rilevanza risultano essere gli elementi riportati nel report dell'anno 2010<sup>1</sup> e dell'anno 2014<sup>2</sup>. I due focus si concentrano principalmente sulla reputazione della Brianza, sulle motivazioni che portano i visitatori ad andare nel territorio, l'esperienza effettiva del territorio e le tipologie di turismo. Innanzitutto dato di primaria importanza è il fatto che il turismo risulta essere prevalentemente motivato da motivazioni leisure e business, di cui l'indotto turistico è rispettivamente 17 milioni e 77 milioni di euro.<sup>3</sup> Altro aspetto importante è la reputazione del territorio da parte di potenziali fruitori che non hanno però

1 [http://www.mb.camcom.it/files/StudiStatisticaEPrezzi/turismo\\_e\\_immagine\\_Brianza.pdf](http://www.mb.camcom.it/files/StudiStatisticaEPrezzi/turismo_e_immagine_Brianza.pdf)

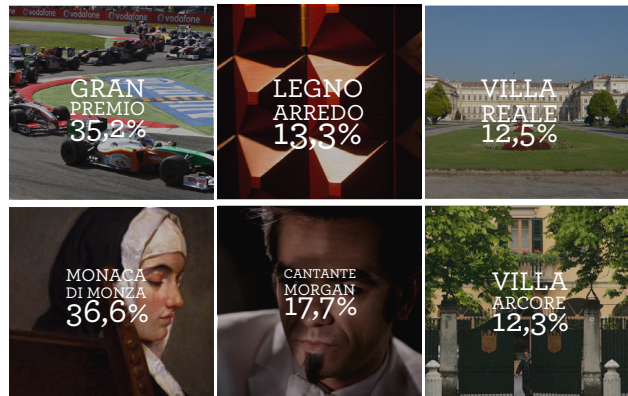
2 <http://www.mb.camcom.it/files/informazione-economica/report-rilevazione-turisti-stagione-autunnale-2014.pdf>

3 <http://www.monzaebrianzainrete.it/pageById.do?id=36650>

mai soggiornato in Brianza. I simboli, i personaggi e gli elementi culturali che il visitatore associa alla Brianza sono il Gran Premio, i mobilifici, Arcore, il parco di Monza, la Monaca di Monza, Morgan e il cognome Brambilla. Questa reputazione rispecchia solo in parte quella che è l'identità del territorio; infatti, i dati mostrano (Graf 18) che, una volta sul territorio, i visitatori, partiti con una determinata "spinta motivazionale", compiono attività diverse rispetto quelle prefigurate. Esempi emblematici sono la visita dei luoghi culturali e l'enogastronomia che, poste non tra le prime scelte, finiscono invece per rappresentare attività importante durante il soggiorno turistico. Scopo principale che invece resta pressoché invariato è la presenza di una permanenza sul territorio per motivi di business. L'alto livello di interesse da parte dei visitatori verso lo shopping, gli eventi e l'arte, confermano la nuova tendenza verso le nuove forme di turismo esperienziale legate al folklore del luogo, alle attività ricreative e alla degustazione. Si possono dunque distinguere diverse offerte presenti sul territorio della Brianza (Graf.19): culturale, sportiva, paesaggistica, folkloristica e di eventi. Per un quadro generale sul territorio, si approfondiscono le diverse opportunità territoriali.

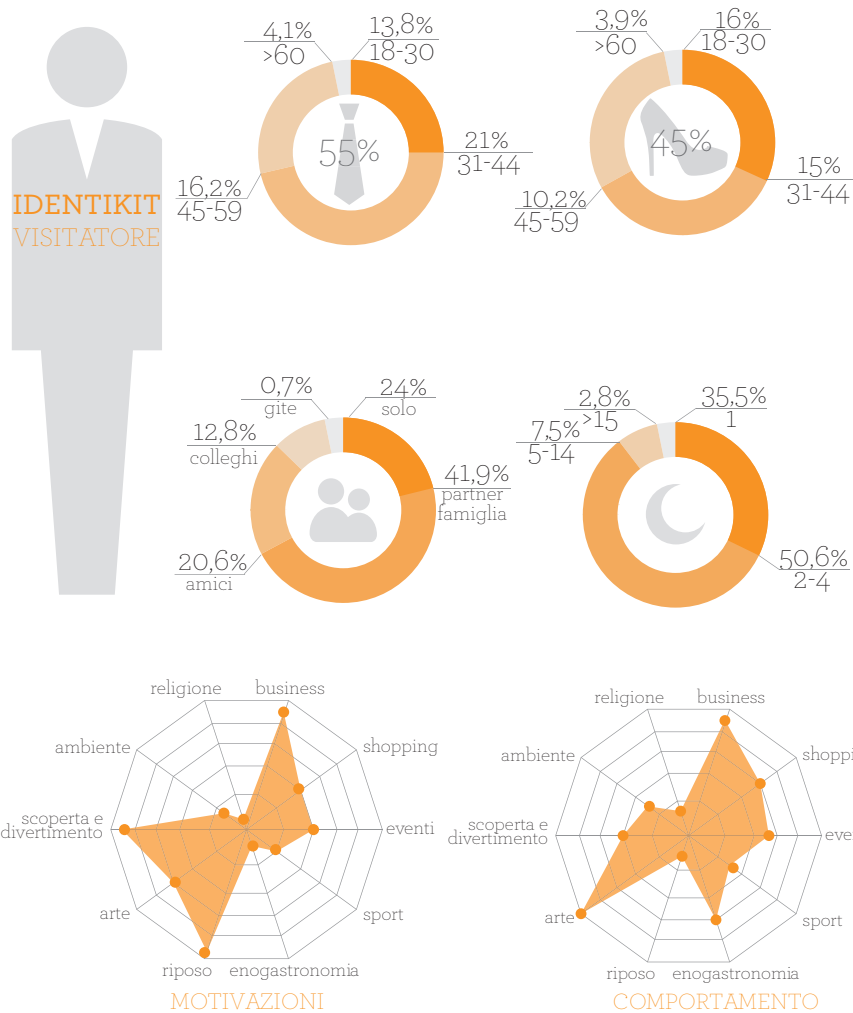
Graf 17 - Reputazione della Brianza da parte dei potenziali visitatori.

Fonte Camera di Commercio Monza Brianza, 2011



Graf. 18 - Rilevazione delle caratteristiche del visitatore: sesso e età, modalità di viaggio, permanenza, motivazioni che lo portano in Brianza e attività sul territorio.

Valori sul totale degli intervistati, anno 2014



**Offerta culturale:** Il territorio della Brianza racchiude una molteplicità di luoghi importanti dal punto di vista storico, artistico e architettonico. La Brianza può essere suddivisa in tre aree che si differenziano proprio per la tradizione storico-artistica che le caratterizza. Si trova la Brianza occidentale con un fitto passato medievale in cui sono presenti numerosi monasteri rappresentativi dell'arte sacra e palazzi, costruiti dal 500' in avanti, dallo stile gotico al liberty, dal neoclassico al funzionalismo; la Brianza orientale, dal passato romano ma il cui immaginario si lega alle ville settecentesche e ottocentesche che arricchiscono il territorio; la Brianza centrale, area in equilibrio tra un passato artistico di sette-ottocento e un novecento di netta innovazione.. Area "a parte" è da considerare Monza, in cui è ben visibile la successione storica dall'alto medioevo al contemporaneo; ed è proprio questa continuità, scandita dall'eccellenza delle singole realizzazioni, a rendere Monza una meta forse a "sé stante".

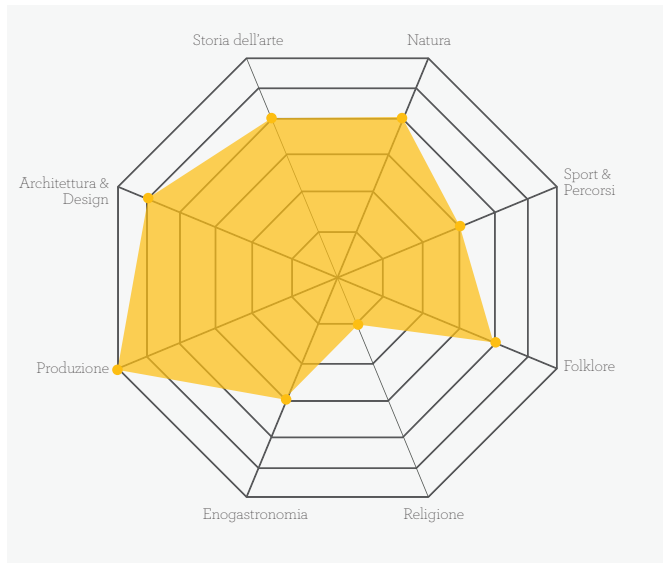
**Offerta sportiva:** la Brianza è famosa nell'ambito dello sport per il suo più che conosciuto autodromo di Monza, complesso nel quale si corre dal 1925 e che attualmente ospita il Gran Premio d'Italia la seconda domenica di settembre. Risulta essere il maggior complesso motoristico in Italia e tra i più famosi al mondo e porta sul territorio un indotto di circa 62 milioni di euro all'anno. Nell'immaginario collettivo è il "Tempio della Velocità", ma è un luogo designato anche ad eventi e "prove" automobilistiche in cui gli appassionati possono essere accompagnati alla guida di un'auto sportiva all'interno del circuito. Sono presenti sul territorio anche circoli sportivi: tennis, golf, centri ippici e circuiti per il motocross. Esiste anche il cammino di Sant'Agostino, percorso a piedi più di carattere religioso, ma percorribile anche dagli amanti delle passeggiate.

**Offerta paesaggistica:** nel corso dell'Ottocento la diffusione di aree verdi nella Brianza e le immagini a stampa che ne divulgavano l'aspetto valsero alla regione l'appellativo di "giardino della Lombardia". Nonostante i vasti fenomeni di industrializzazione e urbanizzazione che hanno interessato il territorio nel corso del novecento, ancora vi si conservano aree

qualificate dal punto di vista naturalistico, oggi organizzate nel sistema Parchi di Monza e Brianza. Tra i numerosi parchi e percorsi, bisogna sicuramente nominare il Parco delle Groane, il Parco di Monza e il Parco della Valle del Lambro.

**Offerta folkloristica e di eventi:** in tutte le stagioni la Brianza offre numerosi eventi che rappresentano il territorio e la popolazione brianzola. Tra le tante sagre e feste popolari, si trovano la festa in Cascina, in estate, le feste patronali, le sagre “agroalimentari” e la rinomata festa del legno di Cantù che si svolge tra fine settembre e i primi di ottobre (prima edizione 2013). In particolare la festa del legno è il trait d’union tra quella che è la tradizione e l’attualità produttiva della Brianza ed è nata al fine di far ritornare Cantù “capitale del legno” riappropriandosi così di un orgoglio tradizionale vanto dell’intero territorio. In quest’ottica l’evento riunisce le micro realtà artigiane, le imprese leader, i giovani studenti e i designer al fine di coinvolgerli in una rassegna di eventi, incontri, convegni ed esposizioni “all’aperto” per la città.

**Graf. 19 - Offerta turistica territorio della Brianza in base a macro-categorie turistiche**



### 3.5.1 La Brianza: una meta per il turismo d'impresa

Il viaggiatore non si nutre più solo dei luoghi tipici di una città o territorio ma è sempre più in cerca di un ampio ventaglio di esperienze che lo possano arricchire maggiormente. Il turista stesso si è diversificato e quindi con questo lo devono essere anche le proposte fornite dalle diverse aree geografiche. Aprono al pubblico cantine e aziende agroalimentari, botteghe dei mastri-vetrai a Murano e numerose aziende di abbigliamento. I principali trend in atto a livello internazionale, nel settore del turismo esperienziale mostrano tuttavia una crescente e inedita attrazione per i paesaggi produttivi. Il turista contemporaneo è sempre più interessato all'incontro autentico con il territorio. In questo senso, il turismo di impresa è più interessato al processo produttivo e può essere diretto sia ad un turismo BtoC, sia (e maggiormente) ad un turismo BtoB. La Brianza da questo punto di vista offre la possibilità di entrare in contatto con la realtà produttiva del luogo. Sono numerose le imprese che aprono "le porte" al turista interessato a scoprire sia i prodotti ma anche le fasi produttive che portano al raggiungimento del prodotto finale. Inoltre nei paesi stessi si respira l'aria artigianale e produttiva. Molte sono le feste popolari inerenti al settore del legno-arredo e in cui non solo imprese, ma cittadini e studenti sono coinvolti in prima persona per dare vita a tutto ciò. In questo senso si può affermare che le tipologie di turismo di impresa sul territorio, riguardano la visita sicuramente degli stabilimenti industriali "viventi", i musei annessi alle strutture e i vari punti di interesse collocati nel territorio. La Brianza si sposa benissimo ad una visita dell'intero territorio sotto la chiave di lettura del sistema produttivo legno-arredo, coinvolgendo sicuramente le imprese e le botteghe artigiane, ma anche musei (industriali e di arte contemporanea) e ville storiche i cui arredamenti sono stati prodotti da due secoli fa in avanti nel territorio. Si crea così sull'intero territorio, un percorso temporale che tocca la tradizione, la storia del design e la contemporaneità. Tutto questo presenta quindi come una reale opportunità per i territori brianzoli che, sfruttando la chiave della produzione, potrebbero attrarre flussi turistici importanti e selezionati. Si presentano ora alcune realtà produttive estremamente eterogenee che stanno cercando nuove vie per evolversi, sia per le forme di turismo esperienziale.

### 3.5.2 Imprese leader in Brianza: R1920 e Cleaf tra cultura e tecnologia

**R1920:** L'impresa Riva Arredamenti affonda le sue radici in una falegnameria degli anni 20'. Da allora ben quattro generazioni "Riva" hanno investito la loro vita nella creazione di arredo ed oggettistica, fino a trasformare la bottega in una delle aziende leader nazionale e internazionale del settore. Opere e non solo oggetti, perché la terza generazione si è posta l'obiettivo di lavorare il legno per farlo diventare opere d'arte. Tra le varie iniziative della famiglia, si contano innumerevoli partecipazioni al Salone del Mobile di Milano che negli anni 90' ha dato la possibilità a questa azienda familiare di crescere fino ad arrivare a quello che è oggi; l'apertura del museo del legno, prima nel 99', poi riaperto nel 2010 in un altro stabile con 3000 m<sup>2</sup> di spazio espositivo; varie iniziative sociali fondate sul tema della sostenibilità ambientale tra cui il bosco della vita, San Patrignano e le briccole che vede coinvolti per lo più designers di fama internazionale e la partecipazione a vari congressi ed esposizioni anche all'interno del Museo del Legno.

L'azienda inoltre ha a cuore le tematiche della sostenibilità, per questo R1920 utilizza i legni di riforestazione, colle e solventi naturali e legnami (per lo più pioppi e massello) presenti nel territorio lombardo e piemontese. L'impresa R1920 resta una realtà di base artigianale. I valori che la caratterizzano infatti appartengono a quelle che sono state definite le categorie artigiane.



Fig.26-Sgabelli Mondana, R1920



Hanno interesse a relazionarsi con i clienti per garantire la qualità del prodotto finale, realizzano prodotti su misura, hanno a cuore i temi del riciclo (a beneficio sia della natura sia sistema per economizzare la produzione) e hanno interesse a tramandare la tradizione della professione alle nuove generazioni. Il successo dell'azienda è sicuramente dato da questo insieme di fattori, che però si possono trovare anche in altre realtà del territorio. Il fattore che ha fatto crescere l'impresa nel tempo è sicuramente il fare "imprenditoriale" della terza generazione, composta da Davide e Maurizio Riva. Hanno saputo rinnovare profondamente le strategie dal punto di vista della comunicazione e della distribuzione; hanno puntato su nuovi materiali e tematiche "sensibili", quali la sostenibilità; hanno intessuto rapporti con designer di fama internazionale che hanno favorito la diffusione del marchio nel mondo del design nazionale e internazionale; hanno saputo valorizzarsi creando attorno alla loro produzione una dimensione culturale composta dalla realizzazione di un museo ad hoc e la messa a punto di eventi non tanto orientati alla vendita del prodotto ma quanto più volte alla creazione di un sistema di contatti, collaborazioni e fidelizzazione della cerchia facente parte il mondo del design attuale.

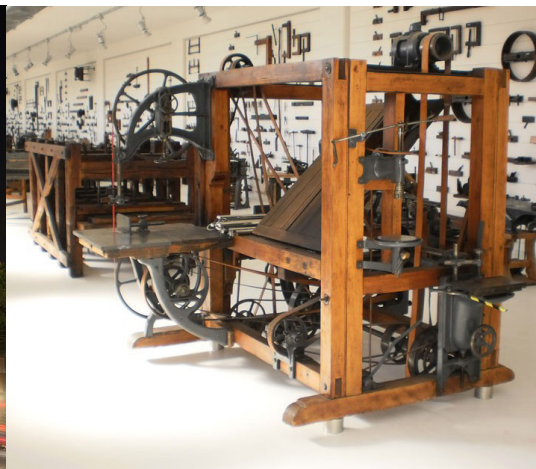


Fig.27-Museo Aziendale R1920

**Cleaf:** Fondata a Lissone negli anni '70 per la commercializzazione del pannello truciolare su richiesta, oggi Cleaf ha raggiunto il pieno controllo su tutta la filiera di produzione di superfici per l'industria del mobile e per interior design. Grazie a impianti tecnologici unici e tra i più aggiornati del settore, Cleaf vanta un know-how di produzione esclusivo, versatile ed essenziale per il settore, che spazia dai processi di nobilitazione, sezionatura, bordatura, alle più recenti tecniche di stampa digitale e pannello nobilitato melaminico sottile per porte. La mission di Cleaf è quella di proporre dei prodotti e dei servizi sempre aggiornati, i cui punti fondamentali sono la ricerca, l'utilizzo di alte tecnologie e l'aspirazione ad innovare. Questo circolo virtuoso ha determinato la costante evoluzione di Cleaf sia in direzione tecnologica che design oriented. La strategia imprenditoriale di Cleaf si traduce nell'utilizzo di tecnologie sempre all'avanguardia, nell'adozione degli standard di lavorazione più elevati e di macchinari di ultima generazione sempre operando nel rispetto delle norme per la salvaguardia delle risorse ambientali, per le quali l'azienda ha ottenuto la certificazione FSC. La gestione responsabile ed eco sostenibile coinvolge l'intero processo di lavorazione per ottimizzare i consumi energetici e di materia prima ed ottenere



Fig.28-Glass Cube, Cleaf

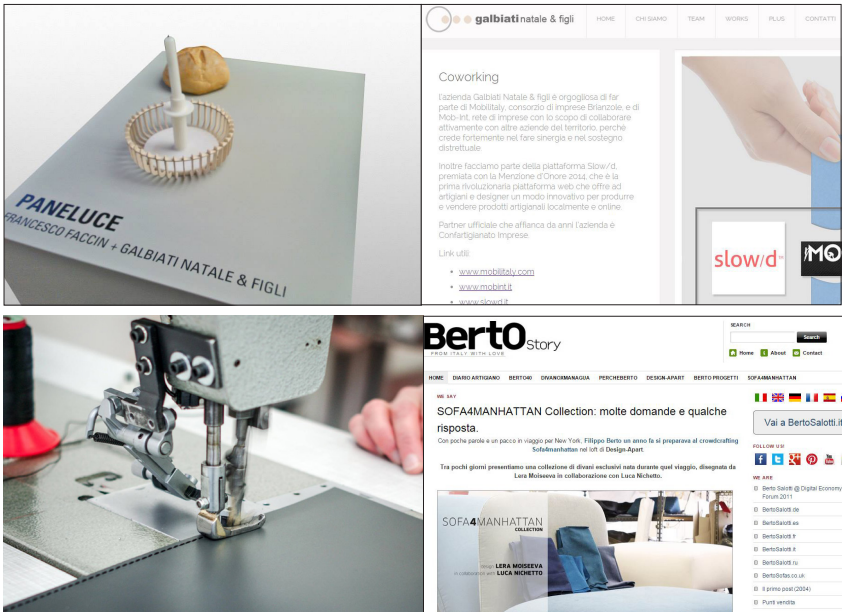
elevati standard qualitativi. L'approfondito lavoro di ricerca e sviluppo svolto da Cleaf Research Lab è una sperimentazione tecnica e concettuale che spazia dal design alla moda: la superficie diventa un orientamento all'innovazione stilistica e tecnologica. Testimonianza dell'impegno di Cleaf nella ricerca sono i premi ottenuti a livello internazionale e i numerosi riconoscimenti di alta qualità ottenuti nel mondo dell'interior design. Questa ricerca di materiali, estetica, sensoriali avviene all'interno dello spazio CC Cube, un luogo di interazione tra i progettisti, le aziende, i buyer e Cleaf research lab. Posizionato su una metratura di 1250 m<sup>2</sup>, questo luogo (con showroom annesso) diventa simbolo dei valori di Cleaf, ricerca, innovazione, tecnologia ed emozione, permettendo all'azienda di mantenere il posizionamento nel mercato prefissato: essere leader nel settore.

### 3.5.3 Imprese che fanno rete e sono in rete: le realtà di Galbiati Natale e Berto salotti

**Galbiati Natale & Figli:** L'impresa, situata a Lissone è un'azienda di progettazione e produzione di arredi su misura per residenze abitative ed uso ufficio. Galbiati Natale & Figli produce complementi d'arredo sul "fare artigiano" da più di 50 anni: l'azienda è suddivisa in uno studio di progettazione (a cui il cliente può rivolgersi anche portando professionisti esterni) e in un laboratorio esecutivo in cui vengono sviluppati i progetti su richiesta dei clienti. Questa impresa artigiana fonda il suo know-how sulle tematiche della sostenibilità, sul prodotto su misura e sul progetto partecipato. L'azienda è sensibile alla tematica del co-working con altre aziende del territorio in quanto crede fortemente nel fare sinergia e nel sostegno distrettuale come metodo per la sopravvivenza e l'evoluzione delle imprese. Fa parte infatti di Mobitaly e di Mob-Int, rispettivamente un consorzio di imprese Brianzole e una rete di imprese. Galbiati Natale & Figli è anche iscritta alla piattaforma Slow/d, prima rivoluzionaria piattaforma web che offre ad artigiani e designer un modo innovativo per produrre e vendere prodotti artigianali localmente e online. Questa piattaforma è stata premiata con la Menzione d'Onore 2014.

**Berto Salotti:** Azienda artigiana nata nel 1974 a Meda dalla passione dei fratelli Fioravante e Carlo Berto, è specializzata nella produzione di divani su misura per le zone living e notte, la cui realtà innovativa e dinamica ha l'obiettivo di rendere accessibili produzioni artigiane di qualità e su misura attraverso una distribuzione moderna. La collezione è infatti disponibile sia a catalogo che su misura, è totalmente personalizzabile nelle dimensioni e nel comfort e può essere realizzata anche "a progetto" del cliente. Realtà interessante che vanta punti vendita a Roma, Parma, New York e Chelyabinsk (Russia), Berto Salotti non si limita solo alla produzione di arredamenti ma ha saputo costruire intorno alla propria produzione un vero e proprio "mondo social" composto da blog (#bertostory), canale Youtube e pagina Facebook e Twitter in cui l'azienda racconta sia il territorio che la propria produzione artigianale. Una strategia legata quindi alla comunicazione di valori, storia, tradizione, opportunità e fare artigiano iniziata da Filippo Berto che ha saputo percepire l'importanza del fare community attraverso la rete.

Fig.29-Galbiati Natale, Lissone e Berto Salotti, Giussano



### 3.5.4 La grandezza nel restare piccoli artigiani: Pipa Castello e Pierluigi Ghianda

**Pipa Castello:** Nata nel 1947 dalla passione di un tabaccaio canturino, Carlo Scotti, oggi l'azienda è portata avanti dalla figlia Savina e dal genero Franco Coppo. Dietro l'oggetto pipa si cela un mondo fatto di tempo, attese, sensazioni legate al tatto, al gusto e al profumo. E proprio a questi valori si lega ancora oggi Pipa Castello: un'impresa che si definisce "bottega artigiana", che non produce più di 4000 pezzi all'anno, che sceglie con cura ogni materiale da lavorare, che punta alla perfezione dell'intaglio e della forma per rendere il prodotto un'oggetto d'arte e l'esperienza ad esso legato, unica ed irripetibile. L'azienda, di piccole dimensioni e con tecnologie legate perlopiù alla manualità artigiana, per i valori indicati, in particolar modo il valore del tempo richiesto per ogni creazione e la cura di ogni singola pipa, hanno fatto sì che questa bottega canturina diventasse leader mondiale nella produzione di pipe. Queste pipe, presenti sia in rinomate tabaccherie, sia acquistabili privatamente, sono entrate a far parte delle case di molti estimatori provenienti da tutto il mondo.

**Pierluigi Ghianda:** Pierluigi Ghianda è stato definito "poeta del legno" ed è uno dei migliori ebanisti esistenti. Ha collaborato negli anni con moltissimi architetti e designer, aiutandoli ad acquisire fama per i progetti che lui realizzava. Richiesto da aziende prestigiose e per progetti che sconfinano dall'Italia, è all'opera, da più di 70 anni, nella sua bottega artigiana con pochi e fidati collaboratori. Si considera e si definisce un semplice artigiano, ma in realtà è un profondo conoscitore del legno, è colui che riesce a far vibrare attraverso le sue creazioni questo materiale e i sensi delle persone che vi entrano in contatto. La bottega, a Bovisio, è di tradizione familiare: aperta da suo padre Luigi a metà dell'Ottocento, è stata sede di tutta la famiglia e, ancora oggi, Pierluigi vi lavora guardando al futuro. Non rinuncia al saldo legame con la propria tradizione e con la propria storia, coniugando la perizia di una abilità ebanistica affinata nel tempo con le nuove inclinazioni del design internazionale. Per Pierluigi Ghianda, qualsiasi materiale, pezzo di legno, se lavorato con cura e con dedizione acquista valore. Ed è proprio questa filosofia che ha portato le produzioni di Ghianda ad essere apprezzate in tutto il mondo e, con loro, anche la figura di questo maestro.



## 3.6 L'eccellenza è in Brianza. Tra innovazione e premi all'impresa

I dati e le esperienze fin qui riportate mostrano la spiccata propensione in vari settori di eccellenza e come nel territorio brianzolo le imprese attive abbiano una capacità trainante di tutto un sistema, non solo produttivo, ma anche culturale.

Un dato interessante a conferma di quanto detto è la presenza di 2120 imprese culturali e creative.. Con un peso del 3,4% sul totale delle imprese attive, Monza e la Brianza è seconda in Lombardia, preceduta solo da Milano (15,821, 5,5% del totale)<sup>1</sup>. Il 31,2% delle imprese creative di Monza e Brianza è attivo nel settore della programmazione produzione di software, consulenza informatica e attività connesse (661 imprese), seguito dalle attività di design specializzate (16%, 340 imprese) e dal comparto della stampa e servizi connessi (14,2%, 302 attività). La Brianza, come detto precedentemente, è una realtà dinamica sempre in cerca di nuove strade per crescere. Proprio per questo il primo ottobre 2014 è nato a Monza il primo FabLab del territorio. Grazie al bando Cre-Attivi della Camera di commercio di Monza e Brianza<sup>2</sup>, nell'ambito del Distretto Culturale Evoluto di Monza e Brianza, è stato creato Ideas s.r.l.<sup>3</sup> A servizio di privati e aziende, Ideas s.r.l è in grado di realizzare, grazie ad un team formato da progettisti e designers e all'utilizzo delle nuove tecnologie (stampanti 3D, macchine cnc e lasercut), prodotti su misura, dal gioiello al packaging, dal gadget aziendale al complemento d'arredo.

A sinistra:  
Fig.30-Pipa Castello  
Fig.31 Vassoi Gae  
Aulenti  
In questa pagina:  
Fig.32-sito Ideas s.r.l

**ideas bit factory** HOME ABOUT SERVICES OUR WORK

**Cosa facciamo?**  
Come possiamo aiutarvi?

**Progettiamo e disegniamo insieme a te!**

**Oppure mandaci un file (2d o 3d) già pronto...**

**...il tuo oggetto è qui!  
Ne vuoi altre copie?**

**Chi siamo:**  
Ideas è un fablab associato allo studio Ghigès con cui si costituisce una nuova partnership sperimentale, per dare così alla ricerca in ambito progettuale un ulteriore respiro anche produttivo. La tensione verso oggetti e spazi dalla forte carica innovativa si arricchisce ora di nuove esplorazioni tecnologiche.  
Il Fablab, premiato dal bando Creativi della Camera di Commercio di Monza e della Brianza, si presenta in un spazio appena rinnovato.

**Le nostre macchine:**  
Stampante 3d  
Volume di lavorazione: **200mm x 200mm**. Possiamo stampare con PLA, ABS, nylon, polimeri elastici, polistirene, Lomond  
Taglio e incisione laser  
Area di lavoro: **500mm x 500mm**. Possiamo tagliare e incidere moltissimi materiali, mentre solo incidere alluminio e vetro.

1 Nova R., (24/10/2014); Nasce a Monza il primo FabLab made in Brianza. Il Sole 24 ore. (<http://goo.gl/RFJu7i>)

2 <http://www.mb.camcom.it/comunicati/FabLab.pdf>

3 <http://designideas.it/>

L'eccellenza del territorio della Brianza viene certificata e promossa dalla Camera di Commercio Monza Brianza che nel 2008 ha dato vita al marchio Made in Brianza. Questo marchio serve ad identificare le imprese d'eccellenza brianzola che, regolarmente iscritte alla Camera di commercio di Monza e Brianza, dopo aver sottoposto la domanda compilata alla giunta camerale, verrà valutata da esperti per la valutazione per il conferimento di questo riconoscimento. Il marchio Made in Brianza designa le attività legate al design e al mobile, ai servizi, all'agroalimentare, al settore metalmeccanico e all'Itc. Ad oggi le imprese con questa certificazione risultano essere 97<sup>1</sup> tra il settore alimentare e servizi, metalmeccanica e legno-arredo. L'eccellenza in Brianza è inoltre evidenziata da riconoscimenti provenienti da vari premi quali il Premio AssoMec, il Premio Bench Art, il Best to Brianza Award e l'elenco Imprese Eccellenti Artis. Nello specifico il Premio AssoMec nasce da un'aggregazione su base volontaria tra imprese manifatturiere e di servizi che hanno scelto di attuare una produzione basata su valori conoscenza, qualità e innovazione, come modello per la competitività, lo sviluppo sostenibile, la responsabilità sociale. Negli ultimi tre anni sono dodici le aziende della Brianza premiate per la qualità e l'innovazione come modello per lo sviluppo sostenibile: quattro premiate rispetto delle buone pratiche nella definizione dei fabbisogni formativi; due premiate per il miglior utilizzo integrato delle linee di finanziamento disponibile; tre per le migliori attività formative finalizzate all'innovazione di prodotto e di processo; e tre imprese per la migliore rilevanza del piano formativo per il successo durevole dell'azienda<sup>2</sup>. Il premio BenchArt, promosso da Unioncamere Lombardia e Regione Lombardia, si propone una serie di obiettivi fra loro sinergici: sostenere le imprese che si distinguono per l'eccellenza nella gestione aziendale, nella sensibilità ambientale e nell'innovazione, con utili incentivi e concreti vantaggi; favorire la crescita delle aziende artigiane e delle imprese lombarde, migliorando il loro approccio competitivo al mercato; creare un network di imprese eccellenti, favorendo uno scambio di informazioni e di servizi fra i suoi componenti; costruire ed implementare una Banca Dati

1 [http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMMenu=2232](http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id_VMMenu=2232)

2 <http://www.assomec.eu/>



delle imprese artigiane e delle piccole imprese lombarde, ricca di informazioni e costantemente aggiornata, utile all'intero settore artigiano. Le tipologie di premio sono tre: Premio Qualità e Innovazione nella Produzione; Premio Qualità e Innovazione nei Servizi; Premio Ambiente. Ad oggi sono 8 le imprese brianzole ad averlo conseguito, rispetto alle dodici dell'intera Lombardia<sup>1</sup>. Il Best to Brianza Award<sup>2</sup> promosso dall'omonima rivista il cui obiettivo è quello di raccontare il sistema imprenditoriale brianzolo: le eccellenze, le soluzioni e le nuove opportunità di investimento. Il premio è quindi un'oscar all'imprenditoria brianzola che ha premiato fino a 68 realtà secondo le categorie Innovazione, Grande Brianza, Grande Impresa, PMI, Internazionalizzazione e Good Stories. La regione Lombardia infine premia le imprese eccellenti artigiane con l'assegnazione della certificazione Artis nei settori legno, fibre tessili, metalli comuni, gelateria, metalli preziosi e panificazione. Sono 35<sup>3</sup> le aziende della Monza-Brianza che hanno ottenuto questa certificazione. Dopo queste certificazioni è interessante segnalare anche altre due realtà imprenditoriali interessanti. Queste sono il consorzio Mobility e la rete d'impresa Mob-Int, già nominati nel paragrafo precedente. Mobility<sup>4</sup> riunisce, dal 1988, decine di aziende della Brianza operanti nel settore dell'arredo di qualità, con personale altamente specializzato e professionisti in grado di fornire prodotti di qualità artigianale, riuscendo però a produrre su grandi numeri. L'estrema dinamicità e la reale cooperazione tra le aziende consorziate, consente di fornire diversi servizi, di progettare e produrre arredamenti di qualità, su misura e di essere all'altezza della domanda di mercato. Mob-Int<sup>5</sup> è un gruppo che opera nella realizzazione di ambienti interni per casa, ufficio e contract, in Italia e nel mondo. Mission del gruppo MobInt è produrre idee, portando il bello e il proprio know how produttivo nelle realizzazioni.

