



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e Gestione delle Arti e delle  
Attività Culturali

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Produzione tra arte ed  
economia: il caso di Glasstress  
come strumento di dialogo tra  
due mondi

**Relatore**

Ch.mo Prof. Michele Tamma

**Correlatore**

Ch.ma Prof.ssa Roberta Dreon

**Laureanda**

Virginia Giovani  
Matricola 855544

**Anno Accademico**  
**2015 / 2016**

# Indice

1. <b>Introduzione</b> .....	4
2. <b>Le analisi condotte su Glasstress</b> .....	7
2.1. Definizione dell'Evento.....	7
2.2. Background delle analisi e metodo adottato.....	10
2.3. Obiettivi della ricerca e strumenti di analisi.....	16
3. <b>I Trigger of dynamic</b> .....	17
3.1. I Major trigger.....	18
3.1.1. La cultura artistica locale.....	19
3.1.2. L'arte del vetro artistico a Murano e il rapporto con Glasstress.....	24
3.2. I Minor trigger.....	32
3.2.1. La Biennale d'Arte di Venezia.....	33
3.2.2. I progetti internazionali e Glasstress World.....	36
4. <b>Gli attori</b> .....	39
4.1. Gli attori interni.....	41
4.1.1. L'Universo Berengo.....	41
4.1.2. Sviluppo temporale.....	46
4.2. Gli attori esterni.....	52
4.2.1. Artisti, gallerie e curatori nel progetto Glasstress.....	54
4.2.2. Istituzioni artistico-culturali.....	63
4.2.3. Enti Pubblici.....	66
4.2.4. Imprese esterne al territorio.....	67
4.2.5. Produttori del territorio.....	70
5. <b>Le attività e lo sviluppo strategico</b> .....	72
5.1. Le attività di Glasstress.....	73
5.1.1. Le attività primarie di Glasstress.....	76
5.1.2. Le attività di supporto di Glasstress.....	80
5.1.3. I legami tra le attività di Glasstress.....	82
5.2. Il modello strategico di Glasstress.....	84
5.2.1. La proposta culturale di Glasstress.....	86
5.2.2. Il pubblico a cui si rivolge.....	89
5.2.3. La sostenibilità del progetto.....	93

<b>6. L'analisi sul valore percepito per posizionare i prodotti esposti a Glasstress</b> .....	96
6.1. Il valore percepito e le metodologie di analisi .....	99
6.2. Glasstress nell'analisi del lessico usato .....	103
6.2.1. Il campionamento delle fonti .....	107
6.2.2. Lo svolgimento delle analisi.....	111
6.2.3. La descrizione dei risultati.....	113
<b>7. Conclusioni</b> .....	125
<b>Bibliografia</b> .....	128
<b>Sitografia</b> .....	141
<b>Indice delle immagini</b> .....	144
Indice delle figure.....	144
Indice delle tabelle.....	144
<b>Appendici</b> .....	145
Rapporto tra edizioni e testate .....	145
Schemi utilizzati per l'analisi del lessico usato .....	146
<b>Ringraziamenti</b> .....	169

# 1. Introduzione

Andrea Pininfarina affermava che: «In un mondo così sensibile al successo economico, la creatività vince la sua battaglia con l'economia perché solo chi è capace di produrre continuamente innovazione nel proprio processo creativo può avere successo»<sup>1</sup>. La seguente tesi vuole cercare di interessarsi a quel punto di contatto tra creatività e produzione, arte ed economia. Vale a dire che si vuole guardare quando l'oggetto assume aspetti e peculiarità che lo fanno diventare un risultato di una produzione tanto economica, quanto estetica. Si parla d'incontri che portano a vantaggi, nuove forme di dialogo tra arte e mercato e anche problemi specifici. Per trattare tale argomento si intende analizzare l'evento culturale Glasstress, presente per le ultime quattro edizioni della Biennale di Venezia, e i prodotti in vetro artistico di Murano portati in mostra. Nell'esposizione sono state presentate opere d'arte contemporanea in vetro, in parte create appositamente per l'occasione.

Il prodotto artistico che è sorto per questo evento può essere visto con una “doppia anima”: da un lato emerge un profilo collegato al commercio del vetro artistico e delle produzioni associate, dall'altro ha un profondo legame con l'arte contemporanea odierna perché creato da artisti di fama internazionale. Tali componenti sono inscindibili dal prodotto e sono fortemente condizionate dall'apporto del fondatore dell'evento, Adriano Berengo. Per tale motivo le analisi si muoveranno utilizzando un tipo di studio definito *individual business model* che pone al centro delle analisi il *leader* creativo. La dualità che presentano gli oggetti culturali messi in mostra determina un problema, per l'impresa, nell'identificare e posizionare nel mercato tali prodotti. Dopo aver osservato gli aspetti cardine che portano a condizionare l'evento e aver analizzato l'organizzazione in termini manageriali si cercherà di determinare il valore percepito durante il tempo e quali soggetti nello specifico ne sono maggiormente influenzati.

Questo approfondimento sarà fatto al fine di evidenziare alcuni aspetti che potrebbero meglio consentire di posizionare il prodotto in vetro artistico esposto per l'occasione, ma anche dell'intera produzione artistica avviata dall'impresa in questi anni. Infatti il prodotto vetrario creato per l'evento è parte di un modo di vedere l'arte contemporanea e la produzione del vetro

---

<sup>1</sup> Citazione di Andrea Pininfarina tratta dall'articolo del Messaggero “Morto Sergio Pininfarina maestro del designer italiano”, 3 Luglio 2012.

<https://www.investireoggi.it/attualita/morto-sergio-pininfarina-maestro-del-designer-italiano/> (data ultima consultazione 09/2016)

artistico di Murano di Adriano Berengo e della sua impresa. Lo stesso Berengo ha definito Glasstress come una «lente d'ingrandimento su ciò che ho fatto e su ciò che siamo».<sup>2</sup>

La tesi è suddivisa in un capitolo strumentale e quattro di analisi del caso in esame sotto differenti aspetti.

Il primo capitolo è funzionale a definire l'evento e la letteratura di riferimento per condurre le analisi sul prodotto culturale (2. Le analisi condotte su Glasstress). In tale parte sono presi in considerazione i lavori nel campo che meglio si possono avvicinare alle necessità del caso specifico, soffermandosi in particolar modo sull'utilità del *business model* e della sua adattabilità a Glasstress.

Nel capitolo successivo sono trattate le leve d'intervento che hanno caratterizzato il prodotto finale (3. I *Trigger of dynamic*). Sono definiti in tale parte gli aspetti salienti legati alla personalità di Berengo che più hanno condizionato l'offerta finale della proposta. In questa parte si vuole far emergere, dunque, le caratteristiche peculiari del prodotto artistico vetrario e come Berengo si scosti dalla tradizione seppur sia influenzato dall'ambiente che lo circonda. Allo stesso modo è esaminato il contesto culturale di Venezia, i legami con l'Esposizione Internazionale d'Arte e con le mostre itineranti che dall'evento sono state imbastite in differenti capitali europee.

Segue il capitolo che indaga gli attori coinvolti per la mostra (4. Gli Attori). Con questi capitolo e quello successivo si intende maggiormente esaminare l'aspetto prettamente organizzativo dell'evento e del prodotto esposto in mostra. Si guarda quali soggetti, esterni e interni, vengano coinvolti e come si struttura il processo per il suo intero. In primis sono individuati gli attori interni che nelle differenti edizioni sono risultate di particolare rilievo: il Berengo Studio, la Fondazione Berengo e il Venice Project. Poi sono strutturati i soggetti esterni secondo il loro apporto all'evento, dagli artisti, curatori e galleristi alle istituzioni culturali, passando per gli enti pubblici, le industrie internazionali e i produttori locali.

Successivamente si vuole guardare l'ambito relativo alle attività, i legami che le interconnettono e lo sviluppo strategico dell'evento (5. Le attività e lo sviluppo strategico). Sono osservate le varie attività avviate per consentire la realizzazione dell'evento, primarie e di supporto, per poi poterle mettere in relazione tra di loro ed evincere i legami caratteristici. Al termine di quest'analisi è analizzato lo sviluppo strategico dell'evento ponendolo in un *frame* per l'analisi della proposta culturale.

---

<sup>2</sup> Riferimento all'intervista congiunta avuta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016

L'ultimo capitolo riguarda la ricerca avviata per cercare di misurare l'evento in termini di valore percepito (6. L'analisi sul valore percepito per posizionare i prodotti esposti a Glasstress). In primo luogo si vuole spiegare la necessità, nel caso di Glasstress, di comprendere come il prodotto viene percepito dal pubblico per meglio poterlo posizionare nel mercato. In un secondo momento si vuole scegliere un metodo di analisi che possa offrire uno strumento di misurazione. Questa decisione sarà presa in rapporto alle peculiarità della mostra e del possibile pubblico che potrebbe essere influenzato.

Al termine s'intende trarre le conclusioni dell'intera tesi di ricerca, cercando di sottolineare quali siano i punti di forza e i possibili sviluppi futuri che potrebbe suggerire.

## 2. Le analisi condotte su Glasstress

Nel capitolo s'intende specificare le caratteristiche principali dell'evento e del suo sviluppo negli anni. In un secondo momento sono citate e commentate le pubblicazioni recenti pertinenti al caso, evidenziando l'importanza di tali studi per l'ambito in esame. Al termine sono esplicitati obiettivi della ricerca e i plurimi strumenti utilizzati per le analisi.

### 2.1. Definizione dell'Evento

Glasstress è un evento collaterale alla Biennale d'Arte di Venezia presentato per la prima nella 53ma Esposizione d'Arte con sede nel Palazzo Franchetti, in Campo Santo Stefano a Venezia. Successivamente è stata riproposta, sempre nello stesso luogo, per le tre edizioni dell'Esposizione Internazionale.

Il fondatore e curatore per tutte le quattro edizioni è stato Adriano Berengo. L'esibizione è fortemente influenzata dal lavoro che Berengo ha avviato negli ultimi vent'anni a Venezia. Dal 1989 egli lavora nella laguna, sull'isola di Murano, e gestisce una fornace tramite il Berengo Studio di sua proprietà. Con gli anni sono sorte altre organizzazioni a lui legate, in primis il Venice Project per le attività commerciali della fornace e poi la Fondazione Berengo, per l'aspetto curatoriale delle attività artistiche avviate nello studio. Il progetto Glasstress nasce per creare un nuovo tipo di approccio al mondo artistico del vetro. L'evento vuole esaminare come realtà artistiche dell'arte contemporanea, si avvicinano a esso cercando di creare una connessione tra tecniche d'artigianato e mondo dell'arte.

La Biennale di Venezia ha una lunga tradizione legata al vetro, inizialmente negli anni Trenta e poi, in maniera più costante, dal dopoguerra le opere in vetro dei grandi maestri muranesi erano ospitate tra gli ambienti dell'Esposizione d'Arte. Personaggi di grande rilievo hanno portato in mostra l'eccellenza del vetro di Murano fino ai primi anni Settanta, per citarne alcuni venivano esposte opere di Archimede Seguso, Alfredo Barbini e Lino Tagliapietra. Dopo tale periodo alla Biennale non sono state attive mostre continuative che esaltino l'esperienza vetraria dell'Isola, fino al 2009.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dal sito di Archimede Seguso.

<http://aseguso.com/quaderni/> (data ultima consultazione 09/2016)

L'occasione per creare e allestire una mostra come quella di Glasstress si presenta nel 2009. Per una serie di coincidenze Palazzo Franchetti è risultato usufruibile durante il periodo della Biennale e Berengo si è proposto per chiedere l'uso degli spazi e allestire una mostra sul vetro. L'evento ha convinto l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti, istituzione accademica che gestisce il Palazzo Franchetti. La mostra è stata accettata anche dalla Biennale che l'ha inserita come padiglione collaterale.<sup>2</sup>

I temi affrontati nelle varie edizioni di Glasstress hanno come protagonista il vetro, trattato sotto differenti prospettive. In primis, edizione del 2009, si è visto un rapporto con l'arte contemporanea, successivamente con il design e l'architettura, nel 2011; ancora con la moda e il mondo del *fashion*, per l'anno 2013, per concludere nel rapporto tra lo stile gotico medievale e i linguaggi moderni del 2015.<sup>3</sup>

Le opere d'arte ottenute dalla fornace muranese in occasione di Glasstress, sono successivamente state raccolte per dare luogo a esposizioni itineranti temporanee. Questo processo è avvenuto grazie all'interesse degli istituti museali e al supporto dello stesso Studio Berengo, coadiuvato con Venice Project e musei internazionali interessati a esporre le opere. Brevemente i lavori delle prime due esibizioni hanno fatto tappa nella città di Riga, al Latvian National Museum, poi Stoccolma, nel Millesgården Museum, attraversato l'Atlantico sono giunte nel Muesum of Art and Design – MAD – di New York per poi terminare in Asia, al Beirut Exhibition Center – BEC –. In una seconda occasione ha portato le opere al Wallace Collage dopo la chiusura della Biennale e nel 2017 i lavori saranno stati ospitati all'Hermitage di San Pietroburgo.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Gli eventi collaterali aprono al pubblico in occasione della Riforma della Biennale, nel 1998: si tratta di esibizioni artistiche in concomitanza e legate all'evento principale, ma inserite nel contesto urbano veneziano e non poste nei luoghi espositivi canonici, quali Arsenale e Giardini. Dal sito de La Biennale di Venezia. I riferimenti all'accoglienza iniziale dell'evento sono tratti dalle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016. In aggiunta all'articolo di Chiara Casarin (2011) "Che c'entra con il vetro la casetta di Erwin Wurm? Ecco la seconda edizione di Glasstress", su Artribune. [www.labiennale.org/it/arte/archivio/esposizione/](http://www.labiennale.org/it/arte/archivio/esposizione/) (data ultima consultazione 08/2016).

<sup>3</sup> Dal sito di Glasstress. [www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 09/2016); [www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 09/2016); [www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 09/2016); [www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 09/2016).

<sup>4</sup> Dall'intervista congiunta avuta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016 e dal sito di Glasstress. <http://www.glasstress.org/glasstress-world-now> (data ultima consultazione 09/2016)

In contemporanea al progetto relativo alla Biennale di Venezia e alle successive mostre itineranti è nato un'ulteriore lavoro, questa volta in ambito musicale. Si tratta di un CD creato da Max Casacci e Daniele Mana, il primo legato alla band Subsonica e il secondo grande esperto e curatore di musica elettronica. Si tratta di un campionamento della musica all'interno della fornace di Berengo mentre gli artigiani sono a lavoro. Nella realizzazione non sono stati utilizzati sintetizzatori vocali o pre-set ritmici; ciò vuol dire che l'intera melodia è stata creata attraverso i suoni che regala la fornace, dal tintinnio dei cristalli al forno che si riscalda.

Le idee portate a compimento in Glasstress sono quelle sorte dalla mente di pittori, scultori, architetti e designer che hanno canalizzato la loro creatività utilizzando un nuovo medium: il vetro.

Uno degli obiettivi di Glasstress è vedere il vetro sotto una prospettiva differente ed esaminare in che modo artisti e personalità di rilievo possano vivere ed esplorare il mondo vetrario di Murano, a Venezia. Oltre ciò un punto di grande rilievo è quello di rivitalizzare Murano e la sua cultura del vetro, elevando il mezzo come strumento o medium del fare arte. Berengo afferma l'intento di cercare di scuotere l'isola, «che è in una grande e profonda crisi, tramite questo lavoro, per creare un ponte tra l'artigianato d'eccellenza e l'arte contemporanea».<sup>5</sup>

Ciò che ha contraddistinto intrinsecamente il prodotto è l'idea di chiamare ad operare artisti internazionali e gli artigiani del vetro muranesi per prodotti finali che fossero un innesto tra saperi personali degli artisti e le tradizioni secolari trasmesse tramite le conoscenze dei mastri vetrai. Il prodotto finale che viene creato per la mostra, e successivamente s'immetterà sul mercato, è un incontro tra arte contemporanea e produzione vetraria, portando a un problema di fondo che è come identificarlo e determinare come posizionarlo nel mercato.

---

<sup>5</sup> Riferimento all'intervista di Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)", p. 64.

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 08/2016);

## 2.2. Background delle analisi e metodo adottato

Per condurre lo studio sull'evento artistico e la produzione dei lavori è stato adottato uno strumento di analisi vertente sull'*individual business model*. Si tratta di una proposta di *frame* sorta tra il 2010 e il 2012, da un gruppo di studi affini presentati da Abdel Gawad, Planellas, Slavich, Svejenova e Vives. Le analisi sono nate per esaminare il business model di una catena di ristoranti di un'importante chef stellato e il suo personale apporto a tale struttura (Svejenova, Planellas e Vives, 2010). L'argomento è stato poi ripreso per le riviste del *Long Range Planning*, del *Management Research* e come saggio per l'*Oxford Handbook of Creative Industries* (Svejenova, Planellas e Vives, 2010; Vives e Svejenova, 2011; Svejenova, Slavich e AbdelGawad, 2012).

Si ritiene corretto esplicitare brevemente le ricerche sopracitate e, in un secondo momento, s'intende osservare i punti che sono ritenuti come di particolare rilievo e applicabili, con i dovuti adattamenti, per Glasstress.

I prodotti culturali incorporano in sé significati complessi che hanno una valenza sia culturale sia economica (Throsby, 2005; Griswold, 2008; Tamma e Curtolo, 2009). Questo porta a una certa difficoltà nel definire una strategia di gestione nei prodotti culturali per le molteplici spinte estetiche, manageriali e finanziarie (Lampel, Lant, Shamsie, 2000; Chong, 2002). Tuttavia trovare un modo per analizzare il modello di business di queste industrie è essenziale per poterle governare con successo. Il business model ha molteplici definizioni, una particolarmente utilizzata è stata quella di Amit e Zott (2001; 2011). Gli studiosi hanno descritto il modello di business come «a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries» (Amit e Zott, 2010, p. 219; Baden-Fuller e Mangematin, 2015). Il suo scopo è di identificare le azioni fondamentali della ditta e raccontare com'è, allo scopo di avvicinare *stakeholder* e creare «a sense of legitimacy» (Perkmann e Spicer, 2010, p. 8; Vives e Svejenova, 2011). Un modello di business deve prendere in esame sia le parti interne all'impresa, sia le sue interazioni esterne. Esso consente di esaminare gli *output* quanto i processi al suo interno, guardare come si esprime, in che forme è realizzato e come viene percepito. Nella letteratura gli studi su tale argomento hanno abbracciato molteplici vie (Baden-Fuller e Mangematin, 2015). Magretta (2002) ha definito il creare un modello di business simile allo scrivere una storia: a un certo punto tutte le nuove storie sono variazioni delle precedenti, esse sono dei rimaneggiamenti di temi già vissuti. Così sono i modelli di business, che possono essere interpretati come «variations on the generic value chain underlying all businesses» (Magretta, 2002, p. 85). Sorge la necessità di creare e sfruttare modelli di business differenti, con

innovazione, creatività e azioni operative che consentano una certa “agilità organizzativa” (Doz e Kosonen, 2010; Svejnova, Planellas e Vives, 2010; Baden-Fuller e Haefliger, 2013).

Per il caso in esame, dunque, è sorta la necessità d’immergersi in una varietà di modelli e idee molto differenti tra loro. Si è rivelato molto interessante il concetto del *Life Cycle of the Business Model*, proposto da Vives e Svejnova (2011). In questi studi è emerso un rapporto dinamico tra ambiente, industria e l’adattamento del *business model* (Figura 1 - Life Cycle del Business Model).

Con il ciclo di vita del modello di business è proposta una schematizzazione in cui si individuano cinque elementi fondamentali per un modello di business valido: l’origine del modello di business, il design, le operazioni, il risultato finale e il cambiamento (Vives e Svejnova, 2011). Sempre in questo contesto va collocata la proposta di una nuova forma di modello economico: l’*individual business model*. Questi concetti combinano assieme alcune nozioni della letteratura sul *business model* e gli studi sul ruolo del *leader* nelle produzioni culturali. Infatti il lavoro pone in rapporto la *leadership* e i modelli di business, sia per mostrare le possibilità manageriali che possono essere maggiormente sviluppate, sia per portare a esaminare casi nelle industrie creative non facilmente inquadrabili altrimenti. In recenti lavori è emersa sempre più l’importanza della figura catalizzante che può assumere un direttore o fondatore in determinate organizzazioni. I concetti sono stati visti in maniera differente: da Becker sottolineando la “prepotente” influenza dell’autore mentre da Lapierre guardando all’importanza del concetto di *leadership* nel settore artistico (Becker 1982; Lapierre 2001; Paris e Leroy, 2013). In tutto ciò è comprovato che il direttore dimostra di apportare grandi cambiamenti negli elementi interni, connessi a meccanismi di trasformazione del prodotto artistico culturale, e nei fattori esterni, sia nelle opportunità e risorse dell’ambiente, sia per il valore creato per gli utenti (Svejnova, Planellas e Vives, 2010).

I lavori hanno portato a creare un quadro generale partendo dal caso esaminato dagli studiosi. La suddivisione è stata fatta da Svejnova, Planellas e Vives, in: *trigger of dynamic, change in activity, organization, resource e value capture*. Tuttavia lo schema è altamente mobile e adattabile a seconda delle necessità e di fatto assume una forma caratteristica del generico schema del *Life Cycle del Business Model* (Svejnova, Planellas e Vives, 2010; Vives e Svejnova, 2011; Svejnova, Slavich e AbdelGawad, 2012).

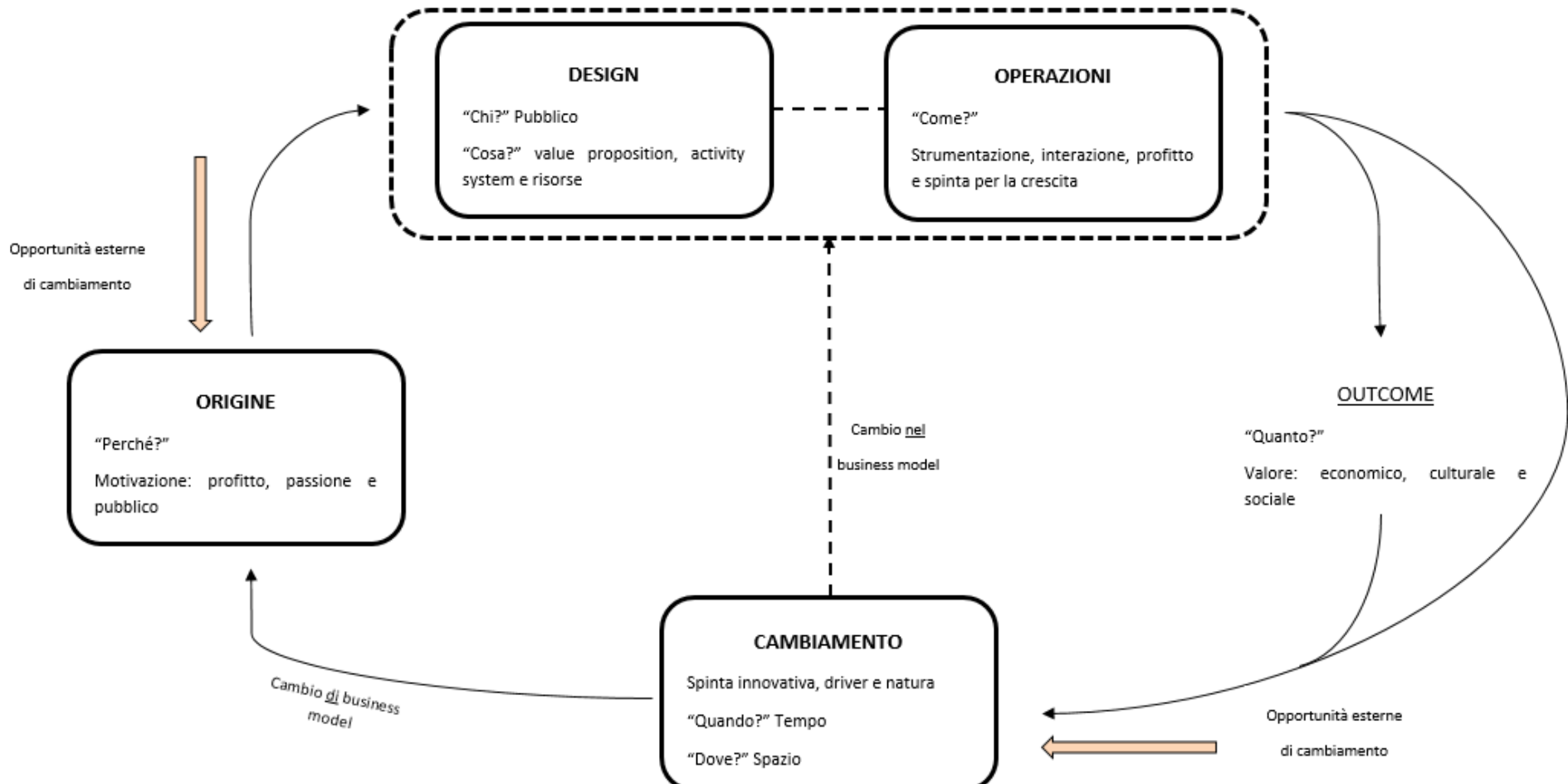


Figura 1. Life Cycle di un Business Model <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Schema tratto dal *framework* proposto da Vives e Svejenova (2011).

Il modello di business inizia con una domanda: “perché?”. L’origine del modello tratta la motivazione che spinge l’imprenditore ad agire in un determinato mercato. Le possibilità individuate sono tre: il profitto, la collettività e la passione.

La prima spiegazione è la più indagata in letteratura, si tratta di quel sentimento definito da Hirschman (citato in Vives e Svejnova, 2011) “la brama per il guadagno”. Questo interesse si esprime nella preoccupazione sulle *performance* e la competitività tra avversari. Nei due casi seguenti, collettività e passione, il profitto è comunque parte del loro interesse, ma figura come secondario o di supporto ad altre attività. La società darà un’attenzione maggiore al valore che il modello restituisce alla collettività, focalizzando su tutti i portatori d’interesse che potranno consentire l’efficacia del prodotto (Vives e Svejnova, 2011). La passione è descritta come un intenso sentimento, risultato «from engagement in activities with identity meaning and salience to the entrepreneur» (Cardon e al., 1999, p. 515). Una creazione che sorge per una forma di “chiamata”, vale a dire la vocazione per una determinata causa. In tal caso il punto focale è il soggetto mosso a quest’azione, ma è molto importante anche il pubblico che deve percepire il valore aggiunto di questo modello (Svejnova, Planellas e Vives, 2010; Vives e Svejnova, 2011). Quest’ultima è la forma più facilmente individuabile in ambito artistico: la scelta è presa per esprimere la propria identità e legittimare quindi il proprio ingresso sul mercato, nonché per aumentarne il valore. Per tali motivi di benefici professionali vanno aggiunti altri fini legati, da un lato, a vantaggi finanziari, maggior potere e fama e, dall’altro, per passione, riconoscimento e profitto sociale (Svejnova e Vives, 2011; Svejnova, Slavich e AbdelGawad 2012).

Il design e le operazioni riguardano le domande: “chi?”, chi sono i soggetti interessati al prodotto; “cosa?”, cioè quale combinazione di attività e risorse determina una *value proposition* forte e “come?”, come sono condotte tutte queste operazioni? L’imprenditorialità creativa porta a tre tipi di opportunità: artistiche, di business e sociali. Le prime comprendono nuovi tipi di *input* tramite risorse e investimenti per forme di espressione artistica innovative. Le opportunità di business si legano al concetto di creare nuovi prodotti, nuove attività e vie per arrivare al guadagno. Queste due si allacciano alle possibilità sociali della creazione o espansione dei mercati (Svejnova, Slavich e AbdelGawad 2012). Tutte le opportunità giocano un ruolo fondamentale nel *business model* e vengono attivate in situazioni differenti a seconda delle necessità. Le opportunità artistiche potranno essere riconosciute maggiormente nell’ambito del *trigger* d’intervento e nelle attività della filiera, mentre vantaggi economici e sociali si possono meglio analizzare nei cambiamenti adottati in termini di attività, prodotti e valore finale percepito (Svejnova, Planellas e Vives, 2010). Riguardo agli attori coinvolti sono evidenziati, in linea con ricerche precedenti, la moltitudine di personaggi coinvolti all’interno del processo creativo (Caves, 2003; Townley, Beech e McKinlay, 2009; Svejnova, Slavich e AbdelGawad

2012). Come vengono portate in atto tutte queste attività è parte del processo di creazione, di produzione o in altre fasi attivate a seconda della necessità (Caves, 2003). All'interno di questo ambiente sono fondamentali gli intermediari del sistema artistico, che influenzano altresì il prodotto finale (Hirsh, 1972).

Nel modello sono identificabili diverse forme di attività: innovative, *innovation activity*, codificate, *replication activity*, e d'interazione, *diffusion activity* (Svejenova, Slavich e AbdelGawad 2012). In aggiunta vi sono altri fattori, non economici, che determinino l'*outcome*. Elementi sociali, come l'impatto nella comunità, o culturali, per nuove forme di prodotti culturali. Il ritorno può avvenire in differenti forme e può interessare attività variegata, dalla proprietà intellettuale ad altri tipi di valori non dissimili. La reputazione è da considerare in rapporto a varie categorie con cui si confronta l'organizzazione, dagli esperti del settore a un pubblico più vasto e meno preparato. Infine, le competenze sono tutti quei saperi e i *knew-how* che possono influenzare altri fattori (Trosby 2003; Snowball 2010; Scott 2011; Svejenova, Planellas e Vives, 2010). Infine nel modello sono individuate differenti forme di valore per diversi soggetti del pubblico, nello specifico: ritorno economico, competenze e reputazione. Il primo elemento riguarda differenti attività e forme con cui si può palesare il valore, il secondo sono i *knew-how* specifici che possono caratterizzare il valore e, infine, il terzo riguarda la *reputation value* che sottolinea il valore aggiunto e riconosciuto del *brand*. (Svejenova, Planellas e Vives, 2010).

In sostanza i cambiamenti possono essere d'importanza considerevole o marginale, a seconda si tratti di reazioni in ambito della creatività, di mutamenti per reazione a pressioni esterne o per propositi (Svejenova, Planellas e Vives, 2010). Nel primo caso si tratta di fare qualcosa di nuovo rispetto al comportamento tradizionale, uscire dagli schemi prefissati. Questo è un atteggiamento mosso da fattori interni legati al volere dell'imprenditore. Il secondo elemento comporta rispondere a determinati stimoli esterni per azioni molto mirate, in opposizione al caso precedente si cerca di allineare il prodotto al mercato, seguendo stimoli non interni l'organizzazione. Infine gli intenti hanno stimoli sia interni sia esterni che implicano di cambiare adattando alle risorse disponibili i propositi del *leader*, rimanendo aperti a possibili opportunità esterne. Tuttavia i cambiamenti sono anche soggetti al valore finale che l'oggetto produce (Svejenova, Planellas e Vives, 2010).

Le trasformazioni in ambito di valore possono avvenire in molteplici ambiti. Possono essere individuati nuovi modi nella *value creation*, nella *value appropriation*, nel *value sharing* e nel *value slippage*.

I motivi per cui è stato scelto tale strumento di analisi sono plurimi. Gli studi sono recenti e mostrano solo l'analisi di un business model legato alla *nouvelle cuisine*. Tuttavia le stesse ricerche suggeriscono di ampliare il campione, sia per ambito trattato, sia nei confronti dei rapporti tra modello di business e *value creation* (Svejenova, Planellas e Vives, 2010). Queste ricerche sono particolarmente di rilievo e si collegano all'idea, presente in letteratura, della necessità di mantenere i concetti di business model "flessibili" e facilmente "plasmabili", adattabili alle necessità dell'analisi. Questa caratteristica è fondamentale perché permette a vecchi modelli di cambiare, dato che con il tempo potrebbero non rispondere più alle esigenze di chi li governa (Svejenova, Planellas e Vives, 2010).

In conclusione è stato scelto l'*individual business model* come strumento da cui partire per le analisi condotte di Glasstress perché si è ritenuto possa offrire un quadro di analisi utile e adattabile al caso specifico. Si ritiene possa essere applicabile all'ambito culturale in cui si colloca l'esibizione e la sua gestione organizzativa, al fine di cogliere in maniera più completa un modo con cui posizionare il prodotto culturale tramite il valore percepito dai fruitori.

### 2.3. Obiettivi della ricerca e strumenti di analisi

L'obiettivo della ricerca è indagare l'evento e il prodotto culturale che si espone e, in certi casi, si crea appositamente per l'occasione sia in quanto simbolo e significato culturale, sia come insieme di attività e processi nel vero e proprio ambito organizzativo. Al termine si vuole giungere a un'analisi che consenta d'indagare come è stato percepito l'evento durante questi anni al fine di consentire un migliore posizionamento del prodotto sul mercato.

Seguendo gli studi del modello di business model precedentemente descritto s'intende adattare al caso specifico di Glasstress, cercando di comprendere quali siano le influenze del *leader* nel prodotto culturale proposto e come si strutturi l'intero evento.

Per la ricerca sono stati combinati assieme tre forme di metodi per raccogliere materiale: interviste, analisi dei documenti di ricerca e osservazione.

Le analisi sono state fatte tra gennaio e ottobre 2016, le informazioni apprese sono state studiate e approfondite in relazione al continuo scambio tra ricerche e domande agli organizzatori. Le interviste e le conversazioni sono state fatte sia in forma diretta, sia tramite mail e per telefono. Sono stati intervistati il fondatore di Glasstress, Adriano Berengo, il manager delle *public relation* per Fondazione Berengo, Mauro Zardetto, la manager della *Communication and Press* sempre della Fondazione, Laura Bresolin, i responsabili dell'amministrazione del Berengo Studio, Roberto Lazzari, e della comunicazione, Claudio Pavesi e Simone Berno. Le interviste sono state fatte partendo da un colloquio conoscitivo con Adriano Berengo e successivamente si sono incontrati i differenti soggetti attivi per l'evento o per l'impresa. L'intervista conclusiva ha richiesto l'incontro congiunto con Adriano Berengo, Mauro Zardetto e il professor Michele Tamma. Questo è stato fatto per presentare il lavoro finito ed esaminarne assieme i risultati ottenuti. Gli incontri sono stati fatti da giugno a ottobre del 2016 per un totale di dieci ore di registrazioni e altre domande tramite mail e telefono, grazie alla mediazione di Mauro Zardetto. Nell'uso dei documenti sono state utilizzate le informazioni acquisite dalle pagine web e nelle interviste ricavate da differenti giornali. Oltre ai cataloghi delle mostre e gli articoli di giornale sono stati consultati alcuni documenti, con accesso limitato, relativi al *Progetto Experior* (a.a. 2015-2016), a cura del professor Francesco Zirpoli e del professor Michele Tamma. Nei documenti gli studenti dei corsi di laurea magistrale in *Strategia d'impresa Avanzato Economia e gestione dell'innovazione* ed *Economia e gestione delle aziende* hanno collaborato con Mauro Zardetto per alcune analisi riguardanti lo Studio e la Fondazione Berengo.

### 3. I Trigger of dynamic

In primo luogo s'intende analizzare gli aspetti salienti che hanno condizionato ad assumere le caratteristiche attuali l'evento e il prodotto esposto per la mostra. Questo capitolo guarderà alle leve d'intervento che sono state portate avanti dal *leader* e sono definite come *trigger of dynamic* nella letteratura (Svejenova, Planellas e Vives, 2010).

L'evento Glasstress coinvolge differenti attori interni, questo comporta che nelle seguenti analisi verranno analizzati alcuni aspetti che marcano maggiormente un soggetto specifico facente parte dell'organizzazione o l'evento per il suo intero. Essendo scopo di questo capitolo guardare ai *trigger*, maggiori e minori, che possono essere riconosciuti nel prodotto s'intende procede ponendosi due domande: quali sono gli elementi fondamentali che costituiscono l'essenza del prodotto culturale in questione? Quali sono gli aspetti più soggettivi della personalità o degli interessi di Berengo che sono poi risultati importanti per il prodotto finale? Alle due questioni si vuole rispondere analizzando gli elementi che costituiscono la proposta culturale di Glasstress. Sono identificati come *major trigger* la cultura locale e il vetro artistico prodotto a Murano, quale *core* del progetto. Mentre sono elementi che si potrebbero definire come *minor trigger* il rientrare come evento collaterale alla Biennale, "trampolino di lancio" per l'evento, e nei progetti internazionali di *Glasstress World*. Entrambi questi ultimi due ambiti sono costitutivi del prodotto nella misura in cui ormai fanno parte di esso e hanno veicolato le idee del *leader* dell'evento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Riferimento esaminata nelle interviste rilasciate e confermate nell'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016, al sito web Glasstress e alle interviste rilasciate dal Signor Berengo rispettivamente con: Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)" e Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier".

<http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016);

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016);

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf>

### 3.1. I Major trigger

Per rispondere alla prima domanda di questo capitolo, “quali sono gli elementi fondamentali che costituiscono l’essenza del prodotto culturale in questione?”, si è ritenuto necessario guardare alla cultura locale e all’arte vetraria dell’isola di Murano. Si tratta di due elementi profondamente legati all’ambiente in cui è inserito Glasstress.

Il ruolo del prodotto culturale va posto in relazione agli attori, alle risorse, ai processi e alle relazioni per mezzo dei quali lo stesso viene creato, distribuito e recepito dal pubblico. Questo tipo di prospettiva manageriale presuppone l’idea di un prodotto che opera in un preciso ambiente, «“immerso” in un tessuto di connessioni e relazioni» (Tamma 2000, pp. 55-56).

In economia gli studi a riguardo hanno portato influenti personalità come Krugman e Porter a sottolineare l’importanza di un contesto, non parte periferica del sistema produttivo, ma cardine per la sua analisi (Adamo, 2003). Inerente, anche se nel campo della sociologia della cultura, Griswold, nel *Sociologia della cultura*, definisce l’oggetto culturale «espressione simbolica concreta che incorpora e trasmette, nelle più diverse forme materiali e immateriali, significati» (Tamma, 2010, p. 33). In termini manageriali esso ha un valore economico, oltre che culturale se «“collocato” in un contesto di relazione»; tale posto consentirà di fornire al prodotto un *sense making* mediato dagli attori, i significati, le risorse e determinati bisogni. (Tamma, 2010, p. 33-34).

Si può affermare che l’ambiente in cui un bene s’immerge condiziona sia il prodotto sia gli attori coinvolti, questo aspetto si può riconoscere anche sulle analisi avviate per Glasstress. Infatti, per ciò che concerne i *trigger*, sono due gli elementi fondamentali che verranno trattati di seguito: cultura locale e la creazione artistica vetraria. Per entrambi è presente una forte componente di creatività e legame con il territorio, ma tale componente è veicolata in due maniere differenti. Il primo è parte di una proposta culturale e il secondo di una economica e commerciale della città.

I due elementi sono indispensabili perché risultano essere alla base delle idee di opportunità artistiche descritte negli studi sull’ *individual business model*: essi incidono sugli *input* messi a disposizione al prodotto culturale finale, tanto per i metodi di creazione dello stesso quanto per le risorse a disposizione per la ditta (Svejenova, Planellas e Vives, 2010; Svejenova e Vives, 2011). In parte si fa riferimento all’idea, espressa precedentemente da Caves, secondo cui «art for art's sake invokes the utility that the artist gains from doing creative work» (Caves, 2003, p. 74), e lo si adatta a un modello di business individuale (Svejenova, Slavich e AbdelGawad, 2012).

### 3.1.1. La cultura artistica locale

Procedendo con ordine sono stati quindi sviluppate le maggiori leve d'intervento che hanno condizionato il lavoro di Glasstress, e che possono essere viste come risorse intangibili fondamentali, al fine della realizzazione del prodotto. Il progetto Glasstress vuole essere, a detta di Berengo, «una grande chance per l'arte contemporanea, per gli artisti, per il mondo del vetro e per l'isola di Murano».<sup>2</sup> L'importanza del territorio in Glasstress è espressa in molteplici forme dal fondatore dell'evento. Dando una veloce definizione su alcuni studi in letteratura utili per contestualizzare le analisi avviate sulla mostra, si guarderà alle forme in cui esse sono state riconosciute all'interno dell'analisi all'evento di Berengo.

Aspetto fondamentale in Glasstress sono le risorse intangibili, come la cultura locale e la sua comunità, che hanno portato all'interno del prodotto Glasstress la realtà di Venezia. Le risorse e il contesto territoriale emergono come fondamentali per comprendere un prodotto culturale. Per tale motivo è stato esaminato, nel nostro caso, come il fondatore veda il contesto lagunare e come si sia posto nei confronti di questi stimoli e risorse offertegli. Si ritiene corretto definire alcuni concetti espressi in letteratura e appena citati per le analisi di Glasstress.

Le risorse e le competenze sono elementi fondamentali per il prodotto finale, caratterizzando le materie prime a cui attingere per lo sviluppo delle attività e portando a conseguenze significative nel prodotto finale presentato. Se, da un lato, sono riconosciute come centrali nell'analisi di un *business model*, dall'altro, portano con sé molteplici problemi, sia nel dar loro una definizione, sia nel modo in cui esse possano essere interpretate. In letteratura vi è disaccordo tra i modi con cui concetti di risorse e competenze possono essere definite. Le risorse solitamente possono essere identificate come tangibili e intangibili: le prime, fisicamente presenti, sono acquisibili dall'impresa e le seconde, intangibili, devono essere sviluppate. Le competenze, invece, sono definibili come «the firm's fitness to perform in a particular field» (de Wit e Meyer, 2004, p. 248). In aggiunta non vi è accordo nel campo tra studiosi a seconda di chi percepisce le risorse come imposte (*given*) o costruite (*constructed*). Nel primo caso, dalla teoria neoclassica, si parla di una risorsa come uno *stock* definito, un ruolo imposto con

---

<sup>2</sup> Riferimento all'intervista fatta da Losapio (2009)

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

la sua chiave di volta nella scarsità del prodotto stesso. Agli antipodi, più affine al concetto di prodotto culturale proposto per la nostra analisi, si può vedere il concetto di risorsa come un processo “fluido”, dove sono le opportunità a creare risorse. Tale modello di analisi considera le risorse un «product of human ingenuity resulting from the creation of technology and science» (De Gregori, 1987, p.1247). Vi è un collegamento tra la comunità locale che riesce a creare un rapporto attraverso le sue risorse, cioè il suo *background* culturale, il sistema produttivo e il mercato in cui s’instaura il prodotto. Questo collegamento non è solo un rapporto commerciale, funzionale o tecnico, ma è una forma altresì di comunicazione culturale (Kebir e Crevoisier, 2008).

Il concetto di comunità è un termine ampio che spesso viene usato come sinonimo differente a seconda dell’ambito in cui viene trattato, esso può assumere significati vari (Davis, 1977). La sociologia aveva lungamente trattato l’argomento come indipendente da altri fattori e solo in anni più recenti il termine si è connotato d’implicazioni antropologiche, economiche e politiche (Davis, 1977). Al fine di analizzare il concetto di comunità in ambito degli studi della *new museology* si è voluto guardare al significato in termini di *participative curating*. Van Dam definisce come comunità «a group with a shared background but one that does not necessarily relates to the subject of the exhibition» (van Dam 2014, p. 4).

Dopo aver definito i concetti di risorse e competenze sul territorio e di comunità, s’intende ora approfondire il contesto in cui l’evento ha preso piede e alcuni elementi che possono restituire tale rilievo nell’evento finale. L’intento è, dunque, guardare come Berengo interagisce con l’ambiente di Venezia, il mondo artistico contemporaneo e come ciò condiziona il prodotto finale. Nato in Laguna Berengo ha iniziato come professore per poi muoversi tra le file delle vetrerie muranesi e fondare, nel 1989, la sua fornace sulla stessa isola. Egli, prima ancora di Glasstress, ha collaborato a diverse attività di promozione, artistica e vetraria, con differenti organizzazioni.<sup>3</sup>

Questa sua origine è fondamentale per comprendere l’importanza e la misura in cui il prodotto culturale sia stato influenzato da due elementi presenti nella storia di Berengo: l’interesse per

---

<sup>3</sup> Come esempio, tra questi eventi, si occupò di rappresentare la Lettonia alla Esposizione d’Arte del 1997, portando per la prima volta alla Biennale l’arte baltica. Riferimenti al sito di Glasstress e all’intervista fatta da Raffaella Losapio (2009) per “Art a part of cult(ure)”:

<http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016);

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

un certo tipo di cultura e, in contemporanea, il distacco dalla comunità con la quale lo stesso ha interagito producendo opere che rompano completamente con la tradizione.