.....  
 1 <http://www.bench-art.it/ricerca.asp?title=MONZA&pv=MB>

2 <http://www.bestobrianza.it/>

3 <https://www.dati.lombardia.it/Attivit-Produttive/Imprese-artigiane-certificate-ARTIS/q98d-kcmk>

4 <http://www.mobility.com/>

5 <http://www.mobint.it/web/it>

### 3.7 Progetti per la Brianza: presentazione di case studies esistenti

Dopo questa fotografia sulle eccellenze brianzole premiate per la forte vocazione imprenditoriale, in vista del progetto presentato nell'ultima sezione di questa tesi, verranno presentati i progetti attuati in Brianza nell'ultimo periodo e che puntano alla valorizzazione del territorio brianzolo sotto due aspetti: uno più generalista, legato alla fruizione del territorio, e l'altro specifico del settore manifatturiero della Brianza, non legato ad una specifica produzione, quanto più al valore del "saper fare" appartenente alla categoria degli artigiani.

#### 3.7.1 Tre portali: Made in Brianza, VisitBrianza e iBrianza

**Made in Brianza:** Made in Brianza è un sito dedicato alla Brianza. Made in Brianza vuole essere un punto d'informazione per cittadini e turisti che ricercano sia informazioni sui luoghi d'interesse, sia sugli esercizi e attività presenti nel territorio. Suddiviso in varie categorie, tra cui "news", "eventi", "imprese", "luoghi", il portale è utile anche per le aziende situate a Monza, Como e Lecco: qui le imprese potranno inserire promozioni ed eventi per pubblicizzare la propria attività. Iniziativa interessante che si collega al progetto "Made in Brianza" (di cui si è approfondito nelle pagine precedenti), il portale però non sembra essere ben aggiornato e le aziende presenti al proprio interno, non si avvicinano a quella che è la realtà territoriale della Brianza. Di taglio "vecchio" e molto istituzionale, non risponde all'obiettivo di voler essere un punto di riferimento anche per i turisti: manca infatti la scelta della lingua inglese e il layout risulta essere disordinato e di difficile comprensione.

**VisitBrianza:** VisitBrianza.it (<http://www.visitbrianza.it>) è il primo portale turistico della Brianza che accompagna il turista virtuale alla scoperta delle bellezze culturali, paesaggistiche ed enogastronomiche della Brianza. La nascita del Sistema turistico della Brianza rappresenta l'occasione per le istituzioni coinvolte e i soggetti attivi sul territorio nel settore turistico di inaugurare una nuova metodologia di lavoro che ha nella condivisione delle risorse ed esperienze il punto di forza per valorizzare al meglio il patrimonio turistico della Brianza.

Il portale è promosso dalla Camera di Commercio Monza Brianza, Provincia MB e Comune di Monza con il fine di lanciare la Brianza come meta di turismo internazionale attraverso progetti ad hoc che riescano a portare giovamento all'intera economia locale. Il portale è organizzato secondo diverse categorie: Info turistiche, Dormire, Mangiare, Itinerari, Sport e Shopping sono i principali.

**MADE IN BRIANZA** HOME SERVIZI CONTATTI REGISTRATI LOGIN

**PAGINE UTILI**  
 Eventi in Brianza  
 News Brianza  
 Ricerca Aziende  
 Annunci

**LA BRIANZA**  
 Comuni della Brianza  
 Laghi e Fiumi  
 Ville in Brianza  
 Musei  
 Il Mebio

**SOCIAL**  
 Twitter Facebook Google+ YouTube

**Made in Brianza**  
 Madeinbrianza.it è un nuovo sito dedicato alla Brianza. Suddiviso in varie categorie possiamo trovare un utile portale per aziende che esercitano delle province di **Monza, Como e Lecco**. Inoltre l'azienda registrata (**gratuitamente**) potrà inserire delle **promozioni ed eventi** per poter pubblicizzare al meglio la propria attività.  
 Per chi volesse sapere di più o magari per organizzare una guida turistica abbiamo creato anche delle **pagine contenenti utili informazioni** per poter **visitare** questo bellissimo angolo della Lombardia. Le pagine sono suddivise in varie categorie per aiutarvi nella ricerca. E a breve ... ulteriori aggiornamenti!!!

**Eventi in Brianza** *Info & News*  
**Albese con Cassano, tante le iniziative in attesa del Natale**  
 08/12/14 - dalle ore 10 alle ore 18  
 MERCATINO DI NATALE in Piazza Motta a cura della Pro Loco  
 LANCIO ... [leggi]

**Azienda in evidenza**  
**Taglio ad Acqua by V.B.L.**  
 Metallurgia  
 Lazzate - MB  
 Watermark  
 Watermove, società effettua taglio ad acqua conto terzi, macchinari per il controllo dinamico del taglio. Possibilità di taglio di materiali ferrosi ... [continua]

**Notizie dalla Brianza** *Info & News*  
**Ceriano Laghetto: bando per contributi alle famiglie per i servizi extrascolastici**  
 08/12/14 - Si svolgerà lunedì 8 dicembre 2014 alle ore 21:00 nella Chiesa Parrocchiale di Cristo Re il tradizionale concerto dell' "Immacolata". Quest'anno i ... [leggi]

**I nostri Tweet**  
 Tweets Follow

**VisitBrianza.it**  
 Scopri come vivere al meglio tutto ciò che offre la provincia di Monza e Brianza.

INFO TURISTICHE | LUOGHI ED ITINERARI | DORMIRE | MANGIARE | AMBIENTE E NATURA | AUTODROMO E SPORT | SHOPPING | VILLE DI DELIZIA

**La Villa Reale e il Parco**  
 Monza

**Sei un turista?**  
 Scopri le bellezze e gli itinerari che offre la Brianza >>>

**Sei un operatore?**  
 Le informazioni dedicate agli operatori del settore turistico >>>

**Cerchi la cultura?**  
 Le meraviglie della Brianza, tra arte, eventi e manifestazioni >>>

**Vuoi fare shopping?**  
 Scegli tra le molteplici proposte di outlet e negozi >>>

**Scopri gli eventi in Brianza**  
 in: Tutta la Provincia  
 di: Qualsiasi categoria  
 CERCA

**Argomenti in evidenza**  
 Agenda eventi Autodromo di Monza (in formato pdf 74 KB)  
 Mostre in programma al MAC di Lesione  
 Visite organizzate da IAT - Pro Monza (in formato pdf 169 KB)

**Virtual Tour**  
 Il web-game ambientato nell'Autodromo

**QUESTA PAGINA**  
 REGGIA MONZA  
 round  
 Come arrivare  
 Auto  
 Aeroporto Malpensa

Fig.33-Sito Made in Brianza e Visit Brianza

**iBrianza:** iBrianza (<http://www.ibrianza.net>) è un portale nato per promuovere eventi, incontri e iniziative organizzate sul territorio brianzolo, da associazioni no profit e partner commerciali. Si vuole fornire un servizio per impiegare il tempo libero alla scoperta del territorio e degli eventi. Portale costantemente aggiornato, presenta diverse tipologie di attività, per raggiungere il maggior numero di utenti possibili e far conoscere il territorio. Questo portale risulta essere di grande interesse perché non è di derivazione top-down e funziona come un blog<sup>1</sup> venendo pertanto aggiornato senza periodicità. La pagina facebook, aggiornata di frequente, è molto apprezzata dai cittadini del territorio e conta ad oggi 16.596 fan.

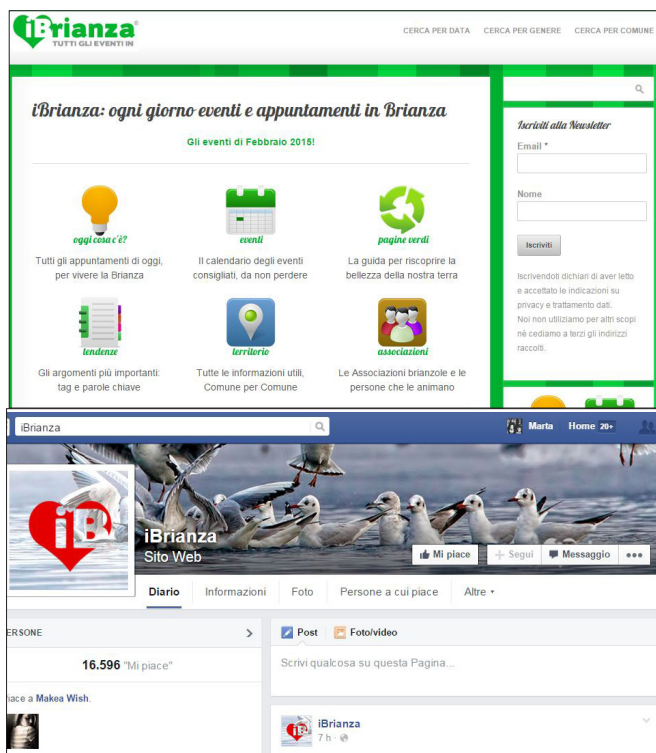


Fig.34 Sito e pagina Facebook iBrianza

.....  
 1 Legge n. 62 del 7.03.2001

### 3.7.2 Comunicare l'artigianato e il territorio

**IFD:** IFD, Italian Furniture Design (<http://www.ifurdesign.com>) è l'evento online dedicato al Sistema Arredo, Casa e Design. Rappresenta un'opportunità per fare business con contatti qualificati a livello globale. La Camera di Commercio Monza e Brianza ha supportato l'organizzazione di questo evento online a favore delle imprese brianzole per promuovere e supportare le eccellenze appartenenti al territorio. Hyperfair - Il Partner Tecnologico ha sviluppato una piattaforma 3D ed immersiva, navigabile con avatar, per realizzare fiere ed eventi online. Hyperfair comprende padiglioni, stand e sale conferenze, in cui gli utenti possono navigare dialogando fra loro, scambiandosi i biglietti da visita, cercando prodotti, aziende e persone con il motore di ricerca, e consultando materiale agli stand interagendo con gli espositori.

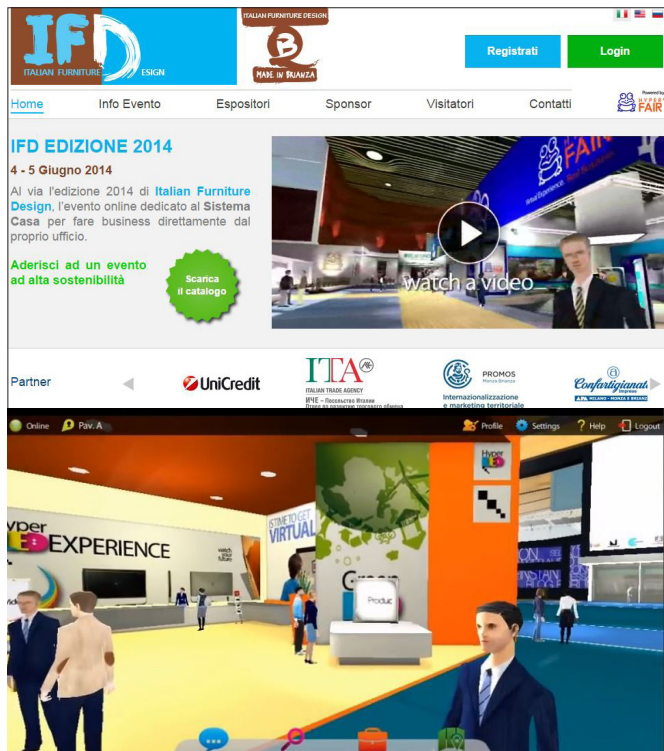


Fig.35-Piattaforma IFD

**Il Passaporto del Mobile:** Il Passaporto del Mobile Made in Italy (<http://www.passaportodelmobile.it>) è un progetto sviluppato dalle Camere di Commercio di Monza e Brianza, di Matera e di Teramo con l'obiettivo di dare alle imprese e ai distretti, operanti nel settore del legno-arredo, la possibilità di associare al valore materiale dei prodotti il valore immateriale costituito da differenti contenuti informativi favorendo e tutelando così la promozione del Made in Italy. L'iniziativa prevede, attraverso l'applicazione di tecnologie innovative (etichette intelligenti), l'associazione ai prodotti di contenuti informativi digitali attivabili dal consumatore finale per mezzo di telefoni cellulari (smartphone) sia in fase di prevendita per conoscere le caratteristiche, la filiera di produzione e la certificazione di autenticità del prodotto, che di post-vendita per accedere alle informazioni relative a garanzia, manutenzione ed utilizzo del prodotto. Il tutto è reso possibile da un QR code stampato sul documento che accompagna il prodotto dalla filiera al consumatore. Tramite questo progetto si è cercato di creare un brand per un gruppo "spontaneo" formato dagli artigiani aderenti e comunicato al consumatore attraverso un documento di riconoscimento che agisce tramite il web.



Fig.36-Sito progetto Passaporto del mobile

**Avanti artigiani:** documentario ideato dalla Fondazione Bassetti con la collaborazione di Confartigianato Lombardia e di altri rappresentanti istituzionali del mondo artigiano e imprenditoriale (Camere di Commercio di Milano e Monza-Brianza, e Credito Artigiano) e realizzato dalla sede milanese del Centro Sperimentale di Cinematografia. Trailer (<https://www.youtube.com/watch?v=OzrWRCRUNGU>) realizzato nell'ambito del progetto "Realizzare l'improbabile", si propone di raccontare il mondo artigiano: chi sono gli artigiani che hanno deciso di intraprendere questa strada nella nostra contemporaneità; quali sono le problematiche; che soddisfazioni da questo antico "fare"; quali prospettive ha l'artigianato oggi. I criteri di selezione delle aziende da inserire in questo docu-film hanno riguardato soprattutto l'unicità e la capacità di innovazione, a prescindere dal settore di produzione. Ne è derivato quindi un quadro di assoluta varietà, in cui gli artigiani più tradizionali, che lavorano con tecniche antiche di centinaia di anni stanno accanto a quelli che, attraverso le tecnologie più sofisticate, sono fornitori dell'industria cinematografica statunitense o si sono inventati prototipi con i materiali avanzatissimi, dai led alle fibre in carbonio.



Fig.37-Avanti Artigiani

**Brianza@Expo2015:** questo video, sempre patrocinato dalla Camera di Commercio, si ripropone di raccontare la Brianza in vista dell'Expo2015. Con ritmo cadenzato e narratore fuori campo, viene fotografata una Brianza a soli 15 km da Milano e con un cuore produttivo, vero e proprio motore di questo territorio, legato alla manifattura, all'innovazione e a diversi settori quali moda, arredamento, meccanica e high-tech. L'utilizzo di immagini ad impatto evocativo e realistico, delineano un made in Italy ben distante dalla figura stereotipata dell'artigiano: vengono mostrati macchinari, lavorazioni efficienti e persone che lavorano in maniera congiunta. Il video è diretto ad un turismo BtoB sia per il taglio di immagini e scelta del tema, sia per i dati inseriti, quest'ultimi riguardanti export, fatturato e densità demografica produttiva.



Fig.38-Brianza@Expo2015



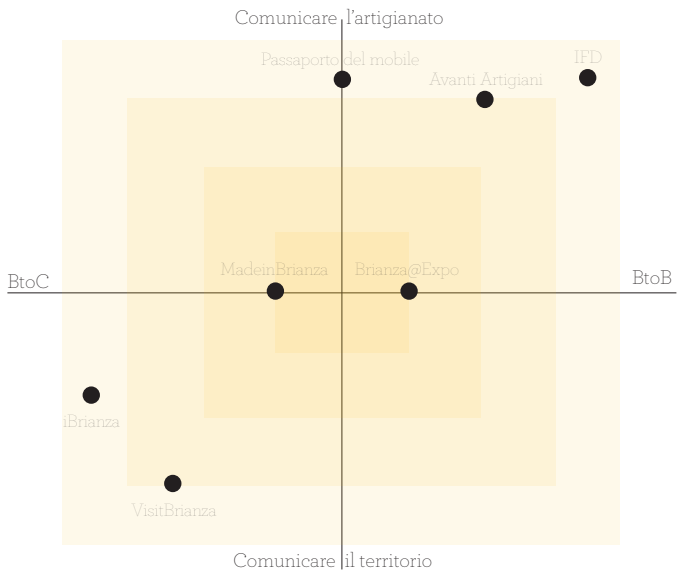
### 3.7.3 Analisi dei casi studio

I casi studio qui riportati hanno in comune, con il progetto che si presenterà in questa tesi, l'intenzione di voler creare un sistema, un network, una piattaforma che possa rappresentare il territorio della Brianza sul web. I vari stakeholders del progetto, le istituzioni, la Camera di Commercio Monza Brianza e gli artigiani, sentono l'esigenza e vedono l'opportunità di creare un brand e un'immagine rappresentativa del territorio. Nota da aggiungere, probabilmente di demerito, è che molte iniziative trovate per la fase di ricerca, sono il risultato di progetti di tipo istituzionale. Non si riscontrano ad ora progetti rilevanti e significativi bottom-up, i pochi trovati, risultano essere "morti" e/o poco efficaci. Il Passaporto del Mobile, progetto ideato da alcuni imprenditori insieme alla Camera di Commercio, è un esempio interessante di collaborazione tra istituzioni e artigianato ma non porta effettivi benefici a chi ne usufruisce. Non ci sono ad esempio delle agevolazioni o riconoscimenti reali legati al suo utilizzo: il Passaporto in sé è fondamentalmente un'autocertificazione e non stipula un'aggregazione tra imprese come ad accade per i contratti di rete o per i consorzi. Tuttavia quest'iniziativa apre la strada a nuovi metodi per ripensare l'artigianato sul web. Sono inoltre presenti sul web una costellazione di video che raccontano il territorio e il lavoro artigiano. Questi video, a volte realizzati da specifiche aziende, vanno a formare un'ampio quadro del settore, anche se, visto che sono tutti contenuti disgregati, viene a mancare una visione unica e coesa sul sistema manifatturiero del territorio. Non vi è ad oggi quindi una realtà sul web che sia esemplificativa di quello che sono le realtà manifatturiere in Brianza, simbolo quindi o di una mancata cooperazione, consapevolezza o di un'arretratezza e timore verso quelle che sono le opportunità date dal web. In merito ai progetti "istituzionali" si riscontra una buona eterogeneità volta a descrivere la Brianza come un sistema produttivo efficiente ed innovativo. Quello che manca è probabilmente un progetto e una visione unica, strategicamente orientata, con una mission realistica e una vision specifica in cui inserire tutti questi elementi. Il rischio che si corre infatti è quello di avere una costellazione di piccoli progetti fine a loro stessi, dispendiosi, inefficienti, senza alcuna utilità e che non rispettino la promessa iniziale: dare valore

al territorio tramite le sue realtà imprenditoriali.

Di seguito si mostra il posizionamento dei case studies qui analizzati con lo scopo di iniziare a mettere a fuoco gli obiettivi del progetto Brianza Design District che si avrà modo di delineare nel capitolo successivo.

Graf.20 - Posizionamento dei progetti in Brianza rispetto al target e agli obiettivi di comunicazione



### 3.8 Conclusioni

Questa seconda fase, dedicata a inquadrare il mondo della manifattura, il funzionamento dei distretti e del mercato e il sistema produttivo nel territorio della Brianza, è stata utile per mettere a fuoco, passo dopo passo, l'oggetto di questa tesi, ovvero la valorizzazione di un'area della Brianza conosciuta per il suo "saper fare" artigiano. In questo ultimo capitolo si è cercato di delineare toccando l'aspetto identitario, produttivo e comunicativo del territorio, quelli che sono le caratteristiche, i punti di forza, le opportunità, le debolezze e le minacce che riguardano quest'area geografica al fine di iniziare a porre le basi strategiche che guideranno il progetto Brianza Design District. L'analisi S.W.O.T qui riportata (Fig), è stata d'aiuto per visualizzare le caratteristiche del territorio e, evidenziandone le mancanze e i punti di forza, per definire quelli che saranno gli obiettivi dell'intera strategia:

- Far conoscere il mondo dell'artigianato brianzolo come sistema sinergico, coeso e innovativo;
- Fornire agli artigiani uno strumento in grado di poterli valorizzare nel mercato della produzione manifatturiera;
- Comunicare al mondo della produzione manifatturiera l'importanza di veicolare il proprio sistema di valori tramite i mezzi digitali;
- Aprire nuove vie in grado di portare avanti la tradizione artigiana in chiave innovativa;
- Portare la cooperazione di rete in rete.

A seguire l'ultima parte di questa tesi, dedicata al progetto Brianza Design District - Le Vie del Saper Fare. Il progetto, verterà sulla comunicazione del mondo artigiano attraverso il web e cercando di portare concretamente un turismo BtoB e BtoC sul territorio.

Graf. 21 - SWOT analysis per lo sviluppo del territorio della Brianza



# Una strategia per la valorizzazione del territorio

Brianza Experience-Le Vie del Saper Fare

---

1. Brianza Experience-Le Vie del Saper Fare
2. Il progetto Brianza Design District
3. The Heart of a creative mind
4. La realizzazione dell'evento FabLab

*“Mi piacerebbe che i ragazzi entrando in una bottega,  
capissero che non è proprio un lavorare è basta.  
Prima di tagliare un legno, bisogna capire il perché. E  
non è semplice, ma è affascinante.”*

*Pierluigi Ghianda.*



## 1 Brianza Experience - Le Vie del Saper Fare

Brianza Experience - Le vie del saper fare è un'aggregazione nata ufficialmente a febbraio 2014 con la sottoscrizione del Protocollo d'Intesa firmata da dieci Comuni della Brianza che hanno identificato Lissone come Comune Capofila del progetto. I Comuni riuniti sono Lissone, Cabiате, Cantù, Carugo, Figino Serenza, Giussano, Lentate sul Seveso, Mariano Comense, Meda e Sovico (5 della provincia di Monza e Brianza e 5 della provincia di Como). Il territorio compreso in questa rete intercomunale ricopre oltre 90 km<sup>2</sup>, circa 200.000 abitanti, avente una concentrazione unica di imprese del comparto Legno-Arredo-Design e con un fatturato di oltre 3,5 miliardi di euro di PIL. Questa aggregazione volontaria di Comuni, sottoscrivendo il Protocollo, si è posta l'obiettivo di tutelare e favorire lo sviluppo e il rilancio del settore legno-arredo-design e di costruire una serie di buone pratiche multidisciplinari che possano orientare sia le scelte di politica economica e territoriale dei decisori pubblici sia supportare le micro-PMI che cercano nuovi strumenti e opportunità di mercato e che credono nel lavoro di rete. Questi obiettivi verranno realizzati tramite l'attuazione di una serie di progetti, tra cui Brianza Design District, inseriti in un arco temporale che partendo da Expo2015 arriva fino al 2020, per proiettare nel futuro tutti gli attori dello sviluppo locale e territoriale (imprese, associazioni di categoria, enti, scuole, istituzioni, soggetti pubblici e privati) Brianza Experience rappresenta, innanzitutto, un itinerario intercomunale e interprovinciale che da Lissone arriva a Cantù e pensato partendo dalla consapevolezza che le esperienze, le conoscenze, le competenze e i saperi del territorio sono fonte diretta di sopravvivenza del territorio ma anche esempio unico di produzione a livello mondiale e, i dati lo dimostrano, ancora in grado di acquisire nuove prospettive nel contesto di un'economia globale.

## 1.1 Gli attori progettuali

L'aggregazione dei dieci Comuni riuniti sotto Brianza Experience si è rivolta a due istituti universitari appartenenti all'Università Cattolica di Milano e al Politecnico di Milano che collaboreranno in forma di co-working per la realizzazione del progetto Brianza Design District.

**City Innovation Lab/Altis dell'Università Cattolica di Milano:** gruppo di ricercatori e docenti del Sacro Cuore di Milano che si occupano della valorizzazione territoriale attraverso l'applicazione degli strumenti di Cultural Planning e Place Branding. City Innovation Lab/Altis realizza progetti di sviluppo territoriale attraverso le risorse culturali, le industrie creative e il turismo esperienziale, nonché interventi di formazione rivolti agli amministratori di enti locali interessati a utilizzare lo strumento del Place Branding per la valorizzazione del territorio. In questo gruppo collaborano Federica Olivares, docente di Cultural Branding presso la Cattolica nonché proprietaria della casa editrice d'arte Edizioni Olivares; Martha Friel, ricercatrice e docente di turismo esperienziale; Andrea Sartori, giovane ricercatore; Giovanna Fossa, professoressa di Architettura presso il Politecnico e docente per City Innovation Lab/Altis. Il gruppo di ricerca si occuperà di individuare i percorsi del turismo d'impresa e di scoperta del territorio da integrare su una piattaforma digitale nonché della realizzazione dell'evento FabLab insieme all'architetto Francesco Colomi.

**Dipartimento di Design e Consorzio del Politecnico di Milano:** consorzio facente capo il Politecnico di Milano, opera nel campo del Design svolgendo il ruolo di cerniera fra università, imprese, enti, istituzioni e realtà professionali. Sviluppa formazione per giovani laureati e per professionisti nonché per le imprese con un preciso orientamento all'innovazione. Opera nella prospettiva della internazionalizzazione, stabilendo di volta in volta partnership di scopo con università, scuole, enti, istituzioni, società e aziende. I professionisti che appartengono a questo consorzio e che hanno deciso di aderire alla realizzazione di Brianza Design District sono: Valentina Auricchio, docente, ricercatrice e professionista nel campo del design, è la coordinatrice del gruppo nonché figura cardine dell'intero



progetto; Umberto Tolino, professore e designer, insieme a Orsetta Mangiante e Maria Tasca, si occupano di sviluppare l'immagine coordinata landing page e sito di riferimento; Dario Sigona, responsabile del Movie Lab, coinvolto per la realizzazione di video da integrare sulla piattaforma. Ed ecco che veniamo al mio ruolo: Marta Beltrame, laureanda presso il Politecnico di Milano in Design della Comunicazione, coinvolta nel progetto per via della tesi. Decisa a realizzare una tesi in merito alla valorizzazione territoriale, sono stata presentata dalla mia relatrice, Marisa Galbiati, a Valentina Auricchio, la quale mi ha proposto di partecipare come ricercatrice e sua aiutante al progetto. Vista questa opportunità ho deciso di fare del progetto, l'obiettivo della mia tesi. In particolare in questo progetto mi sono occupata della fase di ricerca (analisi e raccolta dati del territorio e concept), fase strategica (iter decisionale per la realizzazione dei percorsi, della piattaforma e della narrazione audiovisiva), fase produttiva (attività sul campo di gestione delle riprese e di intervista) e strategia social (piano editoriale e gestione pagina facebook). Gli output del nostro gruppo richiesti nella prima fase di progetto, riguarderanno, oltre alla fase di ricerca e reperimento dati, la realizzazione della landing page e della piattaforma, la realizzazione della parte contenutistica (informazioni sul territorio, fotografie e video) e un'infografica realizzata dal docente Paolo Ciuccarelli.

**Lino Longobardi:** ex-assessore di Giussano, ha a cuore il territorio della Brianza. Il ruolo da lui investito gli ha dato nel tempo la possibilità di entrare in contatto con le aziende della Brianza di cui non ha visto solo i "numeri" ma ha, soprattutto, conosciuto le storie. Questo ha fatto sì che, grazie anche al suo temperamento innovativo, prendesse avvio Brianza Experience. Per le sue capacità e la sua conoscenza della realtà territoriale, è stato coinvolto nella fase di raccolta delle imprese e nella selezione di quest'ultime. Ha inoltre coadiuvato i rapporti tra i gruppi di ricerca e i rappresentanti istituzionali.

**Elio Tallarico:** assessore alla cultura di Lissone, prima del coinvolgimento dei due gruppi di ricerca ha creato il brand Brianza Experience. L'immagine coordinata di Brianza Design District si è sviluppata a partire dal marchio Brianza Experience.

## 1.2 Contesto di progetto

Brianza Experience - le vie del saper fare è un progetto sovra locale, intercomunale e interprovinciale, per la promozione di iniziative economiche e culturali finalizzate allo sviluppo locale con azioni di marketing territoriale. All'interno di questa linea di azioni è presente Brianza Design District, progetto che mira a promuovere un'offerta turistica in vista di Expo2015. Expo2015 deve però essere visto solo come il punto di partenza per il territorio: infatti il progetto si prefigge di riuscire a lasciare sul territorio un patrimonio permanente e duraturo tramite un turismo sostenibile fondato sull'elemento primario di attrattività del luogo: la sua produzione. Brianza Design District si propone come incubatore e strumento di una nuova politica di valorizzazione, sviluppo e comunicazione territoriale a servizio dei cittadini e delle imprese del territorio confidando nel contributo di tutti i soggetti pubblici e privati che costituiscono l'eccellenza produttiva locale. L'innovazione è la chiave di lettura principale delle azioni promosse dal progetto, eventi, luoghi, persone, attività che creano un terreno fertile per incoraggiare l'innovazione produttiva e culturale, durante e dopo Expo 2015. Brianza Design District si colloca nell'ambito dell'area tematica design, artigianato & shopping con una particolare focalizzazione sul design e sulla filiera del legno-arredo, eccellenza del territorio riconosciuta a livello internazionale. In quest'ottica i Comuni di Lissone, Cantù, Carugo, Figino Serenza, Giussano, Lentate sul Seveso, Mariano Comense, Meda e Sovico, legati dalla cultura produttiva nel campo del design e dell'arredo, hanno elaborato una proposta in vista del bando Meet Brianza Expo capace di mettere a sistema gli elementi di maggiore interesse sul piano produttivo e culturale per valorizzare il proprio patrimonio, esporlo e renderlo fruibile ai mercati di riferimento. L'intero progetto si realizza in tre fasi che verteranno sulla creazione dei percorsi, della piattaforma e di due FabLab. Nelle fasi due e tre del progetto verranno sviluppati gli ulteriori contenuti narrativi della piattaforma (video-racconti e contenuti informativi), la piattaforma diventerà interattiva e con contenuti UGC, sarà ampliato il piano editoriale della pagina facebook, saranno ospitati Concorsi e Summer School sul territorio e verrà attivato un Fablab "on the road" che si muoverà tra i vari Comuni del

territorio. In merito alla fase uno, i fondi stanziati finanziano la realizzazione della parte preparatoria del progetto (ricerca, case studies, analisi), la realizzazione di una piattaforma, diventata, in un secondo momento rispetto alla partenza del progetto, piattaforma e landing page, la creazione dei percorsi all'interno del territorio e l'organizzazione di due FabLab.

### 1.2.1 Partecipazione al Bando Meet Brianza Expo

Il progetto Meet Brianza Expo<sup>1</sup> è un Bando sovvenzionato dalla Provincia. Questo intende promuovere in vista di Expo 2015 un'offerta territoriale interconnessa e strutturata, coniugando una proposta coinvolgente ed educativa, che presenti le peculiarità di settori affini alle tematiche di Expo2015: sostenibilità, cultura, alimentazione, natura. Il progetto coordinato dalla Provincia come ente capofila, insieme a Camera di Commercio Monza Brianza e a 61 soggetti aderenti (30 enti locali), intende promuovere le eccellenze coinvolgendo attivamente i turisti sul proprio territorio. Meet Brianza Expo si snoda in tre aree tematiche di riferimento con il fine di valorizzare il patrimonio locale per i visitatori e per gli stessi cittadini brianzoli.

**Arte&Cultura<sup>2</sup>**: Si favorirà la crescita culturale del territorio, sviluppando l'attrattività locale attraverso la cultura e le eccellenze artistiche, proponendo nuove modalità di valorizzazione del patrimonio brianzoleo coinvolgendo i visitatori in un'esperienza diretta e partecipata. Arte e Cultura è quindi declinata attraverso due linee di azione progettuale, gli itinerari e gli eventi. Tre sono le tipologie di itinerari: itinerario culturale europeo "Longobard Ways Across Europe", che rappresenta il prototipo per la valorizzazione dei flussi turistici internazionali sul territorio; "Turisti a Km 0", calendario di visite che si snodano tra ville, parchi, castelli ed edifici dell'archeologia industriale; "Il Cammino di Sant'Agostino", che approfondisce la riscoperta del viaggio "lento".

<sup>1</sup>[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_slides%20presentazione%20progetto\\_mar%202015.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_slides%20presentazione%20progetto_mar%202015.pdf)  
<sup>2</sup>[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_ArteCultura.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_ArteCultura.pdf)

**Brianza Design District<sup>3</sup>:** Si fonderà sul “saper fare” brianzolo in ottica di turismo d’impresa ed esperienziale, proponendo al turista un’esperienza che lo coinvolga attivamente in un territorio dalla forte valenza e caratterizzazione produttiva di design, qualità ed eccellenza. Grazie alle caratteristiche che rendono il territorio riconosciuto a livello internazionale, in particolare nei settori del legno-arredo, tessile e soprattutto design, si consentirà al territorio della Brianza di affermarsi sui mercati turistici come distretto aperto non solo alla produzione ma anche alla scoperta del know-how che vi appartiene. Sei i progetti che si sviluppano a partire da questa tematica: Brianza Design District-Le vie del saper fare; Museo del Design di Villa Reale, percorso che racconta la storia del design dagli anni 50’ ai nostri giorni; Visita interattiva al museo del Belvedere della Villa Reale di Monza che prevede lo sviluppo di una App che tramite un QR Code dia la possibilità di fruire i contenuti informativi delle opere; Design e start up per Expo, percorso informativo che affronta i temi del design e dell’imprenditorialità attraverso la proposta di corsi e workshop; Una rete per l’artigianato in Brianza che coinvolge designer e artigiani nella creazione di tre itinerari turistici e Eth\_3.0 Expo Tourist hub - Go!Excellence, che prevede il collegamento delle eccellenze turistiche del territorio brianzolo e lombardo tramite un sistema di mobilità elettrica.

**Natura&Green<sup>4</sup>:** Le attività di Natura&Green hanno come obiettivo fondamentale quello di valorizzare le peculiarità naturalistiche, paesaggistiche e storico-culturali nel territorio della Provincia di Monza Brianza attraverso azioni specifiche quali eventi, riorganizzazione della segnaletica, riqualificazione delle aree verdi e creazione di portali web e canali social per veicolare i contenuti d’interesse. L’obiettivo preposto è quello di “fare rete nel verde della Brianza”.