A conferma del legame con la città, oltre alle numerose attività avviate a Venezia e le differenti interviste in cui parla del suo legame, si può cogliere un forte radicamento sul terreno anche nelle produzioni culturali e negli esercizi commerciali creati dalla Berengo.<sup>4</sup>

Come è emerso Berengo è profondamente integrato nel contesto locale, sorge dunque la necessità di definire il contesto specifico di Venezia. Un aspetto studiato per esaminare l'attività culturale delle città è quello legato ai concetti di *cultural planning* e di *good practice*. Si è cercato di esaminare la portata della città di Venezia in rapporto alle *good practice* in ambito culturale. Sia perché esso è l'ambito in cui si è inserito il lavoro di Berengo, anche se prendendone le distanze, sia perché la cultura artistica riflette la società in cui si colloca.<sup>5</sup>

Parlando di *cultural policy* o *good practice* si guarda in maniera ampia alla politica culturale di una città, la sua gestione dei musei o degli istituti di formazione. Di fatto si parla di luoghi in cui predomina «a very specific idea or 'paradigm' of what 'good practice' is» (Verschaffel, 2008, p. 1). Il concetto di *good practice* nell'accezione di pratiche a livello culturale può essere adattato all'interesse di una cultura cittadina che pone in relazione il territorio e a elementi economici – manageriali di sostenibilità (Verri, 2016). In maniera pratica: «a cultural policy is better when more and more people attend theatre performances and visit museums» (Verschaffel, 2008, p. 1).

Per lo specifico campo di studio su Glasstress, si ritiene che un fattore di certo rilievo sia l'ambito dell'accessibilità culturale. L'accessibilità culturale è uno strumento molto persuasivo per il pubblico (Sanna e Scarpelli, 2003). In un'analisi del contesto culturale esaminare elementi quali l'accessibilità consente di fornire un rapporto turistico – culturale a modelli e dati locali.

---

<sup>4</sup> La Collezione Berengo è una società di capitali S.r.l. con svariati negozi e attività: Berengo Studio, Fondazione Berengo e gli eventi biennali di Glasstress. La società ha sviluppato più sedi, analizzate in seguito, tra Venezia e l'Isola di Murano, sono identificate la sede di: Berengo Studio (Murano), la Collezione Berengo (a Venezia e Murano), la sede per Glasstress (a Venezia e Murano), la sede del Venice Project e della Fondazione Berengo (entrambe a Venezia).

Riferimento al sito di Berengo Studio, l'Evento Glasstress e l'intervista con Adriano Berengo.

<http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>5</sup> Nel testo citato si guardava all'importanza dell'arte per l'analisi della città, anche a fini di *governance* politica. Con strumenti di report e analisi territoriali per la fruizione del patrimonio e una conoscenza approfondita di esso (Gordon e Beilby-Orrin, 2006).

Venezia raccoglie più di duemila cinquecento eventi l'anno, con incrementi considerevoli nell'ultimo periodo. In molteplici campi emerge una realtà lagunare variegata, ma con sproporzioni tra attività specifiche all'interno del centro storico e altre periferiche. Mentre il luogo a cui si fa riferimento è legato al centro storico di Venezia. Le arti visive, gli eventi di musica e le conferenze occupano prevalentemente il centro storico; sono in terraferma la metà degli spettacoli di danza e teatro, e di fiere e mercati (Sbetti e Bertoldo, 2015).<sup>6</sup>

Basandosi su tutti questi elementi si può affermare che la città è una realtà culturale molto attiva, analizzata sotto il punto di vista delle statistiche su eventi culturali che vi prendono parte ogni anno. Le analisi confermano l'idea secondo cui la città di Venezia è un polo catalizzatore molto forte e le organizzazioni vi si concentrano, dall'altro canto realtà interessanti, come le isole di Murano e Burano, sono molto più distanti da questi tipi di circuiti. Le percentuali riscontrate individuano un'intensificazione delle manifestazioni nella città storica e valori pressoché inalterati rispetto agli anni scorsi in terraferma e nelle isole. Nel dettaglio queste analisi restituiscono il quadro ricco di eventi e opportunità culturali descritto da Berengo per l'ambito veneziano, nel quale lo stesso Glasstress è inserito. Essendo la cultura locale una risorsa intangibile il suo valore e riconoscimento non è necessariamente ritrovato in maniera diretta, ma può essere restituita attraverso le forme che questa assume o influenza le altre parti del *business model* (de Wit e Meyer, 2004). Per tale motivo s'intende mostrate l'impatto della cultura di Venezia sull'evento prendendo il caso delle due attività avviate, conseguenza di questo *trigger*. Si vuole precisare che non s'intende ora analizzare due attività in quanto tali, trattate successivamente, ma ciò che trasmettono nel legame con il territorio. Gli eventi in questione, a cui ha preso parte Glasstress in tutte le sue edizioni, sono: Art Night e le giornate dei veneziani.<sup>7</sup>

La prima è un'iniziativa avviata dall'Università Ca' Foscari e il Comune di Venezia in cui una serie di sedi universitarie, musei e spazi espositivi rimangono aperti oltre l'orario usuale e

---

<sup>6</sup> Il settore delle arti visive raccoglie una considerevole quantità di eventi, a grandi linee l'11% degli eventi totali per l'81,5% delle giornate annue. L'interesse per eventi di musica corrisponde a il 19%, mentre per il teatro e la danza il 10%. Le rassegne cinematografiche occupano il 15% delle giornate veneziane, il più del tempo è dedicato a conferenze e convegni (40%), mentre la fetta più esigua va ai settori delle tradizioni veneziane, come sport e giochi, fiere e mercati (2%). I dati mostrano come il numero più consistente di eventi avviene nel centro storico (70%), mentre sulla terraferma gli eventi culturali sono una fetta molto più esigua (20%) e meno del 10% al Lido e nelle isole (Sbetti e Bertoldo, 2015).

<sup>7</sup> Riferimento al sito internet dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti e del sito di Glasstress, [www.istitutoveneto.it](http://www.istitutoveneto.it) (data di accesso 05/2016); [www.glasstress.org/news](http://www.glasstress.org/news) (data ultima consultazione 06/2016)

consentono l'ingresso nelle loro sedi in maniera gratuita o sensibilmente ridotta, visite gratuite o attività per adulti e bambini. La seconda riguarda la gratuità degli eventi e dei musei ai residenti veneziani durante specifici periodi dell'anno. Generalmente l'iniziativa ha luogo tra ottobre e novembre ed è attuata da diverse istituzioni culturali della Serenissima. Le modalità con cui favorire tale partecipazione dipendono dalle scelte dei diversi enti che decidono di incentivarla. Glasstress, nello specifico, ha adottato una politica di avvicinamento della comunità locale promuovendo l'ingresso gratuito durante tutti i sabati di ottobre.<sup>8</sup>

Se si guardano queste due iniziative in rapporto all'evento si coglie chiaramente come il prodotto culturale sia fortemente influenzato dalla cultura e dalle iniziative avviate sul territorio. In conclusione si afferma che uno dei maggiori *trigger* per l'evento sia il legame con il territorio. Questo elemento si può evincere in maniera molto marcata sia nelle considerazioni del fondatore, sia nelle attività che sono state avviate durante le differenti edizioni. L'evento Glasstress si è mosso in maniera attiva in relazione agli stimoli presenti all'esterno della sua organizzazione proprio grazie ad alcune leve che lo hanno condizionato nella sua nascita e negli sviluppi successivi.

---

<sup>8</sup> Confrontato ad altre organizzazioni attive sul territorio e che partecipano a tale iniziativa, ma che propongono iniziative differente da Glasstress è il caso della Peggy Guggenheim Collection. La Collezione partecipa all'iniziativa, ma concentra la gratuità per una settimana di novembre. Riferimento tratto dal sito di Glasstress e alla Peggy Guggenheim Collection:

[www.glasstress.org/news](http://www.glasstress.org/news) (data ultima consultazione 07/2016); [www.guggenheim-venice.it/](http://www.guggenheim-venice.it/) (data ultima consultazione 07/2016).

### 3.1.2. L'arte del vetro artistico a Murano e il rapporto con Glasstress

Anteriormente è stata esaminata l'importanza della cultura e della comunità in cui si colloca Glasstress. Si ritiene corretto guardare al prodotto vetrario e il contesto muranese attuale. Esso è elemento fondamentale perché esprime il modo in cui ha preso forma il progetto. Come accennato precedentemente parte dei prodotti esposti per Glasstress sorgono dalla fornace di Berengo sull'isola di Murano. Quest'analisi è stata svolta esplicitando le caratteristiche principali dell'economia vetraria muranese e i problemi del distretto economico legato al marchio "Vetro Artistico di Murano" e poi soffermandosi sul ruolo giocato dagli artisti chiamati in causa per Glasstress, questo per fornire un quadro più specifico e completo del prodotto esposto e l'evento presentato come collaterale alla Biennale d'Arte.

Secondo le idee condivise da Berengo, Murano e il suo vetro artistico sono in condizioni molto difficili. Sebbene Glasstress si prefiguri come mostra di arte contemporanea, prima ancora che come produzione di lavori in vetro, chiamare gli artisti alla fornace e coinvolgerli in tali progetti implica guardare anche alle sorti del vetro artistico. Per meglio comprendere l'attuale situazione si è analizzato il distretto economico di Murano e le azioni intraprese dagli enti sul territorio.<sup>9</sup>

In primis per "distretto economico" s'intendono determinati assetti economici in cui predomina di uno specifico settore di produzione (Faccioli, 2003). Tale elemento va congiunto alla struttura economica, qualifica struttura sociale e spaziale di un luogo (Gambino, 2003). I distretti industriali sono produttori di specifiche culture, in base all'idea di scambio e continuo miglioramento conoscitivo da *input* interni ed esterni. La competitività di un distretto è proporzionale al divario di competenze instauratosi tra realtà industriale e ambiente esterno. Tanto meno il sistema produttivo sarà capace di comunicare tanto più faticherà a essere colto e compreso dalla cultura locale (Faccioli, 2003).

L'argomento può essere facilmente traslato in ambito culturale dove viene definito come un "distretto culturale". Il termine indica un «sistema territoriale, spazialmente delimitato, qualificato da uno specifico patrimonio cultura e da elevata potenzialità turistica» (Gambino, 2003, p. 595). Tale definizione si giudica calzante al caso specifico di Glasstress. L'attributo "culturale" ha una duplice valenza: da un lato una presenza di un'industria che s'interessa a

---

<sup>9</sup> Riferimento all'intervista fatta da Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)". [http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

valorizzare le risorse culturali e di “raffinare” i prodotti risultato dal processo di valorizzazione, dall’altro una caratteristica intrinseca nella qualità delle infrastrutture e delle offerte esterne ma congiunte ad esse (Gambino, 2003).

Lo Studio Berengo, nella quale sono sorte le opere per Glasstress, è situato all’interno del Distretto del Vetro muranese ed è riconosciuto come una delle fornaci portatrici dell’antica tradizione vetraria, ha firmato il Patto di Sviluppo del Distretto ed è tra le aziende sotto il marchio Vetro Artistico di Murano.

Per entrare nel merito di quanto appena detto s’intende inquadrare l’ambiente del distretto economico del Vetro Artistico di Murano e vetro del Veneziano.<sup>10</sup> Esso è rappresentato, dal 2014, dal Consorzio Promovetro Murano e il Comune di Venezia e attualmente sono 263 le aziende del Distretto produttivo Murano.<sup>11</sup> Con lo scopo di promuovere e incentivare lo sviluppo dell’area sono stati avviati alcuni rapporti tra enti e organismi, di forma e natura differenti, presenti sul territorio. Fanno parte del Patto per lo Sviluppo del Distretto differenti enti: pubblici (Comune di Venezia, Provincia di Venezia e Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Venezia), privati (Consorzio Promovetro, Consorzio Ambiente Murano e Artambiente) per la ricerca e di assistenza tecnica-imprenditoriale (Stazione Sperimentale del Vetro), di promozione culturale e formazione (Abate Zanetti Srl - Scuola del Vetro Abate Zanetti). Inoltre hanno collaborato anche associazioni di categoria (Confartigianato Venezia, Unindustria Venezia, CNA Confederazione Nazionale

---

<sup>10</sup> La precedente denominazione “Distretto del Vetro Artistico di Murano” era stata adottata nel 2003 per un’associazione tra le imprese vetrarie di Murano, le associazioni di categoria e gli enti pubblici e privati. Riconosciute dal “Patto per lo Sviluppo” ai sensi della Legge Regionale 4 aprile 2003 n° 8 e successive modifiche. Informazioni tratte tramite la consultazione ai siti del Consorzio Promovetro di Murano e dell’Osservatorio Nazionale Distretti Italiani. In aggiunta ad alcune specifiche portate dall’analisi effettuata dal Distretto del Vetro di Murano (2006).

<http://www.promovetro.com/il-vetro-artistico/breve-storia-dei-vetri-di-murano/> (data ultima consultazione 07/2016); [www.osservatoriodistretti.org/node/141/dati-qualitativi](http://www.osservatoriodistretti.org/node/141/dati-qualitativi) (data ultima consultazione 07/2016); [www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>11</sup> Dati aggiornati alle ultime stime effettuate da Confindustria (07/2016). Riferimento alla Legge Regionale n.13, 2014 e alle informazioni trattate nell’articolo pubblicato sul sito di Confindustria Veneto “Crisi del vetro di Murano: Confindustria Venezia in audizione alla commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati”, 18 maggio 2016.

[http://www.confindustria.venezia.it/confindustria/veneziam/istituzionale.nsf/\(\\$linkacross\)/32D3430018D2F6DEC1257FB7002AD1B3?opendocument](http://www.confindustria.venezia.it/confindustria/veneziam/istituzionale.nsf/($linkacross)/32D3430018D2F6DEC1257FB7002AD1B3?opendocument) (data ultima consultazione 07/2016).

dell'Artigianato e della piccola e Media Impresa e Confartigianato Provinciale Artigiani Venezia) oltre alle aziende presenti sul territorio.<sup>12</sup>

La storia del vetro di Murano è molto antica ed è stata indagata in termini storico-artistici ed economici in maniera estremamente accurata (Zecchin, 2006).<sup>13</sup> Dal punto di vista economico-manageriale possiamo esaminare molto rapidamente come è strutturato il distretto e i suoi caratteri peculiari. Le aziende del distretto hanno un tipo di strategia di vendita basata sul marketing orientato all'offerta, tipico per quei prodotti che hanno anche una natura culturale (Colbert, 2000; Evrard, 2004; Gombault, 2009; Bergadaà e Lorey, 2015). In sostanza i prodotti hanno una loro base nelle risorse sul territorio prima ancora della domanda (Colbert, 2000; Evrard, 2004; Bergadaà e Lorey, 2015). Negli studi condotti sulla filiera del vetro artistico di Murano sono stati individuati plurimi settori di riferimento: lavorazione e produzione, produzione e commercio, commercio al minuto, indotto (vale a dire attività quali assemblaggio bigiotteria, articoli di arredamento, costruzione lampadari ecc.), e, infine, i servizi.<sup>14</sup>

Il mercato del distretto è nazionale e internazionale. A livello italiano gli acquirenti sono solitamente esperti che considerano tali prodotti artistici beni di lusso e hanno una considerevole disponibilità a pagare. Un grande interesse esercitano anche le applicazioni del vetro per lavori di design e architettura (Segre e Russo, 2005). A livello internazionale ha molto successo il vetro artistico, anche se il focus della sua vendita è principalmente la Laguna. Con la crisi economica molte industrie hanno focalizzato i loro affari proprio su commerci internazionali, ampliando le proprie offerte su scala regionale (Segre e Russo, 2005). Questo

---

<sup>12</sup> Riferimento dal Distretto del Vetro di Murano nel 2006.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>13</sup> Dall'anno Mille la produzione vetraria aumenta visibilmente e dal XIII secolo assume un chiaro vantaggio competitivo in termini qualitativi. Con i secoli l'importanza del centro produttivo aumenta sempre di più parallelamente al successo di Venezia come potenza internazionale. Una profonda crisi si abbatte sul distretto con la caduta di Venezia nel 1797, per i limiti imposti dal governo francese e il disinteresse nella produzione sotto gli austriaci. Con il tempo alcune personalità provarono a risollevarne le sorti del vetro, l'Abate Zanetti fonda la "Scuola festiva di disegno per gli artieri". Nel Novecento si è ricercata la purezza del lavoro rinascimentale e sorgono le principali ditte ancora attive attualmente

<sup>14</sup> In riferimento a ciò, a livello giuridico, si evince un maggior numero di società di persone nel commercio al minuto, mentre le società di capitale risultano numerose nelle aziende di produzione e lavorazione del vetro. Informazioni evinte dall'analisi effettuata dal Distretto del Vetro di Murano nel 2006.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016).

comportamento è anche presente per il Berengo Studio, che non fa eccezione ed è fortemente influenzato dai collezionisti internazionali.<sup>15</sup>

In precedenza si è affermato del fatto che la fornace di Berengo è tra le officine del vetro sotto il *Marchio Artistico® di Murano*. Il marchio sorge in risposta a una crisi del vetro dell'Isola.

Il distretto si mostra come sistema di risorse e servizi in rapporto con l'ambiente che lo circonda (Faccioli, 2003).<sup>16</sup>

Benché il vetro di Murano possa essere considerato un *brand* dall'elevata attrattiva, tra i fiori all'occhiello delle industrie "Made in Italy", le trasformazioni economiche e sociali hanno influito sulle nuove tipologie e strutture di aziende e delle loro performance (Segre e Russo, 2005).<sup>17</sup> Da un lato è presente una produzione artistica ed economica secolare, ma dall'altro vi è un sistema di preservazione e sviluppo di queste conoscenze debole.<sup>18</sup>

In reazione alle nuove dinamiche commerciali la regione Veneto, nel 2003, ha introdotto il Marchio "Vetro Artistico di Murano" sotto il controllo dell'organizzazione Consorzio Promovetro. Il marchio palesa la necessità di fornire agli operatori del vetro insulare uno

---

<sup>15</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in seguito (*Capitolo 5.2.4 La sostenibilità del progetto*). Informazioni evinte dall'analisi effettuata dal Distretto del Vetro di Murano nel 2006.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>16</sup> Dagli anni '80 il vetro di Murano è entrato in un profondo mutamento nella dimensione produttiva, dettata dal sopraggiungere di nuovi tipi di oggetti, meno costosi da produrre, di qualità minore e recanti la dicitura "di Murano", e di un crescente numero di negozi al dettaglio in grado di commercializzarli (Segre e Russo, 2005). Informazioni confermate dalle informazioni tratte dal sito del Consorzio Promovetro di Murano e dalle analisi condotte dal Centro Studi Sintesi "Murano: un'economia fragile? I numeri, le problematiche, le prospettive" del 29 Maggio 2011.

<http://www.centrostudisintesi.com/new/wp-content/uploads/comunicato-stampa-Murano.pdf> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.promovetro.com/news/eventi-mostre-fiere/convegno-murano-uneconomia-fragile-i-numeri-le-problematiche-le-prospettive-2/#.V9rA3vCLTIU> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>17</sup> Analisi poste in relazione alle informazioni tratte dal Centro Studi Sintesi "Murano: un'economia fragile? I numeri, le problematiche, le prospettive" del 29 Maggio 2011.

<http://www.centrostudisintesi.com/new/wp-content/uploads/comunicato-stampa-Murano.pdf> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>18</sup> Un termometro di tale problema può essere usato dal fatto che un'analisi di Promovetro ha osservato come tre-quarti dei prodotti a Venezia con riferimenti all'isola sono creati in esterno. Riferimento all'articolo e al video annesso pubblicato sul sito del Consorzio Promovetro di Murano.

<http://www.promovetro.com/news/eventi-mostre-fiere/convegno-murano-uneconomia-fragile-i-numeri-le-problematiche-le-prospettive-2/#.V9rA3vCLTIU> (data ultima consultazione 07/2016).

strumento in risposta alle logiche di mercato predominanti, per supplire a un fenomeno che danneggia l'economia locale sotto più aspetti. Nell'immediato crea un danno al consumatore inesperto, non in grado di riconoscere le produzioni autoctone. Con il progredire provoca un grave deterioramento alla produzione muranese perché l'acquirente ne perde la fiducia e, allo stesso tempo, i produttori perdono l'identità che ne connota il valore superiore.<sup>19</sup> L'uso del marchio è esclusivamente destinato ai prodotti realizzati nell'isola di Murano, nel rispetto della tradizione vetraria. Attraverso la certificazione si creano informazioni e strumenti nuovi che possano dar vita a un circolo virtuoso tra creatori coerenti al passato del posto, commercianti sensibili a tali problemi e acquirenti più esperti.<sup>20</sup>

Le problematiche relative alla produzione vetraria, tuttavia, sono ancora molto ampie e al momento sono attivi accorgimenti consistenti per consentire di sensibilizzare enti territoriali e acquirenti alla difficile situazione in cui è caduta l'Isola.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Il Marchio ha come scopo la tutela, la garanzia e la fidelizzazione, tanto per i consumatori quanto per i produttori del vetro artistico. Esso assolve a diversi compiti, dal ridurre drasticamente il fenomeno di appropriazione indebita allo sviluppo di un nuovo rapporto di fedeltà tra produttore e consumatore. Analisi effettuata dal Distretto del Vetro di Murano nel 2006 e Atti del Convegno pubblicati dal Centro Studio Sintesi, "Murano: un'economia fragile? I numeri, le problematiche, le prospettive" del 29 Maggio 2011.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.centrostudisintesi.com/new/wp-content/uploads/comunicato-stampa-Murano.pdf> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>20</sup> Riferimento all'analisi effettuata dal Distretto del Vetro di Murano nel 2006

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>21</sup> Alcuni delegati si sono presentati Camera dei Deputati, il 17 maggio 2016, per parlare della situazione del Distretto e del Vetro Artistico di Murano. Le audizioni sono state esposte dal Consorzio Promovetro, il Confartigianato Venezia, il CNA Venezia, la Confindustria Venezia e la Camera di commercio di Venezia. Nella stessa giornata si sono presentati delegati del Comune di Venezia e delle maggiori sigle sindacali sul territorio, CGIL, CISL, UIL e UGL. Riferimento agli articoli pubblicato da Confindustria Veneto "Crisi del vetro di Murano: Confindustria Venezia in audizione alla commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati", 18 maggio 2016 e Promovetro.

[http://www.confindustria.venezia.it/confindustria/venezias/istituzionale.nsf/\(\\$linkacross\)/32D3430018D2F6DEC1257FB7002AD1B3?opendocument](http://www.confindustria.venezia.it/confindustria/venezias/istituzionale.nsf/($linkacross)/32D3430018D2F6DEC1257FB7002AD1B3?opendocument) (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.promovetro.com/news/eventi-mostre-fiore/il-vetro-di-murano-in-audizione-alla-camera-dei-deputati/#.V9rDpPCLTIU> (data ultima consultazione 07/2016).

Lo Studio Berengo rispecchia le generali caratteristiche descritte nelle aziende del vetro dell'isola e si mostra, tramite lo stesso evento, molto interessata alla problematica del vetro.<sup>22</sup>

Dopo una panoramica sull'ambiente del mercato del vetro artistico di Murano si è deciso di guardare il rapporto con l'evento e il prodotto artistico esposto per l'occasione. La situazione controversa per il vetro artistico ha indubbiamente influenzato anche la produzione e l'evento di Glasstress. Questo perché la comunità locale, dotata di determinate risorse produttive, può trovarsi a dover fare i conti con due differenti forze a seconda di come si approciano cultura ed economia. Da un lato la cultura può essere il motore per la costruzione di una risorsa produttiva maggiore (Kebir e Crevoisier, 2008), per consentire creatività e innovazione (Lampel Lant e Shamsie 2000; Calabrese, 2001; Lazzeretti 2012). D'altro canto, un eccessivo interesse economico può trasformare la cultura in folklore, dando luogo a una sua banalizzazione (Kebir e Crevoisier, 2008; Goldoni, 2011). Mentre è innegabile la spinta alla globalizzazione che sta avendo il nostro periodo storico, la letteratura ha altresì evidenziato come in certi casi essa si riveli come una nuova spinta per sviluppare la propria identità regionale (Bergadaà e Lorey, 2015). L'affermazione sembra ben legarsi al contesto in esame con la produzione vetraria del Berngo Studio.<sup>23</sup>

Tale condizione influenza fortemente le attività e i processi che si attivano nel creare il prodotto finale. Lo si può cogliere bene se si prendono in considerazione alcune analisi in merito al

---

<sup>22</sup> Riferimento al sito web Glasstress e alle interviste rilasciate dal Signor Berengo rispettivamente con: Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)" e Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier".

<http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016); [http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>23</sup> «Dal 1989 ho lavorato per liberare il vetro dal ghetto commerciale nel quale era rinchiuso e dalla tradizione retribuita che lo relegava esclusivamente a materia per prestigiosi oggetti d'uso. Il vetro finalmente non può più essere un materiale sottovalutato [...] A metà del XX secolo, Egidio Costantini, un grande signore, dotato di una grande tecnica, aveva già iniziato questa coraggiosa impresa, invitando i Maestri dell'arte moderna a lavorare sull'isola di Murano e coinvolgendo nel suo progetto la poliedrica collezionista e mecenate Peggy Guggenheim. [...] Più che mettere l'accento sul materiale, vorrei evidenziare l'utilizzo estetico e creativo che l'artista mette in atto quando si avvicina ad uno studio come questo». Citazione tratta dall'articolo di Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)".

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

rapporto che si genera quando in un'impresa viene avviato un tipo d'investimento culturale. In una situazione in cui una ditta si avvicina alla creatività o ad attività di tipo culturale si è evidenziato come non vi siano vantaggi solo in termini astratti, come un migliore richiamo al *brand*, ma anche in quanto innovazione del prodotto e diversificazione dello stesso (Communi, 2008; Artico e Tamma 2015a, 2015b). Traslando tale considerazioni per Glasstress, che è un prodotto con valore artistico quanto economico, possiamo immaginare come nuove forme di creatività possano portare al cambiamento nel modo di concepire sia l'arte usando il vetro, sia nel vedere con occhi nuovi il medium grazie all'intervento artistico.<sup>24</sup>

Una competenza fondamentale appare, in Glasstress, la componente artistica intrinseca del prodotto. Berengo osserva come «il triangolo maestro vetraio (tradizione artigianato), artista (ideazione innovazione) e mecenate (promozione) sia stato il connubio vincente per il risorgimento del vetro in età moderna».<sup>25</sup> Questi saperi, che s'incontrano in un prodotto culturale tangibile, sono il carattere dominante di eccellenza che egli intende portare avanti con Glasstress. Addirittura quasi una nuova destinazione d'uso per un materiale generalmente utilizzato, ma mai posto in grande rilievo dalle arti. Berengo con queste idee tenta di innovare il vetro e: «di fare lo stesso con l'arte contemporanea, anche se, in questo caso, più che di rinascimento occorrerebbe parlare di una vera e propria nascita visto che il vetro, da sempre, è stato guardato con estrema avversione dal mondo degli artisti contemporanei».<sup>26</sup>

Lo scopo di fare una collaborazione tra mastri vetrai e artisti è proprio quella di far incontrare i due mondi, quello attuale dell'arte contemporanea e l'antica tradizione veneziana. Il *know-how* muranese, espresso in Glasstress per mezzo del personale del Berengo Studio, è quindi fondamentale perché è proprio attraverso gli artigiani del vetro che gli artisti possono comprendere com'è fatto e le difficoltà che possono incontrare usandolo. Questa interazione influenza i processi che portano al prodotto finito e caratterizzano fortemente il valore finale

---

<sup>24</sup> Citazione tratta dall'articolo di Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)", pag. 63.

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>25</sup> Riferimento all'intervista condotta da Blanchaert J. (2011) "Vetro nontemporaneo. Intervista ad Adriano Berengo di Jean Blanchaert", pag. 27.

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>26</sup> Riferimento all'intervista condotta da Blanchaert J. (2011) "Vetro nontemporaneo. Intervista ad Adriano Berengo di Jean Blanchaert", pag. 27. (data ultima consultazione 06/2016).

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf>

recepito.<sup>27</sup> Inoltre questa relazione congiunta di soggetti non va letta solo in chiave limitata a Glasstress, ma come una spinta nuova per le relazioni tra lo Studio e gli artisti, che grazie all'esperienza di Glasstress hanno stretto collaborazioni nuove con Berengo, non sempre collegate all'evento e permettendo di cogliere il punto di vista del fondatore non solo come manager o finanziatore del progetto, ma anche in ambito creativo ed estetico.<sup>28</sup>

In conclusione, per rispondere alla prima domanda posta all'inizio di questo capitolo, i due aspetti fondamentali che costituiscono l'essenza del prodotto culturale in questione sono stati ritrovati nell'ambiente in cui si è inserito l'evento. Il primo sottolinea un aspetto culturale, la cultura artistica locale, il secondo, il prodotto artistico vetrario, è legato più all'economia e alle tradizioni del luogo, ma condiziona altresì la proposta culturale.

---

<sup>27</sup> Per esempio il rapporto tra Koen Vanmechelen e Berengo ha portato, nel 215, ha un nuovo lavoro *Life Bank Project*. L'autore ha apportato nuove forme d'innovazione nel campo artistico dell'evento che hanno portato a determinati processi e attività quando si è trattato di creare l'evento. Egli ha strutturato alcune attività svolte sotto il progetto da lui stesso ideato: *Awakener Life Bank*. Riferimenti al sito di Glasstress e all'intervista di C. Turner "Glass masters at Berengo Studio" in "ICON design worth networking", del 16 agosto 2011 e al sito Life Bank Project.

[www.glasstress.org/2009](http://www.glasstress.org/2009) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.iconeye.com/design/features/item/9404-glass-masters-at-berengo-studio> (data ultima consultazione 06/2016); [www.lifebank-glasstress.org/](http://www.lifebank-glasstress.org/) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>28</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in seguito (*Capitolo 4.2.1 Artisti, gallerie e curatori nel progetto Glasstress*). Riferimento al sito internet Irma Bianchi Communication.

[www.irmabianchi.it/](http://www.irmabianchi.it/) (data ultima consultazione 06/2016).

### 3.2. I Minor trigger

La seconda domanda su cui si sviluppa questa prima analisi è stata “quali sono gli aspetti più soggettivi della personalità o degli interessi di Berengo che sono poi risultati importanti per il prodotto finale?”. In tale ambito sono emersi elementi di un certo rilievo come l’idea di avviare il progetto per l’occasione della Biennale e i progetti di stampo internazionale che sono stati avviati per trattare di Glasstress, nel *Glasstress World*. Essi mostrano due elementi salienti: confermano l’importanza dei *major trigger* precedentemente analizzati e consentono di vedere peculiarità che non sono “costitutive” del progetto, ma in parte lo identificano e differenziano dagli altri eventi. Dopo aver osservato alcuni elementi comuni tra i due sono quindi stati esaminati la Biennale d’Arte e i progetti di *Glasstress World* in relazione alla mostra. In occasione della Biennale vi sono spazi espositivi per la Laguna e i visitatori vengono chiamati a conoscere la cultura del posto, mentre i lavori di *Glasstress World* si muovono per determinate città in modo tale da far conoscere i saperi di una cultura muranese in ambiti differenti ed estranei a essa. Benché diversi, la Biennale d’Arte ha delle caratteristiche comuni con i progetti di *Glasstress World*. In entrambi i casi esse sono uno “strumento” per far conoscere i *know-how*, le maestranze e il concetto di arte contemporanea che racchiude Glasstress al mondo. In seguito s’intende esaminare il rapporto intercorso tra evento e gli aspetti appena descritti.

### 3.2.1. La Biennale d'Arte di Venezia

L'evento Glasstress è stato selezionato come evento collaterale per la Biennale per quattro edizioni. L'istituzione è parte fondamentale per l'identità della città di Venezia e anche per forte affluenza di turismo che si registra in questi periodi (Sbetti e Bertoldo, 2015).<sup>29</sup> La Biennale di Venezia è un evento artistico particolarmente importante su cui sono state condotte molte analisi in termini di trascorsi storici culturali (Poli, 1990; Martini e Martini, 2011). I capisaldi, in campo dell'Esposizione d'Arte come in quella di Architettura, sono: le mostre ai padiglioni nazionali, la mostra internazionale del curatore della Biennale e gli eventi collaterali, approvati dal curatore di quell'anno.<sup>30</sup>

Per la 53. Edizione della Biennale di Arte, prima edizione in cui era presente anche Glasstress, il tema era *The construction of new word*. Per quell'anno sono stati 44 gli eventi collaterali ufficiali ammessi dal curatore, Daniel Birnbaum, e promossi da enti e istituzioni internazionali, che hanno allestito le loro mostre e iniziative in vari luoghi della città. L'esposizione di Berengo è stata inserita tra queste attività «per l'alto valore culturale» che Birnbaum ha visto nel progetto artistico. Berengo afferma come la Biennale 2009 gli sia sembrata «il contesto giusto per mostrare un “mondo altro”, e, grazie all'idea di grandi artisti internazionali, per offrire al vetro la possibilità di rilevare il meglio di sé». <sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Venezia accoglie ogni anno ventimila eventi, vale a dire una media pari a poco più di cinquantaquattro manifestazioni giornaliere. I mesi maggiormente interessati sono quelli da giugno a ottobre–novembre (Sbetti e Bertoldo, 2015), quelli interessati dal periodo della Biennale d'Arte o di Architettura.

<sup>30</sup> Negli anni Sessanta a una lettura critica dell'evento e hanno concesso una nuova forma di “consapevolezza storica” della stessa. Il termine, adottato da Walter Grasskamp in relazione ad alcuni saggi proposti in quegli anni da Lawrence Alloway e Dieter Westecker, si riferisce alla presa di coscienza di più istituzioni, come la Biennale stessa, per approcciarsi all'arte contemporanea e comunicare con il mondo culturale del suo tempo (Poli, 1990; Martini e Martini, 2011). In anni più recenti l'Esposizione Internazionale diviene personalità giuridica di diritto privato, con il nome di Società di Cultura La Biennale di Venezia, presieduta da Paolo Baratta nel 2008 (Martini e Martini, 2011; Sbetti e Bertoldo, 2015).

[www.labiennale.org/it/arte/archivio/esposizione/](http://www.labiennale.org/it/arte/archivio/esposizione/) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>31</sup> Dal sito del MiBACT, “Presentata la 53. Esposizione Internazionale d'Arte”, 26 marzo 2009 e dalla pagina apposita del Consorzio Promovetro di Murano e dall'intervista con Raffaella Losapio (2009, p. 67) per “Art a part of cult(ure)” e Jean Blanchaert (2011) per la rivista “Arte Dossier”.

[http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Ministero/UfficioStampa/ComunicatiStampa/visualizza\\_asset.html\\_1327810230.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Ministero/UfficioStampa/ComunicatiStampa/visualizza_asset.html_1327810230.html) (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.promovetro.com/azienda/berengo-studio-1989-srl-5/> (data ultima

Per osservare il rapporto tra la Biennale e Glasstress sono stati presi in esame, in questa sede, alcuni aspetti che le hanno caratterizzate, quali i temi trattati, l'affluenza e le sedi espositive utilizzate. Si è così notato che tutte le edizioni di Glasstress sono sorte e sviluppate in occasione della Biennale. Generalmente le giornate d'apertura dell'evento sono state in perfetto sincrono con quelle della Mostra stessa.

Per un'analisi più dettagliata sono state suddivise le differenti edizioni e osservate nel dettaglio. Il tema della prima edizione per Glasstress è stata l'interazione tra arte contemporanea e vetro per creare *Nuovi Mondi*, esattamente in sintonia con il tema della Biennale. Nel Palazzo Franchetti sono ospitate la maggior parte delle opere, mentre la Scuola Grande, seconda sede dell'esibizione, si occupava di mostrare il lavoro di Koen Vanmechelen *Unicorno*, parte del progetto avviato sempre dall'artista nel 1999, *The Cosmopolitan Chicken*. Le esposizioni a Palazzo Franchetti e alla Scuola Grande di San Teodoro sono state entrambe inaugurate il 6 giugno, in accordo con la Biennale che allora apriva ufficialmente i battenti il 7 giugno. La conclusione della mostra è avvenuta in anticipo nella sede ospitata dall'Istituto Veneto, precisamente il 20 ottobre invece che il 22 novembre 2009. La Biennale del 2009 ha raccolto 170.801 turisti nelle sue sedi canoniche e 375.702 visitatori complessivi nella laguna, battendo il record delle precedenti Esposizioni d'Arte. La collaterale in esame ha registrato più di 25 mila ingressi e ha promosso iniziative d'ingresso gratuito volte ai residenti nella Laguna gli ultimi sabati di ottobre, rispettivamente il 3-10 e 17.<sup>32</sup>

L'evento per l'anno 2011 si è collocato nello stesso periodo della Biennale d'Arte, 54. Edizione, aprendo il 4 giugno e chiudendo il 27 novembre. Per questa esibizione vi erano trentasette eventi collaterali collocati per la città. Il tema dell'Esibizione d'Arte prendeva il titolo *ILLUMInazioni* ed era diretta da Bice Curiger. Per quanto riguarda Glasstress 2011 il tema era indagare il rapporto tra vetro, designer e architetti. La partecipazione alla Biennale 2011 è stata, complessivamente, di 440.000 visitatori, vale a dire il 18% in più dell'anno precedente. La

---

consultazione 07/2016); [http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>32</sup> Le comparazioni su affluenza, partecipazioni e rapporti con il pubblico non possono essere fatte di anno in anno per la Biennale perché il pubblico e gli interessi sono differenti tra l'esposizione di Arte e quella di Architettura. Dati tratti dal sito del MiBACT "Minicifre della Cultura" del 2011 e dal sito della Biennale di Venezia per il medesimo anno e al sito internet dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti.

[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1326709603677\\_B2278-4\\_Ministero\\_-\\_Minicifre\\_2011.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1326709603677_B2278-4_Ministero_-_Minicifre_2011.pdf) (data ultima consultazione 06/2016); [www.labiennale.org/it/arte/archivio/](http://www.labiennale.org/it/arte/archivio/) (data ultima consultazione 07/2016); [www.istitutoveneto.it](http://www.istitutoveneto.it) (data ultima consultazione 08/2016).

particolare indagine condotta tramite la fornace messa a disposizione dallo Studio Berengo ha fatto sì che si optasse per una decisione di allestimento per ambiti professionali: i partecipanti a questa edizione che avevano un *background* artistico di tipo pittorico o plastico sono stati collocati a Palazzo Franchetti, mentre designer e architetti hanno esposto a Murano.<sup>33</sup>

L'Esposizione d'Arte del 2013 è stata curata da Massimiliano Gioni, il tema era *Il Palazzo Enciclopedico*. Glasstress ha partecipato come uno dei quarantasette padiglioni collaterali, con una curatela sul rapporto tra vetro e mondo della moda. *Glasstress. White Light / White Heat* aveva come obiettivo mostrare il vetro quasi fosse un vestito: osservare come il materiale copre e mostra allo stesso tempo. Le tre sedi espositive che ospitavano la collaterale, Palazzo Franchetti, la sede muranese e Scuola Grande di San Teodoro, hanno aperto il primo giugno e chiuso il 24 novembre 2013. La presenza in questa occasione è stata senza precedenti, tanto per la Biennale nel suo complesso, quanto per l'evento di Berengo. In totale sono stati 475.000 i visitatori nella laguna veneta, 50.000 per le sedi di Glasstress. (McNaught, Roddolo R., Saraceno V., S Skeggs T., Stapley-Brown V., 2014).<sup>34</sup>

Per l'ultima edizione alla Biennale di Venezia il *fil rouge* è stato *All The World's Futures*, per decisione del curatore Okwui Enwezor. Glasstress si è concentrata sul rapporto tra antica tradizione gotica e recente sviluppo dell'arte contemporanea tramite il medium del vetro. Durante l'evento è stato avviato in simultanea, il progetto *site-specific*: il Life Bank Project, del belga Koen Vanmechelen. Al termine della Biennale sono stati registrati ingressi per 501.502 visitatori, tra le sedi canoniche e location attorno alla città.<sup>35</sup> Dopo tale panoramica si può, dunque, affermare che il tema sviluppato da Berengo è dipeso dalla curatela avviata per quell'anno e che l'apporto artistico della Biennale sia una parte considerevole, indipendente ma integrata con l'evento.

---

<sup>33</sup> Riferimento al sito internet dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti.

[www.istitutoveneto.it](http://www.istitutoveneto.it) (data ultima consultazione 08/2016);

<sup>34</sup> Dall' "Annuario del Turismo di Venezia" (2013)

[www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf](http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf) (data ultima consultazione 07/2016)

<sup>35</sup> Dall' "Annuario del Turismo di Venezia" (2013)

[www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf](http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf) (data ultima consultazione 07/2016)

### 3.2.2. I progetti internazionali e *Glasstress World*

Il secondo punto per i *minor trigger* di Glasstress riguarda il progetto di *Glasstress World*. Infatti, Glasstress, dopo l'evento della Biennale, si è mosso per differenti mostre in giro per il mondo. A livello di letteratura, sia per musei sia per centri di studi scientifici, il concetto di *traveling exhibitions* o mostra itinerante, è riconosciuto come un comportamento strategico di un certo rilievo (Ruiz, 2012). Le mostre itineranti consentono, da un lato, di attrarre ed espandere il pubblico, dall'altro, di generare nuove *partnership* e portare nuove possibili entrate all'organizzazione. In generale l'idea di esportare queste esibizioni è «a guarantee of national and international visibility» (Ruiz, 2012, p. 46). Tale importanza si può cogliere anche attraverso la creazione di istituzioni apposite che ne consentano lo sviluppo, come l'International Committee for Exhibition Exchange -ICEE.<sup>36</sup>

Nell'ambito di Glasstress i rapporti internazionali sono diventati parti integrante del progetto artistico, posteriore al periodo della Biennale. Questo sviluppo dell'evento, vicino a pratiche curatoriali classiche, ha una base nella composizione dei fruitori e collezionisti di maggior rilievo. Berengo ha assunto il ruolo di manager a tutti gli effetti avviando relazioni di *partnership* e attività promozionali a livello globale. Questo suo interesse per l'ambiente internazionale non può essere visto come limitato al solo ambito dello Studio Berengo, ma è da tenere presente perché influisce sullo stesso evento di Glasstress. Le collaborazioni avviate in occasione dell'evento sono sorte prima in ambito di collaborazione tra aziende e poi per Glasstress o, viceversa, per il nuovo progetto e hanno influito sullo Studio stesso.<sup>37</sup>

In quest'analisi è necessario comprendere quali e in che modo sono state le relazioni in rapporto all'evento preso in esame: *Glasstress World*.<sup>38</sup> Per approfondire tale argomento risulta essenziale definire il ruolo dell'organizzazione Venice Project. Il suo intento è di promuovere un riconoscimento internazionale agli artisti che hanno partecipato alla Biennale e favorire la

---

<sup>36</sup> Tratto dall'ICOM - International Committee of Museums,  
<http://www.icom-italia.org/> (data ultima consultazione 07/2016)

<sup>37</sup> Approssimativamente l'80% dei collezionisti risiede fuori dall'Italia. Dal sito di Glasstress e di Irma Bianchi Communication.  
[www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016); [www.irmabianchi.it/](http://www.irmabianchi.it/) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>38</sup> Per citare un progetto di grande rilievo estraneo al circuito di Glasstress, in occasione del World Economic Forum 2013 a Tientsin (Cina), Berengo propose un lavoro avviato tra il Berengo Studio e cinque artisti cinesi con cui aveva avviato dei rapporti di lavoro l'anno precedente.

visibilità di coloro che hanno utilizzato il vetro nelle loro opere. Il ruolo dell'intera organizzazione è quella di favorire, al livello internazionale, le esibizioni di Glasstress fuori dal periodo della Biennale. Come spiega la *mission* dell'organizzazione stessa, essa «produces Glasstress, as a travelling exhibition spreading the knowledge of contemporary art in glass worldwide». Nel dettaglio possiamo osservare alcune “tappe” della mostra, non in ottica di esaminarne i processi, ma per capire da dove provenga l'interesse e il rilievo assunto di queste attività. Le opere sorte nelle prime due edizioni di Glasstress sono state poi esposte in differenti sedi museali tra il 2011 e il 2012. Partendo da due sedi, lettone e svedese, le opere sono state esposte a Riga, nel Bourse National Museum dal 20 agosto all'11 dicembre 2011, e a Stoccolma, per il Millesgården Museum dal 27 agosto 2011 al 15 gennaio 2012. Dal nuovo anno le collezioni sono passate, prima, al MAD – Museum of Arts and Design di New York, dal 14 febbraio al 10 giugno 2012 e poi sono state portate a Beirut, nel Beirut Exhibition Centre dal 15 luglio al 02 settembre 2012.<sup>39</sup>

Negli anni successivi Adriano Berengo è stato invitato a portare le opere in altre sedi espositive, in Europa e fuori da essa come a Londra, per l'invito da parte della Wallace Collection e del London College of Fashion. Oltre a queste due enti alcune istituzioni di alto profilo, quali il Centro Culturale italiano e l'Ambasciata di Istanbul, hanno mostrato interesse ad accogliere l'esposizione. Infine sono state avviati scambi con gallerie e musei, per esempio il Direttore del CAP – Contemporary Art Platform del Kuwait, Abed Al Kadiri, ha richiesto di poter ospitare le opere create per Glasstress, così come il Multimedia Art Museum di Mosca, il MAK – *Museum für Angewandte Kunst* di Vienna e l'esibizione all'Hangaram Design Museum di Seoul. Per l'ultimo evento, *Glasstress. Gotika*, la collaborazione prevede che le opere prodotte vengano esposte, fuori dal periodo dell'Esposizione d'Arte, all'Hermitage. Non è prevista una promozione in vari Paesi, come invece era stato avviato per le altre edizioni, ma esclusivamente a Venezia e poi a San Pietroburgo.<sup>40</sup>

In conclusione, riprendendo la seconda domanda, si è cercato d'individuare quali siano gli aspetti più soggettivi della personalità o degli interessi di Berengo che sono risultati importanti per il prodotto e attualmente creano la proposta stessa. riferendosi al modello presentato da

---

<sup>39</sup> Tratto dal sito di The Venice Project

<sup>40</sup> Informazioni tratte dal colloquio congiunto con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016, dal sito del Venice Project e di Irma Bianchi Communication.

<http://www.veniceprojects.com/site/contacts.php> (data ultima consultazione 06/2016); [www.irmabianchi.it/](http://www.irmabianchi.it/) (data ultima consultazione 06/2016).

Svejenova, Planellas e Vives (2010). Per quanto riguarda la nostra analisi, possiamo riconoscere nella cultura artistica veneziana e nel vetro di Murano gli elementi costituenti del prodotto culturale Glasstress e nella Biennale di Venezia e nel progetto *Glasstress World* elementi più caratteristici. Nel dettaglio si è evinto un forte legame con l'Esposizione d'Arte veneziana e il progetto di *Glasstress World*. Pur avendo ormai acquisito un ruolo chiave per l'evento questi due elementi paiono un aspetto successivo. Ancora una volta, come per i *major trigger*, è registrato un ambito culturale, tramite la Biennale e la mostra itinerante, ed economico, per la visibilità che l'organizzazione e gli eventi possono portare a Glasstress.

## 4. Gli attori

Dopo aver osservato i caratteri catalizzanti che hanno condizionato la proposta di Glasstress s'intende entrare nel merito sull'aspetto organizzativo e manageriale dell'evento. Le seguenti analisi consentono di riconoscere i punti di forza, i limiti della proposta culturale e il prodotto che viene esposto nella mostra. Soprattutto s'intende osservare come la dualità del bene, tra l'ambito artistico e quello economico, ne caratterizzi il prodotto finale. Per ragioni di maggiore chiarezza sono state separate le analisi sugli attori da quelle delle attività e del modello strategico adottato da Glasstress. Benché il loro scopo sia il medesimo, indagare l'evento culturale sotto il profilo organizzativo e manageriale, è parso più lineare tale divisione.

Il capitolo vuole guardare nello specifico come l'evento culturale Glasstress si struttura e si rapporta con gli attori interni ed esterni. Con il termine "attori" si indicano solitamente le organizzazioni, le agenzie governative o un gruppo di persone. A livello empirico spesso si associano attori e aziende (Jyrämä, 2002). Sovente vi è riferimento alle aziende, altresì a singoli individui o a entità collettive (Crane, 2009). Definito anche come «set of people» si coglie in pieno la vaghezza che può assumere il termine (Jyrämä, 2002, p. 54). Se si persegue l'idea più tradizionale, l'attore è la risultante del contesto sociale, si muove con regole predefinite e condivide con l'ambiente idee e valori. Questo in linea di massima perché ogni soggetto non si muoverà solo in relazione all'ambiente esterno, ma anche seguendo la propria individualità, portando anche ad agire contro lo *shared value*. Il comportamento può sorgere per massimizzare profitto o i benefit, come sostengono Crozier e Friedberg (citato in Jyrämä, 2002), ma non è necessariamente legato a ciò (Jyrämä, 2002). Soprattutto nell'ambito dell'arte, in cui il guadagno è uno degli elementi da perseguire assieme ad altri obiettivi estetici, culturali e manageriali. Dunque il comportamento può essere avviato per scopi anche filantropici o di collaborazioni tra enti (Chong 2002; Jyrämä, 2002; Porter e Kramer, 2002; Chong 2002).

Ogni ente è collocato in un determinato ambiente con cui dialoga, lo plasma e si trasforma tramite esso. Le relazioni strette con i soggetti e le organizzazioni esterne influenzano fortemente azioni e comportamenti interni (de Wit e Meyer, 2004). Traslando tale argomento nel nostro specifico contesto è possibile affermare che l'ambiente delle industrie culturali, in cui si colloca l'evento, è altamente incerto ed eterogeneo (Peterson, 1997; Lampel, Lant e Shamsie, 2000; Hesmondhalgh e Baker, 2013).

Il termine "incertezza" è fondamentale per descrivere, nel dettaglio, il mondo artistico odierno. Dal XIX secolo non esistono più criteri ufficiali con cui determinare il valore di un'opera. I soggetti che hanno iniziato a popolare tale ambiente sono aumentati considerevolmente e così

il loro valore (Peterson, 1997; Poli 2011). Negli anni '70 sono cambiati soggetti e ruoli: il curatore ha assunto nuove vesti da *freelance* e sempre più sono sorti nuovi ruoli per educare, intrattenere e interagire con un differente pubblico (Devies, 2010; Coblence E., Normandin F. e Poisson-de Haro, 2014). Negli ultimi trent'anni, infatti, il mondo dell'arte contemporanea è stato gradualmente destabilizzato da alcuni nuovi sviluppi (Crane, 2009). In primis le "barriere" che suddividevano l'alta cultura e quella popolare sono state fortemente erose per un concetto di prospettiva post modernista in cui differenze del genere sono ormai irrilevanti. In secondo luogo l'ampio ventaglio di artisti che popolano oggi giorno le file di questa categoria hanno messo in grave difficoltà la possibilità di valutare la loro importanza (Crane, 2009).

In termini manageriali ed economici l'incertezza che sta alla base di questo nuovo mercato è intimamente legata alla domanda di prodotti che si basano sul gusto personale (DiMaggio, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Peterson 1997). Questa situazione è dettata da una complessità di fondo: entrano in gioco più variabili interconnesse tra loro che raramente potranno essere scisse e risolte in maniera analitica. In aggiunta, le stesse azioni attuate per cercare di dominare questa situazione potrebbero generare nuove problematiche interne (de Wit e Meyer, 2004).

Berengo come qualsiasi manager del settore, per quanto influente e creativo, dovrà sempre fare i conti con la negoziazione e rinegoziazione delle norme, senza avere degli obiettivi prefissati oltre un certo limite (DiMaggio, 1977; Peterson 1997). L'organizzazione Glasstress avrà attori, siano essi singoli o un gruppo di soggetti, che intervengono in differenti ambiti con la stessa. Ovviamente ogni ente è differente e il suo agire dipende dal porsi dei due soggetti, interni ed esterni.

Tuttavia possono essere classificate guardando alcuni elementi. Un'organizzazione avrà, infatti, differenti tipi di attori, che possono essere classificati a seconda di chi siano, perché entrano in relazione, che tipo di influenza e che forma assumono. Questa struttura, riguardante il *network level strategy*, è stata adottata per esaminare e definire gli attori di Glasstress nel seguente capitolo. In primis è necessario individuare chi sono gli attori protagonisti dello studio, che possono essere riconosciuti come *relational actors*. Indagando il motivo che ha spinto la relazione si parla di *relational objectives*. Altro elemento utile è comprendere che tipi di rapporti hanno stretto, cioè in che misura uno dipende dall'altro o è indipendente, di che tipo di relazioni si tratta e che durata assume. Questa analisi è detta *relational factors*. Infine vi è la questione su quale precisa forma assume l'organizzazione per lavorare nel modo in cui sta attualmente operando, in tal caso si tratta di *relational arrangements* (de Wit e Meyer, 2004).

In seguito verranno esaminati gli attori interni e quelli esterni relativi a Glasstress per consentire una chiara ripartizione dei soggetti interessati all'evento e comprenderne i meccanismi.

## 4.1. Gli attori interni

In Glasstress sono identificati come attori interni all'evento diversi soggetti riconducibili all'"Universo Berengo", vale a dire: il Berengo Studio, la Fondazione Berengo e il Venice Project. Prima di descrivere nel dettaglio i soggetti e le loro relazioni in funzione nell'evento Glasstress, s'intende specificare cosa siano e come siano sorti, per poi avere un quadro più ampio di come tale struttura sia fondamentale nell'analisi del funzionamento dell'evento Glasstress. Dopo aver descritto gli attori interni e averli posti in relazione a uno sviluppo temporale verrà descritto l'assetto attuale che si prefigura in Glasstress.

### 4.1.1. L'Universo Berengo

Per un'analisi sulle differenti organizzazioni che fanno capo a Berengo pare corretto sottolineare come il ruolo del fondatore, in quanto le idee e i comportamenti del *leader* influenzano come gli attori interni si muovono e agiscono. Adriano Berengo è il fondatore non solo dell'evento di Glasstress, ma di una serie di organizzazioni fortemente attive sul territorio veneziano. Di conseguenza il sorgere di un nuovo ente va collocato in un quadro di analisi più ampio, che tenga conto degli eventi precedenti. Questo perché le relazioni vanno a creare un *network*, una rete di contatti. Sono comportamenti strategici coordinati, in cui le controversie vengono risolte non in un «by mutual adaptation» (de Wit e Meyer, 2004, p. 372).<sup>1</sup>

In un'organizzazione possono svilupparsi rapporti per vie indipendenti e non seguendo un rigoroso intento strategico, tuttavia solitamente accade il contrario. Attivare o meno delle relazioni può essere frutto di attenta analisi attuata con precisi scopi strategici. Per comprendere come s'intendono tali aspetti vi sono alcune questioni che possono portare a risposte potenzialmente interessanti per comprendere l'interazione e il peso di queste relazioni (de Wit e Meyer, 2004). Gli attori interni riconosciuti come cardine sono: lo Studio Berengo, la Fondazione e il Venice Project. Le organizzazioni hanno sedi dislocate in differenti luoghi, tra

---

<sup>1</sup> Le partecipazioni delle varie organizzazioni a Glasstress sono citate anche nel sito di Berengo Studio, implicitamente indicando una complementarità diretta tra un'organizzazione e l'altra. Riferimenti ai siti Berengo Studio, Fondazione Berengo, Glasstress 2015 e Venice project.

<http://www.berengostudio1989.com/> (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.veniceprojects.com/site/contacts.php> (data ultima consultazione 06/2016).

Venezia e Murano. Rifacendosi alle questioni poste per analizzare il *network level strategy* si può affermare che le analisi hanno mostrato come le seguenti organizzazioni sono estremamente legate tra loro, ma con tempistiche e focalizzazioni differenti nel tempo. Di fatto le organizzazioni e le imprese prese in esame condividono rischi e i successi legati all'organizzazione dell'evento.<sup>2</sup>

Osservando nel dettaglio i vari enti interni sono emerse alcune peculiarità. In primis è fondamentale il Berengo Studio, società a responsabilità limitata fondata nel 1989 da Adriano Berengo con sede a Murano. I prodotti lavorati al Berengo Studio sono riconosciuti, come esaminato precedentemente, dall'associazione Promovetro con il certificato di "Vetro Artistico® di Murano". Essa è da considerarsi come fulcro delle organizzazioni sopra citate: ogni ente ha un rapporto costante, continuo e, in forme differenti, di dipendenza vicendevole.<sup>3</sup> Lo scopo di questa organizzazione è la creazione, produzione e distribuzione dei lavori realizzati nei loro stabilimenti. Alla fornace muranese si aggiunge un deposito a Marghera che concerne l'attività logistica. I prodotti ivi creati saranno venduti tramite gli esercizi commerciali annessi allo studio, alle gallerie, e tramite alcune fiere.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Riferimento al sito web Glasstress (mappa). L'evento Glasstress con sede a Murano è poco distante dalle altre organizzazioni di Berengo presenti sull'isola (Campiello della Pescheria). Sono riconosciute per il Berengo Studio (Fondamenta Vetrai 109, Murano), le Gallerie attraverso la Berengo Collection di Venezia (nei sestieri di San Marco e Dorsoduro) e di Murano, il Venice Project (Dorsoduro, 868 Venezia) e la Fondazione Berengo che condivide lo stesso indirizzo dell'evento Glasstress con sede a Venezia (S. Marco, 2847).

<http://www.berengostudio1989.com/mission/>

<sup>3</sup> Riferimento ai siti web: Consorzio Promovetro di Murano e Murano Glass.

<http://www.promovetro.com/azienda/berengo-studio-1989-srl-5/> (data ultima consultazione 06/2016);

<http://www.muranoglass.com/azienda/berengo-studio-1989-srl/> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>4</sup> Nel dettaglio lo studio ha due forni di grandi dimensioni, accesi ventiquattrore su ventiquattro, mentre altri forni minori aiutano la lavorazione del materiale. A ogni "piazza" sono presenti quattro lavoratori rispettivamente: maestro, servente, serventin e garzone, per un organico complessivo che si aggira sulle quaranta persone. Le informazioni sono state tratte dalle analisi svolte nei Perpers "Progetto Experior. Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl", dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 e alle interviste rilasciate dal Signor Berengo rispettivamente con: Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)" e Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier". I termini specifici utilizzati sono stati presi dal sito Vetreria Murano Design. Riferimento alle analisi tratte nei Perpers "Progetto Experior. *Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl*" "Progetto Experior. Berengo Studio 1989, nuovi orizzonti per l'arte in vetro" e al sito Fondazione Berengo.

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE->

La *mission* dello studio è quella di portare il vetro “oltre” le canoniche forme di produzione, per un tipo di creazione artistica affine al mondo dell’arte contemporanea. Questo tipo di collaborazione ha permesso, da un lato, agli artisti di entrare in contatto con un materiale; dall’altro ha spinto il prodotto vetrario a nuove tecniche ed evoluzioni di stile, per le tensioni intrinseche che spingono ad adattare la produzione al *concept* artistico.<sup>5</sup>

A oggi sono registrate partecipazioni del Berengo Studio in esposizioni museali, fiere ed eventi in tutto il mondo per un totale di centotrentacinque presenze. Il risultato finale è una rete nevralgica di contatti, nei confronti di artisti, galleristi, musei e svariati acquirenti che riconoscono e seguono il *brand*. Ciò si riconosce tanto attraverso il Berengo Studio quanto per gli sviluppi come *main sponsor* di Glasstress. Essendo la Fondazione di giovane creazione il solo finanziatore è, a oggi, il Berengo Studio. Tuttavia è in corso d’opera l’avvio di alcuni lavori per aumentare l’attività di *fundraising* secondo un modello evolutivo di collaborazione.<sup>6</sup>

La Fondazione Berengo rappresenta il secondo pilastro su cui poggia l’organizzazione di Glasstress e mira a focalizzare la ricerca nell’ambito culturale. Essa è nata il 20 marzo 2014 per l’esigenza portata in luce dall’evento Glasstress, la fondazione si mostra come una specifica necessità da parte di Berengo. Infatti, egli definisce sé stesso come una sorta di “editore”. Tale concezione sorge prendendo come punto di riferimento i grandi personaggi del mondo editoriale italiano, nomi come Feltrinelli, Rizzoli ed Einaudi. Personalità visionarie che hanno sviluppato in pari passo l’attività e l’ambito culturale tramite le loro organizzazioni. Come queste prominenti figure Berengo consente la creazione artistica e si premura di occuparsi della vendita di molte delle opere presenti. Per fare ciò si fa avanti la necessità di istituire un’organizzazione che possa coinvolgere artisti di alto profilo e che sia scissa dall’ambito meramente economico. L’obiettivo è, dunque, quello di legare sempre maggiormente Adriano

---

[DOSSIER.pdf](#) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.vetrieriamuranodesign.com/lavorazione-2> (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>5</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in precedenza (3.1.2 *Glasstress e il rapporto con il vetro*) e con riferimento al sito web Glasstress.

<http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016)

<sup>6</sup> Informazione tratta dall’intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 e alle analisi svolte nei Perpers “Progetto Experiior. Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl”.

Berengo alla figura della propria fondazione, un processo molto sviluppato nell'ultimo periodo (Zan, 2003).<sup>7</sup>

Lo scopo dell'organizzazione è supportare le attività culturali avviate dallo Studio Berengo e incentivarne la figura di Adriano Berengo come "editore".<sup>8</sup>

La *vision* con cui si muove la Fondazione ha due capisaldi. Da un lato è fondamentale l'idea di "rivitalizzare" la produzione del vetro, per riportarla al suo antico fulgore. In aggiunta l'organizzazione fa corsi, *summer school* convegni, progetti di ricerca e attività di formazione per studenti con *background* nelle arti e nel management.<sup>9</sup>

Infine il Venice Project è un'organizzazione nata per promuovere a livello commerciale il lavoro svolto dal Berengo Studio. Del ruolo di tale progetto si è precedentemente parlato. Non verrà quindi ripresa la sua descrizione.

Nata il 27 ottobre 2009, per sostenere l'evento Glasstress è stata dismessa nel 2014. Nel dettaglio il Venice Project voleva essere la prima forma di sviluppo e incentivo all'arte sorta per mezzo delle differenti edizioni dell'evento Glasstress. Attualmente è presente non in quanto società ma come marchio legato alle *Berengo Gallery*, cioè gli esercizi commerciali che espongono i lavori del Berengo Studio. Gli altri negozi sono collocati in due differenti zone di Venezia. Gli esercizi sono rispettivamente a Calle Larga San Marco, San Marco e Dorsoduro. Queste gallerie offrono ai clienti differenti tipologie di prodotti con una particolare forma di *value proposition*. Si tratta di un prodotto fortemente competitivo nell'ambiente perché distintivo e non paragonabile a fornaci limitrofe, proprio per il carattere distintivo impartito da Berengo. Sono oggetti artistici creati nelle fornaci dello studio da artisti differenti, da esordienti

---

<sup>7</sup> Riferimento all'intervista telefonica e via mail con Roberto Lazzari il 4/10/2016 e il 05/10/2016 e alle analisi svolte nei Perper "Progetto Experior. *Amici del vetro*: Berengo Studio 1989 Srl" e alla consultazione del sito della Fondazione Berengo.

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>8</sup> Riferimento al sito Fondazione Berengo

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>9</sup> Altre attività a opera della Fondazione sono alcuni eventi legati solo in parte a Glasstress: Slow Glass e Glasstress Music. Il primo è un progetto avviato tramite una collaborazione tra l'organizzazione e Slow Food Veneto che ha visto il suo sviluppo all'interno del progetto di Glasstress nel 2015 per il Life Bank Project. Il secondo evento è una traccia sonora registrata a opera di Max Casacci e Daniele Mana, tramite acquisizioni fatte nella fornace del Berengo Studio. Analizzato in precedenza (*I. Introduzione*). Riferimento al sito Fondazione Berengo, Life Bank Project Palazzo Franchetti e dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.lifebank-glasstress.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.palazzofranchetti.it/> (data ultima consultazione 06/2016).

ad artisti affermati che possono interessare gusti di collezionisti e amanti della lavorazione vetraria tradizionale.<sup>10</sup>

Esaminando queste istituzioni sono emerse, in parte, i loro legami con l'evento Glasstress. In questo ambito possiamo ritenere il Berengo Studio attore catalizzante, intorno al quale si rapportano gli altri enti. Da un lato, sotto il profilo commerciale, il Venice Project e le Berengo Gallery, dall'altro, sotto il profilo artistico e culturale, la Fondazione Berengo.

---

<sup>10</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in precedenza (3.2.2 *Progetti Internazionali*). Riferimenti all'intervista avuta con Mauro Zardetto l'11/07/2016, quella congiunta con Mauro Zardetto e Adriano Berengo il 03/10/2016, quella con Roberto Lazzari il 4/10/2016 e le informazioni passate dallo stesso. In aggiunta sono stati consultati i documenti del Progetto Exporior "Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl" e i siti: Berengo Studio, Fondazione Berengo, Glasstress 2015 e Venice Project

<http://www.berengostudio1989.com/contact/> (data ultima consultazione 06/2016);  
<http://www.veniceprojects.com/site/contacts.php> (data ultima consultazione 06/2016).

#### 4.1.2. Sviluppo temporale

Per osservare le differenti istituzioni sviluppate da Berengo a seconda delle sue eterogenee necessità è necessario adottare un tipo di analisi temporale. Questa precisazione risulta fondamentale perché Glasstress si può collocare in un processo evolutivo e come tale ha uno sviluppo precedente da analizzare e da porre in relazione all'assetto attuale.

Il Berengo Studio 1989 Srl è il primo soggetto a sorgere per volere di Adriano Berengo (Tabella 1 - Cronologia dei differenti attori interni fondamentali per Glasstress). Sostanzialmente il modello di business avviato ha le sue fondamenta nella "residenza d'artista": creare uno spazio di dialogo e formazione per giovani talenti, per sviluppare nuovi concetti di arte e d'interazione con un materiale come il vetro, sostanzialmente privo di un riconoscimento artistico. Questa *value proposition* risultava distintiva per i suoi connotati intrinseci di prodotto anche estetico e culturale di un certo rilievo. Allo stesso tempo il prodotto che veniva realizzato nello Studio risultava particolarmente controverso da collocare in ottiche di riconoscimento. Fatto sotto la guida di artisti avrebbe dovuto avere un riconoscimento di prodotto culturale. Allo stesso tempo si trattava di oggetti che venivano creati da una ditta, per seguire anche, seppure non solo, logiche di mercato. In che modo poter far convivere questa dicotomia diviene sostanzialmente un problema strategico. Serve un modo per scindere la produzione commerciale da quella più ricercata in quanto il Berengo Studio risultava avere una *brand image* poco nitida e identificabile, essendo un'impresa che lavorava con artisti molto differenti e, soprattutto, non risultando una galleria, con le relative possibilità d'interazione nel mercato. Sorge la necessità di istituire un nuovo ente, che si ponga in relazione differente con l'acquirente.<sup>11</sup>

Con l'inizio di Glasstress, nel 2009 l'organizzazione che è capo della gestione dell'evento è il solo Studio Berengo. Al termine del 2009 e inizio dell'anno successivo sorge anche il Venice Project. Le organizzazioni interne presenti sotto il controllo di Adriano Berengo sono così divenute due. Il Venice Project nasce con lo scopo di scindere i profili che stava assumendo il lavoro portato avanti dal Berengo Studio. All'organizzazione il compito di occuparsi della produzione commerciale e il Berengo Studio della creazione artistica. (Tabella 1- Cronologia dei differenti attori interni fondamentali per Glasstress).

---

<sup>11</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

Il Venice Project è il promotore degli eventi esterni per le edizioni di Glasstress del 2009, 2011 e 2013. Il ruolo dell'organizzazione risultava assimilabile a quello di una galleria. Tuttavia gli stimoli esterni fecero evolvere nuovamente il profilo delle organizzazioni di Berengo.

Fondamentale, in tale momento, la presenza Palazzo Franchetti e di un certo pubblico ad esso associato. L'interesse d'istituti culturali e artisti di grande rilievo hanno spinto a vedere in

maniera nuova il rapporto tra arte contemporanea e l'impresa. Sorge una necessità nuova: serve un'istituto specifico, dotato di autonomia dallo Studio, che possa guardare alla curatela e portare una differente visibilità a Glasstress.<sup>12</sup>

Ciò è in linea con una “moda diffusa” negli ultimi anni, a livello internazionale, di riformare per enucleare entità dotate di autonomia e *accountability*, anche a livello d'industrie pubbliche (Zan, 2003). Come linea di tendenza per aziende private è tutt'altro che nuova a livello internazionale.<sup>13</sup>

Anche nel caso del Berengo Studio si prefigura la necessità di creare una fondazione d'impresa. La necessità risentita nel caso specifico è altresì indagata approfonditamente in letteratura. Si possono riconoscere due motivi che spingano tale azione: il primo è per economicizzazione, a fronte dei problemi di crisi nel *welfare*, il secondo è per distinguersi e modificare l'ente principale (Zan, 2003). La Fondazione Berengo ha lo scopo è quello di aumentare l'agibilità di azione, la flessibilità delle strutture e garantire una risposta al rischio di *organizational failure*.

Glasstress					
Berengo Studio					
Fondazione Berengo					
Venice Project					
	1989	2009	2011	2013	2015

Tabella 1. Cronologia dei differenti attori interni fondamentali per Glasstress<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Riferimento intervista avuta con Mauro Zardetto il 05/07/2016, a quella avuta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016, alle analisi svolte nei Perper “Progetto Experior Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl” e al sito Glasstress.

[www.glasstress.org/glasstress\\_2009](http://www.glasstress.org/glasstress_2009) (data ultima consultazione 07/2016)

<sup>13</sup> Erano gli anni Trenta quando alcuni soggetti si dedicavano alla filantropia culturale, nascevano allora la Rockefeller Foundation, la Ford Foundation e la Andrew W. Mellon Foundation (Agrò Andruff e Press, 2006). Nel caso italiano il fenomeno è più recente, relativo agli ultimi trent'anni, ma sempre più considerevole con l'aumentare degli incentivi per le fondazioni. Sorgono così le corporate foundation, le aziende esternalizzano la loro azione filantropica attraverso le fondazioni di origine imprenditoriale (Martinoni; 2003).

<sup>14</sup> Rielaborazione delle informazioni sulle differenti organizzazioni. Il colore intenso indica un ruolo attivo per Glasstress, il colore più tenue indica l'organizzazione era presente nell'anno di analisi, ma l'evento non era stato avviato o il ruolo dell'organizzazione non era attivo per Glasstress.

La Fondazione Berengo diviene attivamente impegnata nelle attività dell'Universo Berengo con la quarta edizione di Glasstress. In tale occasione essa ricopre il ruolo curatoriale e intellettuale che si è prefigurato Berengo occupandosi in maniera diretta dell'evento e lasciando allo Studio un ruolo più di supporto materiale. In contemporanea con lo sviluppo della Fondazione risulta evidente che anche le implicazioni nell'evento da parte del Venice Project mutano. Priva di uno scopo a livello commerciale per l'evento, l'organizzazione s'indirizza verso l'ambito delle Gallerie veneziane di Berengo.<sup>15</sup>

In conclusione, focalizzandosi sul ruolo degli attori interni attualmente presenti, è possibile affermare che il Berengo Studio ottempera il ruolo di supporto materiale all'evento e, soprattutto, ai prodotti portati in mostra per Glasstress (Figura 2 – Ruoli attuali attribuiti agli attori interni).

Con il termine “supporto” si fa riferimento a quel tipo di compiti e attività attribuite alla presentazione dell'oggetto culturale e che va distinto dal messaggio, il *core*, che l'oggetto stesso trasmette. Esso è il vero e proprio produttore, finanziatore dell'evento. Tramite le fornaci dello stesso viene fornita parte della materia prima per l'esposizione e rappresenta il “carburante economico-finanziario” di Glasstress: tramite esso sono sobbarcati i costi produttivi, elevati, e quelli generali dell'evento.<sup>16</sup>

Il rapporto stretto tra Glasstress e il Berengo Studio, rifacendosi al rapporto del *network level strategy*, nasce a partire da molteplici obiettivi. Se da un lato l'apporto dello Studio consente un potenziamento delle risorse di Glasstress, dall'altro possiamo notare un rafforzamento del posizionamento del Berengo Studio sul mercato tramite il successo della mostra.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Riferimento intervista avuta con Mauro Zardetto il 05/07/2016.

<sup>16</sup> Questo tipo di considerazione è sorta ponendo in relazione all'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016, le indagini svolte personalmente e i risultati evidenziati nei *Paper* “Progetto Experior. Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl” e “Progetto Experior. Murano: the new voice of glass”.  
[www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.berengostudio1989.com/> (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>17</sup> Osservazioni tratte dagli articoli di Raffaella Losapio (2009) per “Art a part of cult(ure)”, Jean Blanchaert (2011) per la rivista “Arte Dossier”, e Christopher Turner per la rivista “ICON”. Confrontati poi attraverso il sito web di Glasstress e con l'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016.

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE->

Il primo elemento consiste in una necessità di risorse differenti da parte di Glasstress, le quali vengono prestate dallo Studio sotto forma di lavoro artigianale, dai mastri vetrai e la bottega ai finanziamenti economici. Ciò avviene nella fase di produzione, allestimento e distribuzione. In aggiunta vi sono interazioni con collezionisti, esperti d'arte e artisti stessi portati tramite le conoscenze pregresse dello Studio. Quest'ultima caratteristica è sorta come dipendenza dell'evento dallo Studio Berengo, ma attualmente può essere letta come reciproca, essendo la mostra in grado di attrarre nuove sponsorizzazioni e collaborazioni.<sup>18</sup>

Le due organizzazioni hanno interazioni che sono dettate da comportamenti taciti privi di una reale regolamentate. Questi tipi di rapporti sono costanti nel tempo. Ciò è legato, ancora una volta, all'assetto interno dell'organizzazione che verte principalmente sul ruolo di Adriano Berengo quale "regista" delle differenti organizzazioni. Glasstress può essere intesa, in rapporto con lo Studio, in forma di dipendenza sbilanciata. Il motivo della dominanza del Berengo Studio è dettato dal fatto che l'evento necessita obbligatoriamente di contatti, dell'uso delle fornaci per la produzione artistica e finanziamenti in tutte queste fasi. Questi elementi sono nella disponibilità di Glasstress proprio tramite il Studio Berengo. Benché sia rilevato un certo tipo di ritorno anche per l'impresa di Berengo, in termini di prestigio sociale e riconoscimento culturale, a livello tecnico la forza maggiore tra le due la esercita lo Studio.<sup>19</sup>

Se prima è stato attribuito il ruolo di supporto allo Studio Berengo, la Fondazione Berengo può essere intesa come veicolo dei contenuti artistici di Glasstress (Figura 2 – Ruoli attuali attribuiti agli attori interni).

Essa è riconosciuta come la responsabile del progetto Glasstress dall'edizione del 2015. Nei suoi spazi si teneva metà dell'esposizione con sede a Murano, mentre la sede a Palazzo

---

[DOSSIER.pdf](#) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.iconeye.com/design/features/item/9404-glass-masters-at-berengo-studio> (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016).

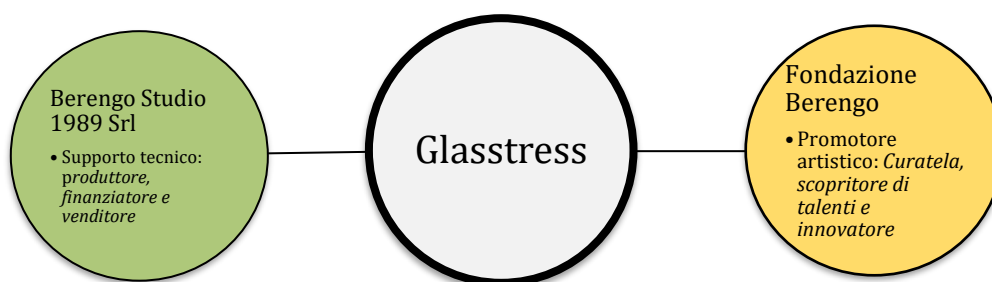
<sup>18</sup> Riferimento al sito web di Glasstress e Berengo Studio con l'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 [www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>19</sup> Indagine effettuata basandosi sull'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2014, esaminando gli articoli di Raffaella Losapio (2009) per "Art a part of cult(ure)" e Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier", e tramite il sito web di Glasstress e Berengo Studio 2016 [http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf> (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 06/2016); <http://www.berengostudio1989.com/mission/> (data ultima consultazione 06/2016).

Franchetti coincide con la sede della Fondazione stessa. Questi elementi possono restituire la grande complementarietà tra evento e organizzazione. La Fondazione sorge per una necessità di Adriano Berengo di promuovere in maniera più mirata nel territorio veneto e a livello internazionale l'attività culturale e distinguerla dall'impresa.<sup>20</sup> In primis si è palesata un interesse nel rafforzare il posizionamento reciproco nella collaborazione tra i due enti. Benché attiva da un tempo limitato lo scopo della Fondazione è, oltre quello di essere un punto di riferimento per l'evento, quello di promuovere e incentivare il coinvolgimento di potenziali interessati all'evento Glasstress. Guardando ai molteplici aspetti analizzabili adottando le domande del *network level strategy* si può asserire che indubbiamente l'organizzazione e l'evento hanno contatti di tipo continuo, per una frequenza costante nel tempo e bilanciata. Infatti entrambe sono strettamente dipendenti una dall'altra e ne ricavano vantaggi simili da tale collaborazione.

In conclusione è confermata l'idea di una rete che interagisce costantemente, in queste relazioni i ruoli sono distinti in due forme per scindere l'ambito del supporto e quello del contenuto trasmesso. In questa rete emergono delle figure sempre più distinte e associate a determinati aspetti della produzione e della gestione dell'evento. La dualità tra Fondazione e la produzione del prodotto, che fa riferimento quindi al Berengo Studio, si è evinta in parte nel capitolo precedente. Infatti, in entrambe le analisi l'aspetto economico viene spesso associato al lavoro svolto per il Berengo Studio mentre l'ambito culturale e artistico è iscritto all'evento e all'iniziativa di Berengo.

Figura 2. Ruoli attuali attribuiti agli attori interni per l'evento Glasstress.




---

<sup>20</sup> Riferimento a Glasstress e alle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 . e con Mauro Zardetto il 05/07/2016.

## 4.2. Gli attori esterni

Gli attori esterni presenti in Glasstress sono numerosi, i differenti soggetti sono stati analizzati dividendoli per categorie, nello specifico: artisti, galleristi e curatori, istituti artistico culturali, enti pubblici, imprese esterne e interne al territorio (Figura 3 – Ruoli attuali attribuiti agli attori esterni).

Come si può immaginare i soggetti e le varie organizzazioni esterne influenzano fortemente il prodotto, interagendosi e rapportandosi a esso (de Wit e Meyer, 2004). I vantaggi che hanno le organizzazioni culturali e gli enti esterni nello scambio di rapporti costanti sono plurimi. A seconda degli attori coinvolti, degli obiettivi che li guidano, dei fattori e dei tipi di accordi, si svilupperanno differenti forme di collaborazione. Al pari vi sono benefici sia per l'organizzazione, sia per il soggetto che vi si appropria (McNicholas 2004). La presenza dei differenti attori sarà commisurata anche a seconda del tipo di apporto: solo economico, solo culturale o economico e culturale (di Cesare, 2009).

Un elemento che si considera di rilievo è esaminare le *partnership* avviate da Glasstress. Le collaborazioni vengono attivate attraverso l'interazione tra un ente e altri soggetti al fine di ottenere vicendevoli vantaggi, materiali o immateriali (McNicholas, 2004). In contemporanea ai cambiamenti del modo d'interagire tra artisti, curatori e arte, dagli anni Novanta, le attività di *partnership* sono aumentate nel settore culturale. In tale contesto variegato sorge la definizione di co-produzione. Il concetto di co-produzione implica un processo in cui gli individui non direttamente collegati all'organizzazione apportino al progetto determinati input che si trasformeranno in beni e servizi (Davies, 2010). Se da un lato si è avviato un processo di applicazione più sistematica di tecniche manageriali nel mondo artistico e culturale, dall'altro la globalizzazione ha incentivato evoluzioni e rivoluzioni nel campo. Interdisciplinarietà, interconnessioni e nuovi interessi sono entrati in gioco e hanno portato a nuove forme di contatti (McNicholas, 2004).

Le relazioni possono sorgere con professionisti del settore, sponsor, amministrazioni pubbliche e attori chiave del territorio (di Cesare, 2009). In generale ciò che si va a creare è una relazione continua tra organizzazioni e aziende (McNicholas, 2004). In questo "incontro" di attori dagli interessi variegati si possono cogliere alcune distinzioni a seconda che i rapporti avvengano con professionisti del settore, con enti pubblici o altre organizzazioni del campo culturale o con enti privati con finalità di lucro (McNicholas, 2004; Comunian, 2008; di Cesare, 2009).

In conclusione, per comprendere come Glasstress abbia tessuto la sua rete di connessioni con la comunità, sono state esaminate differenti sfere del progetto per capire in quale misura questa

cooperazione si sia mossa e comprendere l'*add-on* di elementi (Figura 3 - Ruoli attuali attribuiti agli attori esterni).

Di seguito si sono analizzati i differenti attori partendo dai “fornitori”: gli artisti, galleristi e curatori prima e gli istituti artistico culturali dopo. Per passare poi a coloro che hanno contribuito nella visibilità del progetto: enti pubblici, imprese esterne e interne al territorio.

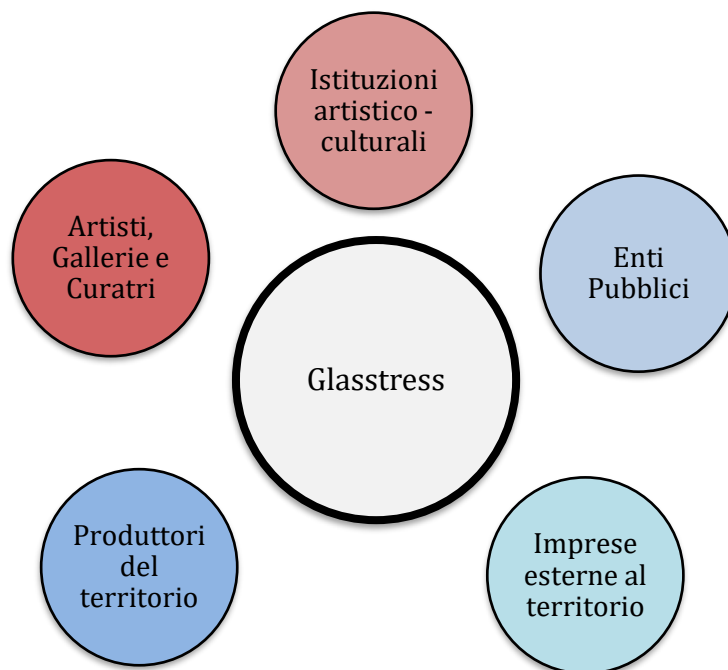


Figura 3. Ruoli attribuiti agli attori esterni per l'evento Glasstress. <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Nel grafico sono definiti gli attori esterni per le quattro edizioni passate di Glasstress. Alcuni dei soggetti hanno interazioni esterne a Glasstress indipendenti dall'evento e hanno un colore che li collega specifico, le Gallerie e gli Artisti (colore verde) e i Curatori con alcuni enti citati nelle Proposte culturali (colore giallo).

#### 4.2.1. Artisti, gallerie e curatori nel progetto Glasstress

Nella letteratura artisti, gallerie e curatori sono individuati, per ruolo e tipo di relazione, distinti uno dall'altro. Ciò è dettato dalla necessità di esaminare analiticamente ogni soggetto e porlo solo successivamente in relazione agli altri con cui si approccia (di Cesare, 2009). Tuttavia, per analizzare Glasstress, è emersa la necessità di mettere in relazione l'analisi di questi tre soggetti in maniera organica, da un lato per evitare inutili rimandi e dall'altro perché queste collaborazioni hanno condizionato la proposta culturale in maniera strettamente interconnessa e difficilmente scindibile con un metro di giudizio.

Indubbiamente l'evento interagisce in maniera considerevole con il mondo dell'arte odierno. L'ambiente degli artisti e gallerie sta sviluppando sempre più la concezione di un mercato dell'arte estremamente prolifero, da un lato, ma allo stesso tempo altamente competitivo, incerto e complesso (Geertz, 1973; Peterson, 1997; Lampel, Lant e Shamsie, 2000; Hesmondhalgh, 2008; Hesmondhalgh e Baker, 2013). Lo stesso curatore di mostre non è più identificabile in maniera chiara: egli è oggi una figura di rilievo ma non esclusiva dell'intera organizzazione culturale (Davies, 2010). In un ambiente tanto vivo e malleabile l'artista si può trovare a non dover rapportarsi solo con i musei o le gallerie, ma con figure "ibride": in parte mecenati, in parte committenti e, allo stesso tempo, manager culturali ed esperti d'arte (Peterson, 1997). Questa unione di elementi estetici e monetari è facilmente applicabile al caso di Adriano Berengo e di Glasstress.

Nell'evento artistico di Glasstress sono stati chiamati a lavorare centonovantadue artisti in quattro eventi differenti. Le opere esposte trattavano esclusivamente il medium del vetro, oltre ciò sono stati inseriti alcuni prodotti *ad hoc* per l'evento da alcuni artisti.<sup>22</sup>

Di seguito verranno analizzati gli attori in relazione alla fase in ordine cronologico, guardando alle attività precedenti, durante e successive all'evento della Biennale. In un secondo momento si cercherà di esaminare il coinvolgimento a livello temporale di questi soggetti.

---

<sup>22</sup> Riferimento alle analisi effettuate partendo dalle informazioni tratte dal sito di Glasstress.

[www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 07/2016); [www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 07/2016); [www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 07/2016); [www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

Prima dell'evento sono stati richiesti, da un lato, numerosi prestiti a differenti istituzioni per poter offrire nella mostra una varietà grandi nomi dell'arte contemporanea, dall'altro sforzi e lavori per la creazione di opere d'arte per la specifica occasione.<sup>23</sup>

Guardando agli artisti presenti nelle differenti edizioni si possono distinguere in: coloro che sono stati esposti tramite opere fatte in periodi antecedenti al progetto e quelli che si sono “messi in gioco” cercando di creare appositamente per la Biennale di quell'anno.

Come chiaramente si può immaginare l'artista che crea in fornace affronterà maggiori rischi e la mole di lavoro richiesto nel periodo precedente sarà più cospicua. Allo stesso tempo Berengo assume una funzione differente nei confronti delle opere. Moulin (citata in Peterson, 1997), infatti, distingue coloro che trattano artisti già riconosciuti e quelli che si espongono maggiormente per puntare su nuovi talenti. Nel primo caso si tratta di soggetti con determinate abilità di “negoziatore”: si prestano all'acquisto e rivendita di opere con un nome affermato. I secondi invece incarnano le caratteristiche dell'imprenditore nel mondo dell'arte: colui che maneggia la dimensione artistica e culturale sempre tenendo conto anche di quella economica e manageriale (Peterson, 1997). Berengo risulterà negoziatore per quelle opere che arrivano a Glasstress come prestiti e imprenditore per le opere create dalla sua fornace, un manager culturale che deve equilibrare il valore economico al progetto artistico di Glasstress.

Per quanto riguarda il primo caso si parla del rapporto stretto tra curatela e prestiti. Le opere portate in mostra sono state date in prestito tramite l'apporto dei curatori dell'evento, riuscendo a catalizzare varie istituzioni.<sup>24</sup> Questi personaggi sono stati i punti nevralgici principali per le serie di prestiti che i differenti istituti hanno potuto fornire. In particolar modo l'intervento della storica d'arte Laura Mattioli Rossi, la *trend forecaster* Lidewij Edelkoort e poi i due curatori per i successivi anni hanno consentito l'affluire d'importantissime opere a Glasstress. Per esempio Laura Mattioli Rossi si è mostrata fondamentale in merito sia alle capacità di coinvolgimento degli artisti, sia in merito ai prestiti forniti dai musei. Lei ha il merito di aver

---

<sup>23</sup> Informazione tratta dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016

<sup>24</sup> La mostra è stata curata da Adriano Berengo assieme a Laura Mattioli Rossi e Rosa Mentasti, con alcuni contributi di Francesca Giubilei. Per Glasstress 2011, da Lidewij Edelkoort, Peter Noever e Demetrio Papanoni con il contributo di Bonnie Clearwater. La terza edizione dell'evento ha riguardato la moda e al fianco del nome di Berengo è affiorato quello di James Putnam. Per l'anno 2015 i curatori dell'evento sono stati Adriano Berengo e Dimitri Ozerkov. Riferimento al sito Glasstress.

[www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 06/2016).

convinto alla partecipazione Louise Bourgeois e la Peggy Guggenheim Collection, nell'edizione del 2009. Ancora Dimitri Ozerkov, responsabile dell'Hermitage 20\21 Project per il Dipartimento d'Arte al Museo dell'Hermitage, ha concesso, tramite stringenti accordi, di poter esporre per l'edizione del 2015 alcune opere che mai prima di allora avevano lasciato San Pietroburgo.<sup>25</sup>

Per ciò che concerne le opere realizzate *in situ*, il lavoro ha richiesto un rapporto costante e frequente tra artisti, mastri vetrai e Berengo stesso. In tal caso le incertezze del lavoro sono plurime, antecedenti ancora la vera e propria creazione dell'oggetto. Prima di questa fase il problema principale consiste nell'attrarre l'artista alla lavorazione tramite il vetro. Oltre all'incognita del maneggiare un materiale nuovo, infatti, vi era la preoccupazione dell'artista verso quel medium. La fama, nel mercato dell'arte, è solitamente legato a determinati tipi di mezzi espressivi (Poli, 2011). Utilizzando il vetro l'aspetto e il modo con cui l'artista viene presentato e riconosciuto dal pubblico potrebbe mutare. Molti soggetti che espongono, infatti, non sono associati a tale materiale.<sup>26</sup>

Dunque l'artista deve iniziare ad avere un rapporto stabile con Berengo. Egli deve sapere che può ampliare il suo bagaglio di esperienze tramite questo lavoro. Principalmente l'artista ha due differenti tipi di rischio: da un lato può temere che per manovre poco accorte il suo lavoro venga svalutato, per esempio che le sue opere finiscano successivamente vendute in qualche asta, senza che lo stesso ne fosse a conoscenza nulla. Dall'altro, lavorare alla fornace potrebbe apparire una minaccia al mercato delle gallerie con cui collabora, a maggior ragione nel caso di artisti di fama internazionale. Questo perché gli artisti per promuovere sé stessi hanno un punto di riferimento nel gallerista (Poli, 2004). I rischi che il gallerista affronta sono di perdere un determinato tipo di successo che ha acquisito il proprio protetto e di creare una perdita a livello

---

<sup>25</sup> Infatti, all'epoca la Collezione possedeva opere di artisti esposti a Glasstress, vale a dire quelle di Pevsner. Oltre a ciò nella sede veneziana della Solomon R. Guggenheim Foundation erano state lasciate, come deposito a lungo termine, ventisei opere raccolte dal padre della studiosa Mattioli Rossi. Informazione tratta dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 e al sito Glasstress e al sito della Peggy Guggenheim Foundation.