.....  
3[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_Design%20District.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_Design%20District.pdf)  
4[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_Natura%20and%20Green.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_Natura%20and%20Green.pdf)

## 1.2.2 Finanziamenti

Il progetto Meet Brianza Expo ha un valore complessivo di 639.090 euro. Di questi 639.090 euro, il 50% è stato finanziato dalla Regione Lombardia, il 15% dalla Camera di Commercio Monza e Brianza e il restante 35% dai partner e dai Comuni aderenti. Brianza Design Discript-Le Vie del Saper Fare è stato pensato per essere realizzato in tre fasi, la prima, partita a Gennaio, terminerà ad Aprile 2015. Il progetto si realizza nelle sue diverse tre fasi per un valore complessivo di circa 282.000 euro, di cui, per la prima fase, sono stati stanziati 94.000 euro. I finanziamenti che sono stati aggiudicati al progetto sono quindi derivanti dalle modalità previste per i bandi<sup>5</sup>. La modalità è quindi quella della sponsorship da parte di Camera di Commercio e Regione Lombardia e di finanziamento diretto da parte dei 10 Comuni coinvolti nel progetto. Anche la forma di partnerariato è prevista: le imprese che apriranno le proprie porte ai visitatori, saranno parte integrante del progetto, fautori primari di comunicazione territoriale. Inoltre i musei, luoghi dismessi e cascine saranno invitate a fornire i propri spazi per la realizzazione del FabLab. Non essendo ad oggi garantiti i finanziamenti per la realizzazione delle fasi successive, qualora si volesse portare avanti il progetto, l'aggregazione Brianza Experience dovrà coinvolgere, aventi l'interesse di mantenere attivo il progetto. Queste figure potrebbero essere gli stessi attori del territorio: altri enti (ad esempio Confartigianato, Associazione dei Lavoratori, Confindustria), imprenditori, artigiani ed addetti al settore dei servizi (albergatori, ristoratori).

<sup>5</sup> Il progetto ha ottenuto il finanziamento regionale in vista di Expo, nell'ambito della L.R. 19/2014.

### 1.2.3 Competitors

Sono stati individuati competitors facendo riferimento agli obiettivi e alle linee progettuali di Brianza Design-District-Le Vie del Saper Fare rispetto ad altri progetti sia sul territorio brianzolo sia su quello nazionale (ma limitrofo alla provincia Monza Brianza). In merito al territorio della Brianza, il competitor identificato appartiene alla categoria “Brianza Design District” e ha come finalità la creazione di percorsi turistici in ottica di turismo d’impresa. Gli altri progetti appartenenti alla stessa categoria o alle altre tematiche, possono essere visti come attività complementari al progetto Brianza Design District-Le Vie del Saper Fare, in quanto offrono una fruizione del territorio in cui si offrono attività culturali e paesaggistiche integrabili a quello che è il percorso qui progettato. A livello nazionale invece si segnala la presenza di un progetto simile a Brianza Experience in Piemonte.

**Una rete per l’artigianato in Brianza:** Il progetto, i cui soggetti attuatori sono APA Confartigianato Milano Monza Brianza e Servia S.r.l., si basa sulla valorizzazione del saper fare brianzolo. Il progetto si è concretizzato in tre tipologie di itinerari: Itinart, il Circuito del Saper Fare e Il Posto a Tavola. Itinart è un itinerario alla scoperta dell’artigianato e del design brianzolo e suddiviso in tre chiavi di lettura: Brianza classica, Valle del Lambro e Brianza vimercatese. Il circuito coinvolge ad oggi 58 artigiani presenti in 32 Comuni della provincia di Monza e Brianza. I Comuni coinvolti nei percorsi saranno dotati di segnaletiche stradali che riporteranno, accanto al nome del Comune, il nome del percorso e i loghi istituzionali del progetto. Il Circuito del saper fare sarà invece composta da 13 mostre che raccontano l’artigianato e il design a livello territoriale, regionale, nazionale e internazionale. Queste mostre si articoleranno nelle 10 città appartenenti al progetto: Monza, Desio, Lissone, Nova M.se, Cesano M.no, Meda, Seregno, Giussano, arate B.za, Vimercate, Muggiò e Usmate-Velate. Per Il posto a Tavola 33 aziende artigiane realizzeranno in collaborazione con designer e architetti una “mise en place” che interpreta i diversi modi di stare a tavola. Ogni progetto sarà accompagnato da un elemento legato all’alimentazione locale e da immagini del territorio. La collezione sarà composta da circa 80 elementi.

**Made in Piemonte-Destinazione d'impresa:** Il progetto, finanziato dal Programma Interreg I-CH 2007 2013, è stato sviluppato dal Distretto Turistico dei Laghi che ha ricevuto l'incarico da parte della Direzione Turismo della Regione Piemonte. L'obiettivo è quello di realizzare itinerari turistici integrati e legati alla visita di impresa. Le imprese della regione sono state individuate dal Sistema Camerale e dalle Unioni Industriali, seguendo le linee guida tracciate dall'Università degli Studi di Torino che ha avuto il compito di studiare e fornire al progetto un modello di visita e uno studio di fattibilità. Le imprese individuate spaziano dalla lavorazione di lane e tessuti a quella del legno e della ceramica, del vetro e della plastica, dalla floricoltura alla tradizione casearia del gorgonzola e dei formaggi d'alpeggio, dalle risaie alla produzione di vini e distillati, passando dalle botteghe artigianali dove nascono giocattoli, fisarmoniche e ombrelli fino al distretto della rubinetteria e del valvolame. Le 13 visite partiranno da fine marzo 2015 fino a fine giugno. Oltre alla visita in azienda il gruppo verrà sempre accompagnato alla scoperta di un'eccellenza turistica (ad esempio San Carlone, Isole Borromeo o la Cascata del Toce) del patrimonio agroalimentare (piccoli produttori caseari, cantina stagionatura formaggi, cantina vini), culturale (Forum Omegna, rete ecomuseale del Lago d'Orta) o naturale. I gruppi viaggeranno in bus e saranno accompagnati durante i tour da una guida turistica abilitata alle lingue italiano-inglese. In ciascuna azienda saranno accolti invece da un responsabile che condurrà il gruppo a conoscerne il processo produttivo. Ciascun tour è venduto al costo promozionale di € 10,00 a persona. Il costo è comprensivo di trasporti, visita aziendale, visita alle eccellenze del territorio ed eventuali degustazioni.

## 1.3 Finalità

La finalità di questo progetto è quello di fornire agli artigiani e alle istituzioni un sistema di connessioni e relazioni volte alla valorizzazione del territorio e alla costruzione di un'identità forte e riconoscibile sia all'intero della comunità sia agli occhi dei potenziali fruitori del territorio. Il fine del progetto è quello quindi di aiutare a veicolare le peculiarità che il territorio ha per sua natura, cercando di accompagnare il mondo della manifattura all'interno del digitale. La convinzione di partenza è che questi strumenti debbano rappresentare e motivare la cooperazione tra i vari fruitori del territorio: tramite il digitale si vuole quindi facilitare lo sviluppo di nuove relazioni, favorire l'aggregazione dei vari stakeholders e promuovere non solo il settore legno-arredo ma dell'intero territorio. Un fine ultimo è quello di trasmettere le potenzialità date dalla tecnologia, istruendo, abituando e mostrando il valore che possono apportare. Per questi fini si identificano quindi i seguenti obiettivi:

- far conoscere il territorio e le sue eccellenze culturali e produttive;
- stimolare un possibile flusso economico BtoC, attraverso l'esperienza diretta dei visitatori della storia, della tradizione, delle capacità distintive del territorio lungo l'intera filiera del legnoarredo;
- stimolare un possibile flusso economico BtoB;
- incentivare il "riscatto territoriale" post crisi;
- stimolare la cooperazione tra gli attori del territorio;
- creare un'identità coesa del territorio prima nelle menti dei cittadini per poi comunicarla a quelle dei turisti.



## 1.4 Output fase 1

Gli output di questa fase prevederanno la realizzazione di percorsi sul territorio, sviluppo della piattaforma e organizzazione del FabLab sul territorio.

**I Percorsi:** i percorsi saranno delle vere e proprie mappe che mostreranno le varie realtà imprenditoriali presenti. Queste attività saranno suddivise in due percorsi secondo le chiavi di lettura della “Tradizione” e del “Innovazione” per mostrare i diversi volti del fare artigiano sul territorio. Tradizione e Innovazione non vogliono creare due immaginari a sé stanti del ruolo dell’artigiano, ma, con il focus su questi due valori, cercano di raccontare una Brianza legata alla manualità e all’esperienza tradizionale che diventa prodotto di “nicchia” di alta qualità e una realtà aperta alle collaborazioni con designer e specialisti del settore che investe sulla tecnologia e sulla ricerca per essere competitiva nel mercato. I percorsi toccheranno i punti salienti del territorio sia a livello produttivo che culturale e naturalistico in modo da raggiungere un pubblico sia in modalità BtoB che in modalità BtoC.

**La Piattaforma e landing page:** Gli output web verteranno nella realizzazione della landing page Brianza Experience - le vie del saper fare e del sito vetrina del progetto Brianza Design District. La prima è stata pensata ed inserita in un secondo momento all’interno del progetto in quanto ci si è resi conto che mancava una pagina- “raccoltitore” di quello che sarebbero stati i diversi progetti da qui in avanti, tra cui Brianza Design District. La landing page conterrà le informazioni inerenti all’aggregazione, informazioni sui Comuni e sul territorio, mappa del territorio e i vari link ai siti dei progetti e social. La piattaforma invece raccoglierà innanzitutto i percorsi, scaricabili e stampabili, in cui saranno geolocalizzate le aziende grazie a Google Maps; le categorie d’interesse territoriale organizzate tramite le categorie “turismo d’impresa” e “turismo culturale”; la descrizione dei comuni e del progetto; i video che raccontano il fare artigiano. La piattaforma, multicanale e bilingue, sarà coerente con lo standard tecnologico E015 - Digital Ecosystem, che permette la condivisione di dati e la gestione di questi da parte di terzi.

**Video:** verrà realizzato un video in grado di raccontare la realtà artigiana della Brianza. Questo video sarà inserito nella Home del sito vetrina e vedrà narrato il territorio tramite l'intervento di designer internazionali, tramite riprese evocative del fare artigiano e l'intervento degli artigiani del luogo.

**Immagine coordinata:** L'immagine coordinata è stata pensata in relazione a quelle che sono i valori del territorio e nel rispetto del marchio Brianza Experience - Le Vie del Saper Fare già registrato quando il progetto ha preso avvio. Il team grafico ha apportato delle migliorie al marchio Brianza Experience e, in seguito alle modifiche, ha sviluppato il brand Brianza Design District e creato l'immagine coordinata del progetto.

**Infografica:** La realizzazione dell'infografica è stata pensata per trasmettere ai turisti BtoB e BtoC i dati di carattere quantitativo inerenti al territorio compreso nel progetto. I dati riguardano la distanza di ogni singolo comune da Milano, il numero di imprese e artigiani sul territorio per comune e la densità d'imprese sul territorio.

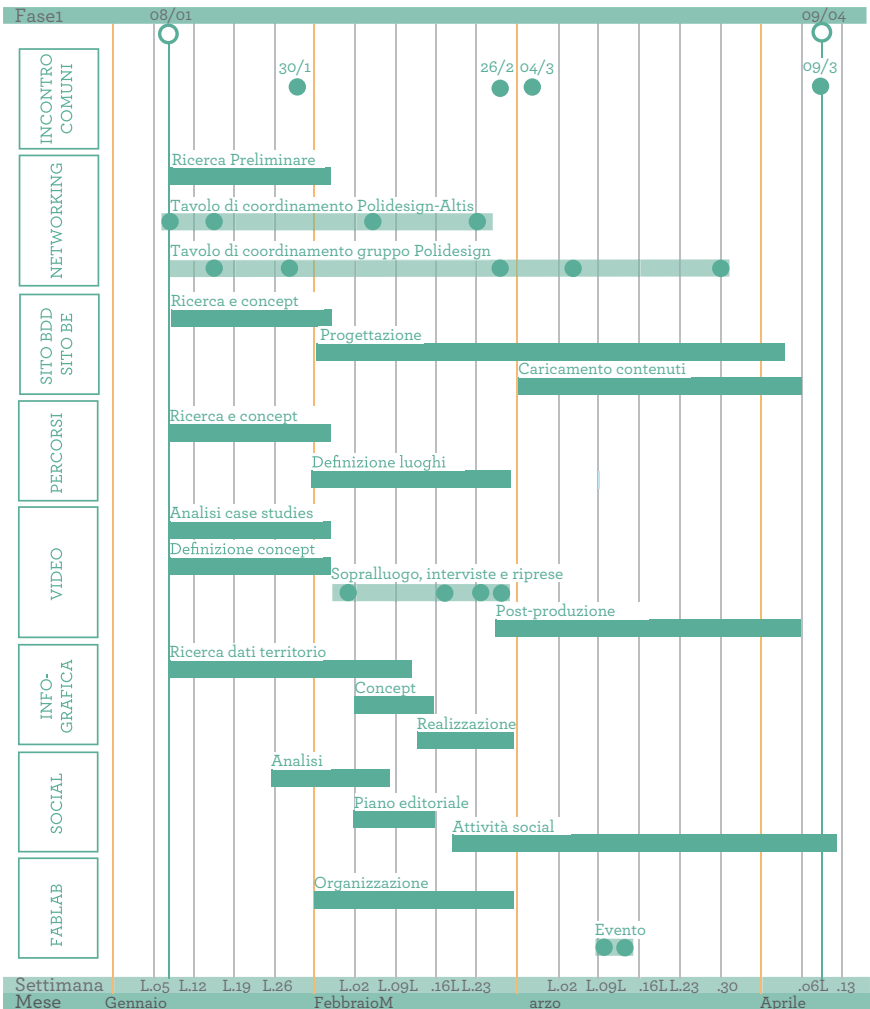
**Canali social:** Nella prima fase del progetto saranno attivati Facebook, Instagram e Youtube. Questi social permetteranno di creare un sistema transmediale in grado di veicolare contenuti d'interesse per i principali stakeholders dei canali: i cittadini, gli imprenditori e gli amministratori locali. L'obiettivo è quello di creare uno spazio in cui condividere contenuti legati al mondo del design e dell'artigianato, in grado di attirare potenziali fruitori del territorio.

**FabLab:** I FabLab saranno due eventi della durata di un giorno, uno a Meda e l'altro a Lissone. Durante questi laboratori, cinque dieci ragazzi tra i 9 e gli 11 anni potranno toccare con mano il mondo della stampa digitale dalla fase progettuale alla realizzazione finale. I ragazzi esperiranno quindi una nuova cultura del "toccare con mano" che punta alla riscoperta e alla rilettura del lavoro manuale. I FabLab verranno documentati e inseriti all'interno del sito Brianza Design District.

## 1.5 Scheduling

Grafico che mostra lo svolgimento delle attività nel periodo 8/01 (inizio fase progettuale) al 9/04 (termine prima fase). Si mostra la calendarizzazione delle attività suddivise per output di progetto, fase di ricerca comune ed incontri con l'aggregazione Brianza Experience per l'aggiornamento sulle fasi di progettazione.

Graf. 22 - Scheduling attività progetto Brianza Design District



## 1.6 Conclusioni

Prima di passare alla descrizione del progetto è importante fare alcune considerazioni. Innanzitutto mi sono trovata a partecipare alla realizzazione di un progetto “reale” che esula dall’ambito universitario in cui mi sono sempre trovata ad interagire. Questo mi ha fatto rendere conto di come l’Università ti dia delle basi, un metodo e delle “linee guida” utili per affrontare un percorso al “di fuori” delle mura del Politecnico. Questi metodi però non possono essere applicati di default. Anzi, sono formule che devono modellarsi a seconda dell’oggetto progettuale. Non esistono quindi metodi “a priori”, ma solo modalità di ragionare e di esperire un luogo, di confrontarsi su un nuovo tema e di analizzare uno specifico prodotto. L’entrare in contatto con questa realtà mi ha mostrato diversi volti della professione. Seppur gli intenti di partenza siano sempre buoni, con il tempo, vengono fuori quelli che sono le motivazioni e le scelte politiche, che finiscono per influenzare in modo profondo quello che è il lavoro del progettista. E allora ecco che da una iniziale idea di selezione di aziende, nel progetto verranno inserite quasi tutte, dalla proposta di progetto in cui si prevedeva lo studio di un’immagine coordinata, nella fase di realizzazione si “migliorerà” il marchio pre-esistente e così via. Inoltre, con grande rammarico, sto constatando che la promessa di finanziamenti da parte della Regione e dalla Camera di Commercio per la seconda e terza fase non sarà rispettata. Questo porta ad alcune implicazioni. A livello umano, ho visto l’interesse e l’impegno dell’aggregazione e quanto loro considerino questo progetto un punto d’inizio, una svolta per l’intero territorio. Ho avuto modo di parlare con il Sindaco di Lissone, Concetta Monguzzi, la quale mi ha raccontato quanto il fatto di non finanziare l’intero progetto sia un reale spreco di fondi. Infatti il realizzare solo una prima fase implica il donare una piattaforma che ha molto potenziale e molta utilità per il territorio ma che non ha le capacità per esprimerle perché manca l’implementazione di contenuti e di strategia sul territorio. A pensarci è come avere un’auto di grossa cilindrata e molti cavalli in cui si mette il diesel per risparmiare. L’auto non si esprimerà mai in tutta la sua potenza. Confido, forse ancora nella mia visione utopica universitaria, che le prossime fasi vengano finanziate e magari di poterle ancora raccontare.

## 2 Il progetto Brianza Design District

La fase 1, partita la prima settimana di Gennaio, ci ha visti coinvolti nella parte preparatoria del progetto. Abbiamo innanzitutto organizzato il gruppo di lavoro e ci siamo coordinati con il gruppo City Innovation Lab. Partendo dalla proposta di progetto elaborata, abbiamo svolto una ricerca di case studies e abbiamo reperito i dati inerenti al territorio: densità demografica produttiva, numero di aziende, settore produttivo specifico di ogni azienda, tematiche “guida” per l’organizzazione delle aziende, le realtà aziendali (relazioni con designer, valori, contesto, storia, iniziative) e creazione dell’immagine coordinata. Gli incontri con gli assessori dell’aggregazione sono stati nodi fondamentali per lo svolgimento del progetto. Si è poi passati alla progettazione dell’architettura della piattaforma e all’individuazione di storie da raccontare e contenuti da veicolare all’interno della piattaforma. Di seguito si individueranno le caratteristiche del territorio riscontrate nella fase di ricerca “desk” e sul campo (incontro con i Comuni, incontro con gli imprenditori e gli artigiani del luogo, interviste a designer internazionali) che hanno influenzato l’organizzazione progettuale e lo sviluppo della piattaforma, dei percorsi e del video.

### 2.1 Un territorio costellato da micro imprese

Come si è avuto modo di approfondire nella seconda parte di questa tesi, la Brianza è un territorio costellato da micro imprese con meno di 10 addetti. All’interno di questa realtà, si riscontrano però un 5% di imprese che si sono rafforzate negli anni grazie alla loro produzione: sono cresciute di dimensione, hanno diversificato la produzione e sono diventate tra le leader a livello internazionale. Le imprese<sup>6</sup> e il numero di addetti<sup>7</sup> per Comune per l’anno 2014 inerenti al settore del legno-arredo risultano essere rispettivamente:

- Cabiato 175 imprese e 1.48 addetti, Cantù 372 imprese e 2.294 addetti; Carugo 55 imprese e 393 addetti; Figino Serenza 49 e 315; Giussano 109 e 902; Lentate sul Seveso 140 e 647; Lissone 268 e 1.024; Mariano Comense 241 e

<sup>6</sup> Fonte: elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio Monza e Brianza su dati Registro Imprese

<sup>7</sup> L’informazione sugli addetti è di fonte INPS, aggiornata a settembre 2014.

- 1.077; Meda 361 e 2.527; Sovico 16 imprese e 100 addetti;
- Il totale di imprese ammonta a 1.786 e il numero di addetti totali è 10.327;

Dalla fotografia che abbiamo avuto modo di fare, emergono alcuni fattori d'interesse.

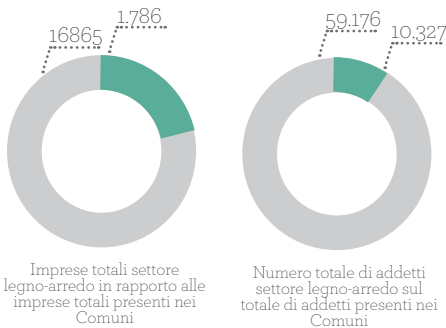
- sono state selezionate 125<sup>8</sup> imprese su tutto il territorio rientrante nei confini dei Comuni aderenti a Brianza Experience;
- di queste imprese, 11 sono grandi imprese, 25 medie, 70 piccole imprese e 15 micro imprese;
- le tipologie di servizi che si riscontrano si riferiscono all'arredamento generico, arredo classico, arredo moderno, arredo per ufficio, componentistica per l'arredo, produzione di design, piallacci naturali e tinti, creazione artigiana di pipe, complementi imbottiti, lavorazione artigiana del legno, intagli, intarsi e dorature, decorazioni per interni, arredamento il legno, accessori, illuminotecnica ed artistico artigianale;
- le micro imprese si occupano principalmente di lavorazioni in legno e di arredamento in legno; le medie e le grandi aziende di componentistica e di arredamento d'interni;
- sono presenti 6 outlet, 107 showroom, 2 musei aziendali;
- la comunicazione delle medio-grandi aziende avviene via web attraverso siti internet aziendali e pagine facebook aziendali in cui vengono pubblicati aggiornamenti sui prodotti, sulle iniziative e sulla storia dell'azienda;
- molte piccole imprese sono presenti negli elenchi web come Pagine Gialle e non hanno siti internet di riferimento;
- le piccole imprese che utilizzano il web per pubblicizzarsi, hanno siti poco funzionanti, disorganizzati e poco attrattivi.

.....  
8Di fatto le imprese riscontrate sul territorio sono 150, ma per il momento, di quelle contattate per il progetto, in 125 hanno dato la disponibilità a partecipare all'iniziativa.

Graf. 23 - Numero di imprese del settore legno-arredo per classe di addetti nei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Valori per l'anno 2014

Comuni	Totale Imprese	Imprese arredo	Classe add. <9	Classe add. 10-49	Classe add. 50-249	Classe add. >250	Totale addetti
Cabiate	610	175	131	26	2	0	159
Cantù	3.508	372	273	53	6	0	332
Carugo	460	55	37	9	1	0	47
Figino S.	359	49	32	9	1	0	42
Giussano	2.053	109	77	14	1	1	93
Lentate S.	1.098	140	110	13	2	0	125
Lissone	3.799	268	224	11	2	0	237
Mariano C.	2.275	241	186	23	2	0	211
Meda	2.133	361	258	52	6	1	317
Sovico	540	16	13	3	0	0	16

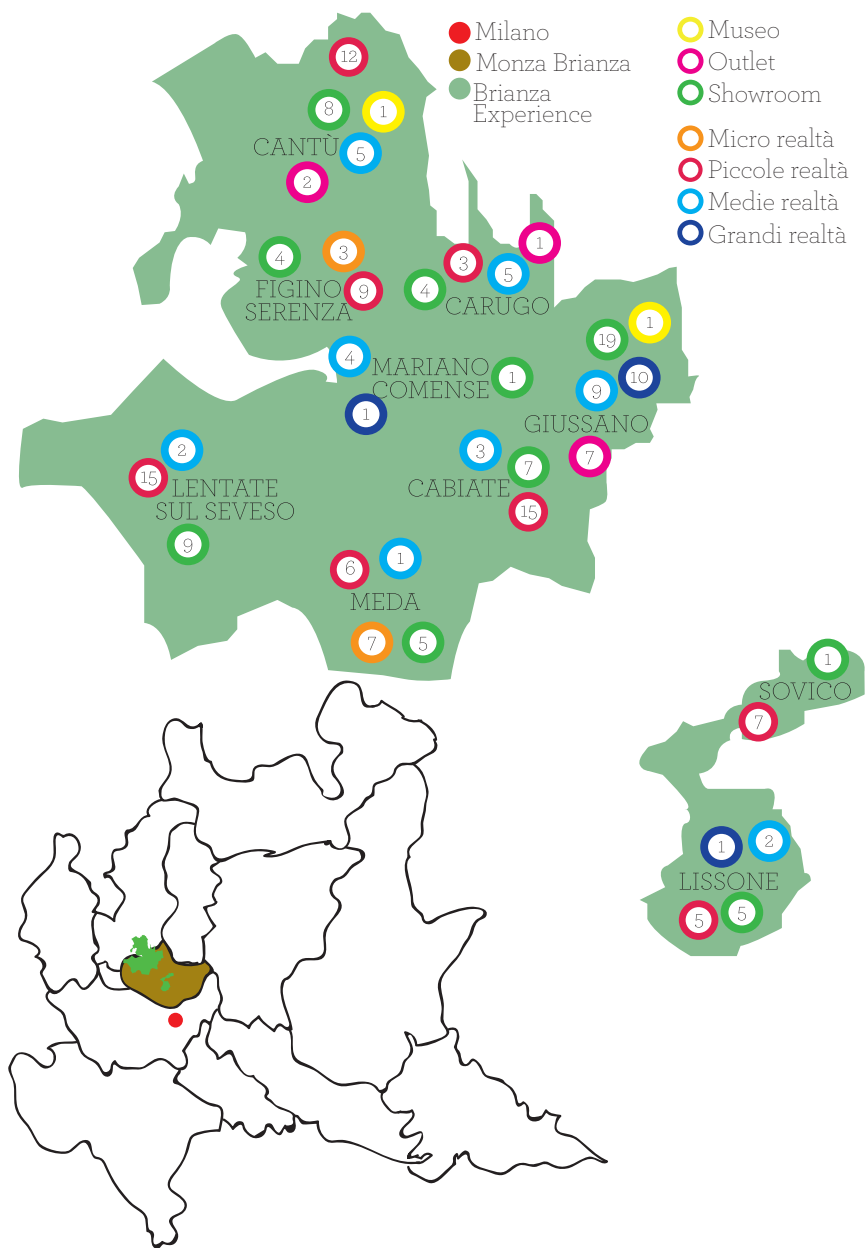


Imprese totali settore legno-arredo in rapporto alle imprese totali presenti nei Comuni

Numero totale di addetti settore legno-arredo sul totale di addetti presenti nei Comuni

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su Dati Registro Imprese

Graf. 24 - Offerta d'impresa dei territori Brianza Experience - Le vie del saper fare





### 2.1.1 I punti d'interesse ed eventi

L'area geografica di riferimento per Brianza Experience, oltre a realtà interessanti dal punto di vista delle micro-PMI, presenta alcuni punti d'interesse architettonico, storico-artistico e paesaggistico. Per questo motivo, essendo il progetto indirizzato ad un pubblico sia BtoB (che comunque potrebbe volere visitare altre tipologie di realtà territoriali) che BtoC, più incline a esperire un luogo nelle sue varie forme, Brianza Design District intende fornire una corretta informazione e categorizzazione delle possibilità presenti sull'area. Dalla ricerca sono emerse diverse tipologie di attrazione turistica (Fig):

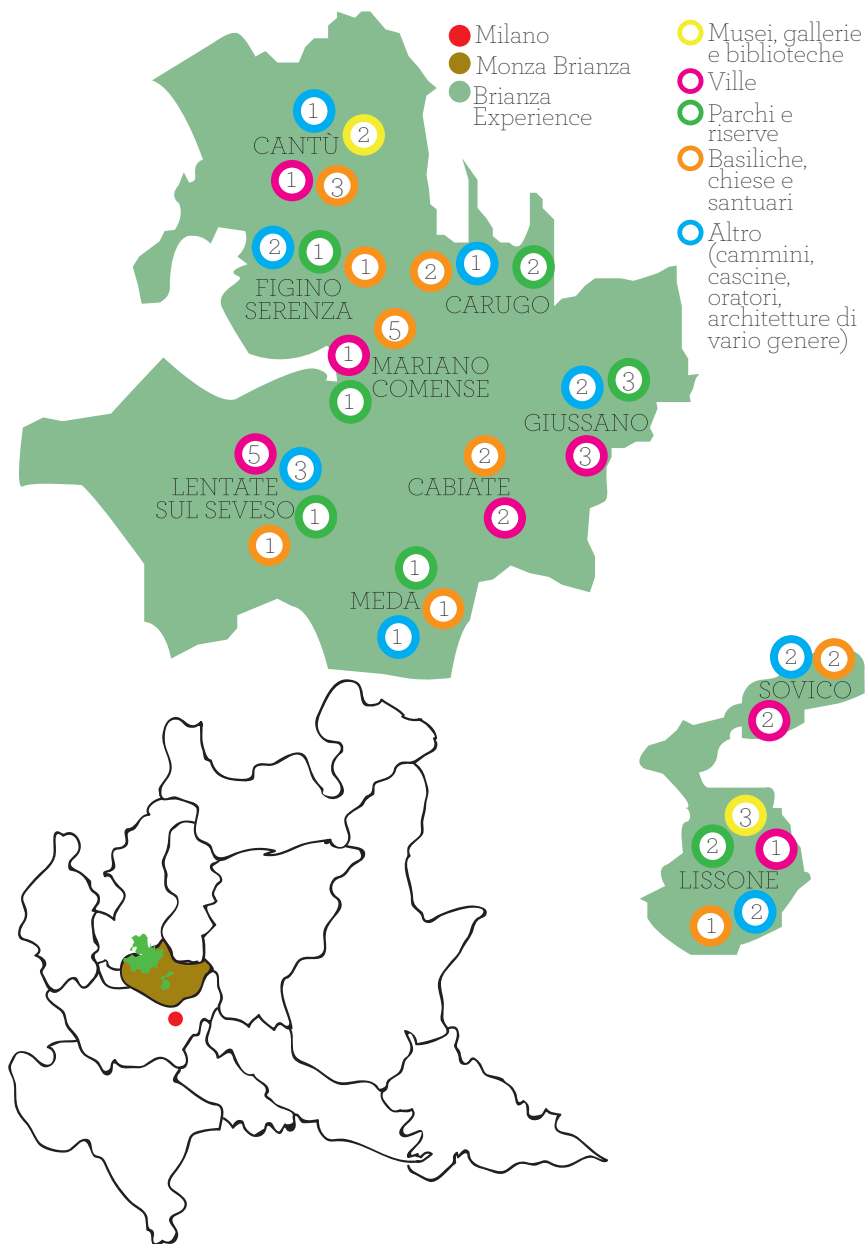
- Parchi;
- Ville storiche;
- Chiese, Basiliche e Santuari;
- Gallerie, musei esposizioni e biblioteche sull'arredo-design;
- Percorsi tra cascine e mulini;
- Altre categorie di esposizioni tra cui la Strumentoteca d'arte musicale.

Una nota da aggiungere è che le Ville presenti sul territorio sono di proprietà privata e quindi per questo non tutte risultano essere aperte al pubblico.

Sul territorio Brianza Experience, nel corso dell'anno vengono organizzati diversi eventi legati al settore del legno-arredo e design. Questi eventi sono sicuramente da tenere presente per poter creare una proposta turistica integrata e magari in un futuro proporre un ciclo di eventi che sia sovracomunale e appartenente alla filiera del legno-arredo. Gli eventi promossi sul territorio si svolgono a Cantù, Giussano, Lissone e Carugo e sono rispettivamente:

- Festa del legno, Biennale del merletto, saper fare-scuole canturine per Expo2015;
- FabLab per il fuori salone dal 5 al 13 aprile;
- Premio Lissone design nel periodo Expo2015, artigiani reloaded;
- Arredoesse/retrospettiva.

Graf. 25 - Offerta luoghi storico-culturali e paesaggistici dei territori Brianza Experience  
- Le vie del saper fare



## 2.1.2 I punti di accesso al territorio e i servizi

Il territorio della Brianza, non dista enormemente dalla periferia milanese e quindi si individua nell'utilizzo dell'automobile, il primo mezzo d'accesso al territorio. Bisogna però indicare anche mezzi alternativi, più confacenti alle persone che non hanno la disponibilità di avere un'auto (basti pensare a turisti stranieri che, non conoscendo i luoghi, preferiscono magari evitare di noleggiare una macchina e affidarsi ai mezzi).

Sono stati individuati quindi sul territorio di Monza Brianza e della Regione Lombardia, i vari punti d'accesso ai Comuni appartenenti all'aggregazione Brianza Experience.

I punti d'accesso individuati sono a Milano, la stazione di Garibaldi e di Rho Fiera in cui si terrà l'Expo e città limitrofe alla Brianza come Lecco e Como. Gli accessi relativi ai singoli Comuni si individuano principalmente negli snodi ferroviari sul territorio (sia FS che Trenord) e che sono presenti a Cabiato, Cantù, Carugo-Giussano, Lissone e Mariano Comense. È presente anche una linea bus che attraversa la Brianza da Cantù a Monza (gestore SPT). Si sottolinea la presenza di alcune postazioni di Car Sharing nei Comuni di Carugo, Giussano e Mariano Comense. Inoltre sono presenti sul territorio alcuni percorsi ciclabili tra le varie città: una ciclabile di 15 km unisce Monza, Giussano e Lissone.

## 2.2 Interviste sul campo

Per la realizzazione di Brianza Design Discript, oltre ad una fase di ricerca desk che ha comportato la raccolta dei dati evidenziati non solo in questo capitolo, ma in tutta la tesi, abbiamo svolto una ricerca sul campo per evidenziare gli aspetti salienti del territorio. Questo ci ha permesso di comprendere cosa c'è sotto ai "numeri" e ai report letti fin'ora. Abbiamo visto un territorio guidato dalla passione del fare, fatto di emozioni, situazioni, espressioni e relazioni. Abbiamo scelto di farci raccontare la produzione brianzola sia da un punto di vista interno (gli imprenditori e gli artigiani del luogo) sia da un punto di vista esterno ma pur sempre in relazione con la realtà produttiva (i designer che da anni collaborano con le varie aziende dell'area geografica). Questo contatto ci è stato utile inoltre per sviluppare la linea narrativa del video principale di Brianza Design Discript. Di seguito verranno presentati alcuni estrapolati, per motivi di spazio, delle interviste svolte nel corso di questo progetto. Quello che è certamente emerso e che ho avuto modo di toccare in prima persona è sicuramente la passione per il territorio e per la produzione che in esso avviene, il desiderio di mettersi alla prova e di innovare di rivincita e di orgoglio che muove questi artigiani, nonché la profonda importanza di quello che è il lavoro di squadra tra designer e artigiani, senza il quale non si inventerebbero soluzioni. Le giornate passate in Brianza mi hanno mostrato che cosa significa essere artigiani: essere guidati dalla passione del fare che quindi non è solo un lavoro ma una spinta proveniente da dentro, avere un profondo rispetto per la materia che si lavora, dover avere un confronto con gli altri per migliorare sempre il proprio Know-How, essere consapevoli delle difficoltà odierne ma anche delle soddisfazioni che porta il mestiere e saper guardare a qualsiasi età con gli occhi dei bambini, perché, a volte, crescendo si perde quello sguardo sul mondo che sa trasformare i sogni e le idee in realtà

*“signorina, guardi, c'è una faccia su quel tronco che lavorerò” (Signor Luigi, proprietario Arredi3n. 2 marzo 2015)*

## 2.2.1 Intervista ai designer Daniel Libeskind e Marc Sadler

**Daniel Libeskind:** è un architetto di fama mondiale che si occupa anche di creazioni di design. Negli ultimi anni tra gli innumerevoli progetti che ha seguito si ritrovano la Freedom Tower a New York, il nuovo quartiere City Life di Milano e il Padiglione Cina per Expo2015. Dagli anni 80', momento in cui è entrato in contatto con la realtà brianzola, coinvolge gli artigiani e i produttori del territorio per collaborazioni sia su progetti locali che internazionali. Nell'intervista che ha svolto con noi, ci ha raccontato la Brianza e il design così:

I: Perché tra le tante realtà produttive ha scelto di instaurare con la Brianza un rapporto di collaborazione così stretto?

D.L: Io lavoro sempre con i produttori della Brianza perché tu puoi avere tutte le tecnologie e le conoscenze del mondo ma per incontrare una persona che sa creare qualcosa bisogna andare in Brianza; è un laboratorio creativo per fare oggetti che non sono prodotti di massa ma oggetti bellissimi che hanno tradizione. Puoi andare in Giappone e in India ma quello che amo dell'Italia e della Brianza in particolare è il cuore della mente creativa. La persona giusta al posto giusto, i diversi materiali che incontrano competenze differenti: è questo il potere della Brianza.

I: In un periodo economico di estrema crisi, qual è la soluzione?

D.L: Il mondo è in crisi [...] L'Italia non deve dimenticare che ha una profonda tradizione che non è solo il Duomo di Milano e la Ferrari, ma è il legame profondo in ogni cosa della vita quotidiana, il modo in cui dite qualcosa a qualcuno o il modo in cui analizzate il profilo di un palazzo. E certo che le tecnologie ci sono e che cambiano, ma quello che non cambia è il senso artistico del saper creare qualcosa, è la passione, l'interesse di produrre qualcosa, perché non è che se hai la tecnologia puoi produrre qualcosa di accattivante. Il design ormai è globale ma questo significa che le aziende devono posizionarsi e dire qualcosa di loro stesse, qual è la motivazione che le fa produrre e certo che c'è un'idea di guadagno. Ma in Italia non c'è solo un fare soldi ma una passione di fondo che fa amare i prodotti italiani. Non puoi comprare la cultura, è qualcosa di inafferrabile, intangibile ma che però c'è e ha risonanza sulla cultura produttiva.

**Marc Sadler:** è un designer conosciuto a livello internazionale per aver inventato gli scarponi da sci termici. La sperimentazione con le materie plastiche, tema portante dei suoi studi nonché grande curiosità personale, ha sempre avuto un posto di primo piano nella sua attività di designer. Ha vissuto ed esercitato in Francia, Stati Uniti ed Asia per poi stabilirsi definitivamente a Milano. Collabora con molte aziende di arredamento, di elettrodomestici, di illuminazione ed è ancora impegnato nel settore dello sport. Ci ha parlato della Brianza così:

I: Qual è la sua esperienza con la Brianza?

M.S.: C'è stato un momento in cui ho detto basta con la Brianza e con l'Italia. Poi sono ritornato perché c'è un modo di fare design che si trova solo qui. C'è un'eccellenza nel territorio che è unica per fare modelli, prototipi, imbottiti, tessuti che non ho mai trovato da nessuna parte. Certo, ci sono altri posti in cui posso andare e vado. Se devo fare delle antine vado in Veneto perché c'è la grossa produzione, ma se devo fare la cucitura particolare vado in Brianza perché c'è una raffinatezza che non trovo più, frutto di una regione che produceva qualità.

I: Quali sono le caratteristiche che appartengono agli artigiani?

M.S.: È una regione che fa "la spugna" su quello che è il meglio della conoscenza del mobile, luce e altro. Qui ci lanciamo in avventure con gli imprenditori, sia marchi famosi che piccoli artigiani, che si mettono a fare delle lavorazioni con l'intuizione della persona che ha una conoscenza tecnica. Ci succede spesso di fare un imbottito con il particolare in legno e si va dall'artigiano che non solo sa fare la lavorazione, ma che porta anche una soluzione dal cassetto alla quale non avevamo pensato. Messi insieme fanno "puff", quell'alchimia geniale che ci serve.

I: In questo periodo, qual è la strada da seguire per gli artigiani?

M.S.: Con il savoir faire come questo possiamo fare fronte all'estero. Perché è una cosa che in Germania e in Francia non hanno. Io ho fatto fatica a lavorare in questi paesi ed inventare soluzioni. Qui no, perché è talmente un territorio caotico che dal caos nascono i fiori. [...] Qui c'è un capitale di conoscenza maggiore ed è un vantaggio, i giovani però non devono ripetere la storia: uno prima impara, poi applica e poi inventa.



Fig.39-L'architetto Daniel Libeskind  
e il designer Marc Sadler

## 2.2.2 L'incontro sul campo: intervista agli imprenditori del luogo

**Falegneria GD:** La falegneria GD, di cui sono titolari Valter Guidetti e Stefano Dassi, è nato nel 1998 dalla fusione di due realtà artigiane di stampo familiare. Questa falegneria è in grado di soddisfare la richiesta del "su misura" da parte di privati, studi professionali e aziende con i quali collaborano. Distribuita su un'area di 1.300 mq, utilizzano a macchinari "a controllo" di estrema precisione garantendo prodotti di qualità. Stefano ci ha raccontato della falegneria così:

I: Come si svolge la produzione nella sua falegneria?

S: In falegneria lavorano otto dipendenti con me e Valter e seguono tutte le attività produttive. Qui abbiamo la possibilità di sviluppare progetti utilizzando i programmi CAD o di lavorare, come spesso accade, su commessa da parte di studi di architettura e di negozi. A noi si rivolgono anche singoli clienti, con i quali cerchiamo di sviluppare un progetto adatto a lui ma anche in linea con le nostre competenze e il nostro gusto.

I: Con quali materiali lavorate e in cosa consiste la lavorazione?

S: Utilizziamo diverse tipologie di legno: dal massello ai piallacci, dal noce al bambù. Abbiamo ovviamente in magazzino i legnami più frequenti, ma a volte capita che, andando dal fornitore, ci si lasci ispirare da quello che si trova sul momento. Recentemente per esempio abbiamo portato in falegneria del bambù che abbiamo utilizzato per arredare un ristorante a Milano. Nel tempo abbiamo anche integrato altri tipi di materiali, come il ferro e il vetro. La lavorazione è un processo coadiuvato dai macchinari, ma non si limita solo alla riproduzione in serie. Anzi. I macchinari ci aiutano a rendere il prodotto su misura, perfetto. Non si produce mai una serie di mobili, solitamente la produzione è su richiesta e dietro c'è comunque un lavoro tecnico artigianale da parte mia e dei miei ragazzi.

I: I macchinari presenti in falegneria sono per la lavorazione del legno. Come lavorate il ferro e il vetro?

S: Gli oggetti di questo tipo li produco in collaborazione con altri artigiani. In particolare con i miei vicini "qui", un fabbro e un vetraio. Si è sviluppato un rapporto stretto e facciamo riferimento l'uno all'altro quando ci sono progetti interessanti da sviluppare o anche solo un'idea che ci gira in testa.



**Gabriele Borsato:** è un fabbro e “vicino” di Stefano di DG a Biassono (Lissole). Nel suo spazio, piccolino e con molti macchinari, realizza complementi d'arredo in metallo. Tra i vari oggetti presenti, ci mostra un tavolo in ferro fatto da lui in cui presto dovrà essere inserita la struttura in vetro realizzata dal vicino artigiano del vetro. Parla della sua impresa così:

I: Quanti siete a lavorare in questo spazio?

G: Siamo io e mio fratello come soci e mia sorella, che si occupa della parte amministrativa, come dipendente. C'è anche un ragazzo che aiuta me e mio fratello a realizzare i progetti.

I: Per chi sviluppa questi progetti?

G: Solitamente per persone che lavorano sul luogo. C'è chi ha uno studio di architettura, chi un negozio di arredamento e chi è un privato. Qui alla fine ci si conosce tutti e si lavora per conoscenza. Io vengo interpellato da altri artigiani che magari hanno bisogno della competenza di un fabbro, come io chiamo Stefano o Valter quando mi arriva un progetto interessante in cui è richiesta anche la parte di falegnameria.

I: Che metalli utilizzate e come li reperite?

G: Lavoriamo un po' tutti metalli. Dall'alluminio al ferro all'acciaio. Ma non è solo una questione di materiali, è importante anche la forma. L'altro giorno sono andato dal fornitore e ho trovato quei lunghi pali in ferro a forma triangolare con tutti angoli diversi. Non so ancora per cosa li utilizzerò, ma non potevo non prenderli. Erano troppo particolari per lasciarli lì. Comunque i materiali li reperisco tutti localmente, tramite filiera corta, per così dire. Capita qualche volta di non trovare quello che sto cercando qui, allora mi sposto un po' “più in là” ma resto fedele alle relazioni che ho qui. Sono anni che si lavora tutti insieme e poi è comodo avere il tuo fornitore o un terzo che conosci, se hai bisogno è lì dietro l'angolo e poi lo vedi in faccia.

I: Cosa la guida nella sua attività?

G: Certamente la passione. A me piace questo lavoro. Certo è difficile perché non sempre c'è richiesta di un servizio come il mio. Ma domenica sono venuto e ho realizzato un candelabro per il gusto di farlo. Ero ispirato. Credo che il mio sia un lavoro creativo perché anche quando sbagli puoi trasformare l'errore in qualcosa. Inoltre è un lavoro di precisione. Se sbagli di un millimetro, tutto l'oggetto risulterà storto e instabile.

**SempreLegno:** Sempre Legno è una falegnameria a Lissone che unisce il saper fare artigiano a macchinari di alta tecnologia. Questa scelta è stata compiuta dalla sua proprietaria per poter fornire un prodotto artigiano con una qualità che sia altissima, che superi il livello standard di qualità. Ci parla della sua attività:

I: Come è nata la sua attività?

L: Non sono figlia d'arte ma ho scelto di continuare l'attività di mio zio cercando di apprendere il più possibile. Ho cresciuto l'attività da sola, mio marito è entrato in un momento successivo.

I: Questa ricerca continua di qualità a cosa è dovuta?

L: Ho deciso di puntare su prodotti di qualità a 360° gradi. Ho investito su macchinari ad alta tecnologia, come la 5assi, sono l'unica ad averla tra i miei concorrenti. In questo modo posso unire la creatività artigiana alla perfezione data dalla tecnologia per prodotti su misura ed ad hoc dei clienti. Niente lavorazione in serie. Pensate che la 5 assi mi permette addirittura di creare una scultura in legno. Ma scelgo anche la qualità del legno. Io non mi posso permettere di cambiare una lama una volta a settimana come fanno le industrie, posso farlo una volta al mese. Il 100% legno preserva i macchinari.

I: Come ha influito la crisi sulla sua azienda?

L: Sfortunatamente ho dovuto chiudere uno stabilimento, spostando l'amministrazione qui a fianco al laboratorio. Prima erano separati. In ogni caso io faccio una ricerca continua per le realizzazioni. E quelle non te le pagano più i clienti. Se prima ti davano 10 ora ti danno 6 e tu in quei 6 devi farci stare tutto. Penso che il fatto di essere sopravvissuta alla crisi sia stato aiutato dai miei strascorsi in Economia e Commercio. Ho sempre parlato con i tutti, ho bussato a diverse porte (istituzioni, concorrenti, potenziali collaboratori) e ho chiesto, ho instaurato relazioni e mi son fatta conoscere. Ed è per questo che dall'estero vengono da me. Io produco interni per showroom e negozi di firme prestigiose come Chanel e Lancome che però non vogliono che si sappia. L'importante è lavorare.

I: Cosa le è mancato in questi anni?

L: Una presenza maggiore da parte delle istituzioni. Vi faccio un esempio. Siamo quasi ad Expo e si svegliano tutti ora con mille progetti. Però a noi non dicono niente. Ci interpellano ma non ci spiegano. Anzi, voi ne sapete qualcosa?

**Flli Elli:** è una realtà a Giussano che vede la nascita con l'apertura da parte del padre dell'azienda. Ora i tre fratelli Raffaele, Luigi e Gabriele seguono sotto ogni aspetto l'azienda. Raffaele ci ha guidato all'interno della realtà aziendale situata su una metratura di 6.000 mq. Durante la visita, in cui ci ha mostrato tutta la filiera produttiva, ci ha raccontato dell'attività:

I: Cosa producite e a chi si rivolgono i vostri prodotti?

R: Noi progettiamo e produciamo arredamento in legno per interni. La produzione dell'azienda è proposta col nome "Collezione Delo" ed offre un'ampia gamma di scelte, comprendenti sistemi d'arredo ed accessori per tutta la casa: librerie, mensole, letti, armadi, camere per ragazzi, tavoli da pranzo, scrivanie e vari complementi. Penso che la nostra professionalità, unita all'alta tecnologia che utilizziamo ci abbia dato la possibilità di essere conosciuti tra i migliore nel panorama internazionale. Noi non produciamo per clienti diretti. Collaboriamo esclusivamente con negozi e studi per la realizzazione dei loro modelli. Diciamo che produciamo "senza marca". Pensate che alcuni clienti, quando vengono a recuperare la merce, inseriscono nei loro imballaggi i nostri prodotti. A me non cambia, l'importante è lavorare.

I: Come funziona la produzione?

R:La nostra produzione come potete vedere è di carattere industriale. C'è poca manodopera che applichiamo solamente per richieste particolari, ma è raro. Gli operai che vedete alle macchine, non lavorano direttamente il prodotto, aiutano e seguono il funzionamento delle macchine. Varie macchine tradizionali ad esempio le linee di taglio-multilame, permettono la preparazione di componenti dei singoli pannelli nella fase che possiamo chiamare di falegnameria preparatoria.

Successivamente avviene la costruzione del pannello: lavorazione a quattro lati, preparazione impiallacciature, rivestimento, bordatura, foratura, lucidatura e finitura, selezione e montaggio. Se sono richieste lavorazioni speciali c'è il reparto artigiano di taglio a misura. Ci tengo a sottolineare che cerchiamo di essere ecosostenibili: utilizziamo colle classe E1 CEE e colle a base di farina di riso naturale e in più abbiamo un impianto a caldaia che brucia solo legno vergine in modo da avere impatto zero sull'ambiente.

**Arredi 3n:** Attività a Giussano avviata nel dopoguerra da tre fratelli, oggi da semplice falegnameria è diventata un'azienda che produce arredamento per uffici e luoghi pubblici come biblioteche, scuole, luoghi per l'infanzia e pediatrie. In azienda è presente la produzione, gli uffici, lo showroom e anche uno spazio ricreativo per i bambini in cui Arredi3n organizza spesso laboratori per i più piccoli. Abbiamo incontrato Lucia Berti, responsabile dell'ufficio design. Ci ha accompagnato nell'azienda mostrandoci la produzione per l'infanzia.

I: Come è evoluta l'impresa negli anni?

L: Siamo specializzati nell'arredamento in legno per scuole e asili. In passato richiedevamo i vari componenti morbidi ad altre realtà. Con gli anni però abbiamo deciso di differenziare la produzione e inserire la produzione di morbidi all'interno dell'azienda. È stata una scelta difficile da perseguire. Innanzitutto ci sono moltissime norme e veramente rigide per salvaguardare la salute dei bambini. In più abbiamo dovuti tutti imparare da zero. Siamo tutti specialisti del legno e il morbido è stata un'avventura. Ma adesso abbiamo affinato la tecnica e realizziamo prodotti veramente unici richiesti sia dai nostri clienti che da aziende concorrenti che ce ne chiedono la produzione per loro.

I: Come considera questo settore?

L: è un settore molto difficile in Italia perché nelle scuole non ha ancora preso piede la filosofia dell'arredamento psicologico-educativo che noi perseguiamo nella realizzazione dei nostri progetti. All'estero riceviamo più soddisfazione e io lo svolgo con grande passione. Quando crei per i bambini devi avere molta fantasia ed inventiva, l'unico pericolo sono le mamme che sono molto esigenti.

I: Considerate l'azienda più artigiana o industriale?

L: In entrambi i modi. Abbiamo macchinari che ci facilitano i lavori ma siamo noi a creare sempre nuovi progetti e a provarli anche nelle nostre case per vedere se sono ergonomici ed "usabili" in ambito domestico. Il signor Luigi, uno dei fratelli fondatori, per suo diletto si è costruito all'interno del reparto produttivo una piccola bottega artigiana in cui crea oggetti "come una volta". Ha ancora la passione e la tecnica artigiana, difficile trovarla altrove.

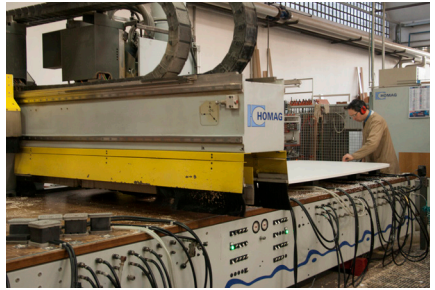


Fig.40- Falegnameria GD, Gabriele Borsato, Sempre Legno, F.Elli Elli, Arredi 3N

## 2.3 Case Studies

**Fuori Expo Milano 2015:** è un portale nato per dare ai visitatori in arrivo a Milano per Expo 2015 la possibilità di vivere la città come un'esperienza unica e per offrire una visibilità alternativa alle aziende durante il semestre espositivo. Il portale è caratterizzato da sei sezioni per offrire una guida con il meglio della città e dintorni: food, hospitality, location, shop (moda e design), percorsi (percorsi alternativi per scoprire Milano) e mobility. Per essere presenti sul portale, basterà acquistare la scheda prodotto. Questa identifica la sezione d'appartenenza, i dati di riferimento, la geolocalizzazione e le immagini per galleria dedicata. Attraverso il back end personale della scheda, i gestori pubblicheranno le informazioni previa conferma dei gestori del sito. Il sito sarà online fino al 31 ottobre 2015.

Obiettivi:

- Mappare gli eventi di Milano per il periodo Expo2015;
- Garantire un servizio di qualità agli utenti;
- Dare la possibilità ai gestori di comunicare le proprie iniziative in modo alternativo.

Caratteristiche:

- Event based;
- Contenuti creati dagli stakeholders;
- Contenuti a pagamento.

Valori:

- Condivisione;
- Scoperta;
- Informazioni di qualità.

Sotto:  
Fig.41- Fuori  
Expo Milano  
A destra:  
Fig.42-City  
mapper



**Citymapper:** Citymapper è un'applicazione che ha reinventato il concetto di spostamento con i trasporti in diverse città del mondo. Pianifica gli itinerari da A a B con tutti i mezzi di trasporto (autobus, metro, bici, taxi, treni, tram, traghetti oppure camminando). Informa in tempo reale sul traffico, sullo stato dei mezzi e sul meteo. Rende disponibili le mappe delle metro e avere sempre a portata le linee preferite. Offre la possibilità di condividere la posizione personale con altri utenti e consente di ricevere aggiornamenti e molte informazioni. Rende personalizzabili i percorsi e l'applicazione stessa. L'applicazione si sta ancora "sviluppando" e quindi ad oggi conta solo una decina di città.

Obiettivi:

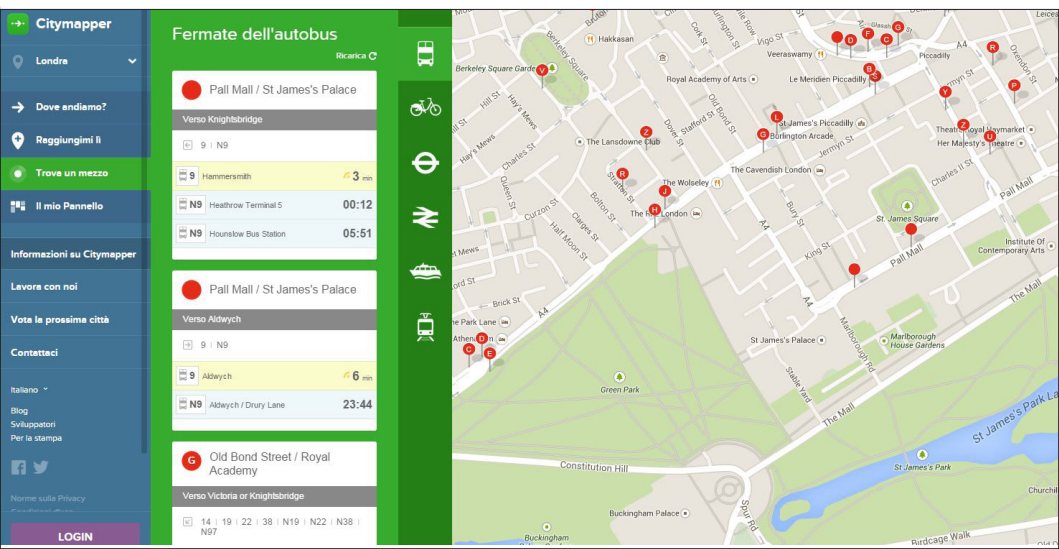
- Facilitare gli spostamenti nelle città già "mappate" dall'App;
- Creare una community e UGD;
- Informare in tempo reale.

Caratteristiche:

- Mobility based;
- Generatore di percorsi;
- Aggiornamento continuo.

Valori:

- Condivisione;
- Tempestività;
- Informazioni di qualità.



**Bologna Welcome:** Bologna Welcome è il servizio di informazione in città. La piattaforma permette a turisti e cittadini di ricevere informazioni turistiche sul territorio, dai musei agli eventi, materiale informativo e promozionale gratuito ed accedere a servizi di prenotazione alberghiera, organizzazione tour e visite guidate, biglietteria aerea, ferroviaria e marittima, prevendita per eventi e acquisto di merchadising. Questa piattaforma viene supportata anche da punti d'accoglienza presenti in città. Bologna Welcome è anche a servizio degli operatori locali ed internazionali, offrendo soluzioni su misura a seconda delle diverse necessità.

Obiettivi:

- Far scoprire Bologna in tutti i suoi aspetti;
- Proporre eventi sempre aggiornati e accattivanti;
- Rendere più "raggiungibili" le promozioni, offerte e servizi della città.

Caratteristiche:

- Portale istituzionale;
- Contenuti per scoprire la città in tutte le sue forme;
- Percorsi ed eventi organizzati a seconda degli utenti.

Valori:

- Unità;
- Scoperta esperenziale del territorio;
- Informazioni di qualità.

Sotto:

Fig.43-Bologna  
Welcome

A destra:  
Fig.44-New York  
is my muse

Ospitalità Ristoranti Eventi Luoghi Attività Shopping Nightlife Offerte Guida turistica Card

In evidenza Percorsi suggeriti Storia & arte Natura Bologna industriale

## Percorsi suggeriti

Le vie della "T": Indipendenza

Le vie della "T": Ugo Bassi

Le vie della "T": Rizzoli

Tre ore nel cuore della città'

Bologna - San Luca

San Michele in Bosco - Forte Bandiera

Sentiero CAI 904

Bologna delle acque soft

Bologna delle acque avanzato

Bologna delle acque - variante Canale Navile

Bologna delle torri

Ville, dimore e teatri storici

Parchi e giardini

## Passeggiando nella "T": Via Indipendenza



mappa



stampa



pdf

I **T Days** sono una occasione straordinaria per riscoprire o apprezzare per la prima volta la specificità di una parte importante del centro storico di Bologna. Una parte di città, il cuore della città, che finalmente si può gustare senza l'affanno della quotidianità che obbliga a muoversi con frenesia e disattenzione.

**Bolognawelcome.it** invita ad alzare lo sguardo, a soffermarsi su particolari finora ignorati o non colti nella loro pienezza grazie all'opportunità che danno una pacata e agevole passeggiata o una pedalata.

E lo fa con un contributo eccezionale, quello di una guida storica del settore turismo del Comune di Bologna, **Giorgia Zabbini**, che proprio per le **strade della T** ha elaborato **tre specifici percorsi: Via Indipendenza, Via Ugo Bassi, Via Rizzoli** che potranno anche essere scaricati e portati con sé. **Ecco il percorso lungo VIA INDIPENDENZA.**





*New York is my Muse*: New York is my muse è un sito pensato e ideato da Alfalfa Studio che si pone come obiettivo quello di raccontare la penisola di Manhattan attraverso i designers che la vivono ogni giorno. Questi luoghi, scelti in quanto significativi sia per i designers che per la città, sono stimolo per scoprire la storia che li accompagna. Ogni luogo, tramite un personaggio, racconta una storia. Inserimento interno di link che rimandano a Wikipedia per la descrizione «enciclopedica» del luogo da visitare.

Obiettivi:

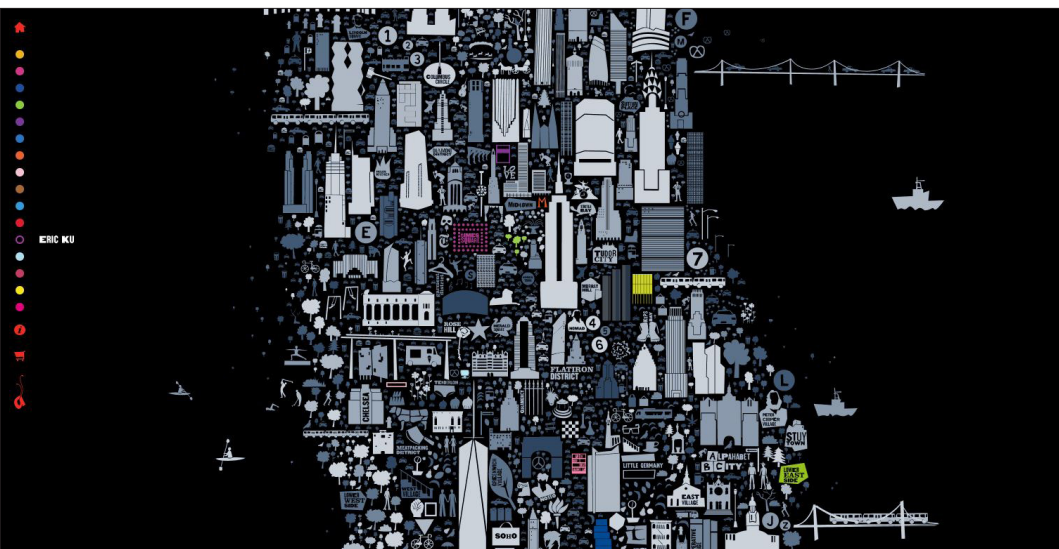
- Proporre agli utenti i luoghi celebri di New York attraverso i nomi famosi del design e della comunicazione;
- Emozionare ed intrattenere dando una chiave personale ai luoghi della città.

Caratteristiche:

- Mappa interattiva ed iconografica;
- Coinvolgimento dei designer della città;
- Luoghi identificati a seconda dei designer.

Valori:

- Legami;
- Territorialità;
- Scoperta.



**R1920 Auto Pininfarina con legno Briccole:** il video realizzato dall'azienda R1920 a seguito del progetto di riuso delle Briccole, pali di quercia utilizzati nella laguna di Venezia che, a causa dell'usura, vengono sostituiti. In questo video viene quindi mostrata la lavorazione della briccola a seguito del progetto della casa automobilistica Pininfarina. La musica accompagna l'osservatore nel girato, mostrando le varie tappe della lavorazione fino al prodotto finale. Le immagini mostrano sia l'utilizzo di macchinari, sia la tecnica artigiana. Si crea un'atmosfera quasi "romantica" in cui le immagini in primo e primissimo piano veicolano la passione per la lavorazione.

Obiettivi:

- Mostrare la lavorazione dell'azienda;
- Pubblicizzare l'impresa;
- Raccontare il prodotto.

Caratteristiche:

- Video emozionale
- Video aziendale;
- Immagini evocative e immagini autoesplicative;
- Tempi lenti e inquadrature di primo piano.

Valori:

- Qualità;
- Cura;
- Pregio.

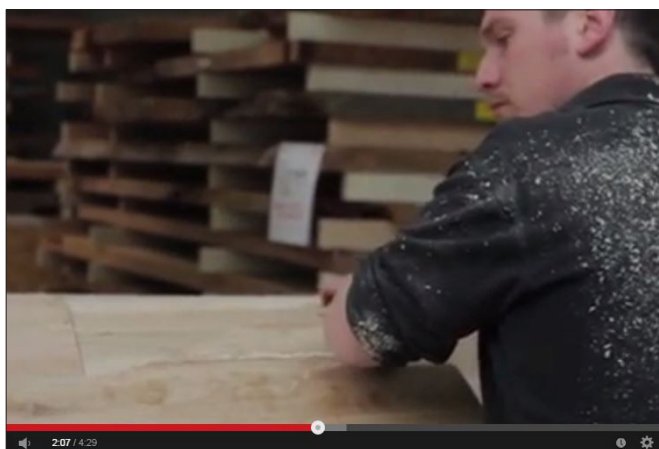


Fig.45-Video aziendale R.1920 auto Pininfarina

**The art of making, the carpenter:** episodio appartenente alla serie di short film “The art of making”, il cui obiettivo è quello di raccontare il mondo delle lavorazioni manuali mostrandone l’innovazione e l’arte. Con un ritmo veloce e cadenzato dalla musica, viene mostrata la giornata lavorativa di un artigiano: l’arrivo in falegnameria, la lavorazione, l’utilizzo di macchinari e le varie valutazioni che compie l’artigiano. La lavorazione è spiegata all’osservatore attraverso l’utilizzo di infografiche sulle immagini: si mostrano i dati, gli strumenti utilizzati, le misure trasmettendo all’utente la “scientificità” operativa dell’artigiano. Obiettivi:

- Mostrare la lavorazione artigiana;
- Veicolare la passione, la creatività, la tecnica e l’innovazione di questo mestiere.

Caratteristiche:

- Video emozionale;
- Inquadrature primo e primissimo piano;
- Utilizzo di infografiche esplicative.

Valori:

- Artigianalità;
- Innovazione;
- Creatività;
- Passione.



Fig.46-Video The Art of Making-The Carpenter

## 2.4 Mission - Vision - Reason Why-Promessa e Supporting Evidences

**Mission:** Attraverso Brianza Design District creiamo una comunità riconoscibile dagli utenti esterni al territorio, i quali ne percepiranno la tradizione, i valori, le caratteristiche e le competenze.

**Vision:** Poniamo le basi per un processo di rinnovamento sociale e territoriale in continua evoluzione.

**Reason why:** Mancanza di informazione tematizzata, collettiva e condivisa. Mancanza di strumenti e occasioni per farsi scoprire come realtà produttiva. Mancanza di utilizzo delle attrattività del territorio come fonte di turismo esperienziale.

**Promessa:** Ora sei parte dell'esperienza culturale del territorio

**Supporting evidence:** Le circa 2000 imprese del territorio sono micro realtà presenti sul territorio dai primi decenni del 900' e appartengono al settore del legno-arredo. Le imprese dialogano tra loro in modo informale attraverso la formazione distrettuale. I visitatori, sia in forma turistica che business, vogliono entrare in contatto diretto con le realtà territoriali.

## 2.5 Target, stakeholders, personas e features di sistema

Prendendo in considerazione gli attori attuali e potenziali del territorio, i loro bisogni e le loro caratteristiche si definiscono ora stakeholders, il target, le personas e le features di sistema.

**Stakeholders:** Oltre ai Comuni, alla Regione e Camera di Commercio Monza Brianza che hanno partecipato al finanziamento della prima fase, si intende coinvolgere altri attori del territorio identificati come portatori di interesse:

- Imprenditori e artigiani del territorio;
- Enti e Associazioni del territorio;
- Operatori del settore dei servizi.

**Target:** Partendo dalla premessa che il presente progetto partirà

nel periodo dell'Expo2015, si vuole innanzitutto raggiungere lo specifico target del “visitatore medio atteso di Expo”, cercando quindi di attirare turisti delle seguenti tipologie:

- Professionisti e imprenditori di settori affini al legno arredo;
- Studenti nazionali e internazionali di design e architettura;
- Designer internazionali provenienti sia dall'Europa, sia dai paesi in via di sviluppo;
- famiglie giovani con bambini;
- soggetti economici provenienti in particolare dai Paesi BRICS

Le caratteristiche che contraddistinguono questo target sono in funzione di un turismo d'impresa e culturale sostenibile per il territorio. Un turismo quindi che non solo “porti via” qualcosa come fosse un souvenir, ma in grado di integrarsi nel territorio lasciando qualcosa in più per l'intera comunità:

- interessati al valore del made in Italy;
- interessati ad esperire il territorio secondo chiavi di lettura diverse;
- interessati ad acquisire nuove capacità;
- attenti alla cura del particolare, alla produzione “su misura” e alla realtà manifatturiera;
- appassionati di design;
- affascinati dalle tecnologie e aperti ad integrarle nella produzione;
- interessati a trovare nuove forme d'investimento;
- propositivi al lavoro “di rete” sperimentato nei distretti.