[www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016); [www.guggenheim-venice.it/](http://www.guggenheim-venice.it/) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>26</sup> Si pensi, per esempio, che uno dei fiori all'occhiello dell'esibizione è stata *Meriggio con Egidio Costantini* di Lucio Fontana. Artista di grandissimo rilievo per la storia dell'arte contemporanea italiana e internazionale, ma tradizionalmente associato a mezzi più "tradizionali" (Poli, 2011). Riferimento al sito Glasstress e dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016.

[www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 07/2016).

di visibilità, oltre che economica. Il danno può essere sia legato a quotazioni minori dell'artista sia a rischi di aumentare i *competitor* nel proprio mercato. Anche qualora l'artista sia interessato alla sperimentazione in Fornace il suo gallerista potrebbe essere il primo a disincentivare tale rapporto. Quando una galleria lavora con determinati artisti questi delegano molti oneri e privilegi alla stessa. In linea di massima Berengo deve instaurare una relazione di fiducia con l'artista e la galleria. Assicurando che, quando il fondatore di Glasstress porterà in mostra le sue opere e successivamente vi entrerà in possesso, non sarà una minaccia per l'attività dell'artista o della sua galleria.<sup>27</sup>

Nelle varie edizioni Berengo è riuscito a far interagire queste differenti istanze, per fare un esempio la Galleria Raffaella Cortese di Milano espone opere dell'artista Kiki Smith, ma per Glasstress l'artista ha lavorato alle proprie creazioni direttamente alla fornace. Questo esempio mostra una di queste collaborazioni tra artista, gallerista e Berengo.

Espresso come s'instaura la collaborazione antecedente s'intende ora guardare agli attori in relazione al periodo durante il quale è stato avviato il lavoro di Glasstress.

Si riprende nuovamente la distinzione tra artisti che hanno prestato le opere e artisti che hanno lavorato per quell'occasione. Rifacendosi alle analisi del *network level strategy*, nel caso l'artista figura solo per aver prestato l'opera il suo intervento sarà sporadico, se non assente. La relazione nasce per il reperimento di risorse, cioè le opere per fare la mostra. In questa fase l'artista interagisce con Glasstress attraverso la forma di prestito a breve termine.

Al contrario, per gli artisti chiamati direttamente a lavorare sul progetto si è avviata un tipo di relazione costante e continua tra l'artista, la fornace e Berengo in veste di mediatore. Il motivo di questa continuità sta nel fatto che l'attore chiamato a lavorare presso la fornace deve interagire e comprendere il tipo di materiale che ha di fronte. In questo periodo le relazioni prevedono nuovi scambi d'informazioni tra i tre attori, per consentire di attuare i progetti degli artisti e, allo stesso tempo modificarli quando la situazione lo richiede.<sup>28</sup>

In Glasstress gli artisti che collaborano con Berengo sono tenuti a fare più copie dei lavori, lasciando poi una minima parte di questi allo Studio e tenendo per sé gli altri. Nel caso in cui

---

<sup>27</sup> Riferimento dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e Mauro Zardetto l'11/07/2016 [www.glasstress.org/home](http://www.glasstress.org/home) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>28</sup> Il deposito della Collezione Mattioli è durato dal luglio 1997 al settembre 2015. Informazioni tratte dall'articolo di Raffaella Losapio e integrata all'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016 [http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf) (data ultima consultazione 06/2016).

Berengo fosse intenzionato a vendere le opere potrebbe presentarsi nel mercato stesso in cui opera il gallerista dell'artista.<sup>29</sup>

Andando a riunire assieme artisti di richiamo internazionale con giovani promesse si è riuscito a creare un tipo di ambiente altamente creativo e fortemente accattivante, consentendo quindi visibilità maggiore al progetto. Come lo stesso Adriano Berengo afferma lui non è un intermediario che si appoggia all'esterno per la produzione ma offre «l'occasione di imparare a conoscere meglio il vetro con l'aiuto di un direttore artistico che illustra le varie tecniche di realizzazione».<sup>30</sup>

In tale ambito sono presenti un gran numero di opere d'arte e artisti, nelle differenti edizioni, che hanno poi continuato tali sodalizi con la sua fornace o, comunque, incentivato l'interesse del pubblico verso la mostra. Come tipo di comportamento, in quanto *dealer*, il suo può essere considerato un *middle-range uncertainty*, riuscendo a richiamare artisti e prestiti per opere differenti per una proposta finale molto varia. La definizione indica di differenti forme di medio rischio: possono essere qui raggruppati soggetti e gallerie che si occupano di artisti già di un certo rilievo ma non di fama internazionale o quelli che usano un mix di elementi presenti nell'incertezza alta e bassa, unendo le loro risorse artistiche o quelle in possesso del *dealer* (Peterson, 1997). Sono definiti, in letteratura, come una combinazione di elementi in parte innovativi e in altra misura molto più stabili che gli consentano di intraprendere tale lavoro (Lampel, Lant e Shemsie, 2000; Roberson, 2008).

Le collaborazioni con gli artisti e Berengo mostrano una controtendenza con il *frame* fornito dalla letteratura il quale individua, nel mondo dell'arte contemporanea, rapporti temporanei e sporadici tra artisti e promotori culturali (Hesmondhalgh, 2008; Hesmondhalgh e Baker, 2013; Scapolan e Monatanari, 2013). Un'affermazione ormai assodata è che l'ambiente artistico sia caratterizzato da un'altissima mobilità di lavoratori (Scapolan e Monatanari, 2013). Le relazioni tra artisti e l'evento non sono state limitate esclusivamente alla prima edizione ma in taluni casi queste sono continuate.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Riferimento al sito Glasstress e dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016.

[www.glasstress.org/home](http://www.glasstress.org/home) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>30</sup> Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier".

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>31</sup> Articoli su Glasstress sono apparsi in differenti periodici, nazionali e non, con stampo artistico o più generalista. Dell'evento ne ha parlato dall'inglese Financial Times all'italiano Art Dossier.

Dopo lo sviluppo anteriore e durante l'evento si vuole adesso comprendere come gli artisti potessero considerare l'offerta creativa, in sostanza si vuole capire come si sia conclusa o come sia proseguita l'esperienza con Berengo. Per fare ciò sono state esaminate alcune tendenze relative agli artisti e l'attività di Adriano Berengo. Quest'analisi può essere utile per osservare in che termini gli artisti colgono l'evento. Uno studio in questo ambito può ampliare l'accezione dell'evento e le future analisi sul suo posizionamento nel mercato.

Per prima cosa si sono guardate, partendo dalla fondazione del Berengo Studio, le istituzioni museali che hanno interagito con le mostre portate avanti da Adriano Berengo (Tabella 2 - Musei che hanno collaborato con A. Berengo). In tal maniera si può osservare il progredire della notorietà e dell'interesse che Adriano Berengo ha acquisito nei confronti degli artisti, attraverso le sue differenti organizzazioni. In seguito sono stati esaminati gli artisti che dopo aver lavorato con Berengo hanno ripetuto la collaborazione, all'interno del progetto Glasstress (Tabella 3 - Analisi su gli artisti coinvolti a più riprese nell'evento Glasstress). Questo per una panoramica sul grado d'interesse dimostrato dagli artisti nei confronti dello specifico evento di Glasstress e una possibile definizione della qualità dagli stessi attribuito all'evento.

Nella prima analisi si è evidenziata una distinzione tangibile tra il livello dei musei, dagli anni Duemila in avanti, con un fiorire di partecipazioni nettamente maggiore dalla prima edizione di Glasstress. Mentre nei primi anni Berengo, con lo Studio, aveva una visibilità molto più legata al livello nazionale e territoriale, con l'ampliarsi delle partecipazioni a fiere ed eventi registra un aumento progressivo d'interesse da parte di istituzioni di un certo calibro.

*Tabella 2. Musei che hanno collaborato con A. Berengo (1989-2016).<sup>32</sup>*

<b>Data</b>	<b>Ente</b>	<b>Range</b>
<b>1992</b>	Hong Kong Museum of Arts (Hong Kong)	Internazionale
<b>1993</b>	Palazzo Ducale (Venezia)	Internazionale
<b>1995</b>	Museo del Belvedere (Vienna)	Internazionale

---

[www.glasstress.org/about-us](http://www.glasstress.org/about-us) (data ultima consultazione 07/2016). Tratto dall'intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016

<sup>32</sup> Propria rielaborazione: all'interno della tabella la distinzione tra livello internazionale e territoriale è stata fatta sulla base sulla visibilità del museo nelle tabelle annuali di *ranking* e sulle collezioni presenti nei musei selezionati. I dati sono stati elaborati raccogliendo assieme le informazioni tratte dal sito del Berengo Studio, le informazioni delle intervista con Adriano Berengo del 15/06/2016 e i dati raccolti dall'archivio del Corner Museum <http://www.glasstress.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.cmog.org/search/site/library> (data ultima consultazione 07/2016).

1996	Corning Museum (New York)	Internazionale
1998	Chiesa S. Stae (Venezia)	Territoriale
	Palazzo Ducale (Venezia)	Internazionale
1999	Hotel Cipriani (Venezia)	Territoriale
2000	Palazzo delle Prigioni (Venezia)	Territoriale
2001	Venetiaanse Gaanderijen (Ostende)	Territoriale
2006	The Pushkin State Museum of Fine Arts (Mosca)	Internazionale
2009	GLASSTRESS – Biennale di Venezia	Internazionale
2010	Biennale di Venezia	Internazionale
2011	<b>GLASSTRESS – Biennale di Venezia</b>	<b>Internazionale</b>
	Centro Culturale italiano e Ambasciata (Istambu)	Internazionale
	Bourse National Museum (Riga)	Territoriale
	Millesgården Museum (Stoccolma)	Territoriale
2012	Beirut Exhibition Centre (Beirut)	Internazionale
	MAD – Museum of Arts and Design (New York)	Internazionale
	Wallace Collection (Londra)	Internazionale
2013	<b>GLASSTRESS – Biennale di Venezia</b>	<b>Internazionale</b>
	CAP – Contemporary Art Platform (Kuwait)	Internazionale
2014	Multimedia Art Museum (Mosca)	Internazionale
	MAK – <i>Museum für Angewandte Kunst</i> (Vienna)	Internazionale
	Hangaram Design Museum (Seoul)	Internazionale
2015	<b>GLASSTRESS – Biennale di Venezia</b>	<b>Internazionale</b>
	GlasMuseum (Oude Gracht)	Internazionale
2016	Hermitage (San Pietroburgo)	Internazionale

La seconda analisi riguarda il coinvolgimento degli artisti in Glasstress (Tabella 3 - Analisi su gli artisti coinvolti a più riprese nell'evento Glasstress). L'evento ha coinvolto 192 persone. Nello specifico possiamo vedere che nell'edizione 2009 gli artisti sono stati 45, aumentati considerevolmente nel 2011 gli artisti sono diventati 61. In generale tra prima e seconda edizione c'è stato un quasi totale ricircolo di personalità, dal momento che gli artisti che hanno esposto in questa occasione non hanno lavorato per la precedente. Rispetto all'evento passato

si nota una differente provenienza lavorativa dei partecipanti Alla terza edizione gli artisti chiamati a lavorare sono stati 65 e nel 2015 sono stati 50 in totale. <sup>33</sup>

*Tabella 3. Analisi su gli artisti coinvolti a più riprese nell'evento Glasstress <sup>34</sup>*

<b>Presenza per numero di edizioni a cui hanno preso parte</b>	<b>N° di persone</b>	<b>Artisti</b>
<b>Artisti presenti a tutte le edizioni</b>		
<b>2009 – 2011 -2013- 2015</b>	1	Koen Vanmechelen
<b>Artisti presenti a tre edizioni su quattro</b>		
<b>2009- 2013- 2015</b>	3	Tony Cragg
<b>2011- 2013- 2015</b>	3	Michael Joo, Jaume Plensa e Recycle Group
<b>Artisti presenti a due edizioni su quattro</b>		
<b>2009-2011</b>	5	Jan Fabre, Marya Kazoun, Anne Peabody, Kiki Smith e Fred Wilson
<b>2009- 2013</b>	4	Francesco Gennari, Mona Hatoum, Charlotte Hodes e Joseph Kosuth
<b>2011- 2013</b>	5	Pieke Bergmans, Ursula Von Rydingsvard, Marta Klonowska, Tony Oursler e Javier Pérez,
<b>2011- 2015</b>	4	Ernst Billgren, Liu Jianhua, Erwin Wurm e Zhang Huan,
<b>2013- 2015</b>	6	Ayman Baalbaki, Oliver Clegg, Mat Collishaw, Lucy Orta, Mimmo Paladino e Joana Vasconcelos

<sup>33</sup> Il primo dato, 192 artisti, è calcolato in base agli artisti che hanno partecipato al progetto Glasstress, il secondo riguarda le presenze che per ogni edizione sono stati registrati. I due dati differiscono perché alcuni artisti hanno partecipato a varie edizioni (vedi *Tabella 3 -Artisti*).

<sup>34</sup> Propria elaborazione creata tramite l'analisi dei soggetti presenti nelle differenti edizioni e la comparazione tra differenti artisti. Gli artisti presentati solamente nel 2009 sono stati 33, nel 2011 erano 44, ancora più per l'edizione 2013, 47 artisti, e solo 38 per l'edizione 2015.

<http://www.glasstress.org> (data ultima consultazione 07/2016).

Come si evince (Tabella 3 - Artisti) gli artisti presentati sono stati molti e vari, ma alcuni hanno lavorato più volte a queste edizioni.

Unico artista presente per tutte le edizioni è stato Koen Vanmechelen, promotore del progetto “Life Bank” nel 2015. Alcuni artisti hanno partecipato per la maggior parte delle edizioni che si sono susseguite, come Tony Cragg e il Recycle Group, mentre dieci artisti hanno partecipato per due edizioni.

Questi dati illustrano delle relazioni in parte limitate e in parte successive all’evento stesso di Glasstress dello specifico anno. Per dare un quadro più ampio all’intera analisi, va fatto notare che alcuni artisti hanno continuato le collaborazioni con Berengo al di fuori dell’ambito di Glasstress. Alcuni studi in letteratura hanno evidenziato come fondamentali determinati elementi che possano condizionare la scelta o meno, per un artista, di collaborare con l’organizzazione. In primis l’offerta creativa dell’organizzazione nei confronti dell’artista, poi le potenzialità di formazione e prestigio che l’organizzazione può creare. A parità di compenso, o con compenso minore, l’artista sceglierà l’organizzazione che maggiormente incentiva le proprie abilità e il suo riconoscimento (Scapolan e Monatanari, 2013).

Riallacciandosi alle domande del *network level strategy*, infine, si può affermare che almeno con alcuni di questi artisti le relazioni di collaborazione e stima sono risultate tanto forti da confermare una frequenza costante di interazione tra i singoli soggetti. Si parla di un rapporto bilanciato tra le parti, in quanto l’artista e il gallerista esercitano una forte influenza per l’organizzazione, ma saranno condizionati anche dalle scelte curatoriali.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Per esempio, recentemente Cragg ha esposto a San Pietroburgo e tra i lavori sono state mostrate alcune opere fatte appositamente nella Fornace Berengo. Riferimento all’intervista avuta con Adriano Berengo il 15/06/2016.

#### 4.2.2. Istituzioni artistico-culturali

Benché Glasstress sia un evento artistico e non un'organizzazione si possono intendere le collaborazioni avviate con istituti artistico-culturali come una collaborazione tra soggetti omogenei e parzialmente omogenei. Le collaborazioni tra differenti organizzazioni artistico culturali possono sorgere per differenti motivi (Grandinetti e Moretti, 2004).

I rapporti con i differenti enti culturali sono stati dettati sia da un legame territoriale, per Fondazione Musei Civici di Venezia e Istituto Veneto di Scienze, Lettere e Arti, sia dal progetto curatoriale della specifica edizione, che richiedeva specifici contributi a organizzazioni differenti.<sup>36</sup>

La partnership sul territorio lagunare con la Fondazione Musei Civici di Venezia sorge per l'edizione del 2015. In tal modo si è potuto stringere l'accordo con l'Hermitage per portare in mostra alcune opere della collezione russa nella mostra. Può dunque vedere un rapporto sporadico e dettato dalla finalità di utilità del programma espositivo.<sup>37</sup>

Altro soggetto di rilievo, per il calibro dell'organizzazione che rappresenta, è l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti. L'Istituto promuove le attività culturali «al fine di incoraggiare le ricerche su temi di carattere sia storico che scientifico».<sup>38</sup> In relazione a Glasstress il rapporto tra i due enti è stato sia tecnico, prestito degli spazi, sia d'influenza culturale. L'Istituto, riconosciuto un forte interesse nel progetto, evinta dal fatto che ha concesso l'utilizzo delle sale espositive, tramite il Consiglio di presidenza che è garante e gestore dei beni mobili e immobili dell'Istituto.<sup>39</sup>

Come affermato precedentemente Glasstress ha iniziato differenti rapporti con musei di un certo rilievo sin dalla sua prima edizione, tanto su scala internazionale, dalla R. Rauschenberg Foundation di New York alla Galeria T. Tàpies di Barcellona, quanto in scala nazionale, partendo dalla Fondazione G. Marconi di Milano alla Fondazione Musei Civici di Venezia. In

---

<sup>36</sup> Riferimento al sito Glasstress

[http://www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>37</sup> Riferimento dall'intervista sostenute con M. Zardetto.

<sup>38</sup> Tratto dallo Statuto dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere e Arti (all'art.23).

<http://www.istitutoveneto.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/7%252Ff%252F7%252FD.ad500f6c25afdcd6302d/P/BLOB%3AID%3D22/E/pdf>; <http://www.istitutoveneto.it> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>39</sup> Affermazioni sostenute dall'analisi dei soggetti presenti e confermata dall'intervista sostenute con M. Zardetto.

contemporanea sono stati collezionisti internazionali, quali i newyorkesi Diane Corbin e Robert M. Moss o gli australiani Sandy Benjamin Oam e Phillip Benjamin e altri italiani quali Marcello e Valeria Forin.<sup>40</sup>

Per un'analisi dettagliata sui singoli enti culturali si è adottata una divisione temporale nelle differenti edizioni, al fine di definire le collaborazioni esclusivamente per un periodo limitato di tempo. Tutte le organizzazioni che seguono, seppure con aree geografiche e dimensioni differenti, sono caratterizzate da rapporti limitati, sporadici e indipendenti.

Nel 2009 possiamo notare un grande numero di collaborazioni tra svariati musei di un certo prestigio per l'arte contemporanea. Tuttavia, tra queste istituzioni non si coglie una partecipazione considerata di maggior rilievo al fine della realizzazione del prodotto culturale.<sup>41</sup>

Dalla seconda edizione è molto più facile comprendere quali siano le ragioni che spingono a stringere alcune collaborazioni. Nello specifico, per la sola edizione 2011 la chiave di lettura può essere basata dall'idea progettuale che vede un lavoro coadiuvato tra la fornace di Berengo e il MAD – Museum of Arts and Design. Dal museo newyorkese che promuove attività di design e cultura, si passa alla *partnership* con il professor Shintaro Akatsu della School of Design dell'Università di Bridgeport. Si tratta di una scuola dotata di un piano di studi altamente innovativo in cui alunni e grandi aziende lavorano per progetti coadiuvati. Infine è *main sponsor* Umar Dzhabrailov, membro del *board* del Museo di Arte Contemporanea di Mosca e dell'Accademia d'Arte Russa e Presidente dell'Unione Artisti.<sup>42</sup>

Nelle ultime due edizioni si riscontra un profilo curatoriale definito molto più chiaramente. Ciò influenza anche il tipo di *partnership* attivate per Glasstress. Nel 2013 si è avviata una collaborazione con il London College of Fashion. Sempre sul territorio londinese è emersa la partecipazione di altissimo livello nei confronti della Wallace Collection, museo nazionale e dimora storica nel centro di Londra.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Analisi alle interviste sostenute con A. Berengo 15/06/2016, Mauro Zardetto l'11/07/2016. e sul sito internet Glasstress

[http://www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>41</sup> Riferimento al sito Glasstress e dall'intervista avuta con A. Berengo, 15/06/2016 e Mauro Zardetto l'11/07/2016.

<sup>42</sup> Dal sito di Glasstress

[http://www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>43</sup> Dal sito di Glasstress. Delineata dall'analisi dei soggetti presenti e confermata dall'intervista sostenute con M. Zardetto dell'11/07/2016 e dell'intervista congiunta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto del 03/10/2016.

[http://www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 07/2016).

Nel 2013 sono state incominciate altre due *partnership* con organizzazioni culturali: una con la Mironova International Art Group e l'altra con l'UART - International Cultural Foundation. Il primo è un gruppo che fa capo alla Mironova Art Gallery di Kiev e si occupa di esporre e promuovere alcuni artisti ucraini. L'UART è una organizzazione no-profit creata per far conoscere culture differenti e far comprendere le proprie.<sup>44</sup> L'ultima mostra, del 2015, tratta una collaborazione di grande prestigio con l'Hermitage di San Pietroburgo. Il lavoro compiuto per Glasstress rientra nel progetto Hermitage 20/21 relativo alle collezioni, esibizioni e gli studi sull'arte tra XX e XXI secolo. Il supporto della Delzell Foundation, galleria statunitense, è posta in relazione con l'Hermitage in quanto essa compare come *corporate sponsor* tra i partner ufficiali del museo.<sup>45</sup>

I soggetti esaminati non hanno apportato un sostegno economico all'evento, al contrario alcuni soggetti sono risultati fonti di costo. Come detto precedentemente non si tratta di rapporti costanti e continui tra enti, tuttavia sono molto di rilievo.<sup>46</sup> Questi rapporti sono da vedersi, dunque, come reti tra organizzazioni culturali che consentono il processo di legittimazione e aumenta il potere contrattuale reciproco e nei confronti degli enti locali (Grandinetti e Moretti, 2004).

---

<sup>44</sup> L'artista ucraina ha lavorato per la collaterale della Biennale del 2013 e la sua opera *Quantum Prayer* è stata esposta proprio al UART di Kiev. Riferimento al sito internet di Glasstress.

[http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>45</sup> [www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 06/2016); [www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 06/2016);

<sup>46</sup> Riferimento al sito Glasstress e dall'intervista avuta con A. Berengo, 15/06/2016 e Mauro Zardetto l'11/07/2016.

### 4.2.3. Enti Pubblici

L'evento Glasstress ha avuto il patrocinio della Regione Veneto, della Provincia di Venezia e della città stessa. Questo, da un lato, conferma il legame che l'evento ha saputo stringere in ambito territoriale indagato nel capitolo precedente, dall'alto, sottolinea come l'impiego del soggetto pubblico sia stato piuttosto ridotto nel progetto e limitato alle possibilità di visibilità e legittimazione.<sup>47</sup> Gli enti territoriali possono contribuire al progetto artistico con patrocini, promozioni o sostegno di altre forme. I differenti modi con cui l'organizzazione può interessarsi varia dal singolo caso. Possono essere riconosciuti casi di semplice finanziamento, di coproduzione bilaterale o casi più articolati dove si richiede il ruolo del pubblico come metaorganizzatore (Grandinetti e Moretti, 2004; di Cesare, 2009).

Di fatto gli enti potranno dare legittimazione, portare maggiori servizi, contenuti aggiornati all'offerta culturale e implementare i flussi turistici con una nuova domanda. Se da un lato l'ente territoriale può supportare, con visibilità, agevolazioni, aiuti o vantaggi economici; dall'altro esso può arricchirsi notevolmente nell'instaurare una relazione con organizzazioni culturali di un certo interesse, come è avvenuto per le differenti edizioni di Glasstress (di Cesare, 2009; Moretti, 2009). Sorge quindi come elemento evidente che per questo riconoscimento gli enti territoriali hanno attribuito un ruolo innovatore sul territorio del progetto presentato nell'evento. In contemporanea il progetto è in linea con le politiche del Comune di dare nuovo slancio e spazio all'ambito del vetro muranese. Seguendo gli ultimi sviluppi riguardo la salvaguardia del distretto economico del vetro dell'Isola si può facilmente cogliere che tra i massimi interessati alla questione vi sia anche l'interesse degli enti territoriali.<sup>48</sup> L'ente pubblico, quale autorità nazionale, regionale o comunale ha un supporto che sorge riconoscendo all'evento un valore aggiunto a sostegno della crescita della comunità locale (di Cesare, 2009). In conclusione gli enti territoriali hanno sviluppato un rapporto costante nel tempo con l'evento e gli organizzatori, seppur non di grande influenza, di contatto e reciproco riconoscimento.

---

<sup>47</sup> Presente per le tre edizioni, 2009, 2011 e 2013. Tratto dal sito internet di Glasstress.

[http://www.glasstress.org/event\\_2009](http://www.glasstress.org/event_2009) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2011](http://www.glasstress.org/event_2011) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>48</sup> Riferimento all'udienza alla Camera del comitato comprendente anche rappresentanti degli enti territoriali.

Informazioni dal sito del Consorzio Promovetro di Murano

<http://www.promovetro.com/il-vetro-artistico/> (data ultima consultazione 09/2016)

#### 4.2.4. Imprese esterne al territorio

Diverse imprese che non hanno esclusivamente fini di promozione culturale e artistica si sono rapportate con Glasstress nel corso degli anni. La ditta che decide di partecipare a un progetto culturale ha molteplici vantaggi, sia a livello esterno sia in ambito interno (Comunian, 2008). Quando si tratta di pratiche di collaborazione e co-produzione spesso si prende in esame la comunità che si colloca intorno all'organizzazione e raramente il punto di vista delle imprese (Davies, 2010).

Alcune delle ditte coinvolte vengono nominate come sostenitori di Glasstress nelle varie edizioni. Sono state qui analizzate: Steinmetz Diamonds, Julius Baer Bank, Valmont, Azienda Neri, Assicurazioni Generali e Slow Food.<sup>49</sup>

Dal punto di vista dell'organizzazione o evento culturale esse possono divenire l'interfaccia con cui il circuito globale si rapporta con la cultura locale. Questo incontro tra tradizioni e ambiente internazionale è stato interpretato, nella letteratura, tanto come una minaccia quanto un'opportunità. Tuttavia è emerso come un dissolvimento delle separazioni dello spazio non comporti l'annullamento delle differenze culturali, solo la sua immissione in una rete più grande (Grandinetti e Moretti, 2004).

Legato all'ultimo evento di Glasstress è la *partnership* con la Steinmetz Diamonds. Si tratta uno dei marchi più noti di diamanti, nato per volere di Beny Steinmetz e attualmente presente in 25 paesi differenti. Dal 2007 la Fondazione che porta il suo nome si occupa di finanziare educazione e formazione dei giovani d'Israele. In contemporanea la stessa ha avviato un rapporto di partnership con il Tel Aviv Museum of Art e i personaggi che a esso si sono legati. Nello specifico la collaborazione con Glasstress è avvenuta nel 2015.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Riferimento al sito internet di Glasstress e a quello del Life Bank Project.

[http://www.glasstress.org/event\\_2013](http://www.glasstress.org/event_2013) (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.lifebank-glasstress.org/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>50</sup> L'apporto dei coniugi al museo, oltre che monetario, è tecnico. Infatti risulta che per alcuni avvenimenti siano utilizzati alcuni spazi di loro proprietà, The Agnes and Beny Steinmetz Wing for Architecture and Design. Hila Amram è l'unica artista nel 2015 ad avere un rapporto continuo e duraturo con il Tel Aviv Museum of Art. L'opera esposta è un proseguo di un progetto già avviato nel 2013 avviato proprio in quel museo. Riferimento al sito della Fondazione Steinmetz e al sito di Glasstress.

<http://www.beny-steinmetz.com/foundation.html> (data ultima consultazione 07/2016); [http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

La Julius Baer Bank è a oggi una delle più importanti banche svizzere specializzata nell'offerta di servizi di *private banking* e *asset management* per privati o istituzioni. Dal 1965 si è arricchita di una Fondazione, J. Baer Foundation, che promuove iniziative di sostegno sociale e umanitario, e la J. Baer Art Collection. Quest'impresa ha mostrato interesse per l'ultima edizione della mostra di Berengo.<sup>51</sup>

La Valmont è una compagnia nel mercato della cosmesi *anti-age*. Finanzia progetti artistici differenti tra cui tramite il progetto *The Dialogue of Fire* e quello con Glasstress presentati entrambi per l'edizione del 2015 della Biennale d'Arte di Venezia.<sup>52</sup>

In ambito italiano sono sorti alcuni grandi nomi che hanno collaborato con la mostra. L'Azienda Neri, fondata dall'artista Domenico Neri nel 1962, si occupa d'illuminazione e arredo urbano. L'organizzazione s'interessa di restauro, riproduzioni, prodotti su misura per architetti, *lighting designer* ed *energy manager*. Dal 2005 è sorta la Fondazione Neri con la gestione del museo annesso, il MIG – Museo Italiano della Ghisa – a Longiano, in Emilia-Romagna. In occasione della terza edizione di Glasstress c'è stata una collaborazione tra la mostra e la ditta Neri.<sup>53</sup>

L'Assicurazioni Generali è un'altra ditta citata come collaboratrice per l'evento. Essa si occupa di servizi assicurativi. Dal 1982 è sorta la Fondazione Assicurazioni Generali per una partecipazione per più cause, in Glasstress è presente in più edizioni.<sup>54</sup>

Slow Food è associazione no profit impegnata a promuovere una corretta alimentazione, sia in ambito di qualità dei prodotti che di eticità della produzione. L'associazione era presente all'evento di Glasstress 2015 per un progetto di sostegno alla biodiversità: il Life Bank Project.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Informazioni tratte dal sito Julius Bear Bank

<https://www.juliusbaer.com/global/en/home/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>52</sup> Nell'evento organizzato a Palazzo Tiepolo Passi l'azienda ha promosso una collaterale sul vetro e la lavorazione artistica. Riferimento al sito della Valmont Cosmetics

<http://www.boutiquevalmont.com/eu/en/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>53</sup> Alla Fondazione Neri si è legato, dal 2012, il nome di Pieke Bergmans che ha richiesto il supporto dell'azienda per la creazione di alcune sculture specifiche.

[http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>54</sup> La Fondazione è dotata di un patrimonio annuale di 4 milioni di Euro. Informazioni tratte dal sito.

<http://fondazionegenerali.eu/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>55</sup> Dal sito internet di Life Bank Project.

<http://www.lifebank-glasstress.org/> (data ultima consultazione 07/2016).

Esaminando i vari soggetti coinvolti è emerso che il prodotto o il servizio commercializzato dalle ditte è variegato, da servizi bancari a profumi passando per assicurazioni finanziarie e arredamento per interni.

Possono essere riscontrate alcune similitudini tra queste aziende. Si tratta di organizzazioni che hanno un'impresa e, in contemporanea, hanno avviato politiche d'interesse culturale. Tutti i soggetti sono attori esterni al contesto locale, con un ampio grado di visibilità e un *target* ricercato, abbiente e, in alcuni casi, di lusso.<sup>56</sup>

Le differenze, oltre ai prodotti offerti dalle aziende, sono a livello internazionale -Steinmetz Diamonds, Julius Baer Bank e Valmont-, e nazionale -Azienda Neri, Assicurazioni Generali e Slow Food-. L'Azienda Neri è compresa in questo settore ma ha due peculiarità: il prodotto offerto è di alta qualità ma non si tratta di bene del terziario e ha un raggio di commerci eguale, ma di minore risonanza.<sup>57</sup>

Il ruolo di questi soggetti per il progetto di Glasstress è potenzialmente di grande rilievo. Tramite un'industria dal profilo internazionale l'evento, che sorge con una forte identità produttiva e culturale nel distretto culturale veneziano, può diventare ricco di innovazione e promozione di una determinata cultura nel mondo (Grandinetti e Moretti, 2004). Queste aziende risultano, come nel caso degli istituti artistico – culturali chiamati per il singolo anno, con legami all'evento solo per una specifica edizione allo scopo di sostenere il progetto o l'artista presente in quell'anno. Nuovamente nessuno di questi enti ha fornito aiuto economico al progetto di Glasstress.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Il termine è utilizzato nella sua accezione più ampia, non solo come categoria di prodotto ma nella sua dimensione concettuale e simbolica. Un concetto di lusso che soddisfa bisogni muovendosi tra differenti segmenti di mercato (Luzzini e Ronchi, 2010).

<sup>57</sup> Dal sito del Venice Project

<http://www.veniceprojects.com/site/contacts.php> (data ultima consultazione 06/2016).

<sup>58</sup> Riferimento al sito Glasstress e dall'intervista avuta con A. Berengo, 15/06/2016 e Mauro Zardetto l'11/07/2016.

#### 4.2.5. Produttori del territorio

A livello locale le ditte che hanno preso parte al progetto di Glasstress hanno assunto un ruolo di sponsor tecnico. Il concetto di sponsorizzazione prevede uno *sponsee* che concede a uno o più *sponsor* l'utilizzo dell'immagine, del nome per promuovere il marchio in cambio di un compenso. Il compenso può essere monetario, di fornitura o tramite pagamento di un debito. Il secondo caso è definito sponsorizzazione tecnica, in quanto viene fornito uno specifico bene e servizio eliminando, o riducendo, quella voce di costo per lo *sponsee* (Ferrarese, 2014).

I produttori locali per Glasstress sono un gruppo di attori esterni particolarmente numerosi. Si parla di alcune ditte che si trovano nella laguna o comunque nella Regione Veneto, di piccole o medie dimensioni e solitamente concentrate nella produzione di un solo prodotto a relativi piccoli segmenti di mercato. Per Glasstress sono state avviate collaborazioni in termini di supporto nel processo di produzione, servizio alla clientela, trasporto e comunicazione. Cercando di definire l'intervento per Glasstress sono stati esaminati i servizi che le differenti ditte svolgono e poi sono stati posti in relazione all'evento.<sup>59</sup>

Figurano alcune ditte manifatturiere tra cui alcune specializzate nel trattare il vetro. Questi soggetti svolgono servizi ai clienti in una tradizione di piccolo artigianato. A titolo di esempio la Fonderia F.lli Bon è stata riconosciuta dal REI – Registro Eccellenze Italiane – come officina di eccellenza artigianale. Mentre le ditte specializzate nel vetro sono *complementor* del prodotto di Glasstress. Essi utilizzano il materiale con fini differenti a quelli dell'evento artistico quindi non costituiscono una minaccia competitiva e il loro intervento rientra a pieno titolo come supporto (Porter, 1998).<sup>60</sup>

Nel servizio alla clientela si identificano molteplici ditte locali, per esempio si può osservare il supporto di Borgo Molino che è produttore di vino della zona, esso ha fornito il proprio prodotto, con prezzi agevolati in cambio della visibilità del marchio.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Informazioni tratte dalle analisi del sito e dalle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>60</sup> Per esempio la Marconati Vetri si occupa di vetro per fini nell'ambito dell'edilizia, nell'arredamento, nell'architettura degli interni e nell'industria. L'azienda Ongaro & Fuga si occupa di produzione, restauro e trattamento di vetri per l'esclusivo campo degli specchi. Riferimento al sito Eccellenze Italiane e a Glasstress. <http://www.eccellenzeitaliane.com/aziende/>(data ultima consultazione 07/2016); <http://www.glasstress.org/home> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>61</sup> Informazioni tratte dalle analisi del sito e dalle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

Il trasporto è un tipo di servizio che a Venezia richiede particolare attenzione, per la necessità di spostare per barca e canali opere fragili e molto costose. Nel caso dei trasporti a livello locale è stato richiesto il supporto della ditta Tratto, specializzata nei trasporti d'arte. Per la promozione sono stati usati differenti canali, dai singoli legati all'organizzazione interna Berengo ad aziende esterne.<sup>62</sup>

Generalmente quasi tutti questi tipi di rapporto si confermano a ogni anno, come detto in precedenza sono ditte coinvolte per un supporto tecnico all'evento, ma il loro ruolo può essere di aiuto non solo nell'ambito economico. La collaborazione con imprese locali può raccogliere in sé svariati vantaggi, per l'evento come per la cultura in cui s'innesta. La partecipazione può garantire di mantenere le tradizioni del territorio e le sue peculiarità, inoltre essa può essere anche il modo con cui si qualifica l'offerta finale del prodotto culturale. Quanto maggiormente l'istituzione o il servizio saprà porsi in relazione al contesto locale e al suo capitale sociale, migliori saranno le sue relazioni di fiducia con i produttori locali (Grandinetti e Moretti, 2004). In conclusione le interazioni che l'evento di Glasstress ha avviato sul territorio hanno avuto rapporti e intensità differenti. Sono state notate numerose relazioni con singoli e organizzazioni di un certo rilievo internazionale classificate sulla base della loro natura e del *content* trasmesso. In aggiunta si può notare che, mentre parte del lavoro svolto dagli attori interni riguarda anche elementi di finanziamento economico, gli attori esterni interpellati a oggi tendono ad assolvere il ruolo di collaboratore culturale, eccezion fatta per i sostenitori tecnici. Questo sottolinea una forte ricerca per identificare una funzione culturale al prodotto e un'attenzione minore a *partner* economici con cui lavorare.

---

<sup>62</sup>A titolo d'esempio per le collaborazioni sul territorio si fa riferimento alla la Global Village. Mentre altre aziende sono state usate nelle differenti edizioni per trasporti particolari a livelli extraregionali. Per esempio la ditta Pomeroy Pacific P/L, sponsor all'edizione del 2015. Nello stesso anno è stata chiesta la partecipazione a due collezionisti australiani: Sandy Benjamin Oam e Phillip Benjamin. Dal sito di Glasstress.

[http://www.glasstress.org/event\\_2015](http://www.glasstress.org/event_2015) (data ultima consultazione 07/2016)

## 5. Le attività e lo sviluppo strategico

Il capitolo si prefigura di proseguire le analisi del contesto organizzativo e manageriale avviate nello studio anteriore. Mentre nel precedente capitolo sono stati presi in analisi i vari soggetti interessati dall'evento, nel seguente verranno esaminati i processi avviati e lo sviluppo strategico adottato in Glasstress. Un problema di Glasstress e dei prodotti che vengono portati in mostra per l'occasione è la difficoltà di dipanare questioni strategicamente complesse, con istanze anche contrapposte tra loro. Questo era stato detto in precedenza parlando del mercato dell'arte odierno. Si tratta di alcune specificità dettate dal campo in questione, dove finalità e obiettivi di ambito culturale devono trovare una sorta di equilibrio con le finalità economiche. L'organizzazione culturale dovrà, nello specifico, sviluppare una strategia sintesi di obiettivi manageriali, estetici ed economici (Tamma e Curtolo, 2009).

Nel capitolo seguente vengono quindi individuati attività e sviluppi strategici. La disgregazione tra attori e attività è fatta sempre tenendo presente che le strutture e le attività individuali sono interconnesse e interagiscono costantemente tra di loro (Jyrämä, 2002). Nelle differenti fasi sono state colti ed esaminati gli aspetti differenti e innovativi, come sottolineato negli studi sull'*individual business model* (Svejenova, Slavich e AbdelGawad, 2012).

## 5.1. Le attività di Glasstress

Analizzando l'evento, da un lato si è mostrata in maniera determinante la necessità, da parte dell'organizzazione, di elevare l'intera mostra in ambito culturale con un chiaro programma curatoriale; dall'altro va tenuto presente che esso è sorto dalla volontà di Adriano Berengo, ma, soprattutto inizialmente, mostrando una forma di dipendenza alla Berengo Studio. Quando si è andata ad analizzare la *value chain* è comparsa una compenetrazione tra elementi legati al prodotto economico e elementi di ambito culturale. Per questo motivo è utile fare riferimento a un filone di studi che prendono in esame non solo la dimensione culturale, ma anche quella economico-manageriale di organizzazioni e attività artistico-culturali quali fiere e manifestazioni commerciali. È emerso quello che è identificabile come un prodotto "ibrido", che si articola secondo una duplice dimensione, culturale ed economica.<sup>1</sup>

La "doppia anima" dei prodotti sorti per l'evento di Glasstress ha portato ad analizzare le attività che riguardano Glasstress soffermandosi su alcuni concetti chiave. L'insieme integrato di processi di creazione di valore che portano all'offerta di prodotti o servizi si definisce *activity system* (de Wit e Meyer, 2004). Si tratta di tutte quelle attività, materiali o tecnologiche, che distinguono un'organizzazione dalle altre. In linea con quanto detto, esse rappresentano il metodo attraverso il quale l'impresa crea un prodotto di valore per i suoi clienti (Porter, 1998). In ambito di sistema di attività si fa frequentemente riferimento alla *value chain* concetto introdotto da Porter nel 1985. La catena del valore è una forma di rappresentazione sintetica per una singola area d'affari di un'impresa diversificata o dell'intera attività di un'impresa specializzata o monoprodotto (de Wit e Meyer, 2004). Una volta individuate le attività che generano valore e definita la catena per il caso particolare vanno individuati i legami presenti all'interno di essi. Ogni attività, al tempo stesso, contribuisce alla creazione del valore finale e costituisce una fonte di costo (Porter, 1998).

Le attività si distinguono in due tipi: primarie e di supporto. Le prime sono quelle essenziali per l'effettiva resa finale, mentre le seconde hanno la funzione di incrementare le precedenti. Il risultato, nel caso di un'impresa, consisterà nel raggiungimento di un determinato margine, corrispondente alla differenza tra il valore totale e il costo complessivo sostenuto per lo svolgimento delle attività (Porter, 1998). Esso potrà essere positivo o negativo a seconda della

---

<sup>1</sup> Tale definizione viene esplicitata nel dettaglio nei paragrafi seguenti, guardando all'analisi delle attività primarie e di supporto di Glasstress.

capacità dell'impresa di offrire un prodotto o servizio in grado di generare ricavi tali da supplire ai costi relativi a tutte le attività svolte nella *value chain* (de Wit e Meyer, 2004).

Questo tipo di analisi si può applicare a prodotti commerciali e non, con le dovute precisazioni. Porter (2006) ha traslato in ambito museale l'analisi della catena del valore, per l'Harvard Business School.<sup>2</sup> Ciò risulta fondamentale per un prodotto che asseconda logiche manageriali e artistiche in quanto il principio guida di un museo non potrà mai essere il profitto economico. Al contrario, il suo fine ultimo sarà quello di migliorare l'ambiente in cui si trova attraverso la diffusione della cultura, la tutela e la valorizzazione del patrimonio (ICOM, 2004; Ferrarese, 2014).<sup>3</sup> L'ente culturale si ritrova a raccogliere in sé due anime, quella istituzionale, custode del patrimonio di una cultura, e quella aziendale, riguardante le attività di fruizione e valorizzazione di cui si occupa (Ferrarese, 2014). Ricordando che il fine ultimo di un museo è la *value creation* essa potrà essere ottenuta ponendo in relazione i benefici sociali con le risorse dell'organizzazione. I benefici sociali individuabili in tale ente sono numerosi, così come gli obiettivi che deve porsi per poterli raggiungere (Porter, 2006). Come conseguenza l'*activity system* di un museo, o di un evento culturale, non avrà come risultato il margine di profitto, bensì il *surplus* inteso in termini beneficio sociale esterno. Le attività primarie si strutturano in raccolta e salvaguardia del bene o servizio, esposizione, servizi accoglienza, marketing con annesso ambito delle vendite e servizi per il visitatore. Sono considerate come attività di supporto le infrastrutture che interagiscono con l'organizzazione, le attività di *fundraising*, gestione delle risorse umane, sviluppo di programmi specifici, tra i quali ad esempio quelli di carattere educativo (Porter, 2006).

Il modello proposto da Porter per l'analisi dell'*activity system* dei musei appare utile, seppur con i dovuti adattamenti per il caso specifico, per individuare e definire le attività che previste dall'evento Glasstress e le connessioni che le legano insieme.

Tuttavia, gli studi sulle esibizioni hanno riscontrato alcune difficoltà (Blythe, 1999; Lord e Piacente, 2014). Per esempio in una mostra come quella di Glasstress è fondamentale una forma

---

<sup>2</sup> Il lavoro è estendibile, secondo la Harvard Business School alle no-profit in generale.

<http://www.isc.hbs.edu/strategy/related-topics/pages/strategy-for-universities-and-nonprofits.aspx> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>3</sup> «Un museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente: le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto». Dall'articolo *Codice etico dell'ICOM per i Musei*.