**Personas:** Dal target e dalle caratteristiche fin qui profilate grazie all'intera fase di ricerca, sono state create le personas di riferimento a cui vogliamo rivolgerci nel progetto. Di seguito verranno rappresentate cinque personas: un artigiano di Cantù, un imprenditore di Sovico, un giovane designer straniero, una famiglia alla ricerca di nuove attività e un imprenditore straniero.

## STEFANIA BRIGHENTI



### ANAGRAFICA

Età: 42 anni

Residenza: Sovico

Professione: produttore di complementi d'arredo

Attività: Media impresa. Produzione in serie e su misura

### INTERESSI E ABITUDINI

Dopo gli studi in Economia a Milano è entrata nell'azienda di famiglia di cui segue la parte commerciale. Inizialmente non considerava l'attività dell'azienda come sua futura professione, ma ne ha capito il valore negli anni. Svolge una ricerca costante per essere sempre aggiornata. Guarda il mercato estero come opportunità di evoluzione. Utilizza diversi social, segue i blog specializzati. Nella sua attività cerca di unire la tecnica artigiana con la precisione dei macchinari. Ha un buon rapporto con i dipendenti che considera co-fattori del successo dell'impresa.

### RIFLESSIONI E CREDENZE

Avere un'impresa ti dà tante soddisfazioni ma è anche fonte di molti pensieri.

Per essere competitivi sul mercato bisogna essere i primi a comprenderne i mutamenti.

### BISOGNI

Vorrebbe approcciarsi al mercato estero non solo in termini di export, ma instaurando con altri territori cooperazioni e investimenti profittevoli.

Cerca nuovi mezzi per ampliare il proprio mercato.

Vorrebbe vedere un maggiore coinvolgimento da parte delle istituzioni alla realtà imprenditoriale del territorio.

Fig.47-Personas:  
l'imprenditrice

## DOMENICO GUALANDI



### ANAGRAFICA

Età: 54 anni

Residenza: Cantù

Professione: Intagliatore

Attività: Bottega artigianale rilevata dopo la morte del padre

### INTERESSI E ABITUDINI

Ha seguito le orme del padre perché non ha voluto andare all'Università. Ha imparato la professione che esegue ormai da 30 anni. Collabora con altri artigiani della zona. Ha da poco creato la pagina Facebook della sua impresa ma non ne conosce bene il valore. Frequentando la comunità e interagendo con le istituzioni ha capito l'importanza di essere online ma non ha i mezzi per farlo. Lavora tramite "conoscenza": da anni architetti, mobiliери e privati commissionano a lui progetti su misura.

### RIFLESSIONI E CREDENZE

La tecnica artigianale non può essere studiata sui libri, va appresa tramite l'esperienza, gli errori e il continuo esercizio.

In questo periodo di crisi, appartenere ad una comunità fa sentire più forti. Per questo collaboro spesso con i miei "collegli" artigiani.

### BISOGNI

Vorrebbe trovare nuovi modi per far crescere la sua attività.

Vorrebbe che la sua comunità diventasse più forte e coesa: un vero e proprio gruppo su cui fare riferimento e in cui confrontarsi per crescere insieme.

Vorrebbe tramandare la tradizione artigianale facendo capire che non è un lavoro "operaio" ma un mondo fatto di molti elementi

Fig.48-Personas:  
l'artigiano

## UMBERTO CASATI



### ANAGRAFICA

Età: 30 anni

Residenza: Milano e Berlino

Professione: designer

Attività: ha creato una azienda che produce oggetti tecnologici di design

### INTERESSI E ABITUDINI

Di origini italiane ma nato in Germania, ha deciso di intraprendere gli studi in Design del Prodotto presso il Politecnico di Milano perché è consapevole del valore del Made in Italy del quale ha voluto imparare i segreti. Stanco dei prodotti in serie ed omologati, ricerca nei suoi acquisti e nelle sue creazioni qualcosa di innovativo e unico. Lavora con un team di creativi che considera importanti al fine progettuale.

### RIFLESSIONI E CREDENZE

Conoscitore della storia del design e dell'artigianato, vede nell'unione di queste due discipline la chiave di lettura per il commercio futuro.

Pensa che l'innovazione sia il frutto di un'insieme di elementi: diverse professioni e tecniche, saperi, impegno e ricerca.

### BISOGNI

Ricerca sempre nuove realtà professionali con cui stringere legami professionali per la produzione dei suoi prodotti.

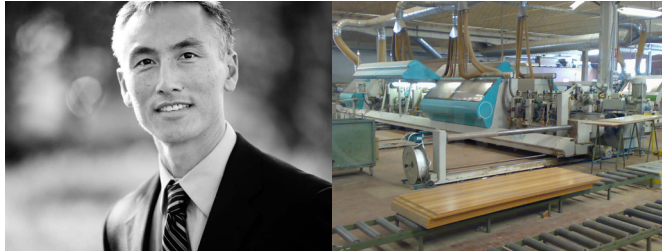
Cerca nuove tecniche ed esperienze da cui attingere per trasformare le sue creazioni in oggetti di valore.

Farsi conoscere nel mondo del design e trovare nuovi partner lavorativi.

Fig.49-Personas:  
imprenditore  
estero



## NATAO KUYUMI



### ANAGRAFICA

Età: 45 anni

Residenza: Hong-Kong

Professione: amministratore delegato di un'azienda di mobili

Attività: Grande azienda che produce mobili a basso costo

### INTERESSI E ABITUDINI

Da 10 anni è amministratore delegato in un'azienda di mobili competitor di Ikea. I suoi scopi sono quelli di aumentare la sua produzione e acquisire nuove fette del mercato. In Cina la sua azienda è molto famosa. Anche all'estero ottiene buoni risultati anche se in alcuni paesi la "fama" della Cina nuoce sulle vendite. Viaggia molto per lavoro e prima di raggiungere qualsiasi meta si informa via web. Sul posto ricerca il contatto con la comunità, metodo per conoscere e realtà di un luogo.

### RIFLESSIONI E CREDENZE

Le tecnologie facilitano molto gli scambi di business, non bisogna però dimenticare che è importante entrare in contatto direttamente con la gente.

Una strategia oculata, seppur dispendiosa, è un buon investimento per il futuro

### BISOGNI

Vorrebbe aumentare la qualità della produzione in serie dell'azienda attraverso l'acquisto di strumenti tecnici d'eccellenza e attraverso l'utilizzo di tecniche artigianali sui singoli pezzi per battere i competitors.

Trovare un metodo facile per conoscere le realtà produttive più efficienti ma più nascoste.

Fig.50-Personas:  
la famiglia

## FAMIGLIA BRANDON



### ANAGRAFICA

Componenti: July di 55 anni e i suoi figli Din e Frank di 11 e 7.

Residenza: New York

Professione: July è docente di Storia dell'Arte Antica

Motivo della visita in Italia: vacanza estiva per Expo2015

### INTERESSI E ABITUDINI

Famiglia dal medio tenore di vita, hanno sempre considerato l'Italia la meta dei sogni. July ha già visitato l'Italia, ma concentrandosi solo sulle tipiche mete. Frank è interessato alla tecnologia e frequenta un FabLab per bambini nel dopo scuola. Din gioca a baseball e segue tutti i generi di sport. Si tiene aggiornato sui risultati dei diversi campionati. July, mamma single, dopo la laurea in Architettura decide di insegnare. Passa il suo tempo libero tra shopping, lezioni di cucina e lettura.

### RIFLESSIONI E CREDENZE

Visitare una città non è solo entrare nei musei. C'è molto altro da scoprire.

Non si capisce fino in fondo una cultura se non la si tocca con mano

Le attività extrascolastiche sono un buon metodo per imparare divertendosi.

### BISOGNI

Sono desiderosi di scoprire nuove forme di attrazioni territoriali.

Ricerca i tipici borghi e paesi della tradizione italiana.

Vogliono tornare a casa con un bagaglio di esperienze, emozioni e oggetti dei luoghi visitati.

Fig.51-Personas:  
la famiglia in  
vacanza

**Features di sistema:** Dai bisogni delle personas sono stati individuati i bisogni principali del target di riferimento a cui si intende rispondere attraverso la realizzazione del progetto.

I bisogni individuati sono:

- Individuare nuove opportunità commerciali;
- Trovare nuovi mezzi e occasioni per farsi conoscere;
- Trasmettere e far comprendere il valore della tradizione artigiana;
- Acquisire nuove capacità che siano in grado di arricchire culturalmente e tecnicamente;
- Produrre oggetti di qualità il cui valore principale sia il “fatto a mano”;
- Essere informati sulle attrattività del territorio;
- Scoprire i luoghi da un punto di vista nuovo ed accattivante;
- Avere una comunità coesa e proattiva in cui la collaborazione e l’interrelazione sia all’ordine del giorno.

A questi bisogni il progetto Brera Design Discript risponde:

- Facilitando il reperimento di informazioni sulle attività in Brianza;
- Dando spazio alle imprese in base alla tipologia di lavorazione, al settore e alla produzione che realizzano;
- Veicolando contenuti che raccontino le esperienze e i valori dei produttori del territorio;
- Fornendo percorsi alla scoperta delle realtà imprenditoriali ed eventi pratici;
- Organizzando i contenuti a seconda di specifiche tematiche;
- Sponsorizziamo gli eventi, gli esercizi commerciali e le iniziative di privati, inerenti alle tematiche del quartiere;
- Coinvolgendo più soggetti appartenenti al tessuto della comunità e mostrandogli i risultati di queste collaborazioni.

## 2.6 Valori, posizionamento e S.W.O.T analysis

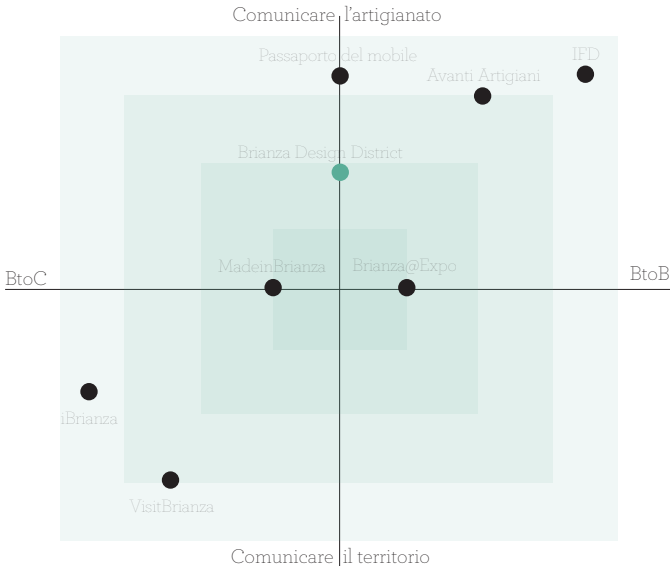
Dopo la ricerca effettuata sul campo e l'analisi dei case studies, sono stati individuati i valori di Brianza Design District. Di seguito si riporta il posizionamento di Brianza Design District rispetto ai progetti trovati sul territorio (Graf.26) e rispetto alle piattaforme analizzate nelle pagine precedenti (Graf.27).

I valori che corrispondono a Brianza Design District sono:

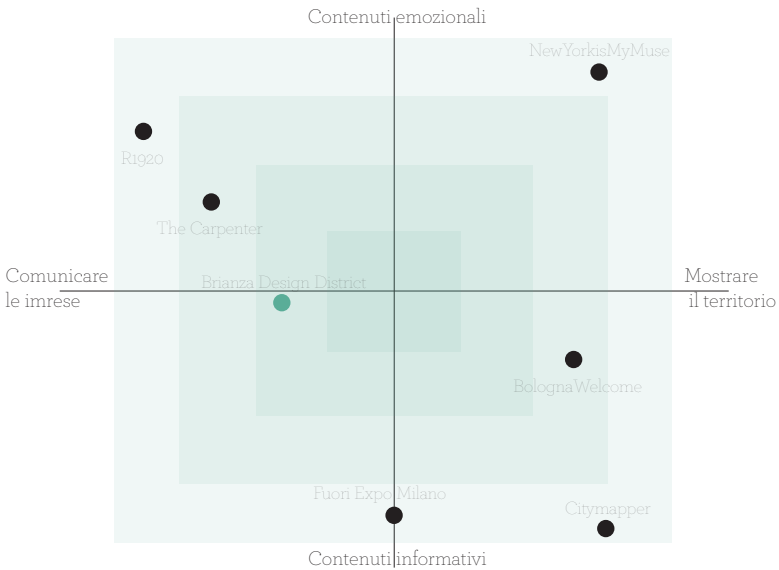
- Qualità;
- Scoperta;
- Artigianalità;
- Innovazione;
- Territorialità.

A seguito dei casi studio analizzati è stata effettuata l'analisi S.W.O.T (Graf.28) per evidenziare i punti di forza e di debolezza che appartengono al progetto e minacce e opportunità che gli si prefiggono sia nel contesto progettuale sia nel mercato in cui si va a posizionare Brianza Design District. Tra i punti di debolezza e le minacce riscontrate, le più gravose risultano essere quelle legate ai finanziamenti futuri, la cui mancanza, come si è avuto modo di approfondire nei paragrafi precedenti, va a ledere alla sopravvivenza del progetto. In futuro il mancato finanziamento non renderà possibile l'ulteriore sviluppo e avanzamento del sito, non renderà Brianza Design District utilizzabile dai turisti stranieri per la mancanza della lingua inglese, non garantirà il mantenimento di contenuti di qualità e costantemente aggiornati, non fornirà la creazione di una strategia social. Il sito risulterà quindi inefficace e andrà a decadere con il tempo.

Graf. 26 - Posizionamento di Brianza Design District rispetto ai progetti esistenti in Brianza. Posizionamento valutato rispetto al target e agli obiettivi di comunicazione



Graf. 27 - Posizionamento di Brianza Design District rispetto ai casi studio delle piattaforme, percorsi e video. Posizionamento valutato rispetto ai contenuti e agli obiettivi.



Graf. 28 - SWOT analysis Brianza Design District

### PUNTI DI FORZA

- Fornisce un servizio per le imprese e per il territorio di riferimento;
- Da la possibilità di creare agli utenti percorsi su misura e alle imprese di personalizzare la pagina aziendale;
- Possibilità di ulteriore sviluppo

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Finanziamento tramite bando europeo;
- Mancanza di una Governance in grado di gestirlo nel lungo periodo
- Mancanza della lingua inglese nella fase1 per mancanza fondi

### OPPORTUNITÀ

- Assenza di piattaforme simili sul web;
- Posizionamento nel turismo esperienziale;
- Appartenenza al mondo del design e dell'artigianato made in Italy

### MINACCE

- Contenuti di bassa qualità forniti dalle imprese;
- Possibile sviluppo di progetti simili da parte di aggregazioni limitrofe;
- Mancato rinnovo dei finanziamenti utili per lo svolgimento delle fasi seguenti
- Elezione di nuovi assessori non favorevoli al progetto

### 3 Struttura transmediale Brianza Design District

Brianza Design District è un sistema transmediale che veicola i suoi contenuti online tra landing page, sito del progetto, pagina Facebook, Twitter, Instagram e offline prevede la realizzazione di due eventi partecipativi.

**Landing Page:** Brianza Experience conterrà le informazioni sui vari progetti attuali e futuri.

**Brianza Design District:** Sito ufficiale del progetto, sarà il portavoce istituzionale delle aziende e del territorio.

**Facebook:** Primo social del progetto, avrà la fusione di edutainment. Conterrà informazioni, novità, notizie affini al settore del legno-arredo e alla Brianza, fotografie e video delle realtà territoriali.

**Canale Youtube:** Il canale Youtube fungerà principalmente da contenitore istituzionale dei video. Questi saranno prodotti dall'aggregazione o semplicemente raccolti sul web in base alle tematiche affini al progetto.

**Instagram:** Il profilo Instagram avrà la funzione di raccogliitore di immagini per l'intera struttura transmediale. Le foto saranno principalmente condivise in modalità bottom-up.

**Twitter:** Il profilo Twitter sarà utilizzato principalmente per dare informazioni in tempo reale agli utenti del canale. Twitter sarà attivato durante la seconda fase del progetto. Si presenta comunque il piano editoriale del profilo per fornire uno sguardo d'insieme dell'intera strategia.

**Evento partecipativo:** Realizzazione di due giornate FabLab a Meda e a Lissone rispettivamente il 14 e il 15 Marzo.

### 3.1 Media mix

**Landing Page:** Brianza Experience è la pagina sul web che svolgerà la funzione di vetrina istituzionale. La landing page rinverrà ai contenuti presenti su Brianza Design District e le pagine social.

**Brianza Design District:** è il sito del progetto. Sul sito verranno pubblicati contenuti inerenti alle aziende, al territorio e i percorsi d'eccellenza territoriale.

**Facebook:** è il canale principale di supporto al sito e luogo di interazione diretta tra community e territorio. Su Facebook verranno pubblicati contenuti informativi, infotainment, promozionali e gli hashtag tramite cui seguire altri temi o pubblicare foto sugli altri social. Prevede la galleria immagini e video "top-down". Sarà la voce diretta del territorio: risponderà alle domande poste dagli utenti e medierà le conversazioni. L'obiettivo principale della pagina sarà quella di creare l'identità della comunità (interna) e di veicolare informazioni d'interesse per gli attori attuali e potenziali del territorio. In un futuro sarebbe interessante creare una sezione specifica o una galleria immagini dedicata alla pubblicizzazione di prodotti come fosse una vera e propria vetrina di e-commerce. Inoltre si potrebbe pensare ad una "social tv" all'interno della Pagina Facebook che, con cadenza settimanale "generi" dei contenuti video per informare sia i cittadini che i turisti sugli eventi ed avvenimenti del territorio.

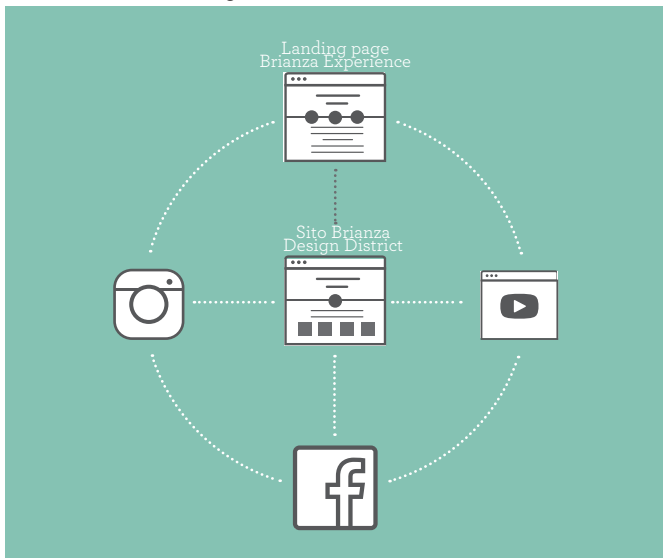
**Instagram:** avrà funzione bottom-up di aggregatore di contenuti. Tramite Instagram gli utenti potranno condividere le immagini del proprio soggiorno, tour o partecipazione agli eventi organizzati nei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience. Instagram raccoglie inoltre immagini per fini precisi: consorsi, eventi, esperienze. Per quanto riguarda i concorsi, gli utenti potranno pubblicare le proprie foto seguendo l'hashtag lanciato sulla pagina Facebook. Il concorso terminerà a seguito della votazione degli utenti e si concluderà con l'annuncio su Facebook del vincitore e il relativo riconoscimento.



**Canale Youtube:** raccogliatore di video selezionati da Brianza Experience, dà la possibilità agli utenti di fruire contenuti video organizzati per categorie. L'utilità del canale Youtube all'interno della strategia è data dal fatto di avere una pagina istituzionale a cui gli utenti si possono riferire per visualizzare e condividere contenuti audiovisivi.








**Twitter:** social di confronto diretto tra gli utenti, dà la possibilità agli utenti che hanno già visitato il territorio di esprimere la propria opinione così da informare i potenziali visitatori dell'esperienza appena compiuta. Dà quindi la possibilità di accedere al contenuto d'interesse specifico tramite gli hashtag; offre l'opportunità di esprimersi liberamente su una tematica senza l'intervento del moderatore su Facebook; fa twittare qualsiasi contenuto dell'utente legato ad una tematica, mentre Facebook filtra i contenuti proposti in base all'attinenza. Tramite Twitter le istituzioni territoriali potranno monitorare l'attrattività, le esperienze e la reputazione del luogo così da capire cosa offrire, migliorare o implementare nel lungo periodo.

**Graf.29 - Interazione generale tra i canali coinvolti**



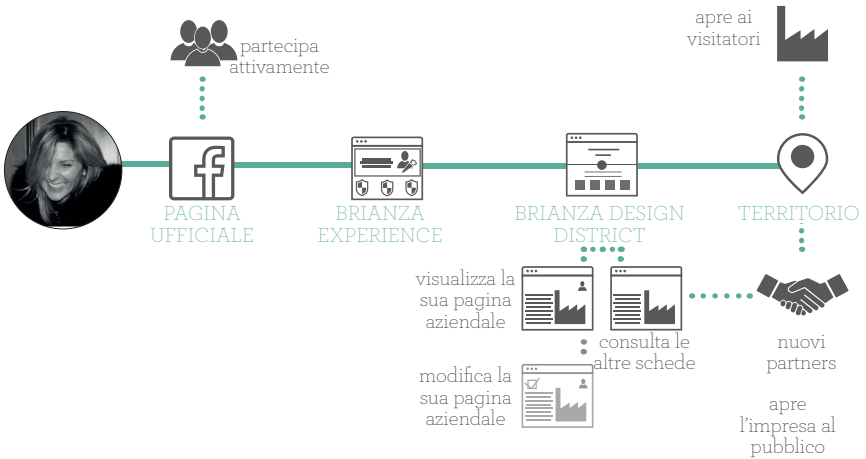
## 3.2 Modalità di interazione tra le personas e i canali

Graf.30 - Interazione Personas-canale

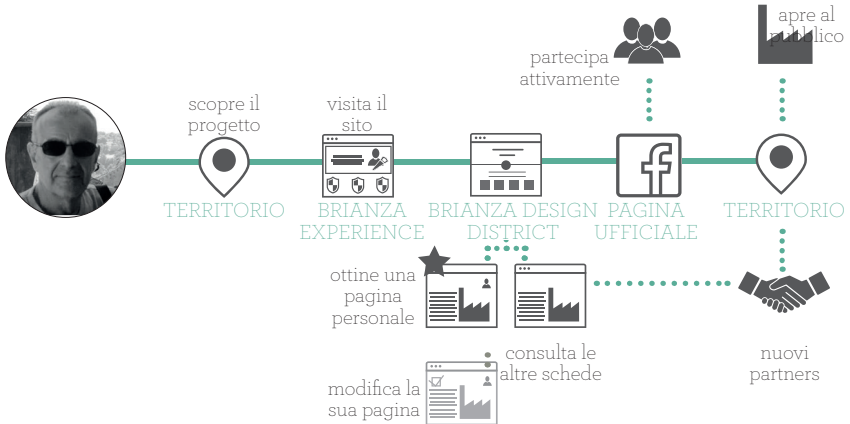
	 Brianza Experience	 Brianza Design District	 Pagina ufficiale	 Profilo Instagram	 Canale Youtube	 Realtà
	- Scopre l'aggregazione e le sue iniziative	- Modifica o crea il profilo dell'azienda - Scopre potenziali partner	- Propone contenuti - Commenta - Condivide	- Aggiunge contenuti tramite hashtag	- Visualizza i video	- Apre l'azienda al pubblico - Stringe nuove collaborazioni - Finalizza le vendite
	- Scopre l'aggregazione e le sue iniziative	- Modifica o crea il profilo dell'azienda - Scopre potenziali partner	- Propone contenuti - Commenta - Condivide	- Aggiunge contenuti tramite hashtag	- Visualizza i video	- Apre l'azienda al pubblico - Stringe nuove collaborazioni - Finalizza le vendite
	- Scopre l'aggregazione - Scopre le realtà territoriali	- Visualizza le informazioni sulle aziende del territorio - Contatta l'artigiano	- Visualizza i valori del territorio	- Visualizza i valori del territorio	- Visualizza i video	- Visita l'azienda - Stringe rapporti commerciali
	- Scopre l'aggregazione - Scopre le realtà territoriali	- Visualizza le informazioni sulle aziende del territorio - Contatta l'artigiano	- Visualizza i valori del territorio	- Visualizza i valori del territorio	- Visualizza i video	- Visita l'azienda - Stringe rapporti commerciali
	- Scopre l'aggregazione - Scopre le realtà territoriali - Sceglie l'offerta	- Scopre il territorio - Sceglie il tour e lo scarica - Contatta l'artigiano	- Si informa - Si aggiorna sulle tematiche del territorio - Lascia un feedback	- Scopre "punti di vista" diversi - Condivide i momenti della propria vacanza	- Visualizza i video	- Visita l'azienda - Soggiorna e/o visita più luoghi - Acquista

### 3.3 User Journey

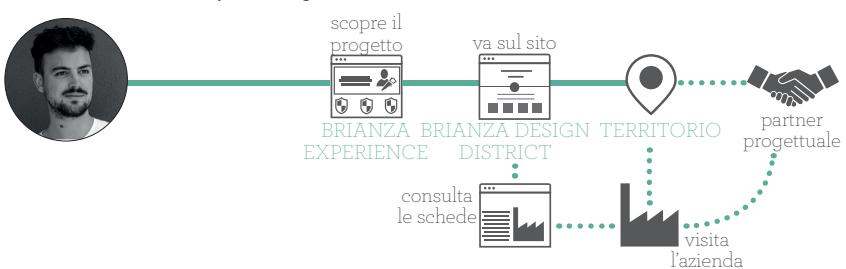
Graf.31 - User Journey: l'imprenditrice



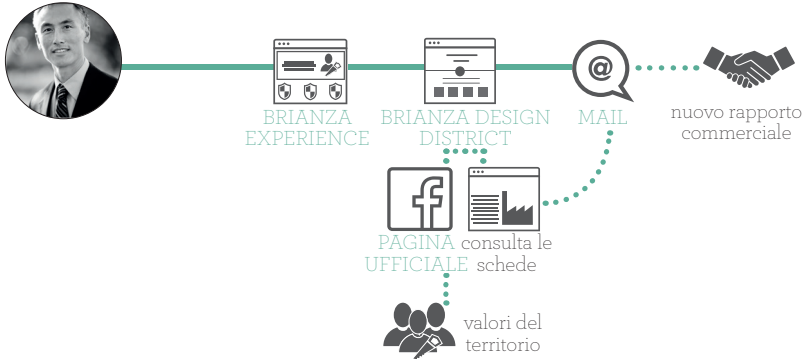
Graf.32 - User Journey: l'artigiano



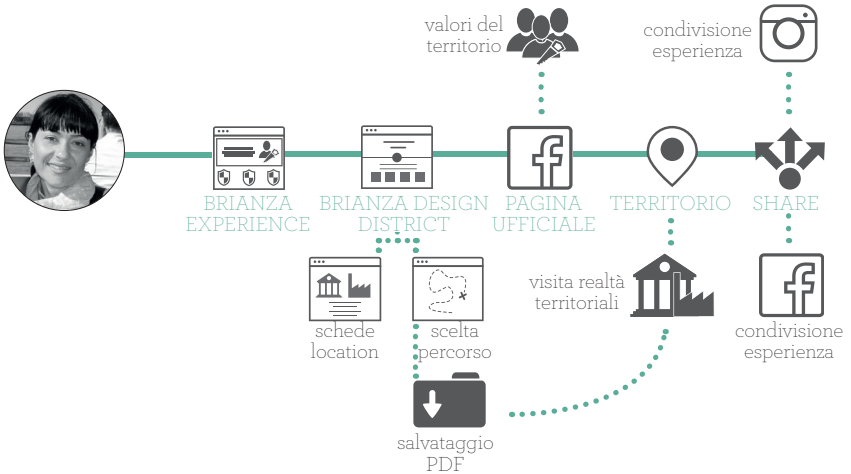
Graf.33 - User Journey: il designer



Graf.34 - User Journey: l'imprenditore estero



Graf.35 - User Journey: la famiglia in vacanza



### 3.4 Piano editoriale e struttura multicanale

Il piano editoriale di Brianza Design District s'incentra principalmente sulla pagina Facebook e prevede la costruzione di un mondo narrativo preciso attorno alla realtà territoriale del legno arredo. Il piano editoriale è pensato per creare un luogo virtuale che sia espressione diretta e portavoce del territorio, per dare la possibilità agli utenti di instaurare un dialogo costante con chi vi appartiene e per condividere materiale editoriale capace di informare ed intrattenere. Di seguito si delinea il piano editoriale organizzandolo per i singoli canali. Bisogna però sempre tenere presente che questi canali con i contenuti in essi veicolati, sono da considerare un sistema integrato, complementare e simultaneo.

**Landing Page Brianza Experience:** La Landing Page conterrà le finalità dell'aggregazione; i contenuti interenti ai vari Comuni; le descrizioni dei vari progetti; in questo specifico caso sarà presente la descrizione di Brianza Design District e il rinvio ai social e ai siti dei progetti specifici. Di carattere "istituzionale", la landing page sarà aggiornata dall'aggregazione o dall'agenzia preposta in un'ottica top-down.

**Sito ufficiale Brianza Design District:** Per la prima fase del progetto il sito conterrà informazioni top-down che successivamente, visto il vincolo da parte del bando di creare un sito conforme con lo standard E015, saranno modificabili da parte delle aziende presenti sul sito. I contenuti saranno progettati in modo da rispondere all'esigenza di avere contenuti informativi e al tempo stesso emozionali. Ogni contenuto infatti prevederà una parte informativa e una parte più emozionale (foto, video e approfondimenti). I contenuti proposti dal sito saranno:

- Contenuti aziendali. Foto, descrizioni e recapiti delle imprese del territorio;
- Contenuti location. Foto, descrizioni e caratteristiche dei principali luoghi culturali e paesaggistici del territorio;
- Gran Tour. Mappa geolocalizzata rappresentante le location e le aziende. La mappa sarà inoltre scaricabile e stampabile;
- Video di apertura. Video emozionale con infografiche

- informative per raccontare il territorio;
- Infografica esplicativa per mostrare i dati quantitativi territoriali;
- Descrizione Comuni Brianza Experience.

[Pagina Facebook Brianza Experience](#): sulla pagina facebook avverrà la pubblicazione di post a scadenza settimanale, le cui caratteristiche sono delineate dalla categoria dei post stessi, dalle tematiche che li riguardano e dal tono di voce con cui verranno trattati. Si darà spazio anche alle immagini, metodo di comunicazione diretta e di fruizione veloce ma capace di colpire maggiormente chi le guarda. All'interno della pagina Facebook, saranno inoltre inserite le informazioni che riguardano Brianza Design District e le sue finalità.

I post saranno pubblicati secondo una linea guida precisa di contenuti e tempistiche:

- Post riguardanti le tematiche “Core” (territorio, eventi, luoghi, ritratti in chiave di design e arredo-legno): 4 a settimana; precisamente il Lunedì, il Mercoledì, Giovedì e il Venerdì.
- Post “Not Core” (tematiche come luoghi, tempo libero, tradizioni culinarie, proposte non riguardanti il design e il settore legno-arredo): 2 a settimana; il Sabato e la Domenica o per le festività.
- Post promozionali (eventi di associazioni e di privati, promozioni): 1 a settimana, il Martedì.
- Post di aggiornamento (comunicazione di variazioni “ufficiali”): 1 a settimana, il Lunedì ove se ne necessita.

Tipologie di contenuti del post e delle immagini:

- Informativi.
- Infotainment.
- Edutainment.
- Promozionali.
- Storytelling.

Le Immagini saranno organizzate dalla pagina Facebook stessa. Saranno presenti due macro-categorie, “foto in cui ci sei tu” e Album. Nella prima categoria, verranno inserite le foto del

territorio che si racconta: istantanee del territorio che si propone all'utente. Nella seconda invece, ci sarà una suddivisione in più album a seconda di varie tematiche:

- Storie del design: racconti fotografici delle storie e dei personaggi che hanno fatto il design e creato il "saper fare" del territorio.
- Innovation Lab: racconti fotografici sugli imprenditori e artigiani che continuano un mestiere legato alla tradizione ma puntando all'innovazione.
- Saper fare visto da voi: foto caricate dagli utenti su Instagram e che Brianza Design Discript raggruppa su Facebook grazie alla ricerca degli hashtag.
- Immagine del profilo: immagine istituzionale di Brianza Design Discript.
- Copertina: insieme delle immagini che rispecchiano i valori del territorio: senso d'appartenenza, innovazione, tradizione, creatività, saper fare, su misura, cooperazione, legami, unità. La copertina può essere cambiata nel tempo ( con scadenza mensile o per festività particolari), mantenendo però invariato il concept legato ai valori che il Brianza Design Discript rispecchia.
- Varie: immagini, fotografie e flyer di carattere vario inerenti ad eventi e temi.
- Chi siamo: immagini che rappresentano i Comuni di riferimento.

I video invece saranno di due macro-tipologie: video creati dal team di progetto e video trovati sul web. I video creati da Brianza Design Discript racconteranno:

- Gli eventi sul territorio. Le imprese del territorio secondo le tematiche "innovazione" e "tradizione".
- La produzione sul territorio.
- Le realtà (artistiche, artigianali, naturalistiche, culturali ect) del territorio.

I video raccolti sul web da Brianza Design Discript saranno:

- Video aziendali di alta qualità.
- Video di tematiche affini al settore legno-arredo.

Le prime settimane di lancio saranno organizzate in modo leggermente diverso rispetto all'andamento settimanale della pagina. Infatti per le prime 3 settimane (dal 25 marzo al 10 aprile), la pagina sarà gestita con le finalità di: far comprendere l'iniziativa di Brianza Experience; aumentare esponenzialmente la community; garantire a tutti i nuovi utenti di poter fruire i contenuti pubblicati prima del loro "mi piace" alla pagina. Questo sarà possibile attraverso una pubblicazione di contenuti per la prima settimana in numero 3 post, la seconda 5 post e la terza si passerà definitivamente a 7. La pubblicazione per queste prime settimane riguarderà:

- Netiquette (nota informativa sul corretto utilizzo della pagina da parte degli utenti).
- Post Informativi (informazioni sul progetto e il mondo del legno-arredo).
- Post Edutainment (design-arredamento).
- Storytelling (Tradizione brianzola, attività e artigianato).