<http://archives.icom.museum/codes/italy.pdf> (data ultima consultazione 07/2016).

d'ideazione e programmazione. Questi aspetti emergono come basilari e alquanto controversi da collocare, perché sotto aspetti riguardano l'ambito curatoriale, quindi propriamente l'esibizione, mentre per altri la *governance* dell'intero processo (Porter, 1998; Preece 2003; Lord e Piacente, 2014).<sup>4</sup>

Di seguito saranno individuate le attività tramite il modello della *value chain* si è approfondita l'analisi cercando di comprendere se tali attività potessero essere definite come *innovation activity*, *replication activity* e *diffusion activity*, secondo le osservazioni dell'*individual business model* adottato per l'analisi di Glasstress. Le *innovation activity* comportano l'ingresso nel sistema di nuove idee riconosciute nella combinazione tra elementi familiari ed estranei (Svejenova, Slavich e AbdelGawad 2012). Le attività codificate, sono quel tipo di azioni riconoscibili e ripetitive fondamentali per consentire al sistema di crescere e permettere l'articolazione del lavoro, la standardizzazione e codificazione di determinate pratiche (de Wit e Meyer, 2004; Svejenova, Slavich e AbdelGawad 2012). Infine le attività d'interazione, facilitano la comunicazione e il flusso d'informazioni che portano a un rapporto costante tra i diversi attori e gli stessi con il sistema in cui sono immersi (de Wit e Meyer, 2004; Svejenova, Slavich e AbdelGawad 2012).

---

<sup>4</sup> Molti degli studi sono scarni, soffermandosi solo su elementi quali la soddisfazione dell'outcome, senza prestare attenzione all'insieme delle attività che lo hanno preceduto e quelle che sono venute a seguire. Altro elemento preso in considerazione è che spesso le esibizioni sono difficilmente isolabili e separabili dalle attività dell'organizzazione stessa. In aggiunta sono poche le informazioni che vengono raccolte riguardanti l'evento. In assenza di dati affidabili viene minata la garanzia di obiettività degli studi (Blythe, 1999). Di conseguenza non è possibile adottare un metodo all'analisi, le valutazioni di cost-effectiveness risultano carenti e gli investimenti da intraprendere più difficili da calibrare (Blythe, 1999; Tamma e Curtolo, 2009).

### 5.1.1. Le attività primarie di Glasstress

Le attività primarie identificate per l'evento Glasstress consistono in acquisizione e creazione delle opere, esibizione, accoglienza, marketing vendite e servizi ai visitatori. Per le attività di supporto si è riconosciuta una struttura caratterizzata da infrastrutture, attività di fundraising, gestione delle risorse umane e sviluppo di contenuti (Figura 4 – Value Chain delle attività primarie e di supporto dell'evento Glasstress).

Il quadro così delineato differisce di poco da quello proposto da Porter per un prospetto di *value chain* (Porter, 2006). Per lo studio sono stati presi in esame elementi presenti nella *value chain* relativa ai prodotti culturali, ma anche l'analisi per un prodotto commerciale. Ciò è dettato dal fatto che l'oggetto dell'analisi è sì una mostra, con determinate caratteristiche di contenuto artistico, ma anche un prodotto con valori economici e culturali ben definiti e da tenere in considerazione nello sviluppo delle differenti attività.

L'acquisizione e creazione delle opere è una fase fondamentale per l'intero processo. Per certi versi potrebbe risultare simile alle attività di logistica in entrata del modello di *value chain* proposto da Porter (1998). La denominazione utilizzata da Porter in ambito museale era di “*assembly and preservation*” (Porter, 1998). L'attività indica un tipo di comportamento tipico dei musei, dal momento che, come indicato in precedenza, le loro attività primarie sono la tutela e la valorizzazione del patrimonio (ICOM, 2004). Si tratta in questo ambito di tutte quelle azioni atte a fornire i materiali artistici per l'esibizione vera e propria.

Per l'analisi di Glasstress è stata modificata la definizione a riguardo, dato che non si parla di acquisizione e conservazione del materiale. Si ritiene che nel caso in esame sia più corretto parlare di “acquisizione e creazione”. La differenza tra acquisizione e creazione dipende sostanzialmente dalla necessità di reperire opere già esistenti oppure di crearne di nuove appositamente per l'evento.

Nel primo caso questa fase è focalizzata sulla ricerca di determinate opere d'arte. Queste possono essere viste come *diffusion activity*, in quanto si riconosce un network a cui fare riferimento. Ciò implica lo sviluppo di una rete di contatti ampia e variegata, che possa riunire collezionisti ed enti pubblici e privati. Nella creazione vera e propria del materiale, il secondo caso, si tratta di una serie di operazioni molto più lunghe, articolate e dispendiose. L'artista dovrà spostarsi fisicamente alla fornace e intraprendere un progetto di mediazione tra le proprie idee, la fattibilità del progetto per mano del mastro vetraio e lo spirito curatoriale che vuole impartire Berengo per la specifica edizione. Questo è un tipo di *innovation activity* che congiunge arte e fornace vetraia. L'innovazione è unica nel suo genere ma assolutamente in

linea con il modello strategico adottato da Berengo con le organizzazioni precedenti. Fondamentale è che quando l'artista produce un'opera d'arte non si limita a una sola copia per l'esposizione, ma vengono fatti più simili che andranno poi in parte all'artista e in parte a Berengo. La proporzione tra opere che rimarranno di proprietà di Berengo è dettata dalla fama dell'artista. Più un attore esterno sarà noto e quotato, meno saranno le copie in possesso del fondatore di Glasstress.<sup>5</sup>

L'attività di esibizione così come descritta nelle analisi di Porter rimane invariata applicata a Glasstress. Si tratta di una fase estremamente delicata, sia materialmente che in termini di soggetti coinvolti. Gli oggetti trasportati e posti in allestimento sono delicati, il rischio che un'opera venga rovinata, rotta o frantumata è molto alto. Allo stesso tempo l'allestimento prevede uno sforzo curatoriale per organizzare quella che, in questa fase, può essere definita come "una collettiva". Il termine sembra corretto in quanto si tratta, sostanzialmente, di più progetti riuniti con un filo conduttore che dev'essere sottolineato dai curatori e posto in maniera legata e continua per restituire una chiave di lettura al visitatore.

Risulta importante è precisare che una bella idea non implica una forma di analisi curatoriale. Per essere definita tale servono basi di ricerca da soggetti esperti. Queste ricerche possono avvenire per tematica o per oggetti; solitamente i due aspetti sono complementari. In ottica di analisi delle attività culturali si può affermare che le idee che portano alla creazione, sviluppo e implementazione dell'evento, possono rientrare sia nell'ambito dell'attività curatoriale sia sotto l'ambito della *governance* (Lord e Piacente, 2014). Normalmente, soprattutto nelle realtà museali, una mostra parte da un progetto di curatela. Tuttavia ci sono casi in cui da idee e progetti nascono stimoli per attività curatoriali senza che esse siano definite come il motore trainante (Lord e Piacente, 2014). Nel caso di Glasstress si ritiene che l'attività di curatela vada distinta da quella di *governance*.<sup>6</sup> Le attività di curatela, allestimento, disallestimento sono identificabili come *replication activity*. Ogni soggetto compie azioni riconoscibili e replicabili tramite pratiche codificate. In tale fase è fondamentale il ruolo assunto da Berengo come "editore", il quale analizza e pone in evidenza determinati artisti.<sup>7</sup> Tale capacità, per ciò che

---

<sup>5</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in precedenza (4.2.1 *Artisti, gallerie e curatori nel progetto Glasstress*). Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>6</sup> Tale definizione viene esplicitata nel dettaglio nel capitolo seguente, guardando all'analisi delle attività di Glasstress.

<sup>7</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

concerne Glasstress, è estesa anche alla scelta del co-curatore che influenza nettamente il risultato finale.<sup>8</sup>

Per ciò che concerne l'accoglienza risultano fondamentali tutte le *diffusion activity*. Ciò fa riferimento, da un lato, la manutenzione e il ristoro. Dall'altro si è vista una strettissima connessione tra lo *shop* e l'attività di marketing e vendite. Non sono presenti veri negozi al dettaglio relativi all'evento, ma si è traslato l'argomento alle Gallery. Questo aspetto viene maggiormente sviluppato se si guardano alle attività di marketing e vendite.<sup>9</sup>

Come affermato in precedenza, marketing e vendite sono componenti particolarmente sentite per l'*activity system* di Glasstress, in quanto sono le vendite e le promozioni tramite le gallerie a consentire parte della sostenibilità del progetto, richiamando sia attività di accoglienza sia di vendita. Sotto tale profilo è emerso che Glasstress ha un rapporto fortissimo con le attività dei collezionisti del Berengo Studio. Indubbiamente questo sarebbe identificabile come una *innovation activity* per ciò che concerne i metodi più classici legati alle vendite per mostre culturali. Tuttavia essa risulta, nel caso di Glasstress, una *replication activity*, in quanto nelle edizioni è diventata fondamentale per il sostentamento dell'intero progetto. In aggiunta le attività presentate registrano una sproporzione nel peso che viene attribuito alle vendite rispetto a quello dedicato alla comunicazione dell'evento. Tale carenza ha rivelato una lacuna temporale e strutturale abbastanza incisiva sulle altre attività, approfondita nell'analisi del *frame* complessivo dell'organizzazione.<sup>10</sup>

Per quanto riguarda i servizi ai visitatori sono state individuate due forme differenti di servizio: una parte di essi mirano ad avvicinare gli interessati affinché visitino la mostra *in situ*, mentre altri sono focalizzati su eventi privati e sulla necessità di far conoscere il lavoro a livello internazionale. I primi sono le attività d'incentivo alla visita analizzate precedentemente per il loro legame con il territorio, come ad esempio la partecipazione ad Art Night e le agevolazioni per i veneziani in determinati periodi del mese di ottobre.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Riferimento ad analisi sviluppate dopo lo studio degli elementi sul sito della Fondazione Berengo e al sito Glasstress.

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.glasstress.com/home> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>9</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>10</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in seguito (5.2.3 *Il pubblico a cui si rivolge*).

<sup>11</sup> Analizzato in maniera più dettagliata in precedenza (3.2.2 *Progetti Internazionali*)

Gli eventi privati sono legati all'inaugurazione sotto invito delle differenti edizioni. Possono essere riconosciute forme di *relational activity*, volte a far conoscere Berengo e il suo progetto. Benché ogni mostra di Glasstress esterna all'ambito della Biennale abbia creato nuovi contatti, attività logistiche e di comunicazione, esse possono essere colte tutte come parte di forme molto sviluppate di *visitor service*.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Riferimento ad analisi sviluppate dopo lo studio degli elementi sul sito della Fondazione Berengo e al sito Glasstress.

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.glasstress.com/home> (data ultima consultazione 07/2016).

### 5.1.2. Le attività di supporto di Glasstress

Per quanto riguarda invece le attività di supporto è da rilevare l'assenza di programmi educativi appositamente pensati per Glasstress. Al contrario, come si è detto in precedenza, sono attive proposte di tirocinio inerenti alla Fondazione Berengo in generale, nell'ambito del progetto "residenza d'artista", o a Palazzo Franchetti, sotto forma di tirocini formativi universitari.<sup>13</sup>

Le infrastrutture sono particolarmente articolate per l'evento, sia per la complessità di gestire e organizzare attività di un richiamo internazionale strategicamente complesse, sia per la presenza di una struttura di *governance* particolarmente catalizzata su Adriano Berengo. Molte delle decisioni che vengono prese sono il risultato di contatti, relazioni e idee sorte dal fondatore di Glasstress. Essendo tali idee scaturite dalla sua mente non sono direttamente applicabili a uno schema o metodo definito. In tal contesto queste attività sono riconosciute come una forma di ibrido tra innovazione e standardizzazione di comportamenti, in quanto il soggetto porta una forma d'innovazione che diviene poi *replication activity* per un certo lasso di tempo. Ne consegue che i soggetti coinvolti al suo interno sono molto legati ai comportamenti adottati del fondatore.<sup>14</sup>

L'attività di fundraising è particolarmente complessa da delineare. A oggi la forma che è stata registrata nelle differenti edizioni di Glasstress è un supporto limitato nel tempo e di natura ridotta: sono state avviate solo alcune sponsorizzazioni tecniche con ditte locali che hanno generato un ritorno economico piuttosto esiguo. Sono stati avviati tour speciali, comprendenti la mostra, eventualmente le fornaci e altri luoghi caratteristici della città riservati per i grandi collezionisti di Berengo. Questa attività assolve a due scopi: mostrare lo sviluppo dell'evento e interessare i possibili compratori all'acquisto delle opere esposte. Esaminando lo scopo e i comportamenti può essere definita come una *diffusion activity* limitata. Se, da un lato, si ricerca un certo tipo d'interesse da alcuni sostenitore tecnici e dai collezionisti, dall'altro sorge la necessità di un *network* più forte e strutturato.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Riferimneto al sito della Fondazione e del Palazzo Franchetti

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.palazzofranchetti.it/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>14</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016

<sup>15</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016

La gestione delle risorse umane è nuovamente molto articolata per i soggetti che si rapportano e affiorano da un'organizzazione all'altra della Berengo. Sono in parte applicabili le definizioni della *replication activity*, nella misura in cui si adottano determinati comportamenti costanti nel tempo dettati da forme esplicite e non strettamente regolamentate.<sup>16</sup>

Riguardo allo sviluppo di contenuti sono stati posti in questa categoria le forme di ricerca, i *testing* affini a una catena del valore di un prodotto economico e non culturale. Ciò è motivabile per la natura intrinseca del prodotto con una declinazione sia economica, sia artistica. Questa attività è molto poco sviluppata, focalizzata soprattutto sulla *replication activity*. Ovviamente, essendo una tradizione secolare, non vi sono innovazioni nella ricerca di tecniche di lavorazione, poco dissimili sia dalla produzione antica, sia dalla produzione vetraria muranese. Non sono avviate particolarmente ricerche di mercato per lo specifico caso dell'evento. Alcune ricerche, senza forme metodologiche sviluppate riguardano i possibili acquirenti finali dei prodotti esposti.<sup>17</sup>

In conclusione è emerso come Glasstress si avvalga di attività e strutture articolate, che mettono in contatto analisi legate all'aspetto economico e quello dell'arte contemporanea.

---

<sup>16</sup> Riferimento ad analisi sviluppate dopo lo studio degli elementi sul sito della Fondazione Berengo e al sito Glasstress.

<http://www.fondazioneberengo.org/> (data ultima consultazione 07/2016); <http://www.glasstress.com/home> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>17</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

### 5.1.3. I legami tra le attività di Glasstress

Nello studio precedente si sono notati legami inerenti le attività primarie, di supporto e le due assieme. Le varie attività sviluppate sono, tra loro interdipendenti. Il valore finale sarà dovuto alla bravura di svolgere le singole attività e nel gestire i legami interconnessi. I loro aspetti salienti saranno legati alle relazioni che consentono di migliorare l'intera produzione. Maggiore sarà la capacità dell'azienda di attuare ottimizzazione e coordinamento e più questa riuscirà ad essere competitiva (Zott e Amit, 2004).

Molto forte è il legame tra la fase di creazione o acquisizione temporanea delle opere, l'esibizione vera e propria e l'infrastruttura adottata. Generalmente il progetto curatoriale influenza l'esibizione scegliendo le opere da esporre. Nel caso di Glasstress questo è meno lineare, e molto più intrinsecamente legato alla fase di creazione dell'opera. Il curatore, che nelle varie edizioni cambia e viene sempre affiancato a Berengo, impartirà una scelta alla mostra, ma dovrà tener conto delle idee degli artisti, che producendo il lavoro per la specifica occasione. Per un risultato che richiede una interazione maggiore e produce un lavoro curatoriale che è necessariamente influenzato dal lavoro antecedente sviluppato in fornace. Questi due relazioni, tra attività primarie, vanno messe in rapporto alla *governance*. Infatti saranno le decisioni e le idee portate avanti da Berengo che influenzeranno la scelta del curatore per la determinata edizione e quindi le attività che porteranno alla mostra finale. Prendendo un caso pratico si può osservare l'edizione 2015 di Glasstress. Il progetto sorge per un'idea di Dimitri Ozerkov. Egli ha proposto uno studio sul gotico, come linguaggio comune per gli artisti, e il suo significato nel mondo contemporaneo: vale a dire cercare di capire quale che sia il codice espressivo odierno dell'arte. La scelta, da parte di Adriano Berengo, di chiedere la collaborazione a Ozerkov ha influenzato l'intero lavoro. Il progetto parte, dunque, dalle idee del fondatore dell'evento, si elabora in maniera definita tramite il curatore, affiancato ad Adriano Berengo, e gli artisti. Per un prodotto portato in mostra che è indubbiamente mediato dall'interazione di queste tre attività differenti.<sup>18</sup> Questa combinazione di attività risulta il collante fondamentale che aiuta e sottolinea la proposta culturale presentata nell'evento.

Altro elemento di rilievo è il rapporto tra l'ambito di marketing e vendite e quello di *fundraising*, in quanto le vendite nel caso di Glasstress corrispondono alle opere d'arte e le loro entrate risultano fondamentali per mantenere l'equilibrio economico- finanziario del progetto.

---

<sup>18</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

In contemporanea vi è un legame forte tra i prodotti creati per la specifica edizione e le vendite delle stesse opere. Queste due attività sono strettamente collegate una all'altra, maggiormente il prodotto risulterà appetibile più le vendite potranno essere allettante al pubblico dei collezionisti.

A tal proposito si può osservare come le conoscenze, maturate nel tempo de Berengo, consentano l'intervento di artisti come Tony Cregg all'evento. Un prodotto creato da una personalità di tale risonanza porterà a un'ampia possibilità di attrarre collezionisti e la vendita potenziale delle opere influenzerà notevolmente le entrate del progetto. Ponendo in relazione le attività primarie, di creazione e vendite, con quelle di supporto, come il *fundraising* e le infrastrutture, possiamo cogliere come ogni elemento sia fortemente influenzato l'uno all'altro. Sia perché all'inizio sta alla *governance* dell'evento saper attrarre artisti di un certo rilievo per il mercato, sia perché tramite le visite personali con i grandi investitori e i rapporti maturati nel tempo sarà possibile vendere le opere e garantire la copertura delle spese.<sup>19</sup>

Per terminare emerge un costante contatto tra attività primarie e di supporto, dove i legami s'interconnettono per assolvere ai fini curatoriali e si sussistenza economica.

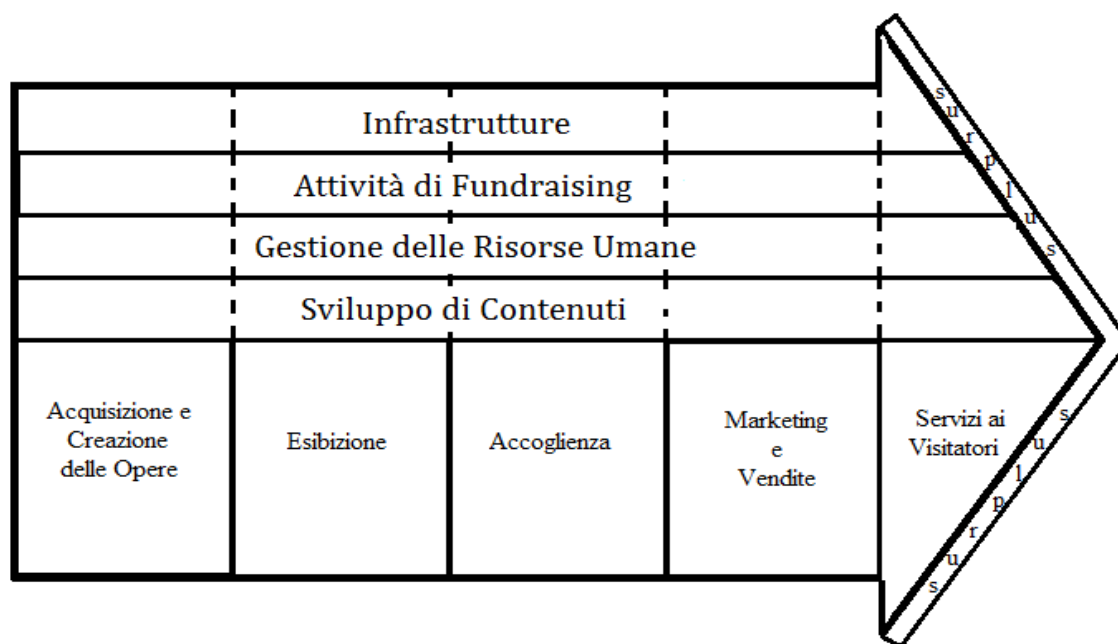


Figura 4. Value Chain delle attività primarie e di supporto dell'evento Glasstress

<sup>19</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

## 5.2. Il modello strategico di Glasstress

Dopo aver esaminato i soggetti e le attività di Glasstress si ritiene corretto esaminare le scelte strategiche di Glasstress. Parlare di modelli per identificare le scelte strategiche dei prodotti culturali è argomento controverso e dibattuto, non si è giunti a un risultato finale condiviso, ma la sua complessità richiede di prendere in esame numerosi studi facenti capo a discipline differenti (Tamma e Curtolo, 2009).

Il caso di Glasstress, con un prodotto che è in continua tensione tra spinte economiche e culturali, non differisce in alcune problematiche generali indagate dalla letteratura legate al prodotto culturale. Partendo dal presupposto che il tentativo di adattare al mondo artistico elementi e concetti appartenenti al campo del management strategico è un'operazione piuttosto recente, la sua applicazione risulta estremamente limitata (Grandinetti e Moretti, 2004; Rispoli e Brunetti, 2009). Tale situazione è dettata dal fatto che spesso si è visto il concetto di *aziendalizzazione* delle istituzioni museali come sinonimo di logiche d'impresa e business, elementi che profanerebbero la cultura artistica (Brunetti e Ferrarese, 2009).

Le organizzazioni di produzione culturale si rapportano con ambiti diversi, di carattere umanistico, sociologico ed economico. Nel complesso tutti questi stimoli eterogenei contribuiscono alla determinazione del prodotto finale e non possono essere accantonati per limitarsi a "traslare" concetti manageriali nell'ambito culturale (Tamma e Curtolo, 2009). In generale è possibile affermare che vi siano state forme di ostilità da parte degli addetti ai lavori nei riguardi di queste operazioni. Alcuni di questi comportamenti sono stati adottati a priori, senza alcun dato a cui far riferimento, mentre altri sono risultati giustificati. In contemporanea a ciò si è colto un grosso limite nelle teorie manageriali, dal momento che queste non potevano essere applicate *tout court* all'ambito culturale (Zan, 2003; Tamma e Curtolo, 2009).

La varietà di elementi che contribuisce a creare l'articolato quadro in cui deve destreggiarsi un manager culturale è stata analizzata in letteratura (Lampel, Lant e Shamsie, 2000; Chong, 2002; Tamma e Curtolo, 2009). Questi obiettivi sono governati da tensioni opposte, dove alcuni «seemingly contradictory, or mutual exclusive, factors appear to be true at the same time» (de Wit e Meyer, 2004, p. 16). Una situazione del genere non ha una sola possibile soluzione. Gli elementi in esame saranno differenti e distinti ma entrambi da tenere in considerazione. Accettare tale situazione non significa ignorare il problema ma vederlo come stimolo: provare a giustapporre due spinte incompatibili implica uno sforzo dialettico tra tesi e antitesi (Poole e Van de Ven, 1989; de Wit e Meyer 2004).

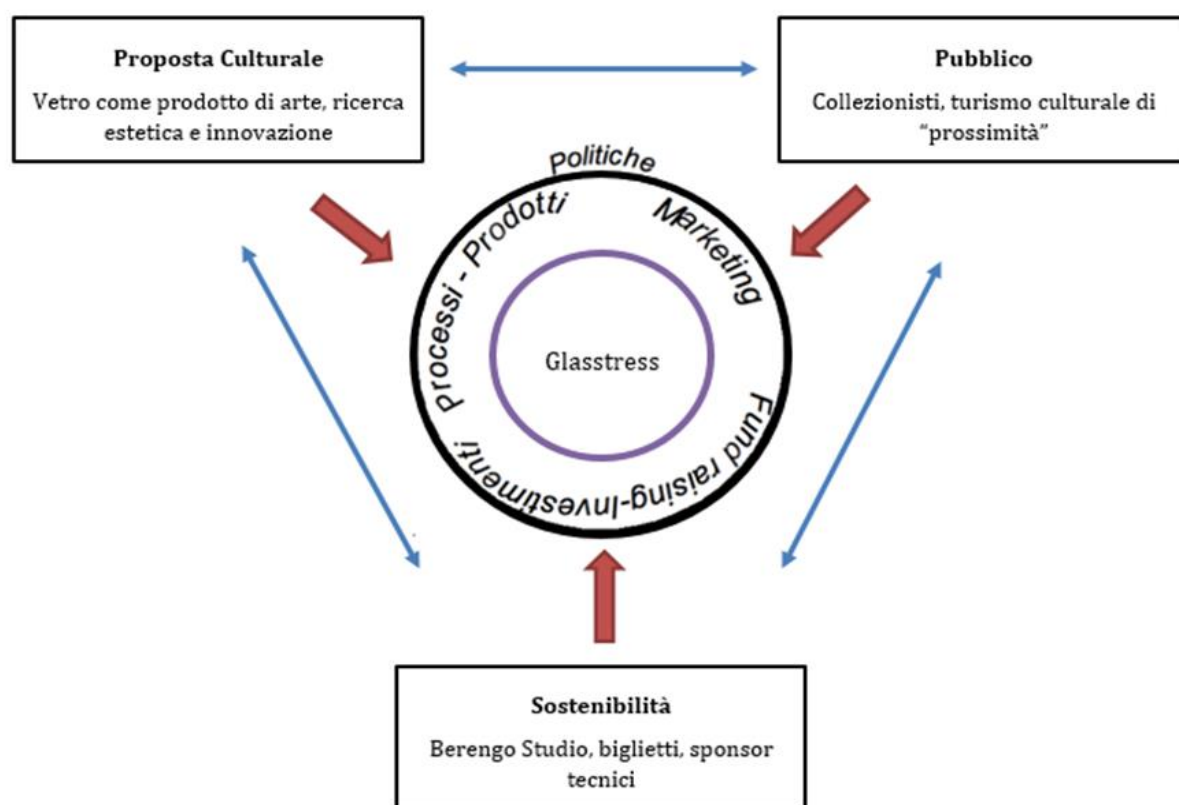
Alla base vi sono alcune osservazioni di Chong in merito alle polarità di cui deve tener conto un manager culturale. Si tratta di eccellenza e integrità estetica, accessibilità e sviluppo dell'audience e *cost-effectiveness* e *public accountability* (Chong, 2002). Tenendo presente l'articolata forma dei prodotti culturali, i contenuti della strategia adottata saranno il risultato della sintesi tra obiettivi manageriali, estetici ed economici. Da tale complessità discende la necessità di delineare un "modello" che metta in rapporto le differenti spinte in un tipo di analisi ampia e complessiva (Tamma e Curtolo, 2009).

La peculiarità di un prodotto culturale frutto di una relazione tra produzione vetraria e ideazione artistica, porta a doversi confrontare con uno strumento che possa far emergere l'aspetto estetico e quello manageriale legato alla sostenibilità. Per far ciò ci si è basati sul *frame* elaborato da Tamma e Curtolo. Esso, partendo dai *commitment* di Chong, analizza in maniera sistematica l'impatto dei differenti fattori nel disegno strategico delle organizzazioni di produzione culturale. I tre ambiti presi in considerazione per l'analisi sono: proposta culturale, pubblico e sostenibilità (Tamma e Curtolo, 2009).

Sulla base dei concetti appena descritti, è stata avviata un'analisi del modello strategico adottato per Glasstress. Analizzando Glasstress emerge, ancora una volta, la forza centrale che assume il fondatore dell'evento. Adriano Berengo condiziona, attraverso le sue azioni e i suoi gusti, i tre aspetti del modello strategico adottato. Riprendendo il *frame* precedentemente descritto si comprende facilmente come questo porti, di conseguenza, a condizionare la visione e lo sviluppo strategico per Glasstress nelle differenti edizioni.

### 5.2.1. La proposta culturale di Glasstress

Il prodotto culturale di Glasstress consiste in una linea espositiva definibile “più tradizionale” e una ideata da Berengo che sfrutta la fornace dello Studio per produrre opere specifiche a seconda del tema dell’edizione (Figura 5 - Schema proposta culturale, pubblico e sostenibilità). La *proposta culturale* è caratterizzata dagli elementi di qualità ed eccellenza e integrità artistica caratterizzeranno il prodotto culturale (Chong, 2002; Tamma e Curtolo, 2009). Il discorso dialettico è traducibile come l’incontro tra un prodotto che ha anima culturale ma deve porsi in relazione al mercato economico. Al pari l’innovazione dovrà porsi in rapporto al differenziazione per scaturire un’opera che porti a nuovi elementi che possano attrarre, ma che allo stesso tempo mantenga un certo grado di familiarità per il pubblico (Lampel, Lant e Shamsie, 2000). Alla base di ciò stanno le risorse che sostengono e garantiscono lo sviluppo dell’organizzazione o dell’evento, il che implica un dialogo con l’ambito del pubblico e della sostenibilità.



Se l'esibizione può essere considerata il *medium* attraverso cui l'arte contemporanea si palesa (Ferguson, 1996), Glasstress esprime volontà di riconoscimento in quanto prodotto culturale e non esclusivamente economico. Non c'è una linea definita tra ciò che è arte e ciò che non lo è; la sua funzione sociale è mutevole e varia, la creatività dell'artista è al centro di un dibattito filosofico con conseguenze nell'ambito strategico, dove innovare è parte del processo creativo (Casarin, 2009).

In tale situazione Berengo cerca di elevare il vetro a opera d'arte, svincolandolo dal concetto di semplice artigianato per via della necessità di appoggiarsi a un esperto per la sua realizzazione. Glasstress è senza dubbio un prodotto sorto dall'incontro tra tendenze economiche e culturali. Sorgendo come prodotto economico che cerca anche un riconoscimento artistico, ribalta la visione classica di prodotto culturale. Generalmente in letteratura si asserisce che un prodotto, sorto dalla mente creativa di artisti, avrà un determinato riconoscimento culturale, ma dovrà anche rapportarsi a un valore economico. Glasstress nasce da un prodotto e viene influenzato da attori interni vicini all'economia, mentre l'ambito culturale è apportato dall'intervento di differenti attori chiamati da Adriano Berengo. Infatti, come mostrato in precedenza, sono le plurime attività interconnesse in differenti periodi del progetto artistico che motivano il suo valore estetico.<sup>21</sup>

Il punto fondamentale che influenza il prodotto finale Glasstress è il lavoro svolto dagli artisti. Essi sono la chiave di volta che trasporta la tradizione vetraia legata al Berengo Studio in ambito culturale. Ciò è abbastanza immediato da notare usando una logica di notorietà degli artisti chiamati al progetto, senza entrare nel merito delle capacità formali dei differenti soggetti. Come già si è evinto analizzando il ruolo degli attori esterni, personalità di un certo calibro che collaborano o enti che decidono di prestare proprie opere trasmettono di per sé alcuni elementi

---

<sup>20</sup> Rielaborazione del modello proposto da Tamma e Curtolo (2009) adattato al caso di Glasstress.

<sup>21</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

di valore alla proposta stessa di Glasstress. Questi soggetti sono i principali attori di garanzia di eccellenza artistica.

In aggiunta vi sono alcune caratteristiche contestualizzabili a Venezia, essendo l'evento inserito nel circuito della Biennale e legato al Palazzo Franchetti che lo ospita. L'evento della Biennale di Venezia e il palazzo, sede dell'Istituto Veneto delle Scienze, Lettere e Arti, sono due elementi da considerarsi di massimo prestigio perché la loro è una forma d'influenza culturale sulle iniziative avviate per Glasstress. Una presenza dell'evento in tali determinati contesti sanziona, positivamente, la ricerca di curatela e tema dell'evento.<sup>22</sup>

Altro punto da tenere in considerazione è il grado di familiarità e innovazione della proposta. Tale punto è in parte stato trattato esaminando il contesto del vetro di Murano. Tuttavia è corretto rimarcare alcune caratteristiche. Il prodotto ha profonde radici nella tradizione vetraria veneziana. Allo stesso tempo, partendo dalla Fornace, Berengo ha sempre preso le distanze da quel tipo di raffigurazione tradizionale. Tale volontà influenza inevitabilmente il prodotto culturale di Glasstress perché, eccetto la tecnica produttiva, l'evento si presenta in netto contrasto, oltre che alla produzione tradizionale del vetro, con le mostre presentate da enti simili sullo stesso territorio.<sup>23</sup>

A questo punto si può immaginare una profonda interconnessione tra la proposta culturale di Glasstress e gli altri due elementi del modello, il pubblico e la sostenibilità.

Il prodotto culturale che emerge ha un grande potenziale, tanto per il pubblico generico quanto per personalità del settore interessate all'acquisto. Influenzando positivamente tanto il target a cui si orienta quanto all'attività di marketing svolta per la sua promozione.

Questo suo potenziale si palesa chiaramente nelle entrate che consentono la sostenibilità economica del progetto e che, per gran parte, poggiano sui ricavi dalle vendite ai collezionisti. La sostenibilità della proposta, come si vedrà in seguito, si fonda sull'azione di Adriano Berengo e delle sue conoscenze acquisite anche grazie al Berengo Studio. Con questo si può ben comprendere quanto fondamentale sia la necessità, per il successo dell'evento, di creare un prodotto che attragga al pubblico e una proposta che risulti soddisfacente per gli attori esterni chiamati a parteciparvi.

---

<sup>22</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>23</sup> Contrasto evidente se si paragona la mostra con eventi simili proposti sul territorio, dal Museo del Vetro ad altre mostre presenti nella Biennale d'Arte.

<http://museovetro.visitmuve.it/> (data ultima consultazione 07/2016).

## 5.2.2. Il pubblico a cui si rivolge

Il pubblico di Glasstress è formato da turisti culturali, attirati dagli eventi nazionali e collaterali della Biennale, e dai collezionisti delle opere in esposizione (Figura 5 - Schema proposta culturale, pubblico e sostenibilità).

In questo ambito viene preso in considerazione lo sviluppo quali-quantitativo del pubblico. Per fare ciò si fa spesso ricorso a concetti di marketing al servizio del sistema artistico-culturale. L'organizzazione dovrà adottare un tipo di espressione, di distribuzione e comunicazione finalizzate a mantenere l'integrità del prodotto e l'efficacia della comunicazione e della distribuzione (Tamma e Curtolo, 2009).

Questi elementi sono quelli a disposizione dell'organizzazione; tuttavia l'incertezza di come il pubblico possa accogliere una proposta è molto alta. L'*audience* ha un tipo di approccio volatile e imprevedibile (Hesmondhalgh, 2008; Tamma e Curtolo, 2009).

Per Glasstress, essendo una mostra di arte contemporanea con prodotti artistici al suo interno, il rapporto con il pubblico è molto complesso. Questo perché i fruitori di opere d'arte, a differenza di oggetti musicali, cinematografici, e via discorrendo, associano differenti valori all'opera a seconda che essa sia riprodotta, vista "dal vero" o posseduta (Poli, 2011).

Le ultime due categorie sono attratte a vedere Glasstress per una buona capacità d'unione tra artisti di fama internazionale e di richiamo nazionale. La prima categoria, che non riguarda particolarmente le opere esposte per Glasstress, si limita alla riproduzione su libri di testo e simili, la seconda categoria, coloro che s'interessano a visione diretta, è formata dalla vasta schiera di pubblico, attratto dal valore estetico della proposta culturale. La categoria dei collezionisti è invece più vicina al concetto di clientela, dal momento che essi hanno determinati gusti estetici e la possibilità economica di possedere determinati oggetti. Tuttavia, il riferimento a un prodotto di consumo è adattabile solo in parte perché in tale contesto logiche soggettive, dettate da società, cultura e personalità, condizionano fortemente la scelta finale (Poli, 2011).

A livello pratico possiamo notare le differenti forme di vantaggi che porta un tipo di unione eterogena di artisti. Per esempio le opere di Rauschenberg garantiscono riconoscimento dal pubblico e interesse della critica. I lavori di Antonio Riello, rappresentano un punto di attrattiva più a un livello nazionale. Infine, artisti vicini al vetro, come Maria Grazia Rosin hanno un forte radicamento sul territorio veneto e abilità, ma possono risentire di una notorietà minore rispetto agli altri. Con tale mix i soggetti si garantisce un tipo d'interesse variegato in termini di *target* culturale e collezionisti. Gli artisti influenzano molto l'interesse di potenziali collezionisti. Per coloro che hanno già stretto un rapporto con lo Studio, si tratta di una forma di affermazione

delle attività portate avanti da Berengo, un modo per mantenere vivo l'interesse nei confronti del suo lavoro e del prestigio. Allo stesso tempo artisti del genere potrebbero richiamare l'attenzione di nuovi collezionisti che non conoscevano Adriano Berengo ma che entrano in contatto con lui in quanto attratti da alcuni soggetti. Un possibile aumento di visibilità a livello internazionale può essere derivato dal progetto di *Glasstress World*, avviato con lo scopo di mostrare il lavoro a enti e musei in differenti Stati.

Tema focale, quando si parla di pubblico, è il marketing adottato da Glasstress. Per ciò che concerne il marketing in ambito culturale vanno fatte alcune precisazioni sui suoi caratteri distintivi. I *target* delle organizzazioni culturali sono divisibili in fruitori esperti e non. I primi possono essere raggiunti con approcci transazionali e i secondi con quello relazionale. Dove un marketing tradizionale ha il ruolo di attrarre un pubblico sottolineando il tipo di *product offering* presentato. Mentre un marketing esperienziale implementa fortemente la *value of time* e la *value of money* del visitatore sporadico, motivando il prezzo del biglietto e il dispendio di tempo. Il marketing, in aggiunta, può porsi come mediatore per leggere le differenti relazioni che s'instaurano nei confronti dell'organizzazione e creare le basi per lo sviluppo dell'organizzazione. Segmentazione e posizionamento sono fortemente influenzati da fattori come quelli precedentemente citati, ma anche da valori personali di rapporto con il prodotto, percezione, familiarità (Casarin, 2009).

La comunicazione in Glasstress è stata, negli anni, focalizzata su determinati pubblici e solo con l'ultima edizione si è registrato un cambiamento nei mezzi utilizzati. Il pubblico interessato alla Biennale o alla visita della città poteva trovare alcune informazioni tramite i siti internet, articoli di giornale e i punti informativi nella città. A livello di promozione e comunicazione dell'evento non è mai stata fatta attività di cartellonistica ufficiale, alcuni cartelloni presenti erano stati creati in maniera autonoma dagli artisti stessi. Di fatto viene avvicinato un turista "di prossimità", che ha poco materiale per una corretta comprensione del lavoro di curatela. I collezionisti che già conoscono l'attività, invece, ricevevano informazioni tramite la Fondazione e Berengo stesso. Così descritto si delinea una forma quasi di *niche focus* dell'organizzazione (de Wit e Meyer, 2004), che si focalizza sul *premium price* dell'oggetto artistico e evidenzia l'attenzione della comunicazione a informare un numero ridotto di fruitori (Tamma e Curtolo, 2009), in quanto non è stato mostrato particolare interesse nei confronti del

pubblico generico, ma più a un certo target ricercato e legato alle attività già avviate da Berengo, tramite lo Studio e la Fondazione.<sup>24</sup>

Dunque, si può affermare che a Glasstress è mancata, soprattutto nelle prime tre edizioni, una comunicazione “di massa”, che facesse uso dei social, del sito internet, di manifesti e volantini. Tuttavia, per le caratteristiche della proposta artistica e di parte del uso pubblico quali i collezionisti, la comunicazione è avvenuta costantemente sfruttando relazioni interpersonali dirette, professionali e private.<sup>25</sup>

L'unica comunicazione, fuori dal sito di Glasstress e della Fondazione, riguarda i comunicati stampa.<sup>26</sup> Attualmente i mezzi utilizzati dall'evento sono il sito Internet e le pagine sui social network, mentre non esiste un vero reparto interno riguardante la comunicazione per l'evento. In qualsiasi sito internet che si voglia analizzare si potrà sempre strutturare in paratesto, vale a dire ciò che fa meglio accogliere il testo scritto, e contenuto, i testi e i media che il sito vuole presentare ai suoi usufruttori (Cosenza, 2014). Nello specifico il sito di Glasstress è suddiviso in parti, comprese di descrizione delle differenti edizioni, *mission* e *news*. Infine vi sono alcuni documenti a disposizione degli utenti. In tale sezione sono collocati articoli di testate giornalistiche internazionali e nazionali, cataloghi a disposizione per la fruizione e i comunicati stampa. I contenuti del sito sono scritti in inglese, nella parte statica descrivono le singole edizioni, gli artisti presenti e i sostenitori dell'evento. Nella parte dinamica del sito spesso si focalizzano sulle foto delle attività degli artisti nella Fornace.<sup>27</sup>

I social network impiegati da Glasstress sono Facebook, Twitter e un canale specifico di YouTube. L'utilizzo di questi strumenti, soprattutto i social, è tuttavia molto recente, attivato dall'ultimo anno e mezzo per l'organizzazione e fatto di elementi empirici non strutturati in un'organizzazione definita.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>25</sup> Riferimento alle tre interviste avute rispettivamente con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Mauro Zardetto il 05/07/2016 e l'11/07/2016.

<sup>26</sup> Prima di Glasstress gli organizzatori avevano fatto riferimento per brevi periodi ad agenzie esterne apposite senza però riscuotere i risultati immaginati. Riferimento all'intervista avuta con Mauro Zardetto l'11/07/2016.

<sup>27</sup> Analisi dal sito internet di Glasstress.

<http://www.glasstress.org/> (data ultima consultazione 07/2016).

<sup>28</sup> Affermazione tratta dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016.

In questo ambito emerge una potenzialità inespressa di Glasstress nella sua possibilità di attrarre maggiormente un pubblico ampio, interessato all'ambito del vetro o semplicemente incuriosito dal progetto in sé.<sup>29</sup>

Riprendendo il rapporto con lo schema di analisi, la proposta culturale qualitativamente alta: di fatto essa può vantare opere e collaborazioni con enti quali MAD, Wallace Collection e Hermitage, e che ha avuto l'appoggio di enti di eccellenza italiana internazionalmente conosciuti come Slow Food Italia.

La proposta porta a consolidare e fidelizzare un tipo di pubblico interessato al collezionismo che attraverso l'evento, o per contatti precedenti, s'interessa a Glasstress. Questo implica una sostenibilità solida da parte di alcuni soggetti esterni e una proposta che ha la possibilità di rinnovarsi da edizione a edizione. Tuttavia si avverte un depotenziamento dell'intero processo, in quanto il pubblico interessato alla sola fruizione della mostra è poco informato e attratto dalla proposta. Questo implica un minore rilievo, nell'ambito della sostenibilità, delle entrate derivanti dai biglietti e una minore conoscenza, per il pubblico non esperto, sull'esposizione presentata.

---

<sup>29</sup> Riferimento all'intervista avuta con Mauro Zardetto l'11/07/2016.

### 5.2.3. La sostenibilità del progetto

Gran parte della sostenibilità del progetto dell'esibizione ha la sua base nel finanziamento di Adriano Berengo tramite le organizzazioni da lui gestite. Dopo un breve quadro riassuntivo sulle maggiori voci di costo e ricavo s'intende esaminare a quali enti è affidato il sostentamento di Glasstress (Figura 5 - Schema proposta culturale, pubblico e sostenibilità).

La *sostenibilità* guarda all'economicità e all'equilibrio economico-finanziario. Sono argomenti profondamente indagati dalla letteratura. Alla base vi è il concetto di diversificazione della forma d'introito. Le varie forme possono riguardare presenze istituzionali di soggetti pubblici o privati che forniscono capitali o fondi, soggetti esterni che portano risorse tramite sponsorizzazioni, partnership, pubblicità e l'impiego di risorse, artistiche o tecniche, che ne ampliano la gamma offerta (Tamma e Curtolo, 2009). Le *corporate foundation* come quella che si occupa di gestire la mostra, la Fondazione Berengo, mostrano alcune tendenze che possono far comprendere come il progetto Glasstress non si discosti dal quadro delineato in questi ultimi anni. L'ambito, specialmente in Italia, è poco indagato. Tuttavia alcuni studi hanno evidenziato la fondazione d'impresa come modello affermato di una struttura organizzativa atta a migliorare impatto ed efficacia delle iniziative dell'impresa (Barresi, 2014).