Nella pagina seguente si mostrano i content calendar della settimana "tipo" e delle prime due settimane di programmazione dei post.

**Instagram:** funzionerà come raccoglitore fotografico e proporrà sia le foto presenti su Facebook sia quelle prodotte e caricate dagli utenti. Verranno lanciati hashtag specifici a seconda del tema dell'immagine. Le tipologie di immagini presentate saranno:

- Storytelling: luoghi del territorio e attori "attivi" verranno raccontati in queste immagini.
- Experience: gli utenti che visiteranno i Comuni si faranno portavoce dell'immagine del territorio condividendo la propria esperienza in "uno scatto".
- Eventi: tramite l'hashtag ufficiale dell'evento di riferimento gli utenti potranno pubblicare la loro "inquadratura" sull'evento, condividendo quindi il proprio personale punto di vista sull'evento durante il suo svolgimento.
- Concorsi: gli hashtag dei concorsi verranno lanciati sulla pagina Facebook che funzionerà come vetrina di richiamo



per lo svolgimento del concorso su Instagram. Questi concorsi saranno organizzati secondo temi specifici non per forza direttamente legati a temi territoriali ma la cui realizzazione creerà contenuti virali volti a valorizzare il territorio e a creare una community attiva e coinvolta. I concorsi si concluderanno con la votazione da parte degli utenti stessi della foto migliore e il vincitore del concorso avrà diritto ad una premiazione (da definirsi a seconda del concorso).

**Canale Youtube:** il canale Youtube raccoglierà i video che raccontano le esperienze territoriali, il fare artigiano, il design e anche i video aziendali esistenti per le realtà presenti nelle località dei comuni aggregati. Le playlist create sul canale riguardano:




- Imprese della rete, video aziendali prodotti dalle varie realtà territoriali;
- Artigianato, video che raccontano il saper fare artigiano, non solo del territorio ma del nostro Paese;
- Brianza, audiovisivi che raccontano il territorio sotto vari punti di vista, dal paesaggio agli eventi, dall'innovazione alla tradizione.

**Profilo Twitter:** nella seconda fase di progetto, twitter raccoglierà le opinioni ed esperienze degli utenti in modalità bottom-up tramite hashtag lanciati su Facebook e poi sviluppati in forma autonoma dagli utenti o tweet scritti direttamente dagli utenti. Saranno presenti anche contenuti in modalità top-down che saranno di tre tipologie:


- Risposta ai commenti e dubbi degli utenti: ogni giorno.
- Pubblicazione di news "live" (problemi legati alla circolazione, scioperi, chiusure al pubblico "last minute" di imprese, esercizi, luoghi turistici): ogni giorno.
- Tweet promozionali: 2 a settimana, il Martedì e il Venerdì.


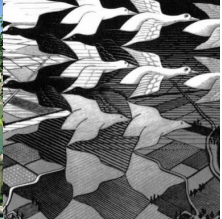
Nella sezione "informazioni" ci saranno i link alla pagina Facebook e al sito Brianza Design District. L'immagine di copertina e del profilo sarà la stessa e funzionerà con le stesse modalità di quelle su Facebook.



Graf. 36 - Content Calendar pagina Facebook

Week	Lunedì	Martedì	Mercoledì
Tipologia post	Informativo/ Core	Promozionale	Foto-Video - Storytelling o edutainment/ Core
Orario post	13:00	12:30	17:00
Link	<a href="http://www.example.it">http://www.example.it</a>	<a href="http://www.example.it">http://www.example.it</a>	<a href="http://example.com">http://example.com</a>
Titolo nota/ Testo post	<p>"Nel 2014 nate 340 imprese al giorno. Siamo il motore produttivo del made in Italy. Ma troppi ostacoli sulla nostra strada". Ha dichiarato così Giorgio Merletti, presidente di Confartigianato, alla conferenza per la valorizzazione del made in Italy</p>	<p>Riparte anche quest'anno il tour per le ville storiche della Brianza! Siete pronti ad immergervi nella tradizione del nostro territorio? Tutte le info sul sito <a href="http://www.example.it">http://www.example.it</a></p>	<p>Una foto può parlare da sola. Il fotografo Mario Rossi è entrato nelle fabbriche di Faenza per immortalare lo spirito artigiano dietro alla produzione di ceramiche.</p>
Immagine			
Feedback			



Graf. 37 - Content Calendar Facebook prima settimana di lancio della pagina

Week 1- Marzo	Lunedì 23	Martedì 24	Mercoledì 25
Tipologia post			Nota - Informativa/Core
Orario post			11:00
Link			Nessuno
Titolo nota/ Testo post			Il progetto Brianza design district
Immagine			 <p>Brianza Experience Pubblicato da Lisiane Cantù l'11 - 25 marzo alle ore</p> <p><b>Il progetto Brianza Design District</b></p> <p>La Brianza viene considerata nel mondo come un t vocazione produttiva. Se si chiede a designer e pr internazionale che cos'è la Brianza, le risposte che "problem solver", "le capacità giuste al momento gi unica", in altre parole, saper fare. Con lo scopo di car... Altro...</p>
Feedback			1.168 persone raggiunte; 15 mi piace; 1 commento




Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
Nota o articolo infotainment/Core	Nota - Storytelling/Core	Articolo - Infotainment/Not-Core	Nota -infotainment/Not-Core
13:00	12:00	10	11:00
Nessuno	Nessuno	www.example.it	Nessuno
Che fine ha fatto l'artigiano nell'epoca della globalizzazione?	Il ritratto di Pierluigi Ghianda: l'arte del legno nelle mani di un uomo	Avete programmi per questo weekend? La Valle del Lambro vi offre ben 16 percorsi ciclabili che vi porteranno alla scoperta di ville, cascine e laghetti naturali. Per scoprire i percorsi visitate <a href="http://www.example.it">www.example.it</a>	Esher, incisore e grafico olandese, conosciuto principalmente per le sue incisioni sul legno e per le sue litografie, sarà in mostra da domani. Inizierà domani fino al 10 settembre al museo d'arte contemporanea di Lissone.
Ci sono alcune parole che nell'epoca della globalizzazione e del web 2.0 restano in traducibili e fortemente ancorate al territorio di appartenenza. Una di queste è "saper fare". Il saper fare, si collega alla maestria, all'esperienza e alla conoscenza che appartiene da generazioni agli artigiani brianzoli ...	Pierluigi Ghianda è stato definito "il poeta del legno", per l'amore con il quale lo lavora, per la sua sapiente conoscenza di questa materia viva - che non muore mai, nemmeno dopo centinaia di anni - e per il profondo rispetto che le manifesta ...		

Giovedì 26	Venerdì 27	Sabato 28	Domenica 29
Video- Storytelling/Core	Nota - Edutainment/Core		
12:00	13:00		
<a href="http://goo.gl/52DBVa">http://goo.gl/52DBVa</a>	Nessuno		
In 6 minuti vengono raccontati i punti di vista di chi è dentro l'artigianato, di chi è artigiano	FabLab "on the road": quando dall'incontro del digital manufacturing e dell'artigianato si formano "futuri artigiani"		
			
368 persone raggiunte; 5 mi piace; 1 condivisione	394 persone raggiunte; 4 mi piace		

Graf. 38 - Content Calendar Facebook seconda settimana di lancio della pagina

Week 2- Marzo/ Aprile	Lunedì 30	Martedì 31	Mercoledì 01
Tipologia post	Articolo - Informativo/ Core	Foto-Storytelling/ Core	
Orario post	12:00	14:30	
Link	<a href="http://goo.gl/5mxsq4">http://goo.gl/5mxsq4</a>	Nessuno	
Titolo nota/ Testo post	Claudio Luti ha parlato del Made in Italy e della creatività artigiana. L'alta qualità e il design raffinato sono le caratteristiche che fanno scegliere i nostri prodotti nel mercato internazionale! Ora bisogna puntare sul fare rete e stare in rete!	Senza svelare del tutto quello che accadrà nei prossimi giorni, vi mostriamo un piccolo backstage fotografico del progetto Brianza Design District! Vi presentiamo i progettisti del LabMovie del Politecnico di Milano mentre documentano il nostro territorio! Questo è solo l'inizio!!!	
Immagine			
Feedback	490 persone raggiunte; 3 mi piace; 3 condivisioni	158 persone raggiunte; 8 mi piace; 2 commenti	

Graf. 39 - Content Calendar Facebook terza settimana di lancio della pagina

Week 3-Aprile	Lunedì 06	Martedì 07	Mercoledì 08
Tipologia post	Edutainment/ NotCore	Video-Storytelling/ Core	Articolo-Infotainment/ Core
Orario post	10:00	13:00	12:00
Link		<a href="http://goo.gl/Wjpf3V">http://goo.gl/Wjpf3V</a>	<a href="http://goo.gl/YCSd5g">http://goo.gl/YCSd5g</a>
Titolo nota/ Testo post	Programmi per questo lunedì di Pasquetta? Magari una bicicletta al parco delle Groane o alla valle del Lambro?	Ormai manca meno di un mese all'inizio di Expo a Milano! Questo è il video presentato a luglio 2014 per portare la Brianza ad Expo!	Nel silenzio di una lavorazione lenta e antica, l'arte e il saper fare made in Brianza arrivano fino alle luci e alle "voci" del grande schermo... Un grazie a @chiara borlini per aver condiviso questa notizia con noi!
Immagine			
Feedback	195 persone raggiunte; 8 mi piace	173 persone raggiunte; 5 mi piace	99 persone raggiunte; 4 mi piace; 2 condivisioni

Giovedì 02	Venerdì 03	Sabato 04	Domenica 05
Nota - Storytelling/Core		Articolo - Informativo/ Core	Nota -Edutainment/Not Core
16:30		13:30	16:00
Nessuno		<a href="http://goo.gl/waetCD">http://goo.gl/waetCD</a>	Nessuno
Da Milano alla Brianza: un piccolo viaggio nella storia del design		Una scelta che è indice di un vero cambiamento per il futuro del settore del legno-arredo!	La Papina di Cabiante: una torta della tradizione da gustare per le festività pasquali!
Da Milano alla Brianza: un piccolo viaggio nella storia del design		<b>Dalla Lombardia un mi Polo formativo del leg</b>	
<p>Storia del design</p> <p>Storia del design</p> <p>Bianca di Aprile, la seconda prima vera donna presidente, offre al legno del sole e ai primi settori di Brianza, a Milano e lungo la via del Lago del Mobile. Milano, infatti, è stata la città che ha dato il suo contributo al design italiano. Il design è stato inventato lì, con i suoi grandi maestri, il maestro di Brianza, che ha dato il suo contributo al design italiano. Il design è stato inventato lì, con i suoi grandi maestri, il maestro di Brianza, che ha dato il suo contributo al design italiano.</p>		<p>Una decisione che conferma la formazione delle nuove generazioni, ma anche per il legno-arredo italiano. Gli imprenditori del comparto della Lombardia si riuniscono in un tavolo della nuova sede del Polo per il futuro del legno-arredo.</p>	
83 persone raggiunte; 2 mi piace		134 persone raggiunte; 5 mi piace; 1 condivisione	87 persone raggiunte; 2 mi piace

Giovedì 09	Venerdì 10	Sabato 11	Domenica 12
Nota o articolo infotainment/Core	Nota - Storytelling/Core	Foto- Edutainment/ Not-Core	Nota -infotainment/Not Not-Core
12:00	16:00	10:00	11:00
<a href="http://goo.gl/949cvb">http://goo.gl/949cvb</a>	<a href="http://brianzaexperience.org">brianzaexperience.org</a>	Nessuno	<a href="http://goo.gl/y1MmB3">http://goo.gl/y1MmB3</a>
L'Expo è dietro l'angolo e in Brianza si registrano già i primi risultati!	(Pubblicazione nota; Sito brianza experience e immagini relative alla presentazione del progetto)	Tra le ciclovie del territorio alla scoperta delle bellezze naturali della Brianza!	Riparte domani il Salone del Mobile di Milano! Si sa che c'è tre all'esposizione fieristica la città di Milano sarà costellata di eventi e mostre! E voi parteciperete?!
 <p>Expo 2015 è già cominciato: alberghi prenotati da Europa, Russia e Cina. Arrivano in Brianza</p>	 <p>Brianza Experience</p>		 <p>Mobile.Milano</p>
66 persone raggiunte; 4 mi piace			

### 3.5 Linee guida della comunicazione

Brianza Experience vuole dare una sensazione di tradizione, innovazione e familiarità. Vuole comunicare contenuti importanti legati al territorio e alle sue realtà in modo da sensibilizzare e stimolare chi vi appartiene ed invitare i potenziali visitatori a scoprirne l'identità e la vocazione. Per questo motivo Brianza Experience nei suoi canali social veicolerà la comunicazione secondo una determinata tipologia di tono, contenuti ed identità visiva.

**Contenuti**: i contenuti saranno scelti con un criterio in linea con il piano editoriale e di carattere prevalentemente istituzionale-formale per far sì che il profilo risulti sempre essere il punto di riferimento e portavoce del progetto. Viste le caratteristiche dei social, in particolare di Facebook, si utilizzerà un tono più informale ed in prima persona per creare un ambiente familiare e di confronto. In particolare:

- Il Tono di voce sarà informale, familiare, riflessivo e di stimolo a creare User Generated Content sulla pagina;
- Il Dialogo sarà in prima persona e diretta all'utente;
- I contenuti saranno informativi, di entertainment, promozionali e remainder;
- Sarà sempre presente "in evidenza" la Netiquette per informare i nuovi utenti delle modalità di utilizzo della pagina;
- La scelta dei contributi avverrà attraverso il piano editoriale;
- La pagina non ha scopo di vendita. Le promozioni dunque saranno pubblicate in base alla tipologia di contenuti;
- Brianza Experience si presenta attraverso una descrizione posta nella sezione informazioni e ripubblicando, con scadenza temporale, le informazioni inerenti all'aggregazione Brianza Experience e al progetto Brianza Design District.

**Campagna online**: il sito Brianza Experience e Brianza Design District verranno lanciati online tra la seconda e la terza settimana di aprile 2015 nel periodo del Salone del Mobile di Milano. Il canale Facebook, attivo da metà marzo, è utilizzato al momento per garantire sostenere la fase di lancio dei due

siti internet. Si stanno infatti pubblicando contenuti volti a pubblicizzare i siti e a far crescere la community. Al momento del lancio dei siti internet, questi verranno condivisi sulla pagina Facebook e sui siti istituzionali dei Comuni.

**Campagna offline:** dall'inizio del progetto ad oggi la comunicazione dell'iniziativa è avvenuta attraverso la realizzazione di conferenze stampa e la pubblicazione di articoli sulle principali testate giornalistiche dei progressi del progetto. Queste, non essendo state previste dal budget per il nostro coinvolgimento nel progetto, è stato gestito direttamente dall'aggregazione Brianza Experience. Inoltre, compito dell'ex assessore Lino Longobardi è stato quello di contattare direttamente le imprese del territorio organizzando incontri "sul campo" per raccontare il progetto. Quello che si riscontra è un'organizzazione non sapientemente gestita: i Comuni, invece di presentarsi attraverso l'aggregazione, organizzano pubblicazioni e conferenze in maniera indipendente; non si sta utilizzando la presenza di riviste e magazine online del settore del mobile e di design per far conoscere l'iniziativa e specialmente non si sta sfruttando il vicino evento del Salone del Mobile, evento che vede presenti sul territorio esperti del settore e turisti sia nazionali che internazionali. Di seguito si riportano due esempi di pubblicazione campagna offline.



Fig52-Corriere della Sera, 20/03/15



**DESIGN DISTRICT**  
Brianza Experience

Comunicato stampa  
11 Marzo 2015

**Il Brianza Design District è una realtà. Sulla via del saper fare cresce e si rafforza l'alleanza fra istituzioni e imprese per lo sviluppo territoriale per EXPO 2015 e oltre.**

**\*Meet Brianza EXPO\*** è il progetto che mette la Brianza in vetrina, promosso da Provincia MB - ente capofila - in collaborazione con Camera di Commercio MB e Stec - Sede Territoriale di Regione Lombardia, ha visto la partecipazione di 61 soggetti territoriali.

Il progetto **Meet Brianza EXPO** è entrato nella fase operativa e realizzativa e, proprio nei giorni scorsi, le Amministrazioni comunali, che un anno fa avevano dato avvio all'iniziativa **Brianza Experience** (Caltan, Cantù, Carugo, Vigino Serenza, Gussano, Lentate sul Seveso, Lissone, Mariano Comense, Meda e Sovico), hanno approvato le soluzioni progettuali proposte dal team **City Innovator Lab** di ALTIS dell'Istituto Cattolico del Sacro Cuore di Milano e di **POLI.Design, Cantarolo del Politecnico di Milano** che hanno dato vita a **BDD - Brianza Design District**, uno dei pilastri delle proposte di turismo esperienziale in vista di EXPO 2015 e oltre EXPO 2015.

Gli elementi portanti e distintivi sono le piattaforme digitali, l'offerta turistica esperienziale, il database delle aziende e gli eventi promozionali a sostegno.

**LE PIATTAFORME DIGITALI**  
Brianza Experience è il progetto "medeo" di una nuova politica di valorizzazione, sviluppo e comunicazione a servizio delle imprese e dei cittadini. I Comuni promotori intendono sviluppare un progetto di marketing territoriale, intercomunale e interprovinciale, che abbia il fine di promuovere iniziative economiche e culturali per lo sviluppo locale (place branding, attrazione d'investitori, politiche fiscali, ecc.). All'interno di questo contenitore, i territori coinvolti potranno realizzare nuovi progetti in futuro.  
[www.brianzadesigndistrict.it](http://www.brianzadesigndistrict.it)

Brianza Design District è il primo progetto realizzato dal network **Brianza Experience** e ha come obiettivo quello di promuovere la cultura produttiva, industriale e manifatturiera, nel campo del design e dell'arredo mettendo a sistema gli elementi di maggiore interesse sul piano produttivo e culturale, valorizzando il proprio patrimonio territoriale, esponendolo e rendendolo fruibile ai mercati di riferimento in occasione di Expo 2015.  
[www.brianzadesigndistrict.it](http://www.brianzadesigndistrict.it)

**L'OFFERTA TURISTICA ESPERIENZIALE**  
**Il Grand Tour Innovazione & Tradizione**  
Il Grand Tour è un percorso integrato che permette di scoprire l'inedita bellezza del distretto del design più famoso al mondo. Il percorso si rivolge agli studenti (studenti e business) interessati al mondo del design oltre che ai gruppi foci di un territorio aziendale; si rivolge inoltre anche agli abitanti della regione una volta milanese. Sono state individuate e mappate circa 150 aziende del territorio.








Fig53-Comunicato stampa Brianza Design District



### 3.5 Identità visiva e Brand Manual



**BRIANZA  
EXPERIENCE**

La via del saper fare



**DESIGN  
DISTRICT**

Brianza Experience



**BRIANZA  
EXPERIENCE**

La via del saper fare



**DESIGN  
DISTRICT**

Brianza Experience



**BRIANZA  
EXPERIENCE**

La via del saper fare



**DESIGN  
DISTRICT**

Brianza Experience



**BRIANZA  
EXPERIENCE**

La via del saper fare



**DESIGN  
DISTRICT**

Brianza Experience

#CC6633	#CC9900	#CCCC00	#339933	#339999	#99CCCC	#339999	#666666	#999999	#CCCC99

R:214 G:88 B:27	R:221 G:128 B:15	R:219 G:214 B:9	R:56 G:160 B:55	R:67 G:169 B:50	R:160 G:203 B:207	R:64 G:131 B:137	R:80 G:92 B:90	R:149 G:148 B:135	R:182 G:191 B:154
-----------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	-------------------------

C:11 M:75 Y:97 K:2	C:10 M:56 Y:99 K:2	C:21 M:4 Y:94 K:0	C:77 M:8 Y:100 K:0	C:71 M:10 Y:48 K:0	C:42 M:7 Y:20 K:0	C:74 M:30 Y:50 K:13	C:65 M:46 Y:50 K:39	C:42 M:32 Y:42 K:14	C:34 M:16 Y:145 K:2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

#CCCC00	#CCCC33	#FFFF66	#FFFF99	#CCCCCC

R:216 G:212 B:22	R:225 G:221 B:68	R:233 G:231 B:115	R:239 G:238 B:162	R:228 G:227 B:186
------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

C:22 M:5 Y:94 K:0	C:18 M:2 Y:82 K:0	C:14 M:0 Y:66 K:0	C:10 M:0 Y:47 K:0	C:14 M:6 Y:34 K:0
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**LOVELO BLACK**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**0123456789**

ÈÈÀÒÇÙ  
 ;:~\_<>!"\$%&/()=?^+[]@

**PT SERIF REGULAR**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**  
**0123456789**

èèàòçù  
 ;:~\_<>!"\$%&/()=?^+[]@

Misure minime



Esempio di declinazione del marchio



Divieti di utilizzo del marchio



Separazione e modifica del marchio

Modifica della font



### 3.7 Struttura, Web Identity e contenuti

Tramite la web identity si vogliono comunicare i valori del territorio legati alla lavorazione artigianale, al sapere, alla tradizione, al design, alla cura e all'innovazione. Per la landing page Brianza Experience e per il sito Brianza Design District, verrà presentata un'immagine coordinata che resterà invariata nel tempo. I canali Facebook, Instagram e Youtube, utilizzeranno immagini di copertina che richiameranno i valori territoriali fin'ora indicati. L'immagine del profilo sarà il marchio dell'aggregazione per poter dare all'utente un rimando visivo immediato.

### 3.7.1 Landing Page

**BRIANZA EXPERIENCE**  
CONCEPT DATI PROGETTI COMUNI & PARTNERS ITA ENG

**BRIANZA EXPERIENCE**  
La via del saper fare

## CONCEPT

**CONCEPT**

Brianza Experience si propone come incubatore e strumento di una nuova politica di valorizzazione, sviluppo e comunicazione a servizio delle imprese e dei cittadini dei territori coinvolti. Le città promotrici hanno avviato un progetto di marketing territoriale, intercomunale e interprovinciale, con il fine di promuovere iniziative economiche e culturali per lo sviluppo locale.

Brianza Experience trova nel concetto e nei valori associati al "saper fare" l'asse portante e il tratto distintivo che accomuna le dieci città aderenti (Caltiate, Canto, Carugo, Fignone, Giussano, Linate sul Senese, Lissone, Mariano Comense, Melegnano e Sorico), luoghi dove la attività legata al settore legno-arredo sono motore di sviluppo, progresso economico e fattore di notorietà di livello mondiale.

## Le città di Brianza Experience

La visualizzazione mostra le 10 città di Brianza Experience posizionate secondo la loro distanza da Milano Expo. Per ogni città viene mostrato il **numero di aziende** dell'industria del mobile, il **numero di imprese** e la **superficie della città** in chilometri quadrati.

## INFOGRAFICA

**COMUNI & PARTNERS**

Comune di Caltiate, Comune di Canto, Comune di Carugo, Comune di Fignone, Comune di Giussano, Comune di Linate sul Senese, Comune di Lissone, Comune di Mariano Comense, Comune di Melegnano, Comune di Sorico

Milano Expo

## PARTNERS

ESTER BIANCHI (COMUNE)

Fig.54-Landing Page Brianza Experience

### 3.6.2 Brianza Design District

The screenshot displays the website for the Brianza Design District. At the top, a navigation bar includes the logo, 'DESIGN DISTRICT', 'GRAND TOUR', 'PARTNER & CITTÀ', 'FARLAB', 'CONTATTI', and language options 'ITA' and 'ENG'. The main header features a video player with the title 'INNOVAZIONE & TRADIZIONE' and a 'PLAY' button. Below the video is a social media 'Tweets' feed from 'Brianza Experience'. The central content area is divided into two main sections: 'PRODUZIONE' (Production) and 'PUNTI DI INTERESSE' (Points of Interest). The 'PRODUZIONE' section includes a text block about craftsmanship and a 'PRODUZIONE' label. The 'PUNTI DI INTERESSE' section lists several locations with accompanying images: Villa Anderloni, Torre di Carugo, Oratorio di Mocchirolo, Riserva Regionale della Fontana del Guercio, Villa Antonia Traversi e Chiesa di San Vittore, and Basilica di San Teodoro.

**DESIGN DISTRICT**  
Brianza Experience

DESIGN DISTRICT GRAND TOUR PARTNER & CITTÀ FARLAB CONTATTI ITA ENG

# INNOVAZIONE & TRADIZIONE

PLAY VIDEO

## INNOVAZIONE & TRADIZIONE

GRAND TOUR

**Tweets**

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
Ecco a voi il sito ufficiale di Brianza Experience! Ci trovate su #BU/1K3260 #BU/LDPERG #brianzaexperience Expand

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
Lanciamo ufficialmente il sito Brianza Experience.org! #BU/1K3260 #BU/LDPERG #brianzaexperience

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
#BU/1JQDwpG #brianzaexperience

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
#BU/1N66M2 #brianzaexperience

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
#BU/1JQDwpG #brianzaexperience

**Brianza Experience** @BrianzaExp  
#BU/1N66YE #brianzaexperience

**FEED**

**PRODUZIONE**

**ARREDO SU MISURA ANACLETO MARIANI - LUSIGNÈE**  
L'azienda progetta e realizza mobili e ambienti in stile classico per una clientela internazionale. Per...  
Per saperne di più: tradizione

Le vie del saper fare, storie di straordinaria maestria, il cuore di una mente creativa. Un patrimonio territoriale che offre capacità artigiane, tecnologie avanzate, passione per la lavorazione dei materiali e cultura progettuale a pochi chilometri da Milano.

**PRODUZIONE**

**PUNTI DI INTERESSE**

**VILLA ANDERLONI**  
CABIATE

**TORRE DI CARUGO**  
CARUGO

**ORATORIO DI MOCCHIROLO**  
LENTATE SUL SEVESO

**RISERVA REGIONALE DELLA FONTANA DEL GUERCIO**  
CARUGO

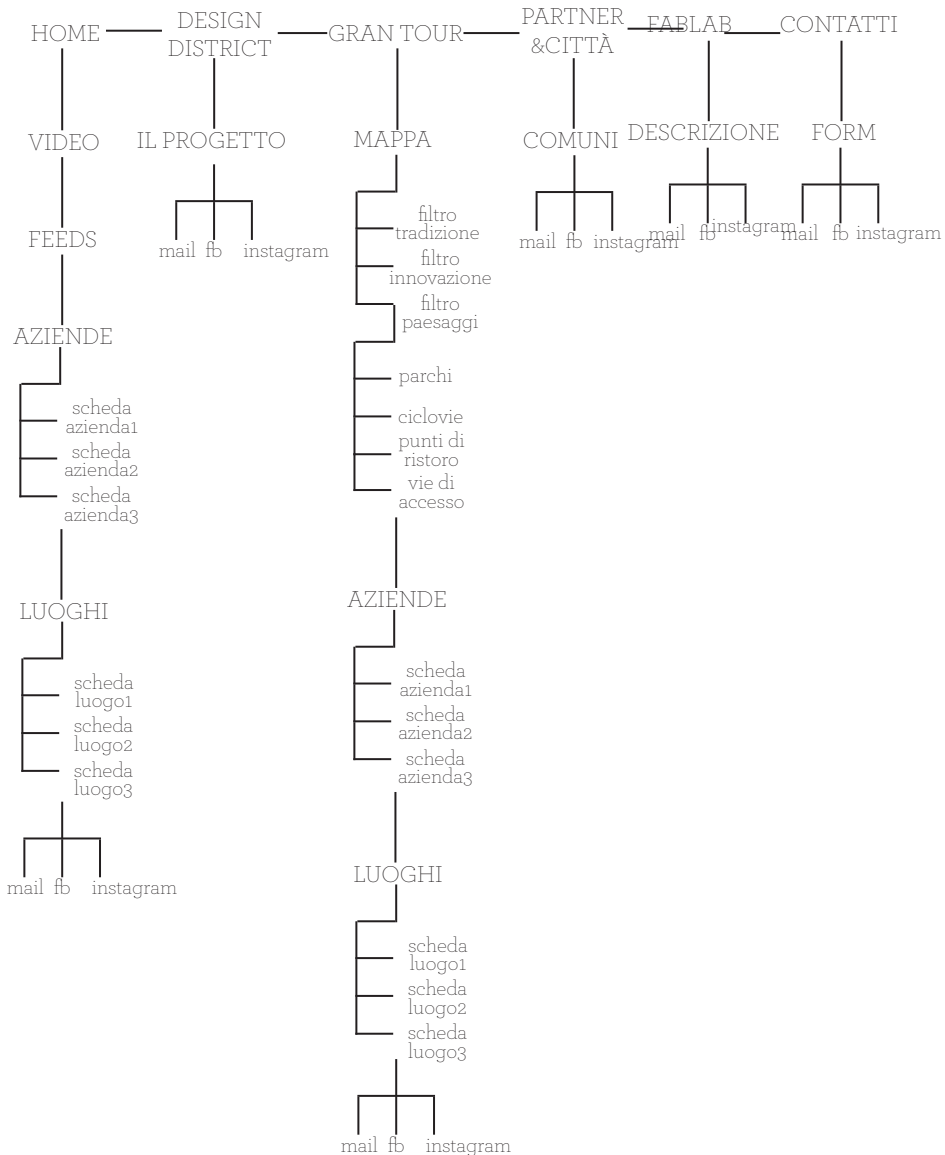
**VILLA ANTONIA TRAVERSI E CHIESA DI SAN VITTORE**  
MEDA

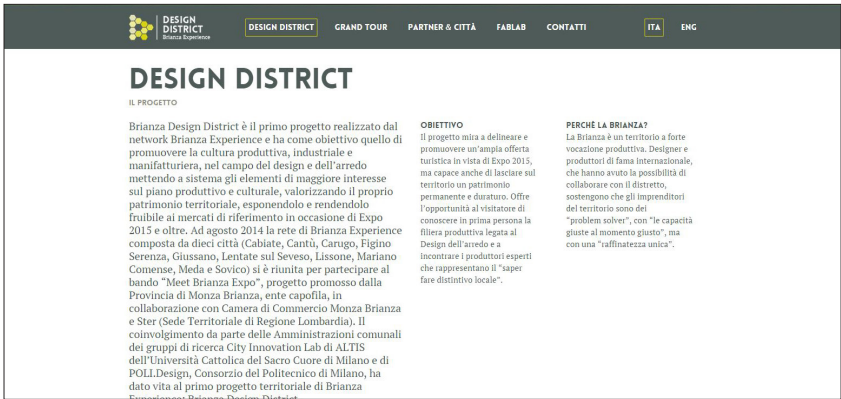
**BASILICA DI SAN TEODORO**  
CANTÙ

**PUNTI DI INTERESSE**

Fig. 55-Home sito Brianza Design District

Graf.40 - Moke up di sistema Brianza Design District





**DESIGN DISTRICT** | GRAND TOUR | PARTNER & CITTÀ | FABLAB | CONTATTI | ITA | ENG

## DESIGN DISTRICT

IL PROGETTO

Brianza Design District è il primo progetto realizzato dal network Brianza Experience e ha come obiettivo quello di promuovere la cultura produttiva, industriale e manifatturiera, nel campo del design e dell'arredo mettendo a sistema gli elementi di maggiore interesse sul piano produttivo e culturale, valorizzando il proprio patrimonio territoriale, esponendolo e rendendolo fruibile ai mercati di riferimento in occasione di Expo 2015 e oltre. Ad agosto 2014 la rete di Brianza Experience composta da dieci città (Cabiate, Cantù, Carago, Figino Sereza, Gussano, Lentate sul Seveso, Lissone, Mariano Comense, Meda e Sovico) si è riunita per partecipare al bando "Meet Brianza Expo", progetto promosso dalla Provincia di Monza Brianza, ente capofila, in collaborazione con Camera di Commercio Monza Brianza e Ster (Sede Territoriale di Regione Lombardia). Il coinvolgimento da parte delle Amministrazioni comunali dei gruppi di ricerca City Innovation Lab di ALTIS dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e di POLI.Design, Consorzio del Politecnico di Milano, ha dato vita al primo progetto territoriale di Brianza Experience: Brianza Design District.

**OBBIETTIVO**  
Il progetto mira a delineare e promuovere un'ampia offerta turistica in vista di Expo 2015, ma capace anche di lasciare sul territorio un patrimonio permanente e duraturo. Offre l'opportunità al visitatore di conoscere in prima persona la filiera produttiva legata al Design dell'arredo e a incontrare i produttori esperti che rappresentano il "saper fare distrettivo locale".

**PERCHÉ LA BRIANZA?**  
La Brianza è un territorio a forte vocazione produttiva. Designer e produttori di fama internazionale, che hanno avuto la possibilità di collaborare con il distretto, sostengono che gli imprenditori del territorio sono del "problem solver", con "le capacità giuste al momento giusto", ma con una "raffinatezza unica".

Fig. 56-Sezione Design District: descrizione del progetto



## ALART ARIOSTO

VIA ORIGINAL 4, FIGINO SEREZA

Alart pensa, disegna e realizza pezzi unici, prototipi di mobili in stile classico e moderno, in stretta collaborazione con il committente. Per questo si avvale della collaborazione di un team dedicato di architetti d'interni, designer, disegnatori 3D e artigiani specializzati, in grado di gestire i progetti più complessi che richiedono specifici know how nella progettazione e nella ricerca.

**SERVIZI AL PUBBLICO**  
Laboratorio aperto alle visite.

**PRODOTTI**  
Mobili e arredi su misura in stile classico e moderno.

**Alart**

**APERTURA AL PUBBLICO**  
Su appuntamento al +39031-1120091

Sito



Fig. 57-Scheda azienda



## BASILICA E BATTISTERO DI SAN VINCENZO (COMPLESSO DI GALLIANO)

VIA SAN VINCENZO, CANTÙ

**APERTURA AL PUBBLICO**  
Orario estivo (da aprile a settembre): Martedì-Venerdì: 15.00-18.00; Sabato-Domenica: 9.30-12.00, 15.00-18.00  
Orario invernale (da ottobre a marzo): Martedì-Venerdì: 15.00-17.00; Sabato-Domenica: 9.30-12.00, 15.00-17.00

**STORIA E ARCHITETTURA**  
Il complesso monumentale di Galliano sorge nell'omonima località della città di Cantù, in una zona di colline moreniche. Proprio per la sua posizione strategica, la collina di Galliano fu abitata fin dall'epoca



Fig. 58-Scheda location culturale

**DESIGN DISTRICT** **GRAND TOUR** PARTNER & CITTÀ FARLAB CONTATTI ITA ENG

**GRAND TOUR**  
UN VIAGGIO NEL DISTRETTO DEL DESIGN

Il Grand Tour Innovazione & Tradizione si qualifica come itinerario di turismo sostenibile, un percorso integrato che permette di scoprire l'inedita bellezza del distretto del design più famoso al mondo, un itinerario viabilistico che attraversa il territorio, per raggiungere e visitare i luoghi della produzione, incontrarne gli attori, partecipare ad eventi, fare shopping negli outlet.

**GOOGLE EARTH**  
Utilizza il link sotto per accedere alla mappa su Google Earth 3D e "volare" sul percorso in 3D, pianando sulle imprese e sui luoghi che si desidera visitare.

**DOWNLOAD**  
Scarica la mappa in formato .pdf per poter navigare in libertà anche in assenza di supporti digitali.

**APRI SU GOOGLE EARTH** **SCARICA**

**A & TAGLIABUÈ**  
CANTÙ  
Fondata nel 1948, l'azienda è specializzata nella lavorazione del legno per arredato classico e contemporaneo.

**ABBONDINTERI**  
MILANO  
Studio con un'esperienza pluridecennale come fornitore di aziende leader del settore e come creatore di arredi di fascia alta.

**AC**  
LISSONE  
Azienda specializzata nella realizzazione di mobili e complementi d'arredo in legno, laminato, nobilitato e laccato.

**A. CATTANEO & C.**  
CABIATE  
Un'impresa innovativa e tecnologica avanzata che realizza componenti in legno per l'interior.

**A & D**  
CANTÙ  
Laboratorio di produzione specializzato nella realizzazione di pezzi di arredato su misura.

**ALART ARIOSO**  
FICINO SERENZA  
Alert pensa, disegna e realizza pezzi unici, prototipi di mobili in stile classico e moderno.

**ALCHEMIA**  
LENTATE SUL SEVESO  
Uno studio creativo specializzato nella realizzazione di decorazioni e narrazioni di alto impatto estetico per dimore private e spazi pubblici.

**ANACLETO MARIANI**  
LISSONE  
Bottega artigiana focalizzata sulla produzione mobili di arredato in stile classico.

Fig. 59-Sezione Gran Tour: mappa e aziende

**DESIGN DISTRICT** **GRAND TOUR** PARTNER & CITTÀ FARLAB CONTATTI ITA ENG

**GRAND TOUR**

**INNOVAZIONE**  
**TRADIZIONE**  
**PAESAGGIO**

Informazioni utili  
 PARCHI  
 CICLOVE  
 PUNTI DI RISTORO  
 VIE DI ACCESSO

Fig. 60-Sezione Gran Tour: zoom mappa. Imprese, percorsi e location culturali



**DESIGN DISTRICT** GRAND TOUR PARTNER & CITTÀ **FABLAB** CONTATTI ITA ENG

## FABLAB

FABBRICAZIONE DIGITALE E INTERNET DELLE COSE INCONTRANO L'ECCELLENZA DEL SAPER FARE

**PROGETTI PILOTA**  
Sabato 14 marzo 2015 a Meda presso la MEDATECA e domenica 15 marzo 2015 a Lissone presso il Museo di Arte Contemporanea, si sono tenuti i primi due progetti pilota FabLab. Per la fase di avvio sono stati programmati incontri con ragazzi pre-adolescenti con la finalità di far avvicinare anche i più piccoli al significato e all'uso degli strumenti digitali che stanno trasformando il mondo. I FabLab hanno visto la partecipazione di un gruppo di 12-16 ragazzi di età compresa tra i 9 e i 11 anni, i quali, grazie al supporto di TheFabLab, startup di Milano, hanno potuto immaginare mobili a misura della loro fantasia. Sono stati decorati appendibili con simboli dell'immaginario medioevale e creati mobili interattivi ispirati agli elementi della natura. Grazie al coinvolgimento di imprese artigiane della rete, quali Fratelli Elli, 3N Arcadementi e Giorgetti, i giovani artigiani digitali hanno potuto sviluppare le proprie idee attraverso un'attività di "hacking" di mobili in produzione riprogettando oggetti di uso quotidiano "Made in Brianza" e dando loro nuova vita e nuove funzioni.

I FabLab, abbreviazione per Fabrication Laboratory, sono dei laboratori, all'interno dei quali una nuova categoria di artigiani, chiamati "artigiani digitali", utilizza tools ed attrezzature per la digital fabrication. I FabLab sono dei punti d'incontro, di condivisione, di sperimentazione in cui i partecipanti imparano a lavorare e a sviluppare progetti insieme con l'ausilio di tecnologie digitali. Sulla scia di questo spirito innovativo, Brianza Experience ha avviato un processo virale per contaminare il territorio

Fig.61-Sezione FabLab: descrizione evento pilota

**DESIGN DISTRICT** GRAND TOUR **PARTNER & CITTÀ** FABLAB CONTATTI ITA ENG

## CITTÀ

I COMUNI

**CABRIATE**  
PARTNER  
Città che unisce felicemente natura e produttività, nella sua area si ritrova il Parco Sovracomunale della Brughiera Brianza e una densa rete di piccole e medie imprese specializzate nel settore del legno-arredo che rinnovano una antica tradizione artigianale.  
[Site](#)

**CANTÙ**  
PARTNER  
Capoluogo culturale e produttivo della Brianza settentrionale, Cantù offre significative testimonianze del proprio passato medioevale. La maestria degli artigiani canturini, costantemente trasmessa dalle numerose scuole di design, rivive ogni anno durante la Festa del Legno.  
[Site](#)

**CARUGO**  
PARTNER  
Il fitto tessuto artigianale ed industriale della piccola città si inserisce in un paesaggio costellato da ville, cascin e riserve naturali, sotto lo sguardo vigile della Torre che ricorda l'antica presenza del Castello.  
[Site](#)

**FIGINO SERENZA**  
PARTNER  
Città dalla storica vocazione agricola, nel Novecento vede l'intensificarsi della presenza di botteghe per la lavorazione del legno e del ferro. Ancora oggi, il fitto tessuto di piccole imprese nel legno-arredo costituisce il vanto del territorio.  
[Site](#)

Fig.62-Sezione Partners: presentazione Comuni

**DESIGN DISTRICT** GRAND TOUR PARTNER & CITTÀ FABLAB **CONTATTI** ITA ENG

## CONTATTI

RICHIEDI INFORMAZIONI

Indirizzo email

Nome e Cognome

Soggetto

Testo

CONNETTITI  
f

ALTRI CONTATTI  
✉ info@brianzadesigndistrict.it  
☎ +39 340 485766

**BRIANZA EXPERIENCE**  
Il tuo più bello fatto  
[www.brianzaexperience.it](http://www.brianzaexperience.it)

Fig.63-Sezione Contatti

### 3.7.3 Canale Facebook



Fig.64-Diario Fan page Brianza Experience

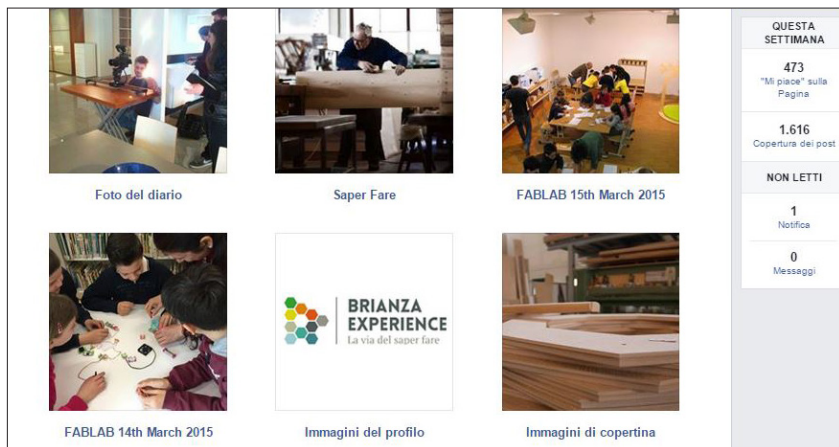



Fig.65-Sezione Album Fan page Brianza Experience

## Il progetto Brianza Design District ✎ Modifica

Pubblicato da Lissone Cantù (P) · 25 marzo 2015 alle ore 11.01 🔒







La Brianza viene considerata nel mondo come un territorio a forte vocazione produttiva. Se si chiede a designer e produttori di fama internazionale che cos'è la Brianza, le risposte che si ricevono sono "problem solver", "le capacità giuste al momento giusto", "raffinatezza unica", in altre parole, saper fare. Con lo scopo di valorizzare queste caratteristiche, i dieci Comuni della rete Brianza Experience (Cabiante, Cantù, Carugo, Figino Serenza, Giussano, Lentate sul Seveso, Lissone, Mariano Comense, Meda e Sovico) hanno partecipato a "Meet Brianza Expo", progetto promosso dalla Provincia di Monza Brianza, ente capofila, in collaborazione con Camera di Commercio Monza Brianza e Ster (Sede Territoriale di Regione Lombardia). Il coinvolgimento da parte delle Amministrazioni comunali dei gruppi di ricerca City Innovation Lab di ALTIS dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e di POLI.Design, Consorzio del Politecnico di Milano, ha dato vita al primo progetto territoriale di Brianza Experience: Brianza Design District. Insieme si darà forma ad un turismo sostenibile per il territorio fondato sugli elementi che concorrono a renderlo unico nel suo genere. Il Sito Istituzionale <http://www.brianzaexperience.org/> raccoglierà i progetti futuri nonché rimanderà a Brianza Design District, il primo progetto ufficiale di Brianza Experience. Sulle pagine social Facebook, Youtube e Instagram, potrete sempre essere aggiornati sugli eventi e sulle novità e, specialmente, "dire la vostra" aiutandoci a venire a conoscenza delle novità presenti sul territorio migliorando il servizio. Il progetto parlerà di voi, si farà con voi e crescerà grazie a voi.

---


1.147 persone raggiunte
Impossibile mettere in evidenza

Mi piace · Commenta · Condividi 🔽

 **Piace a** Valeria Guaragno, Giovanni Uno Dei Gania, Domenico Beltrame e altri 12.

Premi Invio per pubblicare.

 **Domenico Beltrame** Molto Bello, Complimenti!!!


Non mi piace più · Rispondi  1 · 25 marzo alle ore 11.13

Fig.66-Esempio di contenuto pubblicato: nota che descrive il progetto

323



### Brianza Experience

Publicato da Lissonne Cantu [?] · Ieri alle 12.03 · 🌐

Claudio Luti ha parlato del Made in Italy e della creatività artigiana. L'alta qualità e il design raffinato sono le caratteristiche che fanno scegliere i nostri prodotti nel mercato internazionale! Ora bisogna puntare sul fare rete e stare in rete!

#### Il design come il cibo Nutriamo il pianeta della nostra qualità

Quello che ancora ci manca? «La capacità di aggredire i mercati stranieri, un marketing davvero efficace, un sistema più unito, il sostegno delle istituzioni». Dice poco. «Vero, ma siamo ancora i migliori per qualità e affidabilità. Vediamo il bicchiere mezzo pieno. Serve ottimismo per ripartire». P...

ARCHIVIOSTORICO.CORRIERE.IT

376 persone raggiunte

**Metti in evidenza il post**

Fig.67-Post Core-Infotainment



### Brianza Experience

Publicato da Lissonne Cantu [?] · 26 marzo alle ore 17.57 · 🌐

In 6 minuti vengono raccontati i punti di vista di chi è dentro l'artigianato, di chi è artigiano!



#### Avanti Artigiani

23 maggio 2014 - Trailer del film "Avanti artigiani" realizzato nell'ambito del progetto "Realizzare l'improbabile", promosso da Fondazione Bassetti in colla...

YOUTUBE.COM

344 persone raggiunte

**Metti in evidenza il post**

Non mi piace più · Commenta · Condividi · 👍 4 ➦ 1

Fig.68. Post Core-Storytelling

## 4 The Heart of a creative mind

A pochi chilometri da Milano esiste un territorio unico nel suo genere: la Brianza. Questo territorio, animato dalla passione per la lavorazione dei materiali, ha saputo trasformare un mestiere in una trama di creatività, innovazione, cooperazione, cultura progettuale e raffinatezza che rende il territorio unico nel suo genere. La Brianza, cuore pulsante della Lombardia ha un'estensione che varca i confini nazionali: la sua rete infatti si è saputa espandere fino a raggiungere i gusti di clienti stranieri, a creare collaborazioni con designer in vista a livello mondiale e a stringere rapporti commerciali con l'estero. Un cuore tutto italiano dunque ma che sa parlare le lingue del mondo.

### 4.1 Descrizione del progetto

Titolo: The heart of a creative mind

Tagline: Un cuore che pulsa tra tradizione e innovazione;

Output: un video di circa tre minuti;

Genere: Informativo ed emozionale con scopo promozionale;

Programmazione: Il video sarà nella Home del sito Brianza Design District. Sarà inoltre inserito su Youtube e condiviso sulla pagina Facebook Brianza Experience;

Personaggi: Nella parte introduttiva saranno utilizzati dei volti per rappresentare il concetto di Milano come "Meltin pot". Saranno poi mostrati alcuni artigiani (reali) della Brianza con la funzione di rappresentare l'intera categoria che si trova sul territorio. Saranno presenti inoltre i designer Marc Sadler e Daniel Libeskind che guideranno la narrazione e racconteranno la loro esperienza con la realtà artigiana del territorio.

Luoghi: Milano Duomo, Via Dante, Palazzo Unicredit e Stazione Centrale (riprese di esterni); Comuni della Brianza, il Belvedere e Villa Sartirana a Giussano, la Chiesa prepositurale San Pietro e Paolo di Lissone (riprese di esterni); Imprese 3N e Fratelli

Elli (riprese interne) con funzione rappresentativa per l'intera categoria;

Narratore: esterno e onniscente tramite infografica; interno (Marc Sadler e Daniel Libeskind)

## 4.2 Obiettivi

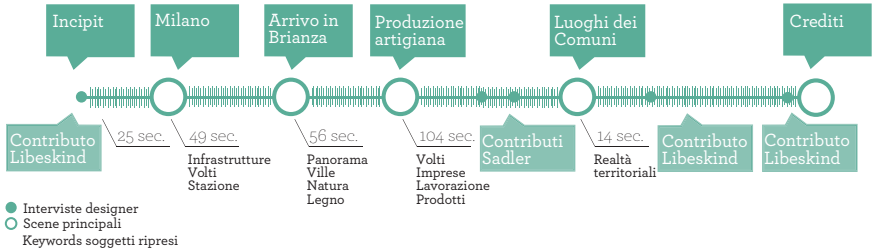
- Far conoscere il territorio attraverso le sue eccellenze produttive;
- Mostrare le opportunità BtoB e BtoC della realtà territoriale;
- Creare un'identità coesa del territorio da trasmettere ai potenziali fruitori della Brianza;
- Stimolare la nascita di un senso d'appartenenza da parte degli attori produttivi del territorio con il fine di renderli partecipi dell'intero progetto.

## 4.3 Scenario

Un video mostra la realtà produttiva e le opportunità di un territorio che è il cuore pulsante del Design italiano. A due passi da Milano, questa realtà è il connubio perfetto tra maestria, cura ed esperienza (tradizione artigiana) e progettazione, ricerca, co-working e tecnologia (innovazione). Il video si snoderà tra alcuni macroargomenti per veicolare il concept del "Cuore", cuore inteso come vicinanza a Milano, come cuore dell'Italia che produce, come cuore che guida la realizzazione di un progetto in tutte le fasi, come passione e amore per la professione, per la cura dei dettagli e per la qualità

## 4.4 Schematizzazione svolgimento video

Graf.41 - Schematizzazione dello svolgimento del video



## 4.5 Caratteristiche tecniche

Tono di voce: Evocativo e Descrittivo

Testo: Inserimento testuale sul video tramite dati (dati quantitativi e qualitativi) e sottotitoli

Colonna sonora: pianoforte acustico "Instrumental".

Lingua: Inglese

Durata: 3 minuti

Transizioni: Attacco su movimento e attacco sull'asse.

Immagini e inquadrature: Scene lavorazioni, materiali e oggetti, inquadrature di dettaglio; Soggetti inquadrature di primo e primissimo piano; paesaggi, luoghi e ambientazioni, campo medio e campo lungo.

## 4.6 Storyboard del video

### SEQUENZA 1



#### INQUADRATURA

nero

#### DURATA

5 sec.

#### LUOGO

/

#### AZIONE

/

#### AUDIO

musica

#### TESTO

The heart of a creative mind  
a project of Brianza Experience

#### SCENE

3

#### INQUADRATURA

frontale e laterale primissimo piano

#### DURATA

20 sec

#### LUOGO

interno, studio Libeskind

#### AZIONE

narrazione

#### AUDIO

/

#### SOTTOTITOLI

So che la Brianza è un laboratorio creativo- per chiunque voglia produrre prodotti che non sono solo di massa ma prodotti belli, che contengono una tradizione- si può avere tutta la conoscenza del mondo- ma per incontrare qualcuno che sappia come si fanno le cose, devi andare in Brianza

Descrizione: La scena si apre con un intervento di Libeskind sulla Brianza.

Scopo: Introdurre il territorio della Brianza come cuore creativo



SEQUENZA 2



SCENE

5

INQUADRATURA

Duomo dall'alt)-Navigli-palazzo uni-credit-persone-Expo gate-via Dante: campo medio e lungo, piano americano (persone)

DURATA

35 sec.

LUOGO

esterni, Milano

AZIONE

/

AUDIO

musica

TESTO

World Design capital-Over 300.000 people/year for design events



SCENE

3

INQUADRATURA

campo lungo e ravvicinato

DURATA

9 sec

LUOGO

interni, stazione centrale e metro

AZIONE

/

AUDIO

/

TESTO

Brianza is-Milan's productive heart-only 25km from Milan

Descrizione: Le scene raccontano i luoghi di Milano e il fattore di attrattività primario per la città: il design. Dal Duomo di Milano si passa ai navigli, alle infrastrutture moderne fino alla stazione, punto di partenza per la Brianza. Scopo: mostrare la Brianza come territorio che a poca distanza da Milano, accresce la reputazione di "capitale del design" nel mondo.

SEQUENZA 3



SCENE

4

INQUADRATURA

panoramica campo medio e dettaglio

DURATA

56 sec.

LUOGO

esterno Giussano, esterno villa, interno  
azienda

AZIONE

/

AUDIO

musica

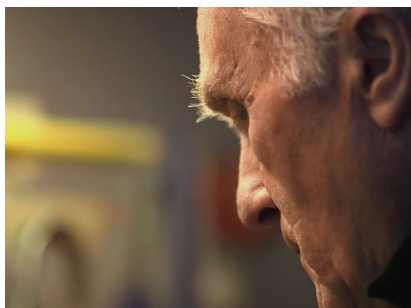
TESTO

Born at the beginning of the 19th  
century-the local vocation is a  
handmade tradition-+90% small and  
medium companies mostly family led

Descrizione: Le scene mostrano l'arrivo  
nel territorio; la sua storia, la tradizione  
produttiva e il legame familiare.

Scopo: Mostrare la vocazione  
tradizionale del territorio

SEQUENZA 4



SCENE

2

INQUADRATURA

dettaglio lavorazione, svelamento  
azienda in campo medio

DURATA

8 sec

LUOGO

interno, bottega artigiana e azienda

AZIONE

lavorazione artigiana

AUDIO

musica

TESTO

high quality and customized objects-  
cooperation and competition, small  
artisans and big companies

Descrizione: Le scene mostrano la  
lavorazione che parte dalla mano di  
un artigiano fino alla grande azienda.  
Guidati dalla narrazione di Marc  
Sadler, si entra nell'azienda, negli  
showroom e si svelano i volti artigiani.  
Scopo: Raccontare l'esperienza  
artigiana e la tecnologia delle imprese.



SCENE

6

INQUADRATURA

primo piano Marc Sadler, dettaglio lavorazioni

DURATA

30 sec.

LUOGO

interni studio Sadler, azienda e showroom

AZIONE

Narrazione Sadler e lavorazione materiali

AUDIO

musica

TESTO

Brianza Exports-68,9% to Europe-10,9% to Americas-16,5%to Asia-for an export turnover of 8,6 billions

SOTTOTITOLI

There are unique situations here. When you do this job, there is a way to do it in "Milanese style" that is done only here. Because there is an excellence in the territory that is unique, to do models, prototypes, upholsteries, textiles. I have never found this kind of knowledge in other places.



5

INQUADRATURA

dettaglio e primo piano

DURATA

66 sec

LUOGO

interni, studio Sadler e azienda

AZIONE

lavorazione

AUDIO

musica

TESTO

+200 companies-+500showroom-+2000 artigiani

SOTTOTITOLI

We set off in adventures with entrepreneurs of important brands or also of small companies and many times we need to do for example a particular upholstery and we go to the friend nearby who also contributes with his creativity and a secret solution that we had not thought about and all together we create that incredible necessary alchemy.

SEQUENZA 5



SCENE

4

INQUADRATURA

panoramica campo medio e primo piano

DURATA

14 sec.

LUOGO

esterno Lissone, chiesa e museo; interno, studio Libeskind

AZIONE

narrazione

AUDIO

musica

SOTTOTITOLI

Puoi andare in Giappone, puoi andare in altre parti del mondo per trovare una conoscenza simile, ma quello che mi piace dell'Italia e della Brianza in particolare è che è al cuore di una mente creativa.

Descrizione: Le scene riportano fuori delle aziende, nel territorio. Si mostrano due luoghi di interesse culturale per il territorio e Libeskind ritorna in scena per concludere il percorso in Brianza. Scopo: Mostrare i luoghi e concludere che in Brianza c'è il cuore di una mente creativa.

SEQUENZA 6



INQUADRATURA

/

DURATA

30 sec.

LUOGO

/

AZIONE

/

AUDIO

musica

TESTO

brand design district; inserimento

partners: Meet Brianza Expo, Provincia Monza Brianza, Camera di Commercio Monza Brianza, Regione Lombardia, Brianza Experience, Poli.Design, Altis. Titolo e sito Brianza Design District.

Descrizione: Le scene mostrano l'arrivo nel territorio; la sua storia, la tradizione produttiva e il legame familiare.

Scopo: Mostrare la vocazione tradizionale del territorio

A destra: Fig.69-Scene principali video



**DANIEL  
LIBESKIND**  
architect

Chiunque vuole produrre prodotti che non siano solo di massa ma prodotti belli, che contengano la tradizione.



**BRIANZA  
IS**

Milan's productive  
heart

\*only 25 km away



The local vocation is  
**HANDMADE  
TRADITION**



+90% small and medium companies  
**MOSTLY FAMILY LED**



Cooperation and competition  
**SMALL ARTISANS  
AND  
BIG COMPANIES**

There are unique situations here.



For an export turnover of  
**8,6 BILLIONS**

**100 %  
MADE IN ITALY**

Because there is an excellence in the territory that is unique to do models, prototypes, upholsteries, textiles.



**2000+  
ARTISANS**

who also contributes with his creativity and a secret solution that we had not thought about



...ma quello che mi piace dell'Italia e della Brianza  
in particolare.

## 5 Realizzazione dell'evento FabLab

FabLab, come si è avuto modo di approfondire nella seconda parte di questa tesi, è l'abbreviazione di Fabrication Laboratory, e sono dei laboratori, all'interno dei quali una nuova categoria di artigiani, chiamati "artigiani digitali", utilizza tools ed attrezzature per la digital fabrication. I FabLab sono dei punti d'incontro, di condivisione, di sperimentazione in cui i partecipanti imparano a lavorare e a sviluppare progetti insieme con l'ausilio di tecnologie digitali. Sulla scia di questo spirito innovativo, all'interno di Brianza Design District sono stati realizzati due eventi FabLab nei Comuni di Lissone e Meda della durata di un giorno. La "due giorni" all'insegna della creatività si è svolta sabato 14 marzo e domenica 15 marzo presso il centro Medateca a Meda e al Museo di Arte Contemporanea a Lissone. Questi FabLab sono stati pensati per far scoprire ai bambini che l'artigianato può essere innovativo, che non è solo un lavoro manuale ma che è anche progettazione e creatività. I due FabLab hanno visto la partecipazione di un gruppo molto vivace e propositivo di 12-16 bambini di età compresa tra i 9 e i 11 anni, i quali, grazie al supporto di TheFabLab, FabLab attivo nel cuore di Milano, hanno potuto immaginare mobili "a misura" della loro fantasia.

**Finalità:** La finalità di includere all'interno di Brianza Design District questi laboratori creativi sono molteplici.

- Far riscoprire ai bambini la bellezza delle attività manuali;
- Trasmettere ai bambini che un giorno si troveranno a compiere scelte per il loro futuro che l'artigianato può essere una possibilità concreta;
- Aumentare nei bambini lo spirito creativo e di cooperazione;
- Far conoscere ai cittadini il progetto Brianza Design District.

**Modello di business:** i FabLab sono stati organizzati tramite il modello di sponsorship e partnership. Gli sponsor degli eventi sono stati Brianza Experience e il bando Regionale Meet the Excellence. I partner degli eventi sono stati il Museo di Arte Contemporanea e il centro Medateca, grazie alla donazione degli spazi e le imprese Giorgetti, Flli Elli e Arredi 3N che hanno donato i mobili per la realizzazione del progetto. Sono

stati coinvolti inoltre il team di artigiani di The FabLab in qualità di esecutori attivi delle attività.

**Svolgimento:** Le due giornate si sono svolte secondo un determinato programma. All'arrivo dei bambini si è svolto un incontro in cui The FabLab ha spiegato l'iniziativa e ha informato il gruppo su cosa sono i FabLab; successivamente sono stati formati i gruppi di lavoro, spiegati i materiali e l'attività; a metà mattinata i bambini hanno iniziato a progettare "su carta" per poi passare, dopo la pausa pranzo, con l'aiuto degli operatori, ad utilizzare le stampanti 3D; hanno poi modificato i mobili dati in ausilio con i materiali stampati e, a fine giornata, è stata realizzata una presentazione di gruppo davanti a tutti i partecipanti e ai genitori.

**Risultati:** Il gruppo di bambini è stato in grado di modificare i mobili dati in dotazione seguendo le proprie idee. È stato realizzato un appendiabiti con i simboli presi dall'immaginario medievale, perché, a detta del gruppo che lo ha realizzato, "i bambini della materna non sanno leggere il loro nome e quindi hanno bisogno di immagini"; è stato modificato un mobile a cassettoni rendendo i cassetti "musicali" e altri mobili sono stati decorati con elementi presi dal mondo della natura. Queste due giornate sono risultate essere educative e divertenti e hanno visto una forte partecipazione da parte di questi bambini. L'augurio è che queste giornate non siano state da stimolo solo per i cittadini brianzoli, ma anche per la stessa aggregazione Brianza Experience: l'obiettivo vorrebbe infatti essere quello di organizzare un vero FabLab "on the road" in grado di toccare tutti e dieci i Comuni. L'augurio vuole essere quello di poter inserire questo evento dentro una moltitudine di attività complementari volte per attrarre turisti sul territorio, a sensibilizzare le nuove generazioni in merito al lavoro artigiano e per creare vere condizioni di attività business to business sul territorio.



Fig.70-Evento  
FabLab Meda





## Conclusioni

Il territorio e le sue realtà si dimostrano essere un luogo aperto al cambiamento. I dati a supporto di questa tesi mostrano come le nuove tendenze sociali, economiche e tecnologiche, siano in grado, se sfruttate in maniera coscienziosa e strategicamente orientata, di valorizzare un territorio generando per questo un benefici socio-economici. Facendo riferimento al progetto realizzato in questo contesto di tesi, si riscontrano vincoli e problematiche di fattore interno ed esterno. La prima problematica è la mancanza di conoscenza da parte degli enti promotori dell'importanza di finanziare strategie su più fasi. Ad oggi infatti, dopo il termine della fase 1 qui raccontata, non si è avuta ancora nessuna notizia in merito ai finanziamenti promessi dal bando Meet Brianza Expo. Qualsiasi lavoro, per quanto ben progettato e sviluppato nelle fasi iniziali, ha sempre bisogno di essere costantemente alimentato poiché il territorio e le risorse che vi appartengono non sono prodotti consumistici che finiscono per esaurire il loro ciclo di vita. Altra problematica a cui ci si trova di fronte è che le amministrazioni cambiano nel tempo. Un'iniziativa come quella di Brianza Experience formata da sindaci e assessori attuali del territorio, nel momento in cui l'assetto politico cambierà, sarà messa a dura prova in quanto il fattore "umano" potrà far sì che la visione non venga più portata avanti con lo stesso interesse ed impegno. Bisogna porsi quindi l'obiettivo di andare oltre ai cicli delle amministrazioni, oltre al tempo politico. Dopo questa prima fase di progetto può quindi essere di primaria importanza attuare una ricerca di stakeholders privati del territorio, penso agli imprenditori, alle associazioni di categoria, agli attori del terziario, in modo da garantire una continua alimentazione e crescita del progetto. Brianza Design District infatti non è giunto al termine: la "dead line" del 9 Aprile ha segnato infatti l'inizio della sua vita. Le possibilità che si prospettano da qui in avanti sono plurime ed integrabili: il Gran Tour presentato su Brianza Design District potrebbe essere gestito nella realtà da un ufficio preposto, come nel caso Made in Torino; il FabLab potrebbe diventare un appuntamento fisso tra i Comuni e rivolgersi anche ad altre fasce d'età, penso agli adolescenti e agli studenti universitari, in grado di sviluppare skills, conoscere una professione e inventare nuove forme di sviluppo imprenditoriale. Il

sito, da semplice vetrina, ha la possibilità di diventare una piattaforma in cui gli utenti esterni al territorio, ma anche gli imprenditori stessi, possano dialogare tra loro all'interno della piattaforma per stringere rapporti commerciali, per scambiarsi informazioni, per rendere concreta l'esperienza del distretto anche online. Brianza Experience con il progetto Brianza Design District deve dunque entrare necessariamente online ma essere al contempo presente nelle aziende. I brand realizzati in questa sede hanno il potenziale di veicolare l'identità e la reputazione di queste imprese nel mondo. Altra possibilità è data dall'integrazione dell'e-commerce per la vendita diretta di servizi per il turista e di prodotti da parte delle imprese. L'integrazione di questa possibilità sul sito e l'utilizzo dei social, è in grado di fornire anche un servizio post-vendita di supporto al consumatore in grado di fidelizzarlo in relazione alle realtà del territorio. Bisogna inoltre sviluppare un sistema di comunicazione strategicamente orientato per portare sul mercato il progetto. Pecca di questo percorso risulta essere proprio questo punto: non sono stati sfruttati gli eventi prossimi, come il Salone del Mobile, o coinvolti canali online (blog, magazine online di settore italiani e stranieri) in grado di dare ampia visibilità ad un prezzo contenuto. Per ovviare in futuro a queste problematiche e specialmente per portare avanti il progetto, è necessaria la creazione di una struttura di Governance in grado di poter realizzare tutti gli obiettivi preposti. Compito delle amministrazioni territoriali è capire l'importanza di questi strumenti e creare strumenti burocratici in grado che gli attori progettuali possano intervenire in modo efficace e costante. Comprendere l'importanza di una divisione di ruoli è arduo ma necessario. Il designer, pur mettendosi a servizio di un richiedente, deve essere consapevole che è lui il detentore degli strumenti e dei metodi progettuali. Interpretare un territorio, analizzarlo, toccare le sue corde più profonde e saperlo riconsegnare ai suoi attori; accompagnare le amministrazioni, cittadini e attori produttivi e commerciali, al dialogo e alla conoscenza delle possibilità date dai nuovi strumenti è il vero compito del designer. Perché, qualsiasi attività svolta grazie alle potenzialità date dai nuovi sistemi, è efficace solo se al cuore è presente una mente creativa.



## Bibliografia

### Monografia

Atkinson P., Do It Yourself: democracy and design, in *Journal of Design History*, vol 19 issue 1, primavera 2006

Bassani M. e Sbalchiero S. (2001); *Brand Design. Costruire la strategia di marca vincente*. Alinea, Firenze.

Becattini G. (1998); *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*. Bollati Boringhieri, Torino

Becattini G. (2000); *Lo sviluppo locale nel mercato globale. Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino

Becattini G. (2009); *Ritorno al territorio*. Il Mulino, Bologna

Bonsignore P., Sassoon J., (2014); *Branded content. La nuova frontiera della comunicazione d'impresa*. Franco Angeli, Milano

Branzi A. (a cura di) (2007) *Capire il design*, Giunti, Milano

Brunetti G., Micelli S., Minoja M., (2002). *La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto*. Franco Angeli. Milano.

Carmi E. (2009); *Branding. Una visione design oriented*. Fausto Lupetti Editore, Bologna.

Carmi E. (2013); *Brand 111. Centoundici domande e risposte per sapere di più sulla brand e sul suo futuro*. Fausto Lupetti Editore, Bologna.

Caroli M.G. (2006); *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Franco Angeli, Milano.

Caroli M.G. (2011); *Marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*. Franco Angeli, Milano

Cercola R. (2010); *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*. Franco Angeli, Milano

Corò G., Micelli S. (2009); *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia

Eco, U. (2001); *Lector in Fabula*. Bompiani, Milano

Fabietti U. (2010); *Elementi di antropologia culturale*. Mondadori Università, Milano.