Glasstress, come esaminato nel capitolo precedente, dipende fortemente dalla Fondazione Berengo e dallo Studio. Vi sono alcune distinzioni in merito al tipo di apporto che l'impresa può avere con il prodotto culturale: rapporti diretti, indiretti e autonomi (Gilodi, 2002). I rapporti diretti implicano che l'impresa produca i beni artistici, solitamente in tiratura limitata, o svolga attività strumentali per la pubblica fruizione. Nei rapporti indiretti si registra una forma d'investimento nel settore per un ritorno d'immagine che si possa tradurre in termini economici. Il rapporto autonomo è l'insieme dei due casi sopracitati. In tutti queste forme si registra quasi sempre la forma della fondazione come mediatore tra impresa e servizio fornito (Gilodi, 2002). L'impresa, tramite il Berengo Studio, ha un apporto di tipo diretto nei confronti del bene, mettendo a disposizione le fucine per la sua lavorazione. Nello specifico il ruolo di Berengo, sotto il profilo della sostenibilità della proposta culturale, è curarsi delle spese dell'evento, dall'affitto delle sale ai compensi garantiti agli artisti che vengono a lavorare per lui.<sup>30</sup>

In generale il prodotto artistico è per sua natura difficile da gestire e fragile, due elementi che possono aumentare i costi della mostra in maniera considerevole. Vi sono alcuni elementi quali lo stress termico che subisce il materiale, l'imballaggio delle opere e il trasporto che

---

<sup>30</sup> Tratto dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016.

generalmente possono essere particolarmente considerevoli e che nello specifico caso di opere d'arte in vetro fanno lievitare i costi. Conseguentemente anche i costi riferiti alle assicurazioni delle opere assumono un certo rilievo da tenere in considerazione.<sup>31</sup>

Al pari molti altri possono essere elencati come costi, dall'affitto degli spazi al diritto di utilizzo del marchio della Biennale, e via proseguendo. Tutte queste incognite pesano non poco sulle spese totali che Berengo ha dovuto affrontare. I costi più indicativi possono essere quelli relativi all'allestimento, all'inaugurazione, l'affitto di Palazzo Franchetti, le collaborazioni con enti quali Ermitage, SlowFood. Allo stesso tempo, seppure emerge un'attenzione minore in campo di pubblicità e comunicazione dell'evento, essa, assieme ai costi per le consulenze può essere utile per inquadrare le spese a cui Berengo deve far fronte nella realizzazione della mostra.<sup>32</sup>

In risposta i ricavi dell'evento sono, in dimensione minore, frutto di differenti forme di entrata. Per un quadro completo si ritengono voci di grande rilievo la vendita dei biglietti, le vendite delle opere e l'affitto come spazio espositivo del giardino e, in maniera molto ridotta, le sponsorizzazioni tecniche.<sup>33</sup>

Solitamente in Italia la fondazione sorge dal volere del singolo individuo o della famiglia e il fondatore della fondazione è primo, se non unico, finanziatore dei progetti. Questo vale anche nei casi in cui si registri una forma di apporto da enti pubblici e privati (Demarie, 1997). In ciò Glasstress è in linea con le definizioni, essendo impresa basata sul volere del singolo che si occupa del finanziamento degli eventi culturali.

Va detto che sempre più, per l'evento Glasstress, si mostrano di rilievo le entrate portate dai biglietti e dalle sponsorizzazioni tecniche. Esse, tuttavia, risultano una forma esigua rispetto ai costi generali da sostenere. La sostenibilità del progetto ha la sua base nel sostentamento di

---

<sup>31</sup> Berengo afferma che il 20% del lavoro fatto si rompe subito dopo la sua realizzazione, «cioè su 10 sculture, due ne vanno irrimediabilmente rotte». L'imballaggio è altrettanto delicato e si usa "sotto schiuma". Si tratta di poliuretano espanso. Un materiale che si presenta duttile, lavorabile e soprattutto si presta a qualsiasi forma vada ad avvolgere. In più si rivela particolarmente adatto al rapporto con opere d'arte, esso è formato da celle aperte che diramano la forza d'urto e non permettono l'aggressione o corrosione del manufatto da trasportare. Un grave problema che deve affrontare Berengo è il trasporto. A normali problemi logistici di *monotoring* dell'opera, presenti in ogni mostra, si aggiunge il problema caratteristico di Venezia: quasi tutti i trasporti vanno fatti per barca. Dall'intervista di Jean Blanchaert (2011) per la rivista "Arte Dossier" e dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016.

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf>(data ultima consultazione 07/2016).

<sup>32</sup> Tratto dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016.

<sup>33</sup> Riferimento dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016.

Adriano Berengo che riesce a eguagliare i costi e superarli successivamente la conclusione dell'evento. Le entrate sono acquisite tramite la vendita delle opere in suo possesso ai collezionisti. Questi personaggi hanno raggiunto una dimensione considerevole, arrivando a essere sui settemila interessati, i più fidelizzati all'impresa. Il ruolo avviato con i collezionisti è dunque fondamentale per l'intero evento.<sup>34</sup>

In aggiunta, una fonte di guadagno considerevole consiste nell'entrata derivante dalla concessione del giardino di Palazzo Franchetti come spazio espositivo privilegiato in cui artisti di grande rilievo possono collocare le loro opere, beneficiando di grandissima visibilità. Il pagamento non è a carico dell'artista stesso, generalmente si tratta di un soggetto interessato esterno.<sup>35</sup>

In conclusione è emerso un rapporto molto stretto tra la Fondazione e il Berengo Studio nel progetto di sostenibilità di Glasstress. Se, da un lato, emerge un ruolo centrale degli attori interni, dall'altro, possiamo notare come l'apporto dei soggetti esterni sia fortemente limitato, escluso la concessione del giardino di Palazzo Franchetti. Fondamentale, per la sostenibilità dell'intero progetto, è il rapporto d'interconnessione che viene a crearsi con lo sviluppo del pubblico e la proposta culturale. In particolar modo il primo elemento è fondamentale nella misura in cui sono i potenziali collezionisti interessati a consentire di coprire le spese dell'evento stesso. Se il pubblico è di vitale importanza per la sostenibilità del progetto sarà solo attraverso una proposta culturale accattivante che esso potrà essere invogliato a investire. Con ciò emerge, da un lato, la necessità di coinvolgere attori esterni di alto profilo che attraggano e, dall'altro, di sviluppare un prodotto culturalmente di altissima qualità per far convergere al progetto personalità nell'ambito culturale di un certo rilievo.

Infine, il capitolo ha consentito di esaminare sotto un altro punto di vista l'organizzazione e la gestione dell'evento implementando e definendo meglio le peculiarità di Glasstress.

---

<sup>34</sup> Riferimento all'intervista avuta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016.

<sup>35</sup> Analisi dalle interviste avute con Adriano Berengo il 15/06/2016 e con Marco Zardetto del 15/07/2016

## 6. L'analisi sul valore percepito per posizionare i prodotti esposti a Glasstress

In precedenza sono stati analizzati gli aspetti che hanno condizionato l'evento e le peculiarità manageriali di Glasstress. Quello che le analisi hanno evidenziato è un prodotto finale a cavallo tra la sfera economica e quella artistica. Tale dualità comporta un problema di fondo sul posizionamento dell'opera nel mercato. In questo capitolo s'intende trovare uno strumento per provare a misurare come sia stato percepito l'evento artistico Glasstress. La domanda alla base del capitolo, prima di definire possibili modelli di riferimento e applicarle al caso specifico, riguarda comprendere il valore percepito da un pubblico specifico, per meglio consentire il posizionamento dei prodotti creati nell'evento.

In primo luogo s'intende fare una panoramica sulle teorie sviluppate negli studi del management culturale e sui metodi più utilizzati per misurare il valore di un prodotto. Successivamente si mostrerà il metodo adottato per Glasstress e verranno esposti i risultati.

Posizionare un bene nel mercato implica attuare un vantaggio competitivo che guardi al prodotto, il mercato e le tecnologie a disposizione della ditta. Questo tipo di azione consente di creare una forma di beneficio durevole e profittevole per l'impresa (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; de Wit e Meyer, 2010). Davis (citato in Janiszewska e Insch, 2012) ha suggerito di definire il posizionamento come il posto, nella mente dei consumatori, che la ditta vuole far suo (Janiszewska e Insch, 2012).

In ambito culturale, e nello specifico per il caso in esame, vi sono vantaggi simili all'ambito del management più generale. Posizionare un prodotto culturale deriva da una comprensione delle caratteristiche e i benefici a cui sono interessati i consumatori (Colbert, 2015). Esaminare il valore percepito dell'evento può mostrarsi come uno strumento utile per ovviare al problema precedentemente descritto del posizionamento di Glasstress.

In ambito economico il valore è stato definito come «what buyers are willing to pay, and superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits» (Porter, 1985, p.3). Esso può assumere due differenti forme: il valore percepito e quello con cui viene scambiato quando è venduto. Il primo è un termine soggettivo attribuito dai consumatori, mentre il secondo corrisponde al prezzo dato per l'uso (Bowman e Ambrosini 2000). Tale concetto si lega a quello di *value creation*, vale a dire la differenza tra la percezione del cliente di un bene e i costi che hanno portato a costruirlo e commercializzarlo. La percezione del cliente è fondamentale per creare un vantaggio competitivo per l'impresa e il compito del manager sarà

quello di massimizzare la percezione positiva del cliente minimizzando i costi (Bowman e Ambrosini 2000; Enders, König e Hungenberg, 2009; Michelini, 2011). Alla base vi è la teoria economica sull'utilità, la quale sostanzialmente afferma che i consumatori spenderanno il loro reddito in modo da massimizzare la soddisfazione che ricevono dal prodotto (Bowman e Ambrosini 2000). Si tratta di una dipendenza percepita tra gli attori coinvolti in un prodotto, siano clienti, dipendenti o fornitori (Bowman e Ambrosini 2007). Conseguentemente i manager dovranno comprendere in che modo specializzarsi. La percezione dei consumatori sarà un rapporto tra la qualità o i benefit percepiti e il sacrificio da pagare per ottenerli. (Woodroff, 1997; Sweeney, 2001; Lepak, Smith e Taylor, 2007).

Come detto in precedenza le teorie economiche tradizionali non possono essere applicate direttamente alle arti (Jyrämä, 2002). Il mercato dell'arte è un fenomeno con ricadute anche sociali (Scott, 1987), dove i rapporti economici e il prodotto artistico divengono il risultato dell'esperienza e della percezione umana (Jyrämä, 2002). In ambito culturale il valore di un prodotto è un concetto articolato e non facilmente identificabile (Kaplan, 1995; Throsby, 2005; Griswold, 2008; Bourgeon- Renault 2013). Gli studi odierni guardano ai vantaggi del prodotto culturale, sia nei confronti del singolo sia della collettività. (Hesmondhalgh, 2014).

Per tracciare un filo compiuto occorre specificare alcune caratteristiche delle mostre odierne. Il museo e le mostre comunicano pensieri, modi di vedere e significati (Kaplan, 1995). Dunque le mostre, che fanno parte integrante del prodotto museale (Porter, 2006), hanno assolto a obiettivi anche di pubblica utilità non dissimili da quelle del museo (Kaplan, 1995; Lord e Piacente 2014). Le attuali forme espositive sono evoluzioni drasticamente differenti dalle mostre antecedenti agli anni Settanta. Un tempo vi era un museo "legislatore di conoscenza" ed esibizioni che portavano in scena i risultati di ricerche interpretati da un *élite* sociale, economica e politica. Con la *new museology*, istituti e mostre parlano e sanno di rappresentare una verità parziale in un'ambiente variegato. Il successo di un'esibizione è determinato dall'esperienza percepita dal pubblico (Kaplan 1995). Il pubblico può essere inteso sia in ambito generale sia in varie possibili categorie specifiche (Kaplan, 2005; Snowball, 2010; Marteaux-Mancarelli, 2013). Al pari l'esperienza di visita può essere analizzata e studiata prendendo differenti protagonisti e punti di riferimento (Snowball, 2010; Bourgeon- Renault e Filser 2013). Ciò è dettato da un modo nuovo di concepire lo spazio museale e le singole mostre nel tempo (Kaplan, 1995; van Dam 2014).

Lo studio riguardo al comportamento nel consumo culturale, in ambito manageriale, ha portato a evidenziare un visitatore esterno sempre più vicino a un tipo di approccio esperienziale della fruizione del prodotto (Hirschman e Hoolbrook 1982; Hirschman, 1983; Casarin, 2009;

Calcagno 2009; di Cesare, 2009; Moretti, 2009). L'interazione tra creatori e usufruttori diviene continua ed è determinata dalla capacità di comunicare dell'industria culturale e dalla competenza del fruitore (Calcagno, Faccipieri e Rocco, 2005; Calcagno, 2009).

In conclusione una valutazione efficace della percezione che ha il pubblico della mostra ha numerosi vantaggi, oltre a essere utile per posizionare il prodotto. Essa consente di restituire un quadro sul sistema culturale, interpellare un giudizio professionale non solo in occasione di una necessità imminente, legittimare i finanziamenti pubblici tramite i visitatori stessi e ribaltare il tradizionale concetto di *top-down delivery* per una sistematica creazione del valore (Holden, 2004).

Verrà fatta, in questo capitolo, una panoramica sui metodi con cui è possibile valutare la percezione del prodotto culturale, per delineare l'ambito di riferimento, e poi saranno esplicitati nel dettaglio gli strumenti utilizzati per esaminare Glasstress.

## 6.1. Il valore percepito e le metodologie di analisi

In un contesto più profondamente intrinseco di *content* estetico culturale, quale il museo o l'evento culturale, i valori e la percezione del prodotto finale assumono aspetti complessi da districare (Kaplan, 1995; Bourgeon- Renault 2013; van Dam 2014). Il problema focale nella valutazione di prodotti e servizi culturali è che si tratta di beni e servizi con contenuti anche intangibili (Throsby, 2005; Snowball, 2010; Bourgeon- Renault 2013; Bourgeon- Renault e Filser 2013; Derbaix, 2013; Marteaux-Mancarelli, 2013).

La difficoltà nel valutare Glasstress, avendo determinate caratteristiche di prodotto culturale e altre di stampo più economico, riguarda i rischi in cui può incorrere una valutazione di questo genere (Hesmondhalgh, 2008; Brunetti e Ferrarese, 2009; Zorloni, 2015). Il prodotto culturale è un bene posizionale, con caratteristiche relative all'orgoglio nazionale, al prestigio sociale ed espressione di comunità locale. Esprimere, in sostanza, esternalità che non è possibile calcolare esclusivamente in termini monetari definiti (Eckstein, 2008; Roberson, 2008; Zorloni, 2015). Questo porta all'impossibilità di comprendere il valore recepito di un prodotto culturale facendone solo una questione economica di costi-benefici (Throsby 2003, 2005; Bourgeon- Renault, 2013). Un possibile pericolo che può portare questa analisi è, infatti, tramutare oggetti ricchi di significato in semplici articoli economici valutabili secondo termini quantitativi (Throsby 2003 e 2005; Holden, 2004; Hall, 2005; Snowball, 2010; Bourgeon- Renault 2013). L'etica che muove gli attori del settore è fondamentale per evitare forme la mercificazione dell'arte. Molti studi sul marketing risentono di un comportamento del genere, dove l'oggetto perde il suo contenuto simbolico ed emozionale e viene strutturato sotto forme di analisi costi-benefici (Snowball, 2010; Bourgeon- Renault 2013).

Si può affermare che è emerso un rapporto dialettico tra le necessità e i rischi inerenti alla valutazione di un prodotto culturale. Per quanto siano sorte forme di valutazioni viziate, nel tempo, queste devono essere viste non tanto come metodologie scorrette, bensì come sbagliati approcci all'ambito (Holden, 2004; Hall, 2005). Evidentemente il valore finale che verrà mostrato non sarà rappresentativo della totalità dei termini con cui un prodotto culturale può essere esaminato, tuttavia consentirà uno "strumento" di approccio al problema. Si tratta di prendere un elemento culturale anche in termini di valutazione manageriale e di politiche economiche, senza limitarsi a traslare l'intero discorso nella sfera economica, in quanto «at some stage we all need to make a choice about the value we place on culture» (Macnaught, 2005, p. 122).

Per concludere l'analisi dell'ambito culturale si vuole osservare un aspetto che raramente è tenuto in considerazione dalla letteratura: il luogo in cui pubblico e proposta culturale s'incontrano (Marteaux - Mencarelli, 2013).

L'importanza dello spazio in cui avviene l'esibizione è fondamentale (Figura 6 - Importanza del luogo per la percezione dei prodotti culturali). I luoghi diventano spazi virtuali di fruizione e di produzione di contenuti, collegando spazi fisici della memoria a coloro che vogliono collaborare nella costruzione di un museo (Calcagno, 2009). In aggiunta il posto e l'opera d'arte assieme possono maturare nel soggetto il concetto di fidelizzazione, in quanto collegherà il prodotto culturale e le percezioni positive che a esso sono collegate anche all'area espositiva (Marteaux - Mencarelli, 2013).

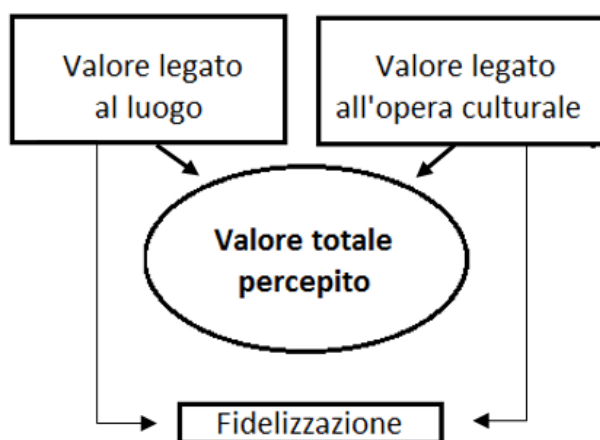


Figura 6. Importanza del luogo per la percezione del prodotto culturali

1

Dopo tali premesse si ritiene corretto fare una panoramica sulle metodologie che potrebbero essere prese in considerazione l'analisi del valore percepito di Glasstress. I metodi con cui si può determinare il valore percepito dal pubblico sono innumerevoli e con caratteristiche peculiari. In generale i vantaggi nell'utilizzo di uno strumento economico di valutazione sono tutti focalizzati sull'idea di poter creare una figura *bottom line*. In maniera molto pratica studi di questo genere consentono di fornire informazioni sugli esborsi di denaro necessari per promuovere e mettere in luce l'evento. Vale a dire che sono tutti i meccanismi che possono aumentare l'afflusso e il mercato della specifica area (Skinner 2006; Snowball, 2010). Tuttavia

---

<sup>1</sup> Elaborazione tratta da Marteaux-Mencarelli, 2013.

si mostrano limiti considerevoli in misurazioni di questo tipo (Baade e Dye, 1990; Greenberg, 1998; Snowball, 2010), dal rilevare dati non correlati al rischiare di privilegiare alcuni tipi di eventi portando a comportamenti di *lobby* culturale (Quinn, 2006).<sup>2</sup> Mentre un'analisi accurata in termini economici può risultare utile per esaminare legami e proporre alcune ipotesi di sviluppo future, molte volte questo strumento è parso come una forma di abuso di elementi economici nella sfera culturale (Snowball, 2010).

Gli strumenti di misurazione non monetari per determinare il valore sono plurimi, si focalizzano specialmente sui modi per determinare le funzioni di *Willingness to Pay*, la *Willingness to Accept* del pubblico (Johansson, 1993; Snowball, 2010), e il *Choice Experiment* (Snowball, 2010). Le analisi si basano generalmente su domande dirette, indirette e questionari che compilano i soggetti esterni facendo emergere alcune caratteristiche specifiche. Da qui si comprenderà che il maggiore rischio è che le influenze personali, del contesto ed elementi non verbali, potrebbero inficiare i risultati ottenuti. Un punto fondamentale, per il riconoscimento e la promozione del sito, si è andato a creare dopo la controversia Exxon. Dopo le vicende legate all'incidente della petroliera iniziarono numerosi studi riguardo le analisi non esclusivamente monetarie (Snowball, 2010).<sup>3</sup>

In conclusione ognuno di questi strumenti ha determinati pregi e difetti e si mantengono aperti grandi dibattiti nella letteratura. Attualmente i metodi per calcolare il valore sono molto differenti uno dall'altro, sia in termini di focus delle ricerche, sia nelle metodologie adottate. In studi correnti sono stati registrati almeno ventuno metodologie diverse per l'ambito culturale (Jurczak, 2008).<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> In letteratura, a tal proposito, Baade e Dye avevano condotto uno studio riguardante i benefici apportati dalla costruzione di nuovi stadi nelle città statunitensi mostrando un generale un ritorno negativo nei più dei casi (Baade e Dye, 1990).

<sup>3</sup> La petroliera Exxon Valdez s'incagliò il 24 marzo 1989, i danni ambientali furono disastrosi. La compagnia a cui faceva capo, la ExxonMobil, inizialmente dovette impegnarsi a pagare i danni provocati dall'incidente. Tuttavia, il Governo degli Stati Uniti d'America decise di iniziare una causa non solo per i danni materiali, ma legati all'immagine del posto e tutte le forme non meramente quantificabili da elementi economici. Per fare ciò si propose un metodo di misurazione contingente. Informazioni prese dagli articoli forniti dal sito della BBC News e da Snowball (2010).

<http://www.bbc.com/news/world-asia-india-18003202> (data ultima consultazione 08/2016).

<sup>4</sup> Nello specifico sono stati individuati da Jurczak (2008) i seguenti metodi. Economic Value Added (EVA), Stewart (1997); Human Resource Costing and Accounting (HRCA), Johansson (1997); Calculated Intangible Value, Stewart (1997) Luthy (1998); Knowledge Capital Earnings, Lev (1999); Value Added Intellectual Coefficient (VAIC), Pulic (1997); Accounting for the Future (AFTF), Nash (1998); Tobin's q, Stewart (1997);

Luthy e Williams (citati in Jurczak, 2008) hanno diviso le differenti metodologie in quattro sottogruppi. Vale a dire I metodi: *Return on Assets* (ROA), *Market Capitalization* (MC), *Direct Intellectual Capital* (DIC) e *Scorecard* (SC).

Oltre ciò si ritiene che primariamente gli strumenti da usare non siano necessariamente dell'ambito, ma possano essere integrati con altre discipline, a seconda delle necessità di valutazione (Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Jurczak, 2008). Per tale motivo la presente analisi non si è limitata al campo delle metodologie adottate per la misurazione, spaziando in differenti settori sono emersi alcuni studi specifici di analisi del valore percepito tramite i contenuti dei giornali, sviluppati nel marketing aziendale (Majello, 1994; Marvulli, 2003).

In seguito si è descritto come queste metodologie possano essere giudicate proficue per valutare la percezione di Glasstress.

---

Investor Assigned Market Value (IAMV), Stefield (1998); Market-to-Book Value, Stewart (1997) Luthy (1998); Technology Broker, Brooking (1996); Citation Weighted Patents, Bontis (1996); The Value Explorer, Eriessen e Tiessen (2000); Intellectual Asset Valuation, Sullivan (2000); Total Value Creation TVC, Eerson e McLean (2000); Human Capital Intelligence, Fitz-Enz (1994); Seia Navigator, Edvinsson e Malone (1997); Value Chain Scoreboard, Lev (2002); Intangible Asset Monitor, Sveiby (1997); Intellectual Capital Navigator and Intellectual Capital Index (IC Index), Roos e al. (1997); Value Creation Index, Ittner e al. (2000);Balanced Score Card, Kaplan e Norton (1996).

## 6.2. Glasstress nell'analisi del lessico usato

Per osservare il valore percepito della mostra è stata avviata un'indagine sul lessico usato dai giornali che hanno parlato di Glasstress, con strumenti quantitativi riconosciuti dalla letteratura e ritenuti attendibili nei risultati per i loro caratteri di affidabilità e ripetibilità.<sup>5</sup>

Al fine di motivare tali scelte serve fare una premessa in merito alle analisi sulle metodologie precedentemente descritte applicate al caso specifico.

Il problema focale per il caso di Glasstress è che non si ritiene principale indagare come il pubblico abbia percepito l'evento, ma come possa esserne entrato a contatto il segmento specifico dei collezionisti. Il motivo è insito nella struttura di Glasstress: l'evento ha un focus particolare su un pubblico ristretto, soprattutto nelle prime tre edizioni di Glasstress. Si parla di una fascia di target formata dai collezionisti. Essi hanno conosciuto Adriano Berengo in precedenza o tramite la fama raggiunta dall'evento e risultano fondamentali per la sostenibilità del progetto. Il loro valore è evidenziato anche guardando la comunicazione dell'evento. Parallelamente le analisi hanno evidenziato che la comunicazione di Glasstress è stata piuttosto ridotta, senza affidarsi a un servizio mirato, ma limitandosi a riferire informazioni tramite il sito e le sedi informative della Biennale d'Arte. Tuttavia l'evento ha riscontrato un certo successo, ciò lo si può cogliere dalla partecipazione d'istituti di un rilievo crescente e l'interessarsi di nuovi collezionisti all'evento. Questo ha portato a considerare il peso che ha esercitato la stampa sulla mostra.<sup>6</sup>

Quindi la capacità di adattamento dei metodi al caso specifico comporta anche l'idea adottare metodologie nuove, che chiedano in prestito strumenti non propriamente dell'ambito economico e che possano modellarsi in maniera più proficua all'impresa (Parasuraman, 1997;

---

<sup>5</sup> Il metodo risulta: economico, non servono particolari strumentazioni, discreto, non influenza le persone come farebbero questionari o indagini, produce dati misurabili, si adatta a eventi attuali o passati e il materiale per l'analisi è facilmente reperibile (Asa Berger, 1984). Questi fattori sono stati maggiormente sviluppati, garantendo rapidità d'informazioni e rapidità tramite i nuovi programmi offerti da internet (Bolasco, 2011). In generale, tuttavia, lo strumento ha alcuni aspetti positivi e altri dettarrenti. La facilità e rapidità con cui si possono reperire i dati, utilizzando software e applicazioni web appositi, ha portato a farlo divenire uno strumento utile per analizzare la comunicazione aziendale e impiegarlo in termini di marketing aziendale (Majello, 1994; Marvulli, 2003; Tiberio e Cocco, 2005). Il principale limite di tale metodologia è stato spesso il suo focalizzarsi su elementi del solo ambito delle scienze politiche, tuttavia con il progredire delle interazioni tra ambiti differenti questi problemi sono stati ridimensionati e ridotti (Marvulli, 2003).

<sup>6</sup> Riferimento al capitolo precedente "5. Le attività e lo sviluppo strategico di Glasstress"

Woodruff, 1997). In quanto in ogni metodo lo scopo è quello di consentire ai manager di governare le risorse, migliorare le performance e le posizioni aziendali in maniera più efficace (Jurczak, 2008). Perciò si è indagato come l'evento culturale sia stato trattato dai giornali e in che termini, letteralmente, ci si è riferiti a Glasstress e a Berengo. Analizzare i media è sembrato congeniale per plurimi motivi.

In primo luogo la letteratura sottolinea che i giudizi della critica possono principalmente interessare a due gruppi di soggetti: definibili *peer group* e *mobile group*. I primi sono i soggetti che fanno parte dell'élite che sovvenzionano e controllano la produzione culturale. Sono qui inclusi anche gli associati attraverso l'attivazione di comitati, organizzazioni e soggetti singoli. Sempre in tal ambito sono contati i professionisti e accademici che fanno da carburante all'organizzazione. Mentre sono soggetti del *mobile group* coloro che sono alla ricerca di un potere economico e politico, che competono per ottenere un prestigio finale che possa ridefinire la loro persona e un modo per imporsi a livello anche culturale (Kaplan 1995). In aggiunta nell'ambito dell'arte contemporanea, aspetto saliente per Glasstress, la percezione dei giornali assume considerevole rilievo in quanto la critica d'arte è la «disciplina che ha quale obiettivo fondamentale quello di formulare giudizi di valore sulle opere d'arte, ovviamente in senso qualitativo» (Poli, 2011, p.139). Si tratta di una analisi militante delle manifestazioni artistiche contemporanee. Tale aspetto va integrato con un ruolo storico che assume la stampa, in quanto essa "fissa" nella storia, immortala avvenimenti e idee di un dato periodo (Grassi, 1978; Poli, 2011). In sostanza il giudizio dei giornali dell'evento potrebbe avere un rilievo per eventuali percezioni da parte di soggetti che influiscono notevolmente nel progetto Glasstress, come collezionisti, istituzioni culturali e aziende di profilo internazionale.

Un secondo motivo che ha spinto tale scelta è l'aspetto dell'analisi del testo come scienza adattabile ad altri ambiti oltre quelli letterari. Lo studio dei contenuti giornalistici ha lo scopo d'individuare temi, riserve e interazioni dei testi non immediatamente rilevabili a una lettura a caldo. La disciplina della comunicazione di massa sorge ponendosi come obiettivi d'individuare chi parla, cosa dice, a chi e per quali canali (Marvulli, 2003). Gli strumenti per decodificare un testo hanno una natura varia, prevalgono studi in ambito letterario e linguistico, ma ve ne sono altresì in contesto di psicologia e psichiatria. Le metodologie a riguardo sono moltissime e i tipi di approcci per ciascuno sono ancora distinguibili per accostamenti al problema, dalla funzione narrativa alla semiologia (Marvulli, 2003).

Ricordando che l'obiettivo dell'analisi è esaminare come Glasstress sia stato descritto e restituito dalla critica sono stati indagati i differenti fattori inerenti all'analisi della lingua. L'analisi del discorso risulta di notevole valore essendo in grado di restituire alcuni aspetti

dell'interazione tra soggetti diversi. I cinque fattori focali della ricerca riguardano: l'interazione, le variazioni e gli strumenti comunicativi, il testo e il contesto (Figura 7 - Five Factor di Trappes-Lomax).

L'interazione con il testo è aspetto centrale, in quanto qualsiasi altro punto passerà necessariamente da esso, ma va precisato che tutti questi strumenti saranno strettamente collegati e interconnessi. Le variazioni e gli strumenti comunicativi si focalizzano su aspetti quali la forma con cui avviene la comunicazione e che tipo di registro, genere e codici vengono utilizzati. Per queste ricerche si guarda alle variazioni diamesica e diafasica. La prima è la variazione che si assume in base al mezzo, generalmente orale, scritto oppure online. Il secondo caso guarda alla situazione che condiziona la comunicazione, per esempio se sia un testo divulgativo o scientifico. Infine l'aspetto del testo e del contesto ha un valore preponderante in ambito sociale e culturale, potendo condividere sapere, aspettative e opinioni (Trappes-Lomax, 2004; Cook, 2011).

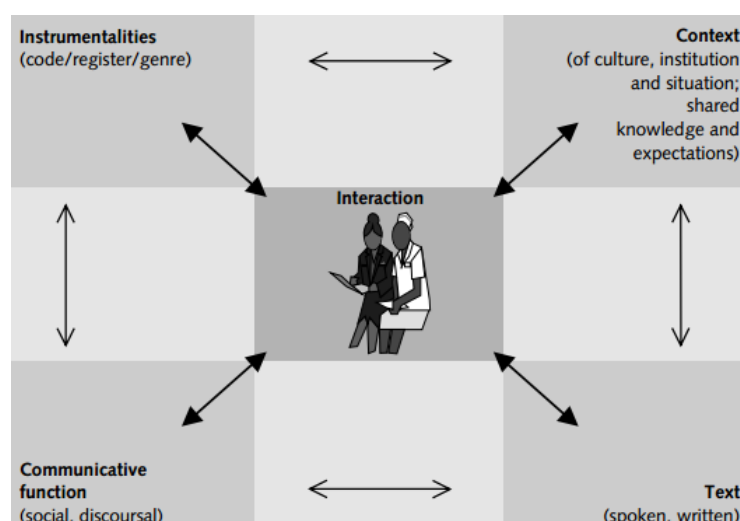


Figura 7. I Five Factor di Trappes-Lomax<sup>7</sup>

L'applicazione al caso specifico è stata considerata consona in quanto l'analisi del contenuto dei giornali è una metodologia per esaminare il valore percepito del cliente in molteplici studi del marketing relativamente attuale (Majello, 1994; Marvulli, 2003; Filippo, 2004; Tiberio e Cocco, 2005) e applicato negli studi recenti di profilo museale (Maglietta, 2011). La letteratura

---

<sup>7</sup> Fonte: Trappes-Lomax, (2004)

tuttavia, se da un lato sottolinea l'importanza del contenuto della comunicazione dei media, spesso si focalizza sulle possibilità di usarli per sviluppare l'ambito istruttivo, per implementare l'aspetto educativo dell'organizzazione. Di fatto molti studi riguardano il rendere più accessibile l'organizzazione in esame ai visitatori, tramite strumenti come cartelloni, targhe illustrative e materiali informativi (Morrissey e Berge, 1991; Bitgood, 2002, 2012; Maglietta, 2011). L'analisi del contenuto dei testi giornalistici è stata maggiormente presa in considerazione per l'interazione con il valore percepito per i prodotti aziendali (Filippo, 2004). Terzo ed ultimo punto che vuole motivare la scelta è che l'analisi giornalistica del contenuto permette di vedere quale sia il ruolo associato al suo fondatore, consentendo di approfondire l'analisi, dell'*individual business model*, sull'importanza che può assumere il *leader* nelle industrie culturali. Vedere come i giornali considerino il lavoro svolto e, soprattutto, come definiscono il ruolo di Adriano Berengo può essere un metodo altamente proficuo. In particolare consentono un'attenzione specifica alla reputazione del soggetto (Svejenova, Planellas e Vives, 2010; Svejenova e Vives, 2011; Svejenova, Slavich e AbdelGawad, 2012).

In conclusione applicando i metodi dell'analisi del testo giornalistico s'intende adottare uno strumento specifico che consenta di approfondire come viene percepito Glasstress e l'attività di Berengo, per poter poi fornire alcuni suggerimenti sul posizionamento del prodotto stesso. Il risultato finale, in termini pratici, permette di dare alcuni punti di riferimento per evincere la percezione dell'evento e del prodotto che ne è sorto. In aggiunta questa analisi può consentire di osservare se l'evento è stato, ed è attualmente, visto come l'organizzazione si auspica, sottolineando alcuni aspetti da implementare o modificare. In aggiunta l'impresa potrebbe far leva su alcuni aspetti percepiti dalla critica per stimolare eventuali collaborazioni future con istituzioni e aziende.

Una soluzione di analisi del valore il più possibile completa dovrebbe rispondere a una serie di requisiti. In primis essa dovrebbe essere intellettualmente soddisfacente. Ciò non potrà essere l'unico punto, ma dovrà, altresì, avere alcuni effetti pratici. Deve poter condurre a un quadro concettuale che possa consentire un dibattito sulla cultura e anche permettere un modo per capire forze e debolezze dell'organizzazione. Così consentirà cambiamenti dell'organizzazione e porterà a una partecipazione maggiore di pubblico (Holden, 2004).

Nel caso di Glasstress è risultato congeniale l'analisi del lessico usato perché si ritiene risponda a tali caratteristiche.

### 6.2.1. Il campionamento delle fonti

Alla base della ricerca vi è la domanda su come venga visto e trattato l'evento Glasstress, per meglio posizionare il prodotto presentato per l'occasione sul mercato. L'ambito spaziale delle analisi è definito dal carattere di evento culturale inserito nel contesto della Biennale di Venezia. Per tale motivo si è deciso di trattare, dopo aver selezionato determinate testate, gli articoli che approfondissero l'evento. Sono stati esclusi unicamente quelli non relativi al preciso contesto della Biennale di Venezia, vale a dire il progetto *Glasstress World* e il CD musicale, e quelli che hanno citato l'evento solo per dare alcune informazioni tecniche per visitarlo.

A livello temporale sono presi in esame gli articoli relativi alle quattro edizioni di Glasstress passate, dal 2009 a oggi. Gli articoli sono stati individuati, anche, a seconda di che edizione stessero trattando. Questo è stato fatto per poter fornire, in seguito, un'ulteriore strumento di analisi in termini di sviluppo temporale e rilevanza delle differenti edizioni (Figura 8 - Ripartizione delle Fonti per anno e 9 – Rapporto articoli totali e presenza di Berengo).

Nel caso di Glasstress sono stati scelti primariamente strumenti qualitativi integrati con strumenti quantitativi che potessero restituire un quadro più ampio. In letteratura le differenti tecniche per l'analisi del lessico usato sono solitamente divise in base al tipo di risultati: qualitativi o quantitativi. Tuttavia questa divisione è prettamente a fini di studi teorici, perché l'utilità di combinare assieme i due strumenti è particolarmente evidente. Infatti utilizzando strumenti solamente qualitativi si rischierebbe di perdere l'oggettività della ricerca e, al contrario, un'analisi esclusivamente quantitativa riporterebbe dati di sterile tecnicismo (Marvulli, 2003). La possibilità di utilizzare tecniche affini ma differenti è ritenuto di grande importanza anche nell'ambito dell'analisi del valore. Le plurime tecniche adottate, infatti, garantiscono più dati e approcci simili ma differenti: essi consentono di massimizzare l'accuratezza e danno maggiori informazioni (Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Crane, 2006).

Per Glasstress è stato fatto uno studio delle associazioni e il contesto stretto, l'analisi delle frequenze e le porzioni di testo dedicato all'evento. Nel dettaglio le associazioni mirano a esaminare alcune parole individuate come "concetti chiave" dal ricercatore ed elencare i termini associati a essi, primariamente aggettivi e preposizioni (Marvulli, 2003; Manieri 2004). Questo strumento è particolarmente adattabile per analisi critiche su argomenti sociologici e culturali, in quanto consente una raccolta dati privata del soggettivismo dell'individuo (Maneri, 2003, 2004, 2013; Orrù, 2014).

L'intorno stretto, o contesto, prevede l'individuazione di un certo numero di termini, circostanti la parola presa in esame. Questo strumento consente al ricercatore di comprendere alcune tendenze d'uso dei termini studiati e di creare una schematizzazione del testo in periodi brevi e più semplicemente analizzabili. Sovente l'analisi per associazione è associata a quella dell'intorno verbale. Si tratta di due strumenti che consentono un'analisi obiettiva ma con il limite della contestualizzazione. Vale a dire che in entrambi i casi, ma particolarmente nel secondo, serve anche saper porre nel contesto dell'articolo per discernere i risultati finali (Marvulli 2003; Maneri, 2004, Crane, 2006). Con primi due strumenti, qualitativi, si è deciso di esaminare gli elementi relativi alle parole: "Berengo", "Glasstress" e "vetro".<sup>8</sup>

L'analisi delle frequenze è uno metodo quantitativo di grande supporto alle analisi qualitative: mostra alcuni dati di parole ricorrenti. Alla base vi è l'assunto per cui determinando una lista di parole le più frequenti riflettono i significati salienti per l'enunciatore. Ovviamente per raggruppare il risultato in lemmi saranno accorpate le forme flesse (Maneri, 2004; Orrù, 2014).<sup>9</sup> Infine si è individuata la parte di testo dedicata all'evento sull'intero articolo. Questa analisi è sorta per dare in maniera più dettagliata una quantificazione dello spazio che l'evento ha avuto sulla testata. Generalmente in letteratura si struttura un tipo di analisi quantitativa per paragrafi (Bolasco, 2010), ma nel caso in esame gli articoli erano tratti da riviste in cui il paragrafo non necessariamente coincideva con un solo argomento si è adottato una struttura per forme percentuali.

Dopo le scelte di definizione dell'area di analisi si è deciso di prendere un *corpus* di articoli provenienti dall'ambito dei quotidiani e delle riviste specializzate, non essendo possibile determinare a priori se le tipologie adottino caratteristiche differenti per definire l'evento.

La scelta è stata di prendere due forme differenti di giornale, in quanto possono essere individuati due ambiti specifici per la critica: le riviste specializzate e il giornalismo culturale (Caselli, 2002; Poli, 2011; Monti, 2014). La critica dell'arte ha un giudizio che varia per *background* del soggetto che lo compie e che viene influenzata dalle idee estetiche di chi scrive.

---

<sup>8</sup> Per esempio un commento quale "questa è l'Italia", va contestualizzato se posto in un testo che denuncia i problemi della penisola o se ne esalta potenzialità e attrazioni. Esempio creato basandosi sui testi di Marvulli (2003) e Maneri (2004).

<sup>9</sup> Bisogna prestare attenzione ai significati multipli che può assumere una parola e che potrebbero inficiare il risultato: dire "ha ricoperto la carica di Ministro" e "il fante ha suonato la carica" presuppone due significati differenti ma i due significanti sono omonimi, ovvero hanno significante identico. Esempio creato basandosi sul testo di Maneri (2004).

Nello specifico caso delle testate giornalistiche solitamente il ruolo è di recensire, intervistare o commentare alcuni eventi nel panorama artistico. (Poli, 2011). Mentre il giornalismo culturale attualmente ha subito alcune variazioni per il sopraggiungere dei nuovi media informatici. Generalmente si parla di nuove definizioni, minore rilievo e strumenti differenti nel comunicare le notizie (Caselli, 2002; Monti, 2014). In entrambi i casi la funzione dei critici non è d'innovare il panorama artistico contemporaneo, ma di "consolidarlo". Essi influiscono in quanto possono determinare il successo di un evento e delineare nuove tendenze. In ambito di eventi è universalmente riconosciuto che più intenso sarà l'interesse dei media, maggiore possibilità di successo avrà l'evento. Paradossalmente è divenuto tanto di rilievo il fatto di essere citati che il giudizio asserito al termine diviene quasi ininfluenza (Poli, 2011).

Si è ritenuto dunque corretto, benché usando un *corpus* unico di testi, strutturare i singoli articoli dividendoli a seconda del genere e della provenienza. La scelta delle testate può avvenire in termini d'impatto sui lettori o di copertura massmediologica, a scelta del ricercatore (Marvulli, 2003). Nel caso in analisi, volendo andare a esaminare come viene percepito l'evento, si è scelto il primo strumento. A seconda dell'ambito si è fatto riferimento ad alcune fonti autorevoli per determinare le testate più indicate nel campo. I giornali scelti sono stati, successivamente, esaminati in rapporto al rilievo attribuitogli dall'impresa ed è stato confermato il valore per le testate scelte.<sup>10</sup>

Sono stati trattati testi in italiano, inglese, francese e spagnolo. I loro risultati sono riportati nelle analisi tradotti in italiano. Le testate scelte per i giornali internazionali sono state determinate consultando il sito della Farnesina. Esse sono: il New York Times, il Financial Times, La Vanguardia, l'Economist e Le Figaro. In ambito nazionale: il Corriere della Sera, La Repubblica e l'Adnkronos.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Riferimento alle conferme avute dalle analisi di Simone Berno e Claudio Pavesi rispettivamente il 03/10/2016 e il 04/10/2016.

<sup>11</sup> Una fonte è presente sia nell'ambito nazionale sia in quello locale, questo perché appare come articolo per il Corriere del Veneto e sulla testata nazionale Corriere della Sera. Si è ritenuto necessario collocarlo in entrambi i casi perché non si poteva sapere a priori se fosse più affine al primo o al secondo caso o se avrebbe avuto elementi distintivi da entrambi. Dal sito della Farnesina e della Regione veneto

[http://www.esteri.it/mae/it/sala\\_stampa/edicola](http://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/edicola) (data ultima consultazione 08/2016);

<https://www.regione.veneto.it/web/guest/giornali-on-line> (data ultima consultazione 08/2016).

I giornali di respiro locale, presi facendo riferimento a quelli definiti di massima diffusione dalla Regione Veneto, sono stati: La Nuova Venezia, il Corriere del Veneto, Venezia Today e il Gazzettino.<sup>12</sup>

Infine sono state scelte le riviste specializzate, poi suddivise in ambito nazionale o internazionale, e per capire quali fossero maggiormente indicate si sono posti in relazione alcuni libri che hanno trattato nel merito le testate d'arte e vetro artistico di più grande diffusione (Barlier, 2000; Poli, 2011; Zorloni 2011). Sono state prese in considerazione, per l'ambito internazionale, le riviste: Urban Glass, DAMn° e Art in America. A livello italiano sono state esaminate: Exibart, Artribune, Sky Arte, Inside Art ed Esportoarte.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Dal sito della Regione Veneto.

<https://www.regione.veneto.it/web/guest/giornali-on-line> (data ultima consultazione 08/2016)

<sup>13</sup> Un caso particolare è l'articolo di DAMn° «Open Universe of Diversity - Koen Vanmechelen's chicken run», la testata è ritenuta di un certo valore nell'ambito ed espressamente citato nel sito di Glasstress nella sezione dedicata agli articoli che parlano dell'evento, tuttavia l'articolo non tratta dell'evento Glasstress e quindi non si comprende il motivo di inserirlo nel sito. Riferimento all'articolo di Steverlynck (2012)

[http://www.glasstress.org/core/media/press/master/koenvanmechelen\\_1\\_.1332329303,0431.pdf](http://www.glasstress.org/core/media/press/master/koenvanmechelen_1_.1332329303,0431.pdf) (data ultima consultazione 08/2016)

## 6.2.2. Lo svolgimento delle analisi

Le analisi hanno trattato cinquanta articoli di giornale in totale, quarantotto per la ricerca vera e propria e due per l'esperimento pilota. Il programma utilizzato per la scomposizione delle differenti fonti è stato Voyant Tools. Si tratta di uno strumento d'indagine recente che consente una cospicua documentazione in termini di visualizzazione e riassunto del corpus in analisi (Sinclair, Rockwell e al., 2012; Fankhauser, Knappen e Teich, 2014).

In primis si è fatto un campione di prova per verificare la fattibilità dell'intera analisi e vedere eventuali correzioni. Per la prova sono stati presi i due articoli del New York Times. L'esame ha concesso di comprendere che un'analisi quantitativa inizialmente ritenuta efficace non rispondeva alle necessità d'indagine. Nello specifico si tratta del *Term Frequency - Inverse Document Frequency* (TF-IDF). Metodo piuttosto recente nell'ambito del contenuto lessicale, ha alla base l'idea che le parole più frequenti abbiano una certa importanza, ma altresì le parole meno citate possono essere determinanti per le analisi del contenuto (Lin, Wang e Chen, 2006; Erra e al., 2015). L'incidenza delle parole, nei testi in esame, però è risultato un dato quantitativamente poco utile nel supporto al valore qualitativo del lessico. L'indice sopraccitato è stato sostituito con un rapporto percentuale della porzione dedicata all'evento sull'articolo totale.