Franch M. (2010); Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, (approcci e strumenti. McGraw-Hill, Milano.

Friel, M. e Peres. A. (2015); Turismo e cultura: un'occasione da non perdere. In Brioschi, AC e Nistri S., Un Capolavoro Chiamato Italia, Milano, Fondazione Enzo Hruby. pp.155-167

Galbiati M. e Piredda F. (2010); Design per la web tv. Teorie e tecniche per la televisione digitale. Prefazione di Andrea Maffini. Franco Angeli, Milano.

Galbiati M. e Piredda F. (2012); Visioni urbane. Narrazioni per il design della città sostenibile. Franco Angeli, Milano.

Gallucci F. (2008); Il marketing dei luoghi e delle emozioni. Egea, Milano

Howe J. (2010); Crowdsourcing, il valore partecipativo come risorsa per il futuro del business, Luca Sossella Editore, Bologna

Merli G., Saccani C. (1994), L'azienda olonico-virtuale. Un'opportunità per la piccola e media impresa, Milano: Il Sole 24 ore

Micelli S., Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani, Marsilio, collana IGrilli, Venezia, 2011

Parente M. (2012); Design e identità urbane. Maggioli Editore, collana Politecnica, Milano.

Pederbelli M., Branzi A. (a cura di) (, 2007); L'artigianato digitale, in Capire il design. Giunti, Firenze

Pinardi D. (2010); Narrare : dall'Odissea al mondo Ikea: una riflessione teorica, un manuale operativo. Casa editrice Mc'Nelly.

Pozzato. M.P. (2007); Semiotica del testo. Metodi, autori, esempi. Carrocci, Roma

Ries A. e Trout J., (1981); Positioning. The battle for your mind. McGraw-Hill, Nwe York.

Schmandt-Basserat D., (1992); How writing came about. University of Texas Press, Austin

Urry, J., (1995); Consuming places. Routledge, London.

## Articoli e Paper

Anderson C., (25/01/2010); In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits. Wired. ([http://www.wired.com/2010/01/ff\\_newrevolution/all/](http://www.wired.com/2010/01/ff_newrevolution/all/))

Bayer T. (1/07/2014), Gli artigiani digitali potrebbero salvare l'Italia (<http://www.firstdraft.it/2014/07/05/>)

Banzi M., (Giugno 2012) How Arduino is open-sourcing imagination [http://www.ted.com/talks/massimo\\_banzi\\_how\\_arduino\\_is\\_open\\_sourcing\\_imagination](http://www.ted.com/talks/massimo_banzi_how_arduino_is_open_sourcing_imagination)

Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbattini D., (Febbraio 2013); Questioni di Economia e Finanza. Le reti d'impresa. Banca d'Italia, n.152 ([http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0152/QEF\\_152.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0152/QEF_152.pdf))

Bettiol M., Micelli S., (2006); Design come imprenditorialità culturale. Articolo su rivista. Argomenti, vol 18, pp. 49-66. (<http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf>)

Bettiol M., (27/11/2013); Perché gli artigiani non sono online? First draft. (<http://goo.gl/ZPy0yR>)

Bonini C., (20/02/2015); Hooligan olandesi: nessun allarme, divieti aggirati: così l'orda ha beffato la polizia. La Repubblica.it (<http://goo.gl/oeqdOJ>)

Bricco P., (5/10/2012); Brianza, lo «style-lab» dei designer mondiali. Il Sole 24 ore, Milano (<http://24o.it/IfRIo>)

Cavestri L., (24/06/2014); Reti d'impresa, un nuovo portale InfoCamere con le istruzioni per l'uso. Il Sole 24 Ore (<http://24o.it/fSpEn>)

Corò G., Micelli S., (2011); I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana. In Soveria Mannelli, Rubettino, pp. 425-458 ([http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2007/02/economia-italiana\\_coro-micelli\\_2.pdf](http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2007/02/economia-italiana_coro-micelli_2.pdf))

Dal Monte A., (14/04/2014); Fuorisalone, assalto alla città. Cifre record per i visitatori. Corriere della Sera, Milano. (<http://goo.gl/GxtkZm>)

Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 1 supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano n° 11, anno VII, Bramanti A. (a cura di), (marzo 2007); Il distretto del legno-arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità. Fondazione Fiera Milano. Libri Scheiwiller, 24 Ore Motta Cultura srl, Milano. (<http://www.fondazionefieramilano.it/static/upl/QF/QF-Distretti.pdf>)

Galbiati M., Piredda F., Mattana W. e Bertolotti E. (2010); Envisioning the city; A design oriented communication process for a sustainable urban transformation. ( paper <http://ssrn.com/abstract=1692118> )

Gershenfeld N., (Novembre/Dicembre 2012); How to make almost anything. The digital fabrication revolution. Foreign Affairs, published by the Council on Foreign Relations (<http://goo.gl/kFZ9D>)

Future Brand (2014); Made In. The value of Country of Origin for future brands. ([http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/MADE\\_IN\\_Final\\_HR.pdf](http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/MADE_IN_Final_HR.pdf))

Future Brand (2014-2015); Country Brand Index 2014-15 (<http://www.futurebrand.com/cbi/2014>)

Hernstein, R. e Jaffe, E.D. (2008); The children's city-The transition from a negative to a positive city (<http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v4/n1/pdf/6000082a.pdf>)

Martiniello L., Tiscini R., (2014) Contratti di rete e distretti: relazioni sotto i profili organizzativo, contabile e fiscale Universitas Mercatorum, Roma. (<http://www.unimercatorum.it/wp-content/uploads/2013/04/Il-contratto-di-rete-ed-i-distretti-.pdf>)

Micelli S., (07/10/2013); Perché artigiani e maker fanno fatica a parlarsi (e che fare a riguardo). First Draft (<http://goo.gl/4sKuoH>)

Nova R., (24/10/2014); Nasce a Monza il primo FabLab made in Brianza. Il Sole 24 ore. (<http://goo.gl/RFJu7i>)

Orlando L., (12/12/2014); La Brianza resiste con l'export. Il Sole 24 Ore, pp.14

Parente M. (2014); Designing the city identity: Strategic and product desing for new experiential ways of living, enabling, and interactive with the urban context ([https://www.academia.edu/8438608/Designing\\_the\\_City\\_Identity\\_Strategic\\_and\\_Product\\_Design\\_for\\_New\\_Experiential\\_Ways\\_of\\_Living\\_Enabling\\_and\\_Interacting\\_with\\_the\\_Urban\\_Context](https://www.academia.edu/8438608/Designing_the_City_Identity_Strategic_and_Product_Design_for_New_Experiential_Ways_of_Living_Enabling_and_Interacting_with_the_Urban_Context))

Tremolada L., (18/03/2015); E-commerce: sono 200 milioni le transazioni online in Italia nel corso del 2014. Info Data Blog, Il Sole 24 ore (<http://goo.gl/IuMo8S>)  
Womack J.P., Jones D.T., Agnelli. G (a cura di), (1991); Rizzoli, Milano. (<http://www.dimnp.unipi.it/failli-f/Didattica/Macchina.pdf>)

Zecchi S., (28/12/2010); La disoccupazione? Colpa dei genitori. Il Giornale (<http://www.ilgiornale.it/news/disoccupazione-colpa-dei-genitori.html>)



## Rapporti Camere di Commercio

Camera di Commercio Bologna, (marzo 2014); Rete d'impresa. Istruzioni per l'uso. Universitas Mercatorum, Roma. (<http://www.bo.camcom.gov.it/seminari/archivio-materiale-seminari/2014/13-maggio-2014-2013-appuntamento-con-le-reti-d2019impresa-conoscere-per-unirsi-conoscere-per-crescere/la-rete-di-impres-istruzioni-per-luso>)

Camera di Commercio Como (2015); Il commercio estero in provincia di Como. Sintesi dei principali risultati. Anno 2014 ([http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/EX/EXPORT\\_anno14.pdf](http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/EX/EXPORT_anno14.pdf))

Camera di Commercio Como (2014); Rapporto annuale 2013 sull'economia comasca. L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio. (<http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/Ra/RapportoAnnuale2013.pdf>)

Camera di Commercio di Como (2014); I Comuni della provincia di Como. (<http://images.co.camcom.gov.it/f/analisistudi/co/comunicomo.pdf>)

Del Tredici A., Gandolfi E., Rottoli V., (2015) Rapporto Brianza 2014. Imprese e territorio. ([www.starnet.unioncamere.it/download.php?id=28879](http://www.starnet.unioncamere.it/download.php?id=28879))

Camera di Commercio Milano, (Maggio, 2014); Le reti d'impresa. ([http://www.mi.camcom.it/c/document\\_library/get\\_file?uuid=14f2a41e-cb38-4fb3-b38d-ee8cb32a42b1&groupId=10157](http://www.mi.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=14f2a41e-cb38-4fb3-b38d-ee8cb32a42b1&groupId=10157))

Camera di Commercio Monza Brianza. Elenco Agriturismi e ristoranti Certificati Made in Brianza. ([http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMenu=2232](http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=2232))

Camera di Commercio Monza Brianza. Elenco Imprese Certificati Made in Brianza. ([http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMenu=2232](http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=2232))

Rapporto annuale 2013 di Camera di Commercio Como (<http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/Ra/RapportoAnnuale2013.pdf>)

Rapporto Camera di Commercio Monza Brianza (Gennaio 2015); Le rilevazioni trimestrali di T.R.A.V.E.L.- EXPO presso i turisti. Una visione di sintesi sulla scorta delle ultime quattro rilevazioni. (<http://www.mb.camcom.it/files/informazione-economica/report-rilevazione-turisti-stagione-autunnale-2014.pdf>)

Ufficio Studi Camera di Commercio Monza Brianza, (2011); Il turismo e l'immagine della Brianza. Sistema delle imprese, flussi turistici e percezione del territorio ([http://www.mb.camcom.it/files/StudiStatisticaEPrezzi/turismo\\_e\\_immagine\\_Brianza.pdf](http://www.mb.camcom.it/files/StudiStatisticaEPrezzi/turismo_e_immagine_Brianza.pdf))

<http://www.mb.camcom.it/comunicati/FabLab.pdf>

<http://www.lom.camcom.it/?/distretti-industriali-della-lombardia/osservatorio-economico/riferimenti-legislativi>

[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_slides%20presentazione%20progetto\\_mar%202015.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_slides%20presentazione%20progetto_mar%202015.pdf)

[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_ArteCultura.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_ArteCultura.pdf)

[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_Design%20District.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_Design%20District.pdf)

[http://www.provincia.mb.it/articoli/monza\\_brianza/files/MBExpo\\_Scheda\\_Natura%20and%20Green.pdf](http://www.provincia.mb.it/articoli/monza_brianza/files/MBExpo_Scheda_Natura%20and%20Green.pdf)

### **Rapporto Confartigianato**

Osservatorio MPI Confartigianato Lombardia (29/09/2014); Elaborazione Falsh. Il settore del legno-arredo in Lombardia (<http://www.confartigianato-lombardia.it/it/notizie-osservatorio.aspx>)

### **Rapporto Confindustria**

Università Commerciale Luigi Bocconi, CERTeT, (2015); Expo Milano 2015. L'impatto sull'economia italiana. ([http://www.confindustria.it/Aree/AltriDocumentiEXPO.nsf/B76A02BEC9A6C6BDC1257864005A0E49/\\$File/Impatto%20sull%27Economia%20italiana.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/AltriDocumentiEXPO.nsf/B76A02BEC9A6C6BDC1257864005A0E49/$File/Impatto%20sull%27Economia%20italiana.pdf))

### **Rapporto Osservatorio Distretti**

IV Rapporto dell'Osservatorio Nazionale Distretti (2013); <http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/IV-rapporto-osservatorio-distretti.pdf>

Rapporto 2014. Osservatorio Nazionale Distretti Italiani. ([http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/Rapporto\\_2014\\_OsservatorioNazionaleDistretti.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/Rapporto_2014_OsservatorioNazionaleDistretti.pdf))

Dati quantitativi distretto del Mobile della Brianza (<http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/rapporto-2014-distretto-del-mobile-della-brianza.pdf>)

## Sitografia

Archivio Istat  
<http://www.istat.it/it/archivio/turismo>

Arduino  
<http://arduino.cc/>

Aziende Brianza  
[www.riva1920.it](http://www.riva1920.it)  
<http://molteni.it/>  
[pipacastello.com](http://pipacastello.com)  
<http://www.cleaf.it/>  
<http://www.galbiatinatale.it/>  
[pierluigighianda.com](http://pierluigighianda.com)  
<http://www.bertosalotti.it/>

Bando Progetto  
<http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=Regione/WrapperBandiLayout&cid=1213684457947&p=1213684457947&pagename=RGNWwrapper>

Brianza  
<http://www.bench-art.it/ricerca.asp?title=MONZA&pv=MB>  
<http://www.monzaebrianzainrete.it/pageById.do?id=3665>

Camere Commercio  
<http://www.to.camcom.it/turismoindustriale>  
<http://www.cremonafoodvalley.com/it.html>  
<http://www.mb.camcom.it/>  
<http://www.co.camcom.it/>  
<http://www.bo.camcom.it/>  
<http://www.fi.camcom.it/>  
[http://www.fi.camcom.it/i\\_consorzi\\_e\\_le\\_cooperative\\_di\\_garanzia\\_fidi.asp?ln=&page=informazioni&idcategoria=1097](http://www.fi.camcom.it/i_consorzi_e_le_cooperative_di_garanzia_fidi.asp?ln=&page=informazioni&idcategoria=1097)  
[http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMMenu=2232](http://www.mb.camcom.it/index.phtml?Id_VMMenu=2232)

Casi Studio  
<http://www.visitstockholm.com/en/it/>  
<http://www.verybello.it>  
<http://www.visitgenoa.it/>  
<http://www.golivefvg.com/>  
<http://www.turismofvg.it/>  
<http://goo.gl/xtET1B>  
<http://www.fuoriexpomilano.it/>  
<https://citymapper.com/>  
<http://www.bolognawelcome.com/>

<http://nyismymuse.alfafstudio.com/>  
<http://www.ifurndesign.com>  
<http://www.passaportodelmobile.it>  
<http://www.madeinbrianza.it>  
<http://www.visitbrianza.it>  
<http://www.ibrianza.it>  
<http://www.mobility.com/>  
<http://www.mobint.it/web/it>  
<http://www.diconet.it>  
<http://www.granapadano.com/asp/~/Home.aspx?idAmb=103&idMenu=-1&div=0>  
<http://www.illy.com/>  
<http://www.greenreport.it/news/inquinamenti/di-nuovo-le-grandi-navi-da-crociera-venezia/#prettyPhoto>  
<http://www2.comune.genova.it/portal/page/categoryItem?contentId=575849>  
<https://www.etsy.com/it>

#### Codici Ateco

<http://www.codiciateco.it/fabbricazione-di-mobili/C-31>

#### FabLab

<http://fablabin torino.org/>  
<http://fablabitalia.it/wiki>  
<http://thefablabitalia.it/>  
<http://fab.cba.mit.edu/about/charter/>

#### Firstdraft blog online

<http://www.firstdraft.it/>

#### Fondazione Cologni

<http://www.fondazionecologni.it/FCMA/index.php?id=149&L=%252525271>

#### Imprese Artigiane Banca Dati Lombardia

<https://www.dati.lombardia.it/Attivit-Produttive/Imprese-artigiane-certificate-ARTIS/q98d-kcmk>

#### Urbact: Integrated Urban Development

<http://urbact.eu/urbact-glance>

#### Osservatorio Distretti

<http://www.osservatoriodistretti.org/>  
<http://www.distretti.org/>  
<http://www.osservatoriodistretti.org/node/240/anagrafica-analitica>

#### Tutto Camere

<http://www.tuttocamere.it/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=259>

## **Altre risorse**

Barbieri S., (05/02/2015); Place Branding. ntervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Intervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Strumenti ed esperienze per la valorizzazione di città e territori. Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano

Brief di progetto Brianza Experience fornito dall'aggregazione Brianza Experience

Centro di Cinematografia Sperimentale di Milano, Regia Sala T., (2014); Avanti Artigiani. (<https://www.youtube.com/watch?v=suXcXkCCUXE>)

Comunicato Stampa Design District-Brianza Experience (11/03/2015)

Comunicato Stampa FabLab (07/03/2015); La digital fabrication incontra l'eccellenza del saper fare in Brianza

Comune Cabiato (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Cantù (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Carugo (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Figino Serenza (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Giussano (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Lentate sul Seveso (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Lissone (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Mariano Comense (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Meda (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Comune Sovico (Gennaio-Febbraio 2015); Scheda informazioni propedeutiche alla costruzione del progetto Brianza Design District da parte dei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience

Deep Green Sea, Regia Dimitris Ladopoulos, Spiros Rasidakis (2012) (The Art Of Making-the carpenter <https://vimeo.com/30698649>)

Delibera della giunta regionale della Lombardia del 16/3/2001

DiCo Net Srl, (15/04/2014); Gestione efficiente di un'impresa-rete nel settore della meccanica con TeamSystem (<https://www.youtube.com/watch?v=7-pDATm2kOs>)

D.L. 23/07/ 991, n. 240

D.L. 18/10/2012 n.179

Friel M., (05/03/2015); Place branding e promozione turistica dei territori. Intervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Strumenti ed esperienze per la valorizzazione di città e territori. Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano

Giovanardi M., (05/02/2015); Place branding: opportunita e sfide tra marketing e spazio. Intervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Strumenti ed esperienze per la valorizzazione di città e territori. Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano

Illy, (2012); Artisti del gusto. Web serie (<https://www.youtube.com/user/illycaffèSpA/featured>)

Legge n. 125 del 10 aprile 1954

Legge n.317 del 5 ottobre 1991

L.R. 19/2014

Olivares F.,(05/02/2015); Cultural Planning. Strategie di valorizzazione, promozione e crescita dei territori. Intervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Strumenti ed esperienze per la

valorizzazione di città e territori. Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano

Parente M., (03.02.15); Design per lo sviluppo territoriale. Territorio e identità, Lezione Master Progettare cultura. Interventi Interventi d'arte, cultura e design per città, imprese e territori, Altis e Poli.Design, Milano

Parente M., (10.02.15); Design per lo sviluppo territoriale. Casi studio. Lezione Master Progettare cultura. Interventi Interventi d'arte, cultura e design per città, imprese e territori, Altis e Poli.Design, Milano

Reg. CEE n. 2137/85  
Reg. Ce 2081/92  
Reg. Ce 1107/96

Report Design District-Brianza Experience (03/03/2015)

Riva 1920 (2012); Cambiano Pininfarina. (<https://www.youtube.com/watch?v=cfIyf8nCCRy>)

Setticasi G., Relatore Venanzio A., (Sessione Laurea 22/04/2013 ); BRIF Brianza Furniture. Caso applicativo di una nuova strategia per la valorizzazione dell'artigianato locale a partire dai nuovi trend produttivi e progettuali. Politecnico di Milano, Facoltà del Design, Corso di Laurea Magistrale in Disegno Industriale

Scheda illustrativa della proposta progettuale preliminare e definitiva. Allegato B all'Avviso - Decreto n. 7526 del 4/08/2014 (06/10/2014)

Studio Labo.Documentario "L'uomo che firma il legno" (<http://studiolabo.it/documentario-ghianda/>) Una produzione Studiolabo, in collaborazione con Patrizio Saccò e Bottega Ghianda)

Turismo Torino e Provincia (2014);Relazione Made in Torino-Tour the Excellence

Zuffada E., (05/02/2015); La governance per la valorizzazione territoriale. Strumenti ed esperienze per la valorizzazione di città e territori. Intervento al Seminario intensivo Place Branding per l'attrattività territoriale. Strumenti ed esperienze per la valorizzazione di città e territori. Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano

<http://www.gfk.com/>

<http://www.lefunktymamas.com/rolla-prensa-via/>

<http://www.granapadano.com/userfiles/consorziati/Produttori.pdf>  
<http://www.granapadano.com/userfiles/consorziati/Aziende%20autorizzate%20a%20preconfezionare%20Grana%20Padano%20in%20porzioni.pdf>

<http://www.granapadano.com/userfiles/file/pdf/statuto.pdf>

<http://www.granapadano.com/userfiles/consorziati/Elenco%20caseifici%20con%20spaccio.pdf>

<http://www.granapadano.com/userfiles/consorziati/Stagionatori.pdf>



## Indice delle immagini

Fig.1 Strategie di valorizzazione territoriale:Svezia e Italia a confronto.	p.36	Fig.12 Nuove forme di turismo:scoprire le realtà territoriali italiane tramite le loro peculiarità	p.96
Fig.2 Brand a confronto: Genova More than This e Museo di Picasso, Parigi	p.52	Fig.13 FuoriSalone 2014, Milano	p.106
Fig.3 Utilizzo del marchio Genova More Than This	p.52	Fig.14 Ugo La Pietra - Immersione "Caschi sonori". Installazione alla Triennale di Milano	p.114
Fig.4 Applicazione della Promessa "Holon great for kids" sul territorio. Holon, parco Story Garden Compound.	p.54	Fig.15 Artigiano azienda Gaffuri, Cantù	p.120
Fig.5 Sequenza principale puntata serie "Artisti del Gusto"	p.69	Fig.16 Sito ufficiale Local Motors	p.125
Fig.6 sito ufficiale "Illy Caffè"	p.72	Fig.17 Stampante 3D	p.127
Fig.7 Fanpage Cepu e web serie "Quelli che ci riprovano"	p.77	Fig.18 Lampada Vetreria Salviati	p.128
Fig.8 Content Calendar Cepu	p.77	Fig.19 Guanto robotico Arduino	p.131
Fig.9 Campagna di blogger activation Nuvenia	p.77	Fig.20 Ritratto di Neil Gershenfeld, il fablab a Cape Town per la sostenibilità sociale e la FabLab Academy di Barcellona	p.134
Fig.10 Sito Golivefvg	p.84	Fig.21 Primo FabLab italiano	p.138
Fig.11 Forme eclatanti di turismo non sostenibile: i casi recenti di Venezia e Roma	p.94	Fig.22 Intaglio del legno	p.196
		Fig.23 Mobilificio a Cabiato, Brianza	p.199
		Fig.24 La prima scuola professionale di Disegno e Intaglio di Lissone ,1922	p.202

Fig.25 Pierluigi Ghianda nella sua bottega. Portariviste pieghevole progettato nel 1990 con Albert Barokas	p.212	Fig.39 L'architetto Daniel Libeskind e il designer Marc Sadler	p.271
Fig.26 Sgabelli Mondana, R.1920	p.224	Fig.40 Falegnameria GD, Gabriele Borsato, Sempre Legno, F.Elli Elli, 3N Arredamenti	p.277
Fig.27 Museo aziendale R.1920	p.225	Fig.41 Fuori Expo Milano	p.278
Fig.28 Glass Cube, Cleaf	p.227	Fig.42 City mapper	p.279
Fig.29 Galbiati Natale, Lissone e Berto Salotti, Giussano	p.228	Fig.43 Bologna Welcome	p.280
Fig.30 Pipa Castello	p.230	Fig.44 New York is my muse	p.281
Fig.31 Vassoi Gae Aulenti	p.230	Fig.45 Video aziendale R.1920 auto Pininfarina	p.282
Fig.32 sito Ideas s.r.l	p.231	Fig.46 The Art of Making-The Carpenter	p.283
Fig.33 Sito Made in Brianza e Visit Brianza	p.235	Fig.47 Personas: l'imprenditrice	p.286
Fig.34 Sito e pagina FB iBrianza	p.236	Fig.48 Personas: l'artigiano	p.287
Fig.35 Piattaforma IFD	p.237	Fig.49 Personas: il designer	p.288
Fig.36 Sito Passaporto del mobile	p.238	Fig.50 Personas: l'imprenditore estero	p.289
Fig.37 Avanti Artigiani	p.239	Fig.51 Personas: la famiglia in vacanza	p.290
Fig.38 Brianza@Expo2015	p.240	Fig.52 Corriere della Sera, 20 /03/15	p.312

Fig 53 Comunicato stampa Brianza Design District	p.312	Fig.64 Diario Fanpage Brianza Experience	p.322
Fig.54 Landing Page Brianza Experience	p.316	Fig.65 Sezione Album Fanpage Brianza Experience	p.322
Fig.54 Landing Page Brianza Experience	p.316	Fig.66 Esempio di contenuto pubblicato: nota che descrive il progetto	p.323
Fig. 55 Home sito Brianza Design District	p.317	Fig.67 Post Core-Infotainment	p.324
Fig. 56 Sezione Design District: descrizione del progetto	p.319	Fig.68 Post Core-Storytelling	p.324
Fig.57 Scheda azienda	p.319	Fig.69 Scene principali video	p.333
Fig 58 Scheda location culturale	p.319	Fig.70 Evento FabLab Meda	p.336
Fig. 59 Sezione Gran Tour: mappa e aziende	p.320		
Fig. 60 Sezione Gran Tour: zoom mappa. Imprese, percorsi e location culturali	p.320		
Fig.61 Sezione FabLab: descrizione evento pilota	p.321		
Fig.62 Sezione Partners: presentazione Comuni	p.321		
Fig.63 Sezione Contatti	p.321		

## Indice dei grafici

Graf.1 Graduatoria 2014 di Future Brand sui migliori 20 paesi	p.39	Graf.10 Forze e debolezze attuali del distretto produttivo	p.177
Graf.2 Percezioni sulle performance dell'Italia in base a macrosettori di analisi	p.39	Graf.11 Modalità di generazione dell'innovazione tra le imprese di distretto	p.181
Graf.3 Graduatoria 2014 di Future Brand sui migliori 20 paesi	p.60	Graf.12 Obiettivi di sviluppo e miglioramento operativo dell'azienda di distretto	p.182
Graf.4 Graduatoria 2014 di Future Brand in base ai settori produttivi	p.60	Graf.13 Imprese attive (con addetti dichiarati) per classi di addetti	p.207
Graf.5 The FabLab Charter	p.136	Graf.14 Export per area geografica di destinazione. Anno 2013	p.207
Graf.6 Imprese distrettuali con fatturato, occupazione ed export in aumento nel 2013, secondo i macrosettori di specializzazione	p.156	Graf.15 Imprese attive per classi di addetti	p.217
Graf.7 Caratteristiche distintive del modello produttivo delle imprese distrettuali	p.156	Graf.16 Addetti dichiarati per classi di addetti	p.217
Graf.8 Graduatoria regionale secondo la numerosità assoluta delle imprese delle filiere distrettuali registrate presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio	p.165	Graf.17 Reputazione della Brianza da parte dei potenziali visitatori	p.219
Graf.9 Distribuzione delle imprese manifatturiere a seconda che operino o meno nelle filiere distrettuali, per regione	p.166	Graf.18 Rilevazione delle caratteristiche del visitatore: sesso e età, modalità di viaggio, permanenza, motivazioni che lo portano in Brianza e attività sul territorio	p.220
		Graf.19 Offerta turistica territorio della Brianza in base a macro-categorie turistiche	p.223

Graf.20 Posizionamento dei progetti in Brianza rispetto al target e agli obiettivi di comunicazione	p.242	Graf.29 Interazione generale tra i canali coinvolti	p.297
Graf.21 S.W.O.T. analysis per lo sviluppo del territorio della Brianza	p.244	Graf.30 Interazione Personas-canale	p.298
Graf.22 Scheduling attività progetto Brianza Design District	p.259	Graf.31 User Journey: l'imprenditrice	p.299
Graf.23 Numero di imprese del settore legno-arredo per classe di addetti nei Comuni dell'aggregazione Brianza Experience	p.263	Graf.32 User Journey: l'artigiano	p.299
Graf.24 Offerta d'impresa dei territori Brianza Experience Le vie del saper fare	p.264	Graf.33 User Journey: il designer	p.299
Graf.25 Offerta luoghi storico-culturali e paesaggistici dei territori Brianza Experience - Le vie del saper fare	p.266	Graf.34 User Journey: l'imprenditore estero	p.230
Graf.26 Posizionamento di Brianza Design District rispetto ai progetti esistenti in Brianza. Posizionamento valutato rispetto al target e agli obiettivi di comunicazione	p.293	Graf.35 User Journey: la famiglia in vacanza	p.230
Graf.27 Posizionamento di Brianza Design District rispetto ai casi studio delle piattaforme, percorsi e video. Posizionamento valutato rispetto ai contenuti e agli obiettivi	p.293	Graf.36 Content calendar pagina Facebook	p.306-307
Graf.28 S.W.O.T. analysis Brianza Design District	p.294	Graf.37 Content Calendar Facebook prima settimana di lancio della pagina	p.306-307
		Graf.38 Content Calendar Facebook seconda settimana di lancio della pagina	p.308-309
		Graf.39 Content Calendar Facebook terza settimana di lancio della pagina	p.308-309
		Graf.40 Moke up di sistema Brianza Design District	p.318

Graf.41 p.327  
Schematizzazione dello  
svolgimento del video

Graf.42 p.328-331  
Storyboard del video

Tab.1 (1-10) p.167  
Graduatoria dei primi 20  
distretti industriali per migliori  
performance economiche  
secondo un indicatore  
sintetico

Tab.1 (11-20) p.168  
Graduatoria dei primi 20  
distretti industriali per migliori  
performance economiche  
secondo un indicatore sintetico



## Ringraziamenti

Ringrazio per avermi appoggiato in questo mio percorso di tesi la mia relatrice, la professoressa Maria Luisa Galbiati che mi ha dato l'opportunità di collaborare ad un progetto reale, diventato poi oggetto tesi. Un ringraziamento anche alla professoressa e correlatrice Marina Parente, mi ha guidato alla scoperta del marketing territoriale e mi ha saputo trasmettere concetti ed esempi illuminanti. Grazie Valentina Auricchio, grazie per avermi dato fiducia e per aver creduto in me. Senza il tuo appoggio questa bellissima esperienza non sarebbe stata possibile. Ti porterò sempre nel cuore. Grazie ai Comuni del progetto, a City Innovation Lab, ad Umberto Tolino, Orsetta Mangiante e Dario Sigona per avermi fatto essere parte di voi, per aver tenuto conto del mio punto di vista, anche se ancora da studente. Un ringraziamento va anche alla Camera di Commercio di Monza Brianza e all'ente Turismo Torino e Provincia per la disponibilità ad aver condiviso il loro materiali al fine di questa tesi.

Questo mio risultato non è solo il frutto di quest'ultima esperienza ma prende forma da un percorso che è nato tre anni fa con il mio arrivo a Milano. Un grazie va quindi a questa città, alle sue vie, ai suoi scorci nascosti, alle sue mille forme che ogni giorno continuano a sorprendermi. Ringrazio le serate con le amiche, i giri in bicicletta, le serate del martedì, le cene da venti persone in una cucina di 5 mq. Grazie a Camilla per essere diventata come una sorella, per essere stata la persona su cui poter contare lontano da casa. Grazie per i film, le cioccolate in tazza, le mozzarelle, le ore passate a parlare e per tutti quei momenti in cui non c'era bisogno di parlare perché bastava essere noi due. Un grazie a Jessica e Alessandro per i momenti passati insieme, per i cioccolatini appesi alla porta, le tisane, i gelati a qualsiasi ora e le chiacchiere insieme. Grazie alle "Ragazze del Fra" per essere state le compagne durante questo percorso, per le serate, i pianti, le risate e i momenti di eterno confronto. Chica e Valeria, abbiamo affrontato insieme questo periodo, ci siamo tenute per mano e sostenute a vicenda. Grazie a voi mi sono sentita più forte. Grazie a Silvia, Cristina e Roberta. Grazie per i caffè, i pranzi e le conversazioni su skype. Grazie per avermi fatto sentire parte di voi, non siete ex-colleghe, siete



amiche. Grazie alle amiche di sempre, Irene, Nadia e Beatrice, grazie per essere “noi” anche quando sono distante. Grazie per gli abbracci, le sorprese e le confidenze davanti ad un bicchiere di vino. Grazie per la nostra amicizia che dura da più di 10 anni e che durerà per sempre. Grazie ad Elena, compagna di banco, compagna di viaggio e amica, ogni volta che stiamo insieme torno ad essere quella ragazzina a cui piace il pistacchio e che tiene il pigiama sotto il cuscino. Un grazie a Mattia, per i weekend in trasferta a Milano, per l'affetto e l'amicizia di questi anni. Un grazie a Giovanni, per esserci stato anche quando eravamo lontani. Per avermi supportato e consolato, per avermi spinto ad uscire quando non ne avevo voglia, quando mi mancavi. Ti ringrazio per non aver rinunciato a noi, per il tuo supporto in questi mesi per me impegnativi. Grazie per quando mi abbracci, quando sono con te mi sento al sicuro. Grazie a mio fratello Andrea, da sorella maggiore mi sono sempre preoccupata di proteggerti e consigliarti le cose più giuste. Ma molte volte sei tu nel tuo silenzio a sorreggermi e a difendermi senza che te lo debba chiedere. Grazie ad Alberto, sei entrato nella mia vita quando ero solo una ragazzina e hai saputo volermi bene come fossi tua. Beh, io mi considero anche tua. Grazie a mio papà, per tutti i ragionamenti fatti insieme, avermi insegnato un metodo di studio e un metodo di vita. Grazie per avermi fatto capire che a volte la risposta si trova quando si fa un bel respiro. Grazie a tutta la mia famiglia, siete le mie radici e io uno tra i frutti. Grazie ai miei cugini e alle mie zie per essere un'insieme. Grazie ai miei zii e a mia mamma, simbolo di amore e fratellanza indissolubile. Grazie a mio zio Armando, anche nella lontananza sento la tua presenza. Ti ringrazio per avermi voluto bene, per il tempo passato insieme, per la gioia che trasmettevi quando eri con noi. Mi manchi tantissimo ma so che il tuo ricordo vive ogni giorno nel mio cuore.

Grazie a mia mamma per avermi spinto a dare il massimo, per credere in me ogni giorno. Tutte le sfide che mi si pongono davanti sono in grado di superarle grazie a te. Sei il porto quando fuori soffia il vento e il mare si increspa, sei la mia metà di cuore, la mia eroina, la donna che voglio diventare.