Come precedentemente specificato il corpus di studi era omnicomprendivo, ma per distinguere tra ambiti e specificità sono state condotte alcune analisi singole, poi raggruppate per categorie. Dopo la scelta della campionatura, dunque, sono state strutturate alcune tabelle specifiche per ogni categoria analizzata: giornali nazionali (GN) e internazionali (GI), giornali locali (GL), riviste internazionali (RI) e riviste nazionali (RN). Per ogni categoria sono state classificate le testate presenti e gli articoli. Nei singoli articoli sono stati segnati titolo, autore, data di pubblicazione e il riferimento all'anno dell'edizione di Glasstress.<sup>14</sup>

In seguito sono state avviate le analisi tramite il programma internet. L'applicazione web ha fatto il *parsing*, vale a dire che ha condotto l'analisi grammaticale sul testo suddividendo le varie parole in categorie e individuando quelle tra loro identiche (Voghera, 2001; Crane, 2006). Dopodiché Voyant Tools ha individuato le parole circostanti necessarie per l'analisi.

---

<sup>14</sup> Con il termine "giornale" si intende specialistico con frequenza quotidiana, mentre con "rivista" si intende divulgativa reperibile mensilmente. La distinzione tra GN e GI è usata in quanto sono presenti lingue differenti e si vuole esaminare eventuali comunanze o differenze tra i due, ma saranno accostate per la loro portata.

In seguito sono state individuate le parole utili per il lessico e quelle circostanziali. Nell'ambito dell'analisi testuale la letteratura sottolinea il rilievo di scindere le parole, definite nell'ambito come parole piene o lessico referenziale, e quelle vuote (Voghera, 2001). Durante il processo sono state fatte, in maniera manuale, le selezioni per evitare di considerare parole funzionali, irrilevanti per i fini dell'analisi, e concentrarsi sulle sole piene.

Sempre in maniera manuale sono state distinte le parole osservandole per il lemma, sommando assieme le differenti forme che assumeva la parola. Al termine sono stati letti nuovamente i testi per contestualizzare il contenuto delle ricerche appena effettuate. Si sono mostrate forme eterogenee di fonti per i contenuti espressi. Vi erano articoli completamente inerenti all'evento, alcuni a un'intervista con artisti, altri guardavano i soggetti solo parzialmente, dedicandosi poi a una panoramica più ampia sulla Biennale o sulla situazione della città. Per queste differenze riscontrate si è ritenuto necessario precisare se l'articolo era interamente sull'evento o meno. In seguito si è indicato se era generico su Glasstress o si focalizzava su uno specifico artista o soggetto. Questo è risultato importante per rispondere all'obiettivo di non porre in relazione unicamente le testate, ma le fonti che trattavano dell'evento.

### 6.2.3. La descrizione dei risultati

S'intende ora dare una lettura dei risultati. In primo luogo sono stati presi i differenti dati per categorie delle testate, precisando alcuni dati qualitativi e poi quelli quantitativi. In un secondo momento sono stati raggruppati i dati in maniera temporale per comprendere l'evoluzione del fenomeno. Si specifica che di seguito vengono citate le testate e non i singoli autori, per aiutare a identificare come i giornali hanno trattato l'evento. Nelle tabelle e negli allegati sono esplicitati i giornalisti che hanno trattato l'argomento, quando specificato. Al termine sono state fatte alcune osservazioni che possono essere evinte dai risultati descritti.<sup>15</sup>

Dal campione preso in esame sono sorti alcuni elementi quantitativi. Glasstress è presente su 23 articoli di giornale, precisamente 8 giornali internazionali (GI), 9 giornali nazionali (GN) e 6 giornali locali (GL); figura in 25 per riviste specializzate in ambito artistico e di categoria, con 18 italiane (RN) e le restanti internazionali (RI). (Figura 8 - Ripartizione delle Fonti per testate).<sup>16</sup>

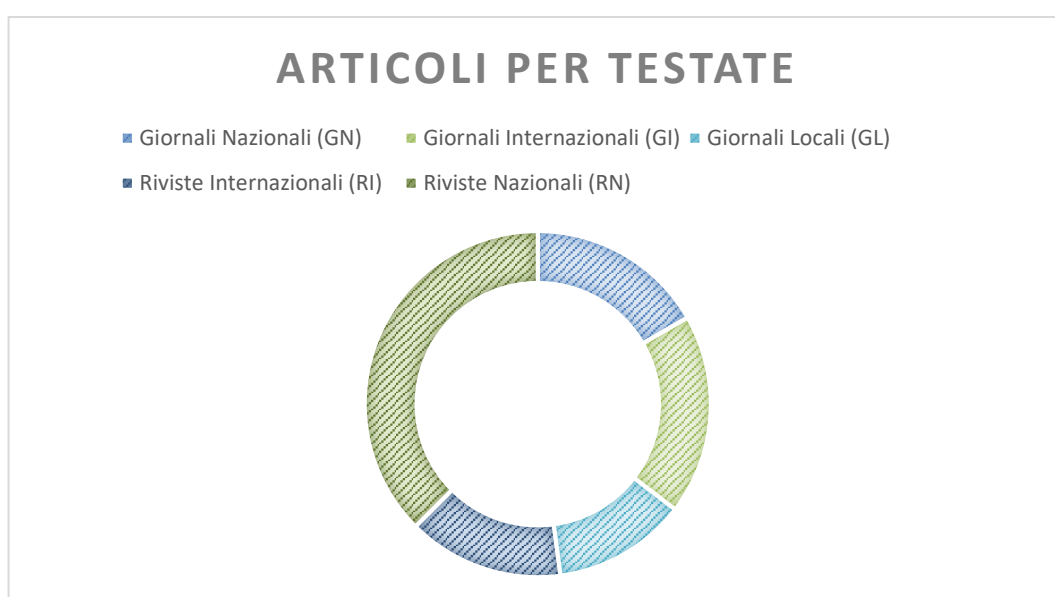


Figura 8. Ripartizione delle Fonti per testate

---

<sup>15</sup> Il capitolo è una lettura dell'analisi prodotta durante le analisi, si fa riferimento alle appendici per i dati singoli e gli articoli citati (Allegato 1 e Allegato 2).

<sup>16</sup> Riferimento all'Allegato I

Guardando alcuni dati quantitativi è possibile affermare che nei GI sono stati maggiormente trattati dell'edizione del 2013, con quattro articoli per l'anno. Delle due precedenti edizioni hanno approfondito l'argomento con una e due articoli. Per il 2015 è stato sviluppato con un solo testo. La lunghezza complessiva dei singoli pezzi era molto differente da un caso all'altro. Quasi tutti gli articoli sono risultati parziali, vale a dire che la collaterale è stata trattata in relazione a eventi o interviste riguardanti gli artisti che ve ne hanno preso parte.

Nello specifico gli articoli che hanno trattato l'argomento hanno dato spazio a Glasstress, senza far riferimento ad altri eventi nella Biennale, in un solo articolo su otto. Mentre quattro articoli hanno trattato l'evento in maniera particolarmente ridotta. Infatti, eccetto che per un articolo del Financial Times, tutti gli altri hanno una porzione di testo sull'articolo generale che oscilla tra il 33% e il 7%.

Nelle testate GI la frequenza rivela differenti parole che, a seconda del contesto e dell'argomento, possono variare sensibilmente. Tuttavia la parola che figura maggiormente è "vetro". Un fatto interessante è stato osservare che l'evento è spesso descritto specificandone la sede, il Palazzo Franchetti, senza riferimento all'organismo che lo amministra, l'Istituto Veneto per le Scienze, la Letteratura e le Arti. Tre articoli si sono soffermati sulla crisi del vetro di Murano prima di parlare di Glasstress. Infine se è stato scritto dell'evento del 2015 non si è mai parlato della collaborazione con l'Hermitage.

Berengo solitamente viene associato alla parola di curatore e organizzatore dell'evento, mentre in due articoli viene citato esclusivamente per il suo esercizio commerciale (rispettivamente nel Financial Times e La Vanguardia). Per il Financial Times e l'Economist viene associato all'ambito imprenditoriale. L'analisi del contesto stretto ha evidenziato come il Financial Times lo definisca uno dei pochi imprenditori a Murano, «one of the very few on the island». Spesso si richiama l'aspetto di Venezia e all'isola di Murano.

Glasstress è visto principalmente come evento presente a Venezia e inserito nel contesto della Biennale. In tutte le testate figura come collaterale della Biennale e nella laguna, soprattutto si scorge che, analizzandone gli intorni, è presente il riferimento alla città e al palazzo che la ospita. Sono dieci gli articoli che fanno riferimento al Palazzo Franchetti.

La parola vetro è sovente associata al *medium* o alle opere d'arte con cui esso viene esposto per l'evento. Prendendo in esame del contesto si nota come sono sottolineati, in testate internazionali, gli aspetti affascinanti del materiale e le trasparenze. L'aspetto economico del

vetro e il suo settore commerciale figura esclusivamente per il Financial Times e the Economist, in quanto presumibilmente più affine al gusto dei suoi lettori nelle testate inglesi.

I GN hanno molte similitudini con gli elementi quantitativi appena descritti. Essi si sono interessati per le differenti edizioni in maniera più costante, due articoli per il 2009, uno per il 2011, due per l'edizione successiva e quattro per il 2015. Sono tutti articoli parziali: cinque su otto riguardano artisti che hanno esposto. Ancora le percentuali evidenziano una presenza parziale affine ai GI, dal 30% al 7%.

Per le frequenze emerge il termine "Venezia", ma non si desume un distacco netto rispetto ad altre parole come invece era per il caso precedente. Il Palazzo Franchetti compare associato al nome dell'Istituto Veneto per le Scienze, la Letteratura e le Arti. Nell'edizione del 2015 è citata la collaborazione con il museo dell'Hermitage che è anche parte di un'analisi sull'attuale relazione tra Russia e Italia.

Il fondatore viene nominato in maniera ridotta, un terzo sul totale dei GN. Berengo viene indicato quale curatore di Glasstress, emerge come si colga una forte volontà di portare in mostra l'evento proprio grazie al suo insistere. Egli è accostato, in quanto curatore, a figure di tutto rilievo nell'ambito dell'arte come Pamparoni, curatore dell'edizione 2011. La Repubblica scrive che si tratta di una «mostra fortemente voluta da Antonio Berengo». L'evento, come per i GI, è particolarmente collegato al fatto di essere evento collaterale della Biennale d'arte e di essere collocato a Venezia.

Il vetro viene nuovamente definito in termini di *medium* e di oggetto d'arte con le sue peculiarità. Il legame con la laguna è molto forte, per esempio nel La Repubblica viene descritto come il materiale emblema di Venezia. Il fatto che sia usato, in questo caso, per fare le opere e sculture contemporanee viene sottolineato nelle testate italiane, tuttavia emerge che in tre articoli su sette non venga citato nel testo.

I GL hanno trattato l'evento in maniera molto più esigua e in particolare per l'ultima edizione. Nel dettaglio quattro testi esaminati su cinque riguardavano Glasstress Gotika. A differenza dei giornali presi in esame prima vi sono alcuni caratteri distintivi. Gli articoli hanno una lunghezza più affine una all'altra, da un minimo di 200 parole a un massimo di 955. In aggiunta parlano tutti di Glasstress concentrandosi su avvenimenti curiosi o interessanti per la città.

Nei quotidiani la frequenza mostra di non avere una prevalenza di termini netta, molto spesso le parole più diffuse sono "Venezia", "Gotika", "Hermitage" e "Kohen". Dunque, a seconda dell'articolo, venivano sottolineati il programma, le collaborazioni e gli artisti più attivi per quell'anno. Questo motiva maggiormente i dati sopracitati sul grande interesse dimostrato dai giornali del posto per l'ultima edizione.

Il nome di Berengo è sempre associato alle istituzioni da lui create, lo Studio e la Fondazione, e figura come curatore dell'evento quando viene accostato a Dimitri Ozerkov, alla curatela per l'edizione 2015. Molto spesso le parole circostanti del suo contesto sottolineano la sede dell'evento, il Palazzo Franchetti. Nuovamente il palazzo è nominato in quasi tutti gli articoli, eccezione per un pezzo de La Nuova Venezia sulla prima edizione. Qualora l'associazione non avvenga con il nome di Berengo il palazzo figura affiliato all'evento Glasstress. L'esibizione viene anche definita come progetto culturale e messa in relazione all'iniziativa del Life Bank Project del 2015.

Un dato particolarmente emblematico è la quasi assenza della parola "vetro" nel testo. Viene descritto come *medium* e accostato all'arte medievale e all'arte contemporanea in due titoli. Per tutte le altre testate la parola non viene mai citata, e ciò conferma l'affermazione per cui le testate locali si focalizzano più sull'evento particolare e curioso che possa attirare i cittadini che a esplicitare la mostra nel dettaglio. Per esempio nel testo del 07 agosto 2015 comparso su La Nuova Venezia, "Venezia, finito il soggiorno d'arte per la dromedaria Daria", viene raccontato del trasporto dell'animale per il Canal Grande. Se "vetro" o il suo lemma non compare mai, il lemma «dromedario» e i suoi coreferenti, quale il nome proprio dell'animale, compaiono nel complesso nove volte. Da questi elementi si evince che l'evento viene citato nella misura in cui serva per spiegare come mai l'animale si trovasse nella laguna.

Le RI hanno focalizzato la loro attenzione all'evento principalmente durante la seconda edizione e in misura minore durante l'ultima e la penultima. Un elemento interessante emerge se si analizza nel dettaglio la composizione degli articoli: la maggior parte trattano un personaggio che ha preso parte all'evento. A differenza dei giornali nazionali e internazionali, ciò non determina un minore interesse per Glasstress che, al contrario, è citato in tutto il testo per cinque su sette articoli totali. La frequenza mostra una prevalenza del termine "vetro", in misura minore si possono trovare termini che specificano il posto in cui è stato presentato l'evento, "Venezia" e "Murano", principalmente.

Berengo figura in tutti gli articoli che trattano dell'evento in maniera approfondita, mentre non compare in quelli che si concentrano su artisti e limitano il riferimento al solo evento. Le parole circostanti sono generalmente legate all'aspetto di curatela. Gli intorni evidenziano, oltre al legame forte con l'isola di Murano, come alcuni giornali sottolineano i modi, «exuberant zeal and enthusiasm» in Urban Glass, e gli intenti delle idee portate avanti da Adriano Berengo, su DAMn° viene citato Berengo, quando afferma che la ragione per cui è sorto Glasstress «is not in it for the money». L'evento è citato in maniera considerevole, solitamente viene associato,

alla Biennale, al Palazzo o all'accostamento tra arte e artigianato. Viene anche accostato alla Wallace Collection, per sottolineare il rilievo che ha assunto la mostra negli anni.

Il vetro è di grande importanza nei testi, spesso viene sottolineato come possa essere considerato in nuovi termini, mettere in risalto alcuni pregi distintivi, «is infinitely more flexible a medium», e la capacità d'influenzare la nostra percezione. Molto di rilievo è l'aspetto evidenziato nell'articolo DAMn° in cui si rimarca come il vetro sia «more than a produc, from Murano is an art», un concetto espresso da Tokujin Yoshioka presente nell'edizione 2011.

Infine le RN presentano l'evento dalla seconda edizione in avanti, soprattutto mostrando un grande interesse per la seconda e la terza edizione, mentre all'ultima sono stati dedicati tre articoli. Il rapporto tra testi parzialmente per l'evento e quelli che se ne sono interessati per la totalità sono grossomodo simili, sette articoli parziali e otto totali. Negli articoli in cui Glasstress non è il protagonista, tuttavia, emerge nuovamente come sia presente nel testo, solo in tre articoli risulta per meno della metà dei paragrafi oscillano tra il 20 e il 30%.

Il nome più frequente nel testo è, nuovamente, “vetro”, di conseguenza spesso le parole più utilizzate sono riferimenti al vetro e nelle sue caratteristiche. Una certa ricorrenza è individuata anche per il nome di “Berengo” e per i termini di “arte” e “artista”.

Il nome di Berengo affiora, come soggetto, in ben 15 articoli. Al nome sono associate parole che lo individuano come la mente dell'intero progetto, soprattutto riferimenti come curatore dell'evento e del catalogo se viene citato. Guardando gli intorni è possibile osservare come venga raffigurato quale personaggio fulcro e fortemente motivato per Glasstress. Le parole circostanti lo definiscono: motore dell'operazione, per Arte di Mondadori, tenace e con voglia di riscatto, per Artribune.

Glasstress viene associata alla Biennale e al Palazzo Franchetti, spesso l'evento viene descritto come un progetto che «affronta il tema della trasversalità disciplinare» (Espoarte) o ancora «lancia un dialogo tra eccellenze», (Sky Arte). Oltre l'importanza per porre in comunicazione arte e tradizione l'intorno sottolinea come Glasstress sia descritto quale testimone del valore del vetro, Artribune afferma che il vetro «non è considerato, come testimonia» la necessità di presentare Glasstress.

Il vetro compare associato al materiale o alla possibilità di mettere in contattato la cultura del posto con l'arte contemporanea. La stessa viene espressa come una conoscenza di lavorazione del materiale complessa e particolarmente antica. Spesso si parla dell'ambito artistico ed estetico, soffermandosi sul passato dell'Isola e sulla difficoltà di utilizzare la tecnica per fare arte. Viene anche citato un primo astio nei confronti di chi non considera arte un prodotto che

nasce da mani di artigiani, Artribune afferma che faceva «borbottare chi ancora considerava arte e vetro due lontani parenti».

L'analisi a livello di giornali ha mostrato la necessità di esaminare i risultati anche in termini temporali. Nel corso delle edizioni gli articoli sono stati: quattro nel 2009, quindici nel 2011, altrettanti nel 2013 e quattordici nel 2015. Si può dunque affermare che mentre i GN e GL dedicano un interesse costante all'evento, seppure ridotto nel primo anno, i GI s'interessano principalmente nel 2013 e le riviste scrivono successivamente la prima edizione, ma in maniera più considerevole.<sup>17</sup>

Le riviste sono le più attive a parlare dell'evento dal 2011, mentre nell'edizione seguente vi dedicano uno spazio grossomodo simile a quella dei GI. Con l'ultima edizione si registra un calo di articoli per l'evento rispetto agli anni precedenti, ma più cospicuo del 2009. L'insieme per anno, come era emerso nelle analisi dei testi, è stato di eterogenee fonti, da articoli sull'evento a speciali su determinati artisti (Figura 9 - Ripartizione delle Fonti per anno).

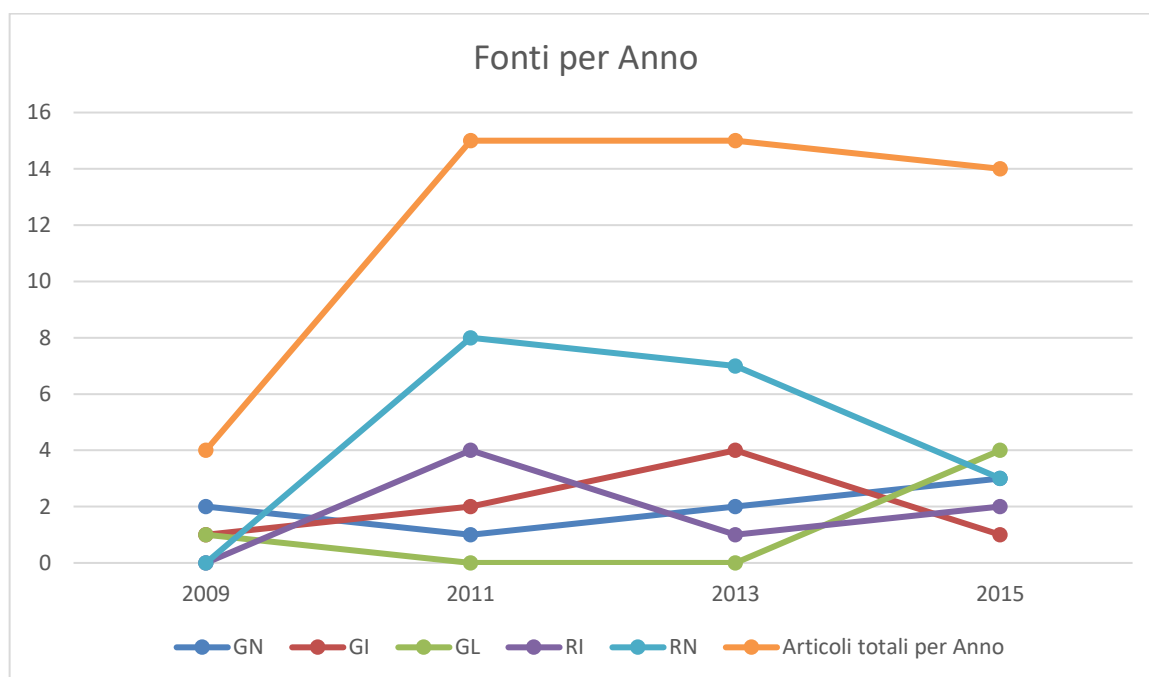


Figura 9. Ripartizione delle Fonti per anno

<sup>17</sup> Riferimento all'Allegato II

Nella prima edizione sono 4 gli artisti citati dal Corriere della Sera e da La Repubblica, per trattare dell'ambito italiano riservato alla Biennale. Nel dettaglio vengono citati Rosin, Tagliapietra, Rubino e Bovenga. Mentre il Financial Times si focalizza maggiormente sulla situazione problematica del vetro di Murano.

Per l'edizione del 2011 sono sei gli artisti che fanno parlare di sé: Kulik, Roig, Jerram, Smith e Vanmechelen. Nello specifico Kulik e Vanmechelen sono richiamati più volte, il primo da giornali e riviste italiane e il secondo da riviste internazionali e non. La presenza di Oleg Kulik su più testate è legata alla sua opera di protesta a favore di Weiwei, che ha incentivato quotidiani e riviste a trattare di una situazione di censura politica indirettamente portata alla mostra da Glasstress. Nel penultimo anno figurano gli artisti: Emin, Vasconcelos e Lucielle. Quest'ultima citata sia nei giornali che nelle riviste italiane. Si torna a parlare del problema di Murano, assente nelle fonti dell'edizione precedente, ma in maniera molto ridotta, tramite il Corriere della Sera. Infine l'ultimo anno ha una certa importanza l'Hermitage a Venezia, per i giornali e le riviste italiani mentre non viene citata nelle riviste e nei quotidiani internazionali. Nello specifico ne trattano il Corriere, tutti i giornali locali, Artribune, Exibart e Skyarte.

Gli artisti citati sono Koen, dai giornali locali, Bovenga, dal Corriere della Sera, mentre Art in America si focalizza sugli artisti cinesi presenti all'esibizione, nello specifico: Weiwei, Zhan Wang, Cai Guo-Qiang e Zhang Huan.

Le parole indicatrici, prese all'inizio dell'analisi sono risultate di grande supporto per lo studio qualitativo, ma a livello temporale ricercare quante volte venisse nominato l'evento o il materiale è sembrato ininfluenza. Al contrario è emersa la necessità di osservare anche lo sviluppo cronologico dei riferimenti fatti nei confronti del lavoro di Adriano Berengo, per poter vedere se durante gli anni l'interesse dai giornali nei suoi confronti si fosse modificato.

Il nome figura nel corso delle edizioni, come soggetto creatore dell'evento, per venticinque dei quarantotto articoli esaminati. Nello specifico possiamo notare che dai due articoli del 2009, si arriva a sette che lo nominano nel 2011 e ben undici, due anni dopo e cinque l'ultima edizione. Interessante osservare che nel 2009 non viene citato da nessuna rivista specializzata mentre per il 2011 viene esclusivamente perché nominato da RI e RN. Mentre per le altre due edizioni sono grossomodo divisi equamente tra quotidiani e riviste. Lo sviluppo dell'interesse per il fondatore dell'evento si muove ricalcando parzialmente l'andamento del coinvolgimento mostrato dai giornali per l'evento: dopo un inizio ridotto l'interesse è aumentato considerevolmente arrivando al suo apice nell'edizione del 2013 per poi avere un rilievo minore nell'ultima edizione (Figura 10 – Rapporto tra articoli totali e articoli che hanno trattato di Berengo per Glasstress).

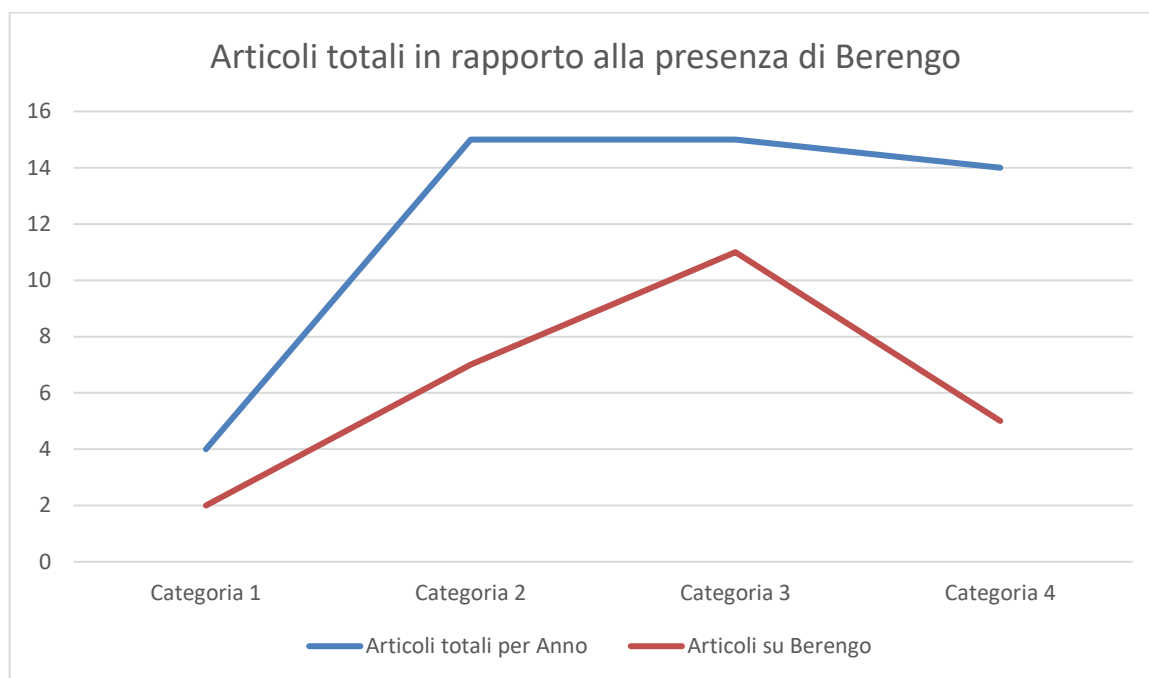


Figura 10. Rapporto tra articoli totali e articoli che hanno trattato di Berengo per Glasstress.

Dopo le due forme di analisi avviate, a livello di periodico e sotto l'aspetto temporale, s'intende fare alcune osservazioni conclusive. Nei testi analizzati è emerso come Glasstress sia stato percepito positivamente dai media, con tratti di innovatività e legame con il suo contesto veneziano. In particolare viene associato al suo ambito culturale e raramente si fa riferimento a quello economico. Allo stesso tempo l'evento evidenzia altresì come alcuni suoi aspetti, giudicati di un certo rilievo analizzandone la proposta culturale, siano stati trattati poco o in maniera sommaria.

Elemento comune a tutte le testate è come Glasstress sia percepito strettamente connesso con la Laguna, in particolare con la Biennale di Venezia e il Palazzo Franchetti. Si conferma, dunque, come la mostra sia intesa come intimamente collegata all'evento artistico in cui è inserita come collaterale. Come si è evinto molti articoli citano Glasstress, in quanto una delle mostre caratteristiche durante il periodo della Biennale. La frequente comparsa dell'identificazione dell'evento come situato a Palazzo Franchetti e, in misura minore, il riferimento all'Istituto Veneto che lo presiede è un dato interessante. Spesso questo riferimento è usato per specificare in che zona della laguna è la mostra, sia in testate italiane sia in altre straniere. In pochi articoli italiani figura anche per spiegare dove è la sede della Fondazione Berengo. Questo potrebbe suggerire che il palazzo in cui si tiene la mostra venga percepito come luogo di prestigio e notorietà dai media, e che quindi l'evento risenta di una valutazione

positiva anche per la sua collocazione geografica. Ciò conferma le teorie, citate precedentemente, che vedono lo spazio come parte del posizionamento competitivo (Figura 6 - Importanza del Luogo). Il luogo, assieme all'oggetto, determinerà il valore finale percepito dal visitatore, in aggiunta uno specifico contesto potrà essere indicatore di una precisa forma d'influenza sul valore dell'oggetto culturale (Calcagno, 2009; Marteaux - Mencarelli, 2013). L'affermazione è confermata e riconosciuta dall'impresa Berengo che definisce tale localizzazione una *prime zone* per i propri affari.<sup>18</sup>

In alcuni casi è emerso come l'evento sia semplicemente descritto quale "collaterale alla Biennale", senza dilungarsi sullo spiegare le sue peculiarità. Questo emerge nei testi in cui si parla dell'evento ma non compare la parola "vetro", situazione registrata in maniera ridotta nei GI e considerevolmente in giornali locali. La completa assenza del lemma può essere motivato in due modi: interesse a parlare di un personaggio o un avvenimento che implichi di citare l'evento ma non approfondirlo, o l'esposizione è stata considerata già nota al pubblico che leggeva l'articolo. Il primo caso è facilmente collegabile alle testate che hanno voluto focalizzarsi su un determinato artista, mentre per le testate locali potrebbe trattarsi di entrambe le situazioni.

Un aspetto che è parso particolare dell'analisi è che sono maggiormente le testate straniere a trattare del problema dell'industria del vetro attuale, mentre i quotidiani italiani in tali articoli non ne parlano. L'evento infatti è posto, in alcuni articoli internazionali o di riviste specializzate, nel contesto di una profonda crisi dell'industria di Murano. Spesso figurano commenti assimilabili che esaltano il focus dell'evento su una problematica attuale, l'Economist esplica molto chiaramente come Venezia abbia attualmente qualche problema «and glassmaking, its most famous industry, has long been sinking along with the city».

Tuttavia il tema del vetro di Murano è trattato dai quotidiani nazionali e viene considerato come di un certo rilievo in quelli locali. Il fatto che non appaia nei testi presi in esame potrebbe suggerire che le riviste straniere necessitino di ricreare un quadro più dettagliato della situazione che i cittadini italiani possono già avere. Questo motivo non spiegherebbe però come mai nelle RN l'argomento viene trattato. Si può dunque immaginare, confermato dagli intenti della Berengo, che i quotidiani si focalizzano in maniera minore sul problema per un volere di sottolineare l'aspetto inerente l'arte contemporanea e non osservare troppo nel dettaglio il contesto del vetro artistico. Questo perché Berengo vuole mostrare come si possa fare arte con il vetro, una volta realizzata l'opera al centro dovrà esservi il prodotto creato e non il materiale

---

<sup>18</sup> Riferimento all'intervista avuta con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016.

con cui si manifesta. In aggiunta in alcuni casi il vetro nel mondo artistico è quasi visto come detrarrente, associato a una produzione seriale e pacchiana di basso livello.<sup>19</sup>

Un elemento emerso molto chiaramente è che nelle testate italiane, sia su giornali sia su riviste, è stato molto sottolineata la collaborazione tra Glasstress e l'Hermitage. Le testate straniere non hanno fatto altrettanto. Il motivo è difficilmente riferibile al disinteresse dei media. In primo luogo perché si tratta di uno dei musei di maggior prestigio della cultura occidentale e con ingressi annui tra i migliori dieci al mondo ogni anno (Piotrovsky, 2014). Inoltre i giornali hanno sottolineato le partecipazioni internazionali dell'edizioni precedenti, sia per la collaborazione con il MED, sia con la Wollace Collection.

Tale situazione sembra suggerire, dunque, che l'evento sia stato promosso in maniera meno oculata, a livello internazionale, portando quindi a una carenza d'interesse dei giornali per lo specifico evento. Questo elemento è considerevole, in primis perché il valore aggiunto della proposta culturale dell'edizione del 2015 si basa fortemente sulla presenza dell'Hermitage, che i giornali non l'abbiano sottolineato risulta lesivo per la proposta culturale percepita. In secondo luogo, questa comunicazione avrebbe potuto aumentare le recensioni positive e influenzare conseguentemente alcune categorie di pubblico quali collezionisti, istituti culturali e aziende internazionali.

In termini generali è possibile affermare che i GI, GN e i GL abbiano trattato l'argomento in maniera meno dettagliata e che, all'opposto RI e RN abbiano assunto un profilo più attento e approfondito nel descrivere l'evento. Tale affermazione si basa sia sulle analisi qualitative sia su quelle quantitative. I giornali stranieri e le riviste hanno descritto Glasstress come «refreshing and innovating» e viene rimarcato il valore in quanto, come sostiene Sky Arte, «lancia un dialogo tra eccellenze», consentendo al vetro una *chance* per un materiale che «non è rappresentato nell'arte come meriterebbe», secondo Artribune.

Il nome di Berengo spesso assume un ruolo fondamentale nell'ambito organizzativo e curatoriale dell'evento, eccetto che per i GL. Il suo lavoro è principalmente sottolineato dai media per il suo obiettivo di porsi in maniera nuova nei confronti dell'antica tradizione vetraria. In solo due articoli, il Financial Times e l'Economist, viene particolarmente sottolineato l'aspetto di *businessman*. Questo può essere spiegato per il fatto che gli articoli parlavano esplicitamente della crisi del distretto economico e la minaccia sul mercato di prodotti più economici di minore qualità estetico culturale. Sia si parli maggiormente dell'aspetto economico, sia si tratti di quello più artistico e culturale emerge fortemente come l'evento sia

---

<sup>19</sup> Riferimento all'incontro con Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016.

percepito strettamente connesso al *leader* il quale gestisce e crea le opportunità per permettere la realizzazione dell'evento.

Il lavoro evidenzia alcuni peculiarità della mostra nelle edizioni precedenti e alcune carenze. In primo luogo è emersa una generale percezione positiva dell'evento, sia in ambito locale sia internazionale, per quotidiani e riviste specializzate. Altri punti a favore sono stati la il ruolo focale di Berengo e il valore aggiunto di Palazzo Franchetti che condiziona la percezione e il valore attribuito all'evento. In contemporanea l'evento indica vi siano state alcune mancanze. In primo luogo non vi erano materiali adeguati per analizzare la percezione dell'evento da parte del pubblico, aspetto che potrebbe essere maggiormente sviluppato nelle attività successive. In maniera parallela, le testate estere come quotidiani e riviste, hanno mostrato un'attenzione quasi nulla per la collaborazione tra Glasstress e l'Hermitage. Questa carenza a livello comunicativo si ripercuote sul valore percepito del prodotto: esso perde parte della qualità nel prodotto finale che il fruitore gli attribuisce, rischiando di ledere l'interesse di nuovi pubblici e *stakeholder* all'evento, inficiando quindi anche la sostenibilità economica.

Il lavoro svolto potrebbe quindi avviare una nuova forma di raccolta dati per cercare di mappare e definire il segmento di pubblico che prende parte all'evento. In particolare potrebbero essere creati dei questionari che possano determinare alcune caratteristiche dei fruitori quali: sesso, età, provenienza, occupazione e la motivazione per cui sono arrivati a conoscere l'evento e quali sono gli aspetti che li hanno maggiormente colpito durante la visita. Una tale forma di *feedback* potrebbe consentire di mettere le basi per incoroci di dati futuri e analisi più mirate su Glasstress in termini di valore percepito.<sup>20</sup>

In aggiunta lo strumento potrebbe consentire nuovi metodi di misurazione per l'esibizione. Questo sia per sviluppare maggiormente l'aspetto dei rapporti con i media e la comunicazione dell'evento, sia per implementare le possibili analisi di valutazione con il pubblico che s'interessa all'evento.

In conclusione si può affermare che questo lavoro indica una tendenza parziale dell'interesse da parte di alcuni fruitori. Collezionisti, istituzioni e grandi aziende, infatti, saranno condizionati parzialmente dalla critica, mentre in prima persona lo saranno dall'intervento diretto di Adriano Berengo e dalle sue capacità di far percepire il prodotto. Il risultato è dunque

---

<sup>20</sup> Un progetto simile è stato avviato, in maniera ridotta, per la mostra fatta da Berengo su Zaha Hadid del 2016 e sarebbe un primo metro di giudizio per questa forma di analisi oltre che "banco di prova" per l'Esposizione d'Arte future. Informazioni approfondite tramite l'intervista ad Adriano Berengo e Mauro Zardetto il 03/10/2016 e ai documenti presentati da Simone Berno il 03/10/2016.

rappresentativo di una parte ridotta di pubblico e di alcune tendenze che si possono essere registrare in maniera limitata. Tuttavia lo strumento si può considerare soddisfacente come possibile suggerimento per il posizionamento del prodotto, in quanto è emerso un profilo abbastanza chiaro e forte del prodotto culturale portato in mostra. Dunque, anche se è emerso come alcuni aspetti di un certo valore non sono stati percepiti dai media e quindi trasmessi dai giornali, la proposta culturale dell'evento è generalmente percepita come positiva. Soprattutto essa sottolinea alcuni aspetti che gli stessi organizzatori vogliono evidenziare tramite l'evento: rapporto con una tradizione e l'innovazione portata tramite l'arte contemporanea e gli artisti presenti. La percezione restituita dai media pare sottolineare una più marcata vicinanza all'aspetto culturale e non economico. Infatti le fonti raramente guardano l'aspetto manageriale. Emerge un legame al contesto della Biennale di Venezia, che si ritrova a essere tra i massimi punti di riferimento per Glasstress e alla base per una considerevole affluenza di pubblico.

## 7. Conclusioni

Nei precedenti capitoli è stata indagata la mostra d'arte Glasstress e con essa i prodotti d'arte contemporanea in vetro di Murano che sono stati portati in mostra. Tale analisi è stata fatta guardando differenti punti di vista, sono state quindi evinte alcune informazioni.

Nel capitolo sulle leve d'intervento che hanno caratterizzato il prodotto esposto a Glasstress è emerso come profondo sia il legame tra l'organizzazione e il suo *leader*: sono gli interessi, le opportunità e le vicende personali di Berengo a consentire la nascita dell'evento. In simultanea è alto il rilievo che la città assume per caratterizzare il prodotto. Questo si nota sia in ambito culturale, tramite le attività avviate, sia in ambito economico, tramite la lavorazione del vetro artistico di Murano. Elementi minori, ma attualmente caratterizzanti per la proposta culturale, sono l'inserimento dell'evento nel contesto dell'Esposizione Internazionale d'Arte di Venezia e le varie mostre itineranti, in parte legate al progetto *Glasstress World*. Tutti questi aspetti contraddistinguono fortemente il contesto sociale e culturale in cui è inserito l'evento.

Osservando gli attori coinvolti per l'evento e la produzione delle opere presentate si è vista una forte connessione tra gli attori interni all'evento culturale. Soprattutto affiora una forma di dipendenza e, allo stesso tempo, la necessità di differenziare i vari soggetti. Questo porta a un profilo attuale degli attori interni di Glasstress che scinde le differenti sedi e attribuisce al Berengo Studio un ruolo di supporto alle attività dell'evento, mentre alla Fondazione il profilo di promotore culturale. Guardando agli attori esterni è emerso una profonda collaborazione tra gli artisti, i curatori, i galleristi coinvolti e Berengo stesso, che ha motivato la possibilità di esporre personaggi considerati come rappresentativi dell'arte contemporanea. Ulteriori analisi hanno consentito di vedere un certo riconoscimento di valore da parte di istituti culturali, enti territoriali e aziende, internazionali e locali, che si sono interessate all'evento in maniera crescente durante le differenti edizioni.

Guardando l'ambito delle attività, i legami e lo sviluppo strategico di Glasstress pare che l'evento, da un lato, abbia una proposta culturale esteticamente alta e un particolare interesse a un pubblico specialistico, quali i collezionisti. Dall'altro in queste edizioni è emersa una forma di comunicazione dell'evento meno curata che potrebbe aver causato una generale disinformazione sulla proposta artistica, inficiando gli sforzi compiuti sotto il profilo culturale, finanziario e manageriale.

In conclusione è stata avviata un'analisi sul valore percepito dell'evento per consentire un migliore posizionamento del prodotto esposto a Glasstress. Dopo aver esaminato varie forme di misurazione per differenti tipi di pubblico è stato adottato il sistema di analisi sul lessico

utilizzato dai giornali. Questo strumento ha potuto portare alla luce come i giornali hanno trattato l'evento concedendo di offrire un punto di vista esterno alla percezione dell'intero progetto e poter condurre un'analisi il più possibile puntuale sul prodotto che viene creato. Questo punto di vista esterno è stato utile sia per le ricadute che può potenzialmente assumere in ambito di studi, sia per consentire un'idea di posizionamento del prodotto sul mercato e di pratiche nuove per l'impresa in esame.

Il principale merito della tesi è quello di aver fornito uno studio sull'evento e il prodotto ivi esposto, oltre a suggerire una possibile percezione dell'evento che ne potrebbe consentire un miglior posizionamento in futuro. Infatti, il lavoro intende evidenziare i punti di forza e le carenze, consigliando un sviluppo futuro di analisi per gli organizzatori. Allo stesso tempo si è provato a sottolineare alcune caratteristiche da tenere in considerazioni e nuove attività da sviluppare successivamente. L'evento è stato esaminato ponendo una particolare attenzione al ruolo svolto da Adriano Berengo per l'intero processo creativo e organizzativo. Per tale ragione è stato usato un metodo di analisi quale l'*individual business model* adattato per mostrare l'intervento del *leader* nelle sull'evento culturale.

In aggiunta lo strumento di analisi del valore, adottato per consentire il posizionamento del prodotto, ha permesso una ricerca sulla percezione dell'evento culturale con strumenti non economici, ma facendo affidamento a dati facilmente reperibili, analisi replicabili e riconosciute come valide nella letteratura. Infine l'analisi amplia le ricerche sul lessico adottate per l'ambito *educational* nei musei.

Detto ciò questo lavoro ha alcuni limiti. Le analisi sono considerabili utili per alcune categorie molto specifiche di pubblico, quelle che possono essere maggiormente influenzate dal valore della critica nel mondo artistico contemporaneo. In aggiunta il lavoro indica più una possibile tendenza non il reale comportamento da parte di soggetti interessati. Se da un lato tale scelta colma la poca affidabilità di analisi che implicano questionari e domande a distanza di anni ai soggetti, dall'altro comportano una forma di carenza di rapporti diretti tra chi analizza e gli attori interessati. Come ha sottolineato la letteratura la misurazione del valore percepito è una semplificazione di un aspetto alquanto complesso. Il valore percepito di un prodotto culturale può essere molto articolato e, in questa analisi, sono stati adottati strumenti di misurazione che hanno semplificato e quindi ridotto il problema, come tutte le ricerche che tendono ad adottare un metodo e degli strumenti il più possibile neutrali. Si ritiene corretto ricordare che le analisi avviate sono state fatte selezionando determinate fonti e strumenti caratteristici. In sostanza i metodi selezionati sono solo alcuni strumenti di tutti quelli applicabili dal caso generale.

Per concludere si vuole suggerire alcuni sviluppi futuri per eventuali nuove analisi sull'ambito. Glasstress potrebbe essere maggiormente osservato, ampliando le ricerche in merito alle indagini dei *media* e arricchire quelle presenti per aumentare le informazioni a disposizione e consentire un posizionamento del prodotto mirato alle specifiche necessità. Al pari, come suggerito nel dettaglio precedentemente, potrebbero essere fatte nuove indagini sulla percezione in maniera diretta al pubblico della proposta culturale per esaminare ulteriori aspetti non investigati in questa sede.

Sulle ricerche avviate in letteratura, la tesi ha osservato alcune teorie e queste potrebbero essere implementate nelle ricerche successive. L'analisi del valore percepito per il posizionamento del prodotto tramite uno studio testuale potrebbe essere arricchita ponendo a confronto differenti istituzioni culturali e diversi eventi o esibizioni. L'argomento potrebbe essere sviluppato ancora seguendo altri tipi di analisi testuali: non fermandosi al solo aspetto lessicale, ma guardando anche all'ambito linguistico, semiotico e le altre forme di studio adottabili. In aggiunta questa forma potrebbe essere adattata agli studi riguardanti il marketing culturale in maniera più corposa. In generale lo strumento si potrebbe prestare ad analisi sul pubblico, sia in ambito interno, guardando l'aspetto *educational*, sia nell'aspetto esterno di comunicazione per i *media* e i *social media*.

Infine, durante le ricerche sono stati affrontati alcuni studi della letteratura ancora poco investigati che la tesi ha toccato e potrebbero essere ampiamente approfonditi nelle ricerche a venire. Sarebbe utile estendere l'analisi sul ruolo del *leader* negli eventi culturali, adottando il modello di business individuale. Un campione più cospicuo potrebbe indicare linee di tendenza e differenze nel campo specifico. Altro elemento che è emerso e sarebbe utile approfondire è il valore del luogo per la percezione di un prodotto culturale. Gli studi in letteratura a riguardo sono a oggi limitati, ma la tesi, tramite le ricerche sul lessico, conferma una forma di legame tra luogo espositivo, prodotto culturale e valore finale percepito. Sarebbe dunque interessante indagare anche questi aspetti per fornire nuove spunti di analisi nel campo.

## Bibliografia

ADAMO F. (2003) *Beni culturali e sviluppo locale* in *Risorse culturali e sviluppo locale*, Atti del Convegno, Sassari, 5-6 febbraio.

AGRÒ ANDRUFF O. E PRESS C., (2006) *Il fundraising per la cultura: la situazione negli Stati Uniti d'America*, in (a cura di) Sacco P.L. *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma, pp. 25-92.

AMIT R. E ZOTT C., (2001) *Value creation in e-business*, in *Strategic Management Journal*, vol. 22.

AMIT R. E ZOTT C., (2010) *Business Model Design: An Activity System Perspective*, in *Long Range Planning*, vol 43.

ARTICO E TAMMA, (2015a) *Culture-Based Products: Integrating Cultural and Commercial Strategies*, in *Working Paper n. 7/2015*, Università Ca'Foscari, settembre.

ARTICO E TAMMA, (2015b) *Co-production practices between museums and culture-based companies*, in *Working Paper n. 10/2015*, Università Ca'Foscari, dicembre.

ASA BERGER A. (1984) *Tecniche di analisi dei Mass Media*, Eri, Torino.

BAADE R. A. E DYE R. F., (1990) *The Impact of Stadiums and Professional Sports on Metropolitan Area Development*, in *Growth and Change*, vol. 21, n°2, pp. 1-14.

BADEN-FULLER C. E HAEFLIGER S. (2013) *Business Models and Technological Innovation*, in *Cass Business School*, Università di Londra.

BADEN-FULLER C. E MANGEMATIN V., (2015) *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management)*, *Business Models and Modelling*, vol. 33, pp. 11-13.

BARLIER E., (2000) *Optimisation de la veille technologique à partir de la presse spécialisée*, Tesi di Ricerca per il CERFAV - Centre Européen de Recherche et de Formation aux Arts Verriers, DESS *Information Scientifique et Technique*, Vannes-Le-Châtel.

BARRESI G., (2014) *La rendicontazione economica e sociale nelle fondazioni. Profili di accountability e trasparenza nell'esperienza italiana*, Franco Angeli, Milano.

BECKER H. S., (1982) *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley.

- BERGADAÀ M. E LOREY T., (2015) *Preservation of Living Cultural Heritage: The Case of Basque Choirs and Their Audience*, in *International Journal of Arts Management*, vol. 17, n°3 Primavera.
- BITGOOD S., (2002) *Environmental Psychology in Museums, Zoos, and Other Exhibition Centers*, in *Handbook of Environmental Psychology*, pp. 461-480.
- BITGOOD S., (2014) *Exhibition Design that Provides High Value and Engages Visitor Attention*, in *Exhibitionist*, Primavera, pp. 6-11.
- BLYTHE J., (1999) *Exhibitor commitment & the evaluation of exhibition activities*, in *International Journal of Advertising*, vol.18, n°1, pp. 73-88
- BOURGEON-RENAULT D., (2013) *Introduction*, in (a cura di) Assassi I., Bourgeon- Renault D. e Filser M. *Recherches en marketing des activités culturelles*, Magnard-Vuibert, Parigi.
- BOURGEON-RENAULT D. E FILSER M., (2013) *L'expérience culturelle*, in (a cura di) Assassi I., Bourgeon- Renault D. e Filser M. *Recherches en marketing des activités culturelles*, Magnard-Vuibert, Parigi.
- BOLASCO S., (2002) *Integrazione statistico – linguistica nell'analisi del contenuto*, in (a cura di) Mazzara B. *Metodi qualitativi in psicologia sociale*, Carocci, Roma, pp. 329-342.
- BOWMAN C. E AMBROSINI V., (2000) *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, in *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 1-15
- BOWMAN C. E AMBROSINI V., (2007) *Firm value creation and levels of strategy*, in *Management Decision*, vol. 45, n°3, pp. 360-371
- BRUNETTI G. E FERRARESE P., (2009) *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- CAMERA DEI DEPUTATI, (2016) *X Commissione Permanente (Attività produttive, commercio e turismo)*, 17 maggio, p.105.
- CARDON M. S., WINCENT J., SINGH J. E DRNOVSEK M., (1999) *Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation*, in *Academy of Management Review*, vol. 34, n°3, pp. 511–532
- CAVES R. E., (2003) *Contracts between Art and Commerce*, in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, n°2, pp. 73-84.

CALABRESE O., (2001) *L'anima della merce: la dimensione estetica dell'azienda*, in *Impresa e Cultura*, vol. 4, ottobre.

CALCAGNO M., (2009) *L'innovazione delle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.

CALCAGNO M., FACCIAPIERI S. E ROCCO E., (2005) *Consumo culturale "di massa" e nuove forme di offerta: il caso Linea d'Ombra*, in *Micro & Macro Marketing*, vol. 3, pp. 495-514.

CARNWATH J.D. E BROWN A.S., (2014) *Understanding the Value and Impacts of Cultural Experiences*, in *Art Council England*, Londra.

[http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/downloadfile/Understanding\\_the\\_Value\\_and\\_Impacts\\_of\\_Cultural\\_Experiences.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/downloadfile/Understanding_the_Value_and_Impacts_of_Cultural_Experiences.pdf)

CASARIN F. (2009) *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.

CASELLI A., (2002) *Sergio Pacifici: A Guide to Contemporary Italian Literature*, in *Critique*, vol. 6, n°2, pp.114-119.

CHONG D., (2002) *Arts Management*, Routledge, Londra.

COBLENC E., NORMANDIN F. E POISSON-DE HAR, (2014) *Sustaining growth through business model evolution*, in *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 44, n° 3, pp.126-144.

COLBERT, F., (2000) *Marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin, Montreal.

COMUNIAN R., (2008) *Culture Italian Style: Business and the arts*, in *Journal of Business Strategy*, Maggio.

COOK G., (2011) *Discourse analysis*", in (a cura di) Simpson J. *The Routledge Handbook of Applied Linguistics*, Routledge, Londra.

COSENZA G., (2014) *Introduzione alla semiotica dei nuovi media*, Laterza, Bari.

CRANE P. A., (2006) *Texture in Text : A Discourse Analysis of a News Article Using Halliday and Hasan's Model of Cohesion*, in *Journal of School of Foreign Languages*, vol. 30, pp.131-156.

CRANE D., (2009) *Reflections on the global art market: implications for the Sociology of Culture in Sociedade e Estado*, vol. 24, n°2, pp. 331-362.

CROSSICK G. E KASZYNSKA P., (2014) *Understanding the value of arts & culture. The AHRC Cultural Value Project*, in Arts and Humanities Research Council, Swindon.  
<http://www.ahrc.ac.uk/documents/publications/cultural-value-project-final-report/>

DAVIS J., (1977) *People of the Mediterranean: An Essay in Comparative Social Anthropology*, Routledge, Londra.

DEMARIE M., (1997) *Le Fondazioni in Italia. Un profilo empirico*, in (a cura di) Pacini P., Demarie M., Richardson J. e al. *Per conoscere le Fondazioni. I mondi delle Fondazioni in Italia e all'Estero*, Fondazione Giovanni Agnelli.

DERBAIX M., (2013) *Valeur et comportements de consommation culturelle*, in (a cura di) Assassi I., Bourgeon- Renault D. e Filser M. *Recherches en marketing des activités culturelles*, Magnard-Vuibert, Parigi.

DEVIES S. M., (2010) *The Co-production of Temporary Museum Exhibitions*, in *Museum Management and Curatorship*, 17 agosto, p.p. 305–321.

DE GREGORI T. (1987) *Resources are not; they become: an institutional theory*, in *Jornal of Economic Issues*, 21 n°3, 1241-1263.

DE WIT B. E MEYER R., (2010) *Strategy. Process, Content, Context an international perspective*, Cengage Lrng Business Press.

DI MAGGIO P. J., (1977) *Market Structure, the Creative Process, and Popular Culture: Toward an Organizational Reinterpretation of Mass-Culture Theory*, in *The Journal of Popular Culture*, vol. 11, n°2.

DI MAGGIO P. J. E POWELL W. W., (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* in *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, Aprile, pp. 147-160.

DI CESARE F. (2009) *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.

DOZ Y. E KOSONEN M., (2010), *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*, in *Long Range Planning*, vol. 23, n° 2-3.

ECKSTEIN J., (2008) *Investing in art*, in (a cura di) Roberson I. e Chong D *The Art Business*, Routledge, Londra, pp. 69-83.

ENDERS A., KÖNIG A. E HUNGENBERG H. E ENGELBERTZ T., (2009) *Towards an integrated perspective of strategy: The value-process framework*, in *Journal of Strategy and Management*, vol. 2, n°1, pp.76 - 96

ERRA U., SENATORE S., MINNELLA F. E CAGGIANESE G., (2015), *Approximate TF-IDF based on topic extraction from massive message stream using the GPU* in *Information Sciences*, vol. 292, n°20, pp.143–161

EVARD Y., (2004) *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Parigi.

FACCIOLI M., (2003) *Territori locali e cultura globale*, in *Risorse culturali e sviluppo locale*, Atti del Convegno, Sassari, 5-6 febbraio.

FANKHAUSER P., KNAPPEN J. E TEICH E., (2014) *Exploring and Visualizing Variation in Language Resources*, in *European Language Resources Association (ELRA)*, Conference Papers, 13 giugno.

FERGUSON B.W., (1996) *Exhibition Rhetorics. Material speech and utter sense*, in (a cura di) Greenberg R., Ferguson B.W. e Nairne S. *Thinking about Exhibitions*, Psychology Press, Londra.

FERRARESE P., (2014) *Profili di management delle istituzioni museali con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia.

FILIPPO L., (2004) *Psicologia del marketing e decisione d'acquisto*, in *Psychofenia*, vol. 7, n°10, pp. 139-169.

GAMBINO S., (2003) *Noto. Il primo modello di distretto culturale in Italia*, in *Risorse culturali e sviluppo locale*, Atti del Convegno, Sassari, 5-6 febbraio.

GEERTZ C. (1973) *The Interpretation of Culture*, Basic Books, New York.

GOLDONI D., (2012) *Cultural Responsibility*, in (a cura di) Ubertazzi B. *Il patrimonio culturale intangibile nelle sue diverse dimensioni*, Giuffrè, Milano.

GOMBAULT A., (2009) *Le marketing du patrimoine culturel*, in (a cura di) Bourgeon-Renault D. *Marketing de l'Art et de la Culture*, Dunod, Parigi.

GORDON J. C. E BEILBY-ORRIN H., (2006) *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*, in *Organization for Economic Co-operation and Development*, Parigi 23 Agosto

GRANDINETTI R. E MORETTI A., (2004) *Verso una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali*, in (a cura di) Grandinetti R. e Moretti A. *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-56.

GRASSI L., (1978) *Critica d'arte*, in (a cura di) Grassi L. e Pepe M. *Dizionario della critica d'arte*, Utet, Torino.

GREENBERG M.A., (1997) *Sports Facilities and Metropolitan Economic Development: The Impact of Professional Sports Facilities on Sales Tax Revenue in Metropolitan Statistical Areas*, Tesi di laurea specialistica in Amministrazione Pubblica, a.a. 1996-1997.

GRISWOLD W., (2008) *Sociologia della cultura*, Mulino, Bologna.

HALL R., (2005) *Commentary 1*, in (a cura di) Selwood S. e al. *Commentaries John Holden's Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, Cultural Trends, vol. 14, n°53, pp. 118- 120.

HESMONDHALGH D. J., (2008) *Le industrie culturali*, Egea, Milano.

HESMONDHALGH D.J., (2014) *The menace of instrumentalism in media industries research*, in *Media Industries Journal*, vol.1, n°1.

HESMONDHALGH D.J. E BAKER S., (2013) *A very complicated version of freedom. Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries*, in *Variant*, Primavera.

HIRSCH P. M., (1972) *Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems*, in *American Journal of Sociology*, vol. 77, n°4, pp. 639-659.

HIRSCHMAN E. C., (1983). *Cognitive structure across consumer ethnic subcultures: A comparative analysis*, in Bagozzi R. P. e Tybout A. M. *Advances in Consumer Research*, vol. 10 pp. 197-202

HIRSCHMAN, E.C. E HOLBROOK M.B, (1982) *Hedonic Consumption: Emerging Concept, Methods and Propositions*, in *Journal of Marketing*, vol. 46, Estate, pp. 92-101

HOLDEN J., (2004) *Capturing Cultural Value*, Demos, Londra

JENSEN M.C., (2002) *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°. 2, pp. 235-256

JYRÄMÄ A., (2002) *Contemporary Art Market- Structure and Actors: A study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain* in *International Journal of Arts Management*, vol. 4, n°2, pp. 50-63.

- JOHANSSON P., (1993) *Cost-Benefit Analysis of Environmental Change*, Cambridge University Press, Cambridge.
- JURCZAK J., (2008) *Intellectual Capital Measurement Methods*, in *Institute of Organization and Management in Industry*, Vol 1, n°1, pp. 37 – 45.
- KAPLAN F.E.S., (1995) *Exhibition as communicative media*, in (a cura) Hooper-Greenhill E. *Museum, media, message*, Routledge, Londra.
- KEBIR L., E CREVOISIER O., (2008) *Cultural Ressources and Regional Development: The Case of the Cultural Legacy of Watchmaking*, in (a cura di) Cooke P. N., Lazzeretti L. *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, MPG Ltd Bodmin, Cornovaglia.
- KLAMER A., (2003) *A pragmatic view on values in economics*, in *Journal of Economic Methodology*, vol. 10, n°2, pp. 2-24.
- LAMPEL J., LANT T., SHAMSIE J., (2000) *Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries*, in *Organization Science*, 11 n°3, Maggio-giugno
- LAPIERRE L., (2001) *Leadership and Arts Management*, in *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n° 3, p. 4–12.
- LAZZERETTI L., (2012) *Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza toscana delle tecnologie per la conservazione e la valorizzazione*, Firenze University Press.
- LEPAK D.P., SMITH K.G. E TAYLOR M.S., (2007) *Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective*, in *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, pp. 180–194.
- LIN H.C., WANG L.H., CHEN S.M., (2006) *Query expansion for document retrieval based on fuzzy rules and user relevance feedback techniques*, in *Expert Systems with Applications*, vol. 31, n°2, pp. 397–405
- LORD B., PIACENTE M., (2014) *Manual of Museum Exhibitions*, Rowman & Littlefield Pub Inc; 2 ed., Lanham.
- LUZZINI D. E RONCHI S., (2010) *Purchasing management in the luxury industry: organization and practices*, in *Operations management research : OMR; advancing practice through theory*, vol. 3, p. 7-21
- MAGRETTA J., (2001) *Why business models matter*, in *Harvard Business Review*, Maggio.
- MAJELLO C., (1994) *L'arte di comunicare*, Franco Angeli, Milano.

- MAO J., (2014) *Social media for learning: A mixed methods study on high school students' technology affordances and perspectives*, in *Computers in Human Behavior*, vol. 33, pp. 213–223
- MARTEAUX- MENCARELLI S., (2013) *L'évaluation de l'expérience culturelle en sale et à domicile*, in (a cura di) Assassi I., Bourgeon- Renault D. e Filser M. *Recherches en marketing des activités culturelles*”, Magnard-Vuibert, Parigi.
- MARTINI V., MARTINI F., (2011) *Just another exhibition. Histories and politics of biennials*, Postmedia Books, Milano.
- MARTINONI M., (2005) *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia Marianna Martinoni*”, in (a cura di) Sacco P.L. *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma, pp. 159.
- MARVULLI R., (2003) *L'analisi statistica areale del contenuto dei quotidiani*, Franco Angeli, Milano.
- MACNAUGHT B., (2005) *Commentary 3*, in (a cura di) Selwood S. e al. *Commentaries John Holden's Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, Cultural Trends, vol. 14, n°53, pp. 121-122
- MANERI M., (2003) *La construction d'un sens commun sur l'immigration en Italie. Les «gens» dans le discours médiatique et politique*, in *Revue internationale et stratégique*, vol. 2, n° 50, pp. 95-104.
- MANERI M., (2004) *L'analisi del contenuto*, in *Materiale d'Insegnamento*, Università Milano Bicocca.  
[http://www.archivio.formazione.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2\\_435/materiale/\(2\)%20analisi%20del%20contenuto.pdf](http://www.archivio.formazione.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2_435/materiale/(2)%20analisi%20del%20contenuto.pdf)
- MANERI M., (2012) *L'immigrazione nei media. La traduzione di pratiche di controllo nel linguaggio in cui viviamo*, in *Dispense*, Università di Milano Bicocca.
- MCNAUGHT, RODDOLO R., SARACENO V., S SKEGGS T. E STAPLEY-BROWN V., (2014) *Dalí, Munch e la dinastia Zhou i preferiti nel mondo*, in *il Giornale dell'Arte*, n. 341, aprile.
- MCNICHOLAS B., (2004) *Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field*, in *International Journal of Arts Management*, vol. 7, n°1, pp. 57- 69.
- MICHELINI L., (2011) *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione. Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B. E LAMPEL J., (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.

MONTI M., (2014) *Forme e pratiche del giornalismo nel contesto dei media conversazionali: una prospettiva semiotica*, Tesi di laurea in Scienze Politiche, LUISS Carlo Guidi, a.a. 2013/2014

MORETTI A., (2009) *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.

MORRISSEY K. E BERGEZ., (1991) *Exploring the relationship between media and learning: Lessons from the field of educational technology*, in *Visitor studies: Theory. research, and practice*, vol. 4, pp. 178-184.

ORRÙ P., (2014) *Razzismo quotidiano: la rappresentazione dello straniero nella stampa italiana (2000-2010)*, in *Tesi di Dottorato in Studi Filosofici e Letterari*, Università degli Studi di Cagliari, a.a. 2013/2014.

PACE R., MIGLIETTA A.M. E BOERO F., (2008) *Comunicare nel Museo: i pannelli esplicativi come strumento di mediazione culturale*, in *Museologia Scientifica*, vol. 2, n°2, pp. 118-126.

PARASURAMAN A. J., (1997) *Reflections on gaining competitive advantage through customer value*, in *Marketing In the 21st Century*, vol. 25, n°2, pp. 154-161

PERKMANN M. E SPICER A., (2010) *What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations*, in *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 29, pp. 269-279.

PETERSON K., (1997) *The distribution and dynamics of uncertainty in art galleries: A case study of new dealerships in the Parisian art market, 1985–1990*, in *Poetics*, vol. 25, pp. 241-263.

PIOTROVSKY M., (2014) *Presentation*, in *The State Hermitage Museum Annual Report, n° 2013*, Hermitage Museum Report.

[https://www.hermitagemuseum.org/wps/wcm/connect/6b172326-4c3c-45c5-a3c2-182056a64777/The+State+Hermitage+Museum+Annual+Report+2013.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=6b172326-4c3c-45c5-a3c2-182056a64777](https://www.hermitagemuseum.org/wps/wcm/connect/6b172326-4c3c-45c5-a3c2-182056a64777/The+State+Hermitage+Museum+Annual+Report+2013.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=6b172326-4c3c-45c5-a3c2-182056a64777)

POLI F., (2005) *Arte contemporanea. Le ricerche internazionali dalla fine degli anni '50 a oggi*, Electra, Milano

POLI F., (2011) *Il sistema dell'arte contemporanea. Produzione artistica, mercato, musei*, Edizioni Laterza, Bari.

- POOLE M.S. E VAN DE VEN A.H., (1989) *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*, in *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 562-578
- PORTER M. E., (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, in *The Free Press*, New York.
- PORTER M. E. E KRAMER M., (2002) *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in *Harvard Business Review*, dicembre.
- PORTER M. E., (2006) *Strategy for Museums*, presentazione per *American Association of Museums Boston*, Massachusetts, 28 Aprile.  
[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Strategy\\_for\\_Museum\\_20060427\\_8d7858e7-8066-4cdb-a790-986f55e87ae4.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Strategy_for_Museum_20060427_8d7858e7-8066-4cdb-a790-986f55e87ae4.pdf)
- PORTER M.E. E KRAMER M., (2011) *The Big Idea: Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, Gennaio - Febbraio
- QUINN B., (2006) *Problematising 'Festival Tourism': Arts Festivals and Sustainable Development in Ireland*, in *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, n°3, pp.288-306.
- RISPOLI M. E BRUNETTI G., (2009) *Presentazione*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- ROBERSON I., (2008) *Price before value*, in (a cura di) Roberson I. e Chong D. *The Art Business*, Routledge, Londra, pp. 29-54.
- SANNA F. M. E SCARPELLI L., (2003) *Flussi turistici internazionali e competitività del territorio. Modelli di stima*, in *Risorse culturali e sviluppo locale*, Atti del Convegno, Sassari, 5-6 febbraio.
- SBETTI F., BERTOLDO M., (2015) (a cura di), *Gli Eventi culturali a Venezia. Produttori e i fruitori. Dodicesimo Rapporto*, in *Quaderni*.
- SCAPOLAN A. E MONTANARI F., (2013) *How to Attract and Retain Artistic Talent: The Case of an Italian Ballet Company*, in *International Journal of Arts Management*, vol. 16, n°1, pp. 4-20.
- SCOTT W. R., (1987) *The Adolescence of Institutional Theory*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 4, pp. 493-511
- SCOTT C. A., (2011) *Measuring the immeasurable: capturing intangible values*, in Atti del Convegno *Marketing and Public Relations International Committee of ICOM*, Brno, 19 settembre.

SEGRE G. E RUSSO A. P., (2005) *Collective Property Rights for Glass Manufacturing in Murano: where culture makes or breaks local economic development*, in *Workin Paper*, n°5/2005, Università degli Studi di Torino.

SELWOOD S., (2005) *Introduction*, in (a cura di) Selwood S. e al. *Commentaries John Holden's Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, *Cultural Trends*, vol. 14, n°53, pp. 113–118.

SINCLAIR S., ROCKWELL G., E AL., (2012) *Voyant tools*, in *Technical report*.

SKINNER S., (2006) *Estimating the real growth effects of blockbuster art exhibits: A time series approach*, in *Journal of Cultural Economics*, vol. 30, n°2, pp. 109-125.

SNOWBALL J. D., (2010) *Measuring the Value of Culture*, Springer, Berlino.

SVEJENOVA, S., PLANELLAS M. E VIVES L., (2010) *An Individual Business Model in the Making: A Chef's Quest for Creative Freedom*, in *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2–3, p. 408–430.

SVEJENOVA S. SLAVICH B. E ABDELGAWAD S., (2012) *Creative Entrepreneurs: The Business Models of Haute Cuisine Chefs*, in (a cura di) Jones C., Lorenzen M. e Sapsed J. *Oxford Handbook of Creative Industries*, in Oxford University Press, Oxford, pp.186- 194

SWEENEYA J.C E SOUTAR C.N., (2001) *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*, in *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 203–220

TAMMA M., (2000) *Sistemi del valore e competizione nei servizi*, in (a cura di) Podestà S. e Golfetto F. *La nuova concorrenza. Contesti di interazione, strumenti di azione, approcci di analisi*, Egea, Milano, pp. 51-77.

TAMMA M., (2010) *Prodotti culturali e territori: l'immateriale che vive nella materialità*, in *Sinergie Rivista di Studi e Ricerche*, n°82, Maggio-Agosto

TAMMA M. E CURTOLO A., (2009) *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitments, risorse, prodotti*, in (a cura di) G. Brunetti e M. Rispoli *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.

THROSBY D., (2003) *Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us?*, in *Journal of Cultural Economics*, vol. 27, pp. 275–285.

THROSBY D., (2005) *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna.

TIBERIO G. E COCCO A., (2005) *Lo sviluppo delle competenze relazionali in ambito sociosanitario. Comunicazione, lavoro di gruppo e team building*, Franco Angeli, Milano.

TIEN, C. C., (2006) *Collaboration in museums: The evolution of cross-sector collaboration*, in *INTERCOM- Conference Paper*.

TRAPPES-LOMAX H., (2004) *Discourse Analysis*, in (a cura di) Davies A. ed Elder C. *The Handbook of Applied Linguistics*, Blackwell Publishing, pp.133-164

TOWNLEY B., BEECH N. E MCKINLAY A., (2009) *Managing in the creative industries: Managing the motley crew*, in *Human Relations*, vol. 62, n°7, pp. 939–962.

VAN DAM, A., (2014) *To Have, to Hold, To Show, To share. A Review of Participatory Curatorial Practices*, in *Theory and Practice in Cultural Institutions*, Universiteit Leiden, Leiden.

VECA S., (1993) *L'evoluzione della dimensione etica della relazione individuo-impresa-società*, in (a cura di) Sapelli G., Ranchetti F., Melucci A., Barassi A., Ceruti M. e Veca S. *Il divenire dell'impresa*, Anabasi, Milano.

VERSCHAFFEL B., (2008) *What is cultural planning*, in Atti del Convegno *ECCM (European Cultural Capitals and Months). Productivity of Culture*, Atene, 18 – 19 Ottobre.

VERRI P., (2016) *Dai mattoni ai neuroni. Nuovi percorsi per la cultura contemporanea* Convegno *Veneto Cantiere Cultura: la rete per uno sviluppo del territorio*, Roncade, 20 Maggio.

VIVES L. E SVEJENOVA, S., (2011) *To, from and beyond the margins: business models: towards an integrative framework*, in *Management research: the journal of the Iberoamerican academy of management*, vol. 9, n°3, pp. 230-242.

VOGHERA M., (2001) *Riflessioni su semplificazione, complessità e modalità di trasmissione: sintassi e semantica*, in (a cura di) Dardano M. Pelo A. e Stefinlongo A., *Scritto e parlato. Metodi, testi e contesti*, Atti del Colloquio internazionale di studi, Aracne, Roma, pp. 65-78.

WOODRUFF R. B., (1997) *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n°2, pp. 139-153.

ZECCHIN S., (2006) *Cenni storici sul Distretto del Vetro di Murano*, in *Patto per lo Sviluppo del Distretto del Vetro Artistico di Murano*.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf)

ZAN L., (2003) *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori, Milano

ZIRPOLI F. E TAMMA M., (2016) (a cura di), *Progetto Experior. Amici del vetro: Berengo Studio 1989 Srl*. (Doc. Non di pubblico dominio)

ZIRPOLI F. E TAMMA M., (2016) (a cura di), *Progetto Experior. Berengo Studio 1989, nuovi orizzonti per l'arte in vetro* (Doc. Non di pubblico dominio)

ZIRPOLI F. E TAMMA M., (2016) (a cura di), *Progetto Experior. Murano: the new voice of glass* (Doc. Non di pubblico dominio)

ZORLONI A., (2015) *L'economia dell'arte contemporanea. Mercati, strategie e star system*, Franco Angeli, Milano.

ZOTT C. E AMIT R., (2010) *Business Model Design: An Activity System Perspective*, in *Long Range Planning*, vol 43, pp. 216-226

## Sitografia

ANPE - ASSOCIAZIONE NAZIONALE POLIURETANO ESPANSO RIGIDO

<http://www.poliuretano.it/>

BBC - BRITISH BROADCASTING COMPANY LTD.

<http://www.bbc.com/>

BERENGO STUDIO 1989 S.R.L.

<http://www.berengostudio1989.com/>

BLANCHAERT J., (2011) “Vetro nontemporaneo. Intervista ad Adriano Berengo”, Glasstress.

<http://www.fondazioneberengo.org/wp-content/uploads/2015/04/GLASSTRESS-2011-ARTE-DOSSIER.pdf>

CENTRO STUDI SINTESI, (2015) Atti del Convegno “Murano: un’economia fragile? I numeri, le problematiche, le prospettive”, 29 Maggio.

<http://www.centrostudisintesi.com/>

CIMA - CENTER FOR ITALIAN MODERN ART

<http://www.italianmodernart.org/>

COMUNE DI VENEZIA, (2013) “Annuario del Turismo della Città di Venezia”,

[www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf](http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252Ff%252F3%252FD.4fa6b6ee5679683c2e54/P/BLOB%3AID%3D53175/E/pdf)

CONFINDUSTRIA VENETO,

<http://www.confindustria.veneto.it/>

CONSORZIO PROMOVETRO DI MURANO (2016), “Mission”; “Berengo Studio 1989 srl”; “News”

<http://www.promovetro.com/>

CORNING MUSEUM OF GLASS

<http://www.cmog.org/>

DISTRETTO DEL VETRO ARTISTICO DI MURANO, (2006) “Patto per lo Sviluppo del Distretto del Vetro Artistico di Murano”.

[www.distrettovetromurano.it/Home\\_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf](http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf)

GLASSTRESS

[www.glasstress.org/](http://www.glasstress.org/)

ICEE - EXHIBITION EXCHANGE *INTERNATIONAL COMMITTEE FOR EXHIBITIONS AND EXCHANGE*

<http://icom.museum/the-committees/international-committees-exhibitions-and-exchange/>

ICOM - *INTERNATIONAL COMMITTEE OF MUSEUMS*

<http://www.icom-italia.org/>

IRMA BIANCHI COMMUNICATION

[www.irmabianchi.it/](http://www.irmabianchi.it/)

ISTITUTO VENETO DI SCIENZE LETTERE ED ARTI

[www.istitutoveneto.it/](http://www.istitutoveneto.it/)

JULIUS BERA BANK

[www.juliusbaer.com/](http://www.juliusbaer.com/)

LA BIENNALE

[www.labiennale.org/](http://www.labiennale.org/)

LIFE-BANK

[www.lifebank-glasstress.org/](http://www.lifebank-glasstress.org/)

LOSAPIO R., (2009) “Conversazione con l’imprenditore Adriano Berengo a Murano”, Art a part of cult(ure).

[http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio\\_2009.pdf](http://www.artapartofculture.net/new/wp-content/uploads/2009/07/luglio_2009.pdf)

MAD -MUSEUM OF ART AND DESIGN,

[www.madmuseum.org/](http://www.madmuseum.org/)

MIBACT,

[www.beniculturali.it/mibac/](http://www.beniculturali.it/mibac/)

MURANO GLASS

<http://www.muranoglass.com/>

MURANO DESIGN

<http://www.vetrieriamuranodesign.com>

MUSEO DEL VETRO

<http://museovetro.visitmuve.it/>

OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI

[www.osservatoriodistretti.org/](http://www.osservatoriodistretti.org/)

PALAZZO FRANCHETTI

[www.palazzofranchetti.it/](http://www.palazzofranchetti.it/)

PEGGY GUGGENHEIM COLLECTION

[www.guggenheim-venice.it/](http://www.guggenheim-venice.it/)

REGIONE VENETO (2014), “Legge Regionale n°13. Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese.”, 30 Maggio.

<http://bur.regione.veneto.it/>

SCUOLA GRANDE SAN TEODORO

[www.scuolagrandesanteodoro.it/](http://www.scuolagrandesanteodoro.it/)

THE STATE HERMITAGE MUSEUM

[www.hermitagemuseum.org/](http://www.hermitagemuseum.org/)

TURNER C., (2011) “Glass masters at Berengo Studio” in “ICON desing worth networking”, 16 agosto

<http://www.iconeye.com/>

UNESCO, CONVENZIONE DEL 2003

<http://www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=48>

VENICE ART FACTORY

<http://www.veniceartfactory.org/>

VENICE PROJECT

<http://www.veniceprojects.com/>

# Indice delle immagini

## Indice delle figure

Figura 1. Life Cycle di un Business Model .....	12
Figura 2. Ruoli attuali attribuiti agli attori interni per l'evento Glasstress. ....	51
Figura 3. Ruoli attribuiti agli attori esterni per l'evento Glasstress. ....	53
Figura 4. Value Chain delle attività primarie e di supporto dell'evento Glasstress.....	83
Figura 5. Schema proposta culturale, pubblico e sostenibilità di Glasstress.....	87
Figura 6. Importanza del luogo per la percezione del prodotto culturali .....	100
Figura 7. I Five Factor di Trappes-Lomax .....	105
Figura 8. Ripartizione delle Fonti per testate .....	113
Figura 9. Ripartizione delle Fonti per anno.....	118
Figura 10. Rapporto tra articoli totali e articoli che hanno trattato di Berengo.....	120

## Indice delle tabelle

Tabella 1. Cronologia dei differenti attori interni fondamentali per Glasstress .....	48
Tabella 2. Musei che hanno collaborato con A. Berengo (1989-2016). ....	59
Tabella 3. Analisi su gli artisti coinvolti a più riprese nell'evento Glasstress .....	61

## Appendici

### Rapporto tra edizioni e testate

	2009	2011	2013	2015
<i>Giornali Internazionali</i>	Financial Times	Financial Times	Financial Times	Financial Times
	Le Figarò (2)			
	La Vanguardia			
	The Economist			
<i>Giornali Nazionali</i>	Corriere della Sera	Corriere della Sera	Corriere della Sera	Corriere della Sera
	La Repubblica			La Repubblica (2)
	Adnkronos			Adnkronos
<i>Giornali Locali</i>	La Nuova Venezia			La Nuova Venezia
				Venezia Today (2)
				Il Gazzettino
				Corriere del Veneto
<i>Riviste Internazionali</i>	Urban Glass (2)		Urban Glass	
	DAMn° (2)			DAMn°
				Art in America (2)
<i>Riviste Nazionali</i>	Artribune (2)		Artribune (4)	Artribune
	Exhibart (3)		Exhibart	Exhibart
			Sky - Arte	Sky -Arte
	Arte Mondadori (2)		-	
	Inside Art			
	Espoarte			

## Schemi utilizzati per l'analisi del lessico usato

### Giornali Internazionali

**Riferimenti:** GI1 – Giornale Internazionale

Nome testata: Financial Times

1. Data: 9 Ottobre, 2009

Glass consciousness di Rachel Spence

2. Data: 17 Aprile 2011

“Patricia Urquiola’s Venice”, Maria Shollenbarger

3. Data: 28 Novembre 2013

Glasstress: from Tracey Emin to Cornelia Parker, Charlotte Abrahams

4. Data: 28 Novembre, 2015

New ways with Murano glass, Lucia Van der Post

**Riferimenti:** GI2 – Giornale Internazionale

Nome testata: Le Figarò

1. Data: 23 Ottobre 2013

Lisbonne dans les pas de Joana Vasconcelos, Marie-Angélique Ozanne

2. Data: 7 giugno 2013

Biennale de Venise: le carnet de route des VIP de l'art, Valérie Duponchelle

**Riferimenti:** GI3 – Giornale Internazionale

Nome testata: La Vanguardia

3. Data: 3 agosto 2011

La Biennale Off. Transformaciones

**Riferimenti:** GI4 – Giornale Internazionale

Nome testata: Economist

4. Data: 3 Luglio 2013

Blow up. How high art will come to the rescue of Venice’s glassblowers (fingers crossed)

Anno	Associazioni	Intorno	Es	Frequenza	Caratteristiche	Articolo	Totale	Articoli %
GI 1 -The Financial Times								
2009				Vetro (10), murano (6), artisti (5), contemporanea (4), berengo (3), glasstress (3)	Parziale	523	1011	52%
B	Organizzatore, business, artista, imprenditore	Organizzatore della mostra, Studio B., Businessman, peculiarità dei suoi artisti	the show's organiser, business is one of the very few on the island					
G	Visione, nuovo, istallazione	45 artisti, spettacolarità dell'istallazione	an exhibition of 45 artists, spectacularly ethereal installation in					
V	Sculture, mostra, scetticismo, arte contemporanea	Sculture, devozione al vetro, Palazzo Franchetti	contemporary sculpture in, exhibitions has been devoted to, Palazzo Franchetti Here,					
2011				Mercato (2), glasstress (1)	Parziale	80	669	12%
B	x	x	x					
G	esibizione	Esibizione chiamata	For an exhibition called					
V	progetto	Progetto a Murano	Project produced in M.					

2013				Vetro (6), artista-emin (6), berengo (2), Glasstress (2)	Parziale: Emin		311	100%
B	Presidente	Presidente della compagnia BS	president of M. glassmaking company					
G	Evento, esibizione	65 artisti, Biennale di Venezia	Venice Biennale was an event called, for which 65 a.					
V	Concetto, alchemico, fashion	Superiore al semplice materiale	not only as a material, alchemistic qualities of					
2015				Artisti (5), vetro (3)	Parziale: "Art Factory", Giubilei (GS 2009).	113	1704	7%
B	studio	SB sede M.	Based in M					
G	mostra	A P. Franchetti	Exhibition in the P. Franchetti					
V	Settore, opere	Nuove forme e settore	Never work before, industry to higher artistic endeavour					
GI 2 – Le Figarò								
2013				Inventiva (2), biennale (2), venezia (2)	Parziale: Vasconcelos P. Franchetti		133	100%
B	x	x	x					
G	mostra	Mostra a P. Franchetti	Expos en cours					
V	x	x	x					

2013				Arte contemporanea (2), Murano (2), esposizione (2)	Parziale: Biennale	143	1950	7%
B	veneziano							
G	x	x	x					
V	sculture	Hatoum	H. la demme de					
GI 3 – La Vanguardia								
2011					Parziale: Roig	21	163	13%
B	x	x	x					
G	mostra	Esibizione a Venezia						
V	x	x	x					
GI 4 – The Economist								
2013				Vetro (24), artisti (9); murano (8); berengo (7)	Totale		883	100%
B	Promotore, fondatore, manager	Iniziativa, contatta	BS, This local initiative is. Founded BS, was asked to create					
G	evento	Palazzo Franchetti	an exhibition that is split between the P. Franchetti					
V	Industria, studio, mercato, opere	Cambiamento del settore, entrate del mercato, opere attuali	turning to new source, contemporary artists using					

## Giornali Nazionali

### **Riferimenti:** GN 1 – Giornale Nazionale

Nome testata: Corriere della Sera

5. Data: 04 agosto 2009

Giochi di vetro e nature morte, Andrea M. Campo

6. Data: 27 maggio 2011

Impegno & interessi, lite su Ai Weiwei, P. Pan.

7. Data: 7 febbraio 2014

Ernesto e Joana, un inno alla gioia, Francesca Pini

8. Data: 05 maggio 2015

Venezia, da Biennale a Prada. Le dieci cose da non perdere, Veronica Tuzi.

### **Riferimenti:** GN 2 – Giornale Nazionale

Nome testata: La Repubblica

9. Data: 26 giugno 2009

Sergio Bovenga le trasparenze di un originale, Tiziana Leopizzi

10. Data: 30 ottobre 2009

L' universo di Sergio Bovenga una riflessione sull' infinito, S.B.

11. Data: 29 maggio 2014

Bilaterale, Carmela Grasso

### **Riferimenti:** GN3 – Giornale Nazionale

Nome testata: Adnkronos

1. Data: 2 agosto 2013

Delphine Lucielle exhibits new work at Glasstress 2013 during the 55th Venice Art Biennale

2. Data: 7 Settembre 2015

Corpi Estranei' di Laurito contro le discriminazioni a Venezia

Anno	Associazioni	Intorno	Es	Frequenza	Caratteristiche	Articolo	Totale	Articoli %
GN 1 – Corriere della Sera								
2009				Venezia (4),	Parziale: artisti <b>veneti</b> in Biennale	112	730	15%
B	x	x	x					
G	mostra	Opere in vetro per G.	Opere in v. per la mostra					
V	Opera d'arte, medium	medium	Serie di opere in					
2011				Weiwei (8), zhang (4)	Parziale: <b>Weiwei</b>		471	100%
B	Paparoni	Presnta - appoggia	E D.P. presentano la scultura					
G	evento	collaterale	Evento collaterale Biennale					
V	scultura	Oggetto d'arte	Presenta una scultura in					
2013				x	Parziale: Vasconcelos	50	501	10%
B	fucina	Opera creata	Lampadario creato nella fucina di					
G	evento	esposto	B. ed esposto a					
V	racconto	Sinonimo dell'opera "lampadario"	Raccordo mentale anche sul					
2015				Arte (3), glasstress (3), vetro (3)	Parziale: eventi Biennale	54	833	7%
B	x	x	x					
G	Evento gotika	- Palazzo Franchetti	Gotika, Palazzo Franchetti					

V	Arte	Medievale, contemporanea	Centinaio d'opere d'arte medioevale, creazioni d'arte contemporanea in					
GN 2- La Repubblica								
2009				Bovenga (5), ricerca (3), veneziana (3)	Parziale: Bovenga		176	100%
B	creatore	Carattere prominente	Mostra fortemente voluta da					
G	Mostra	Evento di Venezia	Emblematico per veneziana, nella 53ma Biennale					
V	emblematico	Materiale veneziano	Materiale emblematico veneziano					
2015				Bovenga (2)	Parziale: <b>Bovenga</b>		95	100%
B	x	x	x					
G	evento	Biennale	Evento collaterale alla Biennale					
V	x	x	x					
2015				Centro comitato (2), hermitage (2)	Parziale: rapporto Russia – Italia	237	969	24%
B	x	x	x					
G	evento	Venezia	Gotika ancora a Venezia					
V	x	x	x					
GI 3 - Adnkronos								

2013				Lucielle (7), vetro (7), arte (6), Venezia (4)	Parziale: Intervista <b>Lucielle</b>		264	100%
B	Curatore, fondatore	Curatore, impressioni sull'artista	founder of Glasstress, added that Lucielle					
G	mostra	Biennale, di Berengo	As part of, founder of					
V	Pittura, medium	Distintiva artista con medium	distinctive as she paints with					
2015				Berengo (5), studio (4), vetro (4), 1989 (2)	Parziale: su altro di Berengo	187	574	33%
B	Studio, collezionista, collaborazioni	Intuitivo, innovativo	Intuizione che ha portato, fiore all'occhiello, primo impatto					
G	evento	Biennale	Evento collaterale alla Biennale					
V	Materiale, opere	Medium rivoluzionario, opere contemporanee	Impegnato a rivoluzionare, produzione di opera d'arte					

## Giornali Locali

### **Riferimenti:** GL1 – Giornale Locale

Nome testata: La Nuova Venezia

3. Data: 14 luglio 2009  
Vivrà in una scatola per 49 giorni. Artista cinese sotto vuoto a Murano, Manuela Pivato.
4. Data: 07 agosto 2015  
Venezia, finito il soggiorno d'arte per la dromedaria Daria, Vera Mantengoli

### **Riferimenti:** GL2 – Giornale Locale

Nome testata: Venezia Today

5. Data: 20 Maggio 2014  
L'Ermitage sbarca a Venezia e dà subito vita a sei borse di studio
6. Data: 19 giugno 2015  
Glasstress Gotika 2015, "Life bank project" Venezia Art night Eventi a Venezia

### **Riferimenti:** GL3 – Giornale Locale

Nome testata: Il Gazzettino

7. Data: 21 Maggio 2014  
Ermitage, una vetrina della Russia

### **Riferimenti:** GL4 – Giornale Locale

Nome testata: Il Corriere del Veneto

8. Data: 05 maggio 2015  
Venezia, da Biennale a Prada. Le dieci cose da non perdere, Veronica Tuzii.

Anno	Associazioni	Intorno	Es	Frequenza	Caratteristiche	Articolo	Totale	Articoli %
GL 1 – La Nuova Venezia								
2009					Scatola (6), xing (3), glasstress (1), berengo (1), vetro (0)	Parziale: notizie	422	100%
B	studio	Il berengo studio sostiene	Il berengo studio sostiene					
G	progetto	Sostiene il progetto	Che sostiene il progetto					
V	x	x	x					
2015					Dromedaria (9), venezia/murano (9), biennale (3), collaterale (3), Koen (4),	Parziale: notizie	200	100%
B	curatore	Curatore dell'evento G.	curato da D. O.					
G	“evento”	Associazione a Life Bank	progetto Life Bank di Glasstress					
V	x	x	x					
GL 2 – Venezia Today								
2015					Italia (10), Venezia (8)	Parziale: notizie	339	100%
B	Fondazione	Associato a F. e Palazzo	Palazzo Franchetti e fondazione Berengo)					
G	Gotika	Collaborazione Ermitage	l'Ermitage o a					
V	x	x	x					
2015					Sentimenti (6), cucina (15), gotika (8) koen (10),	Parziale: notizie	955	100%
B	Fondazione, Studio	curatore	curatela di D.O. e					

G	Gotika	Cucina, pubblico	Nell'ambito della biodiversità, degustazioni					
V	Sculture, arte	Medium rivelatore	Nel vetro ha trovato					
GL 3 – Il Gazzettino								
2015				hermitage (7), Venezia (6), italia (4),	Totale		507	100%
B	Fondazione	Localizzazione Pal Franchetti	Palazzo Franchetti e alla Fondazione Berengo					
G	Gotika	esposizione	'esposizione Glasstress					
V	x	x	x					
GL 4 – Corriere del Veneto								
2015				Arte (3), glasstress (3), vetro (3)	Parziale: Biennale	54	833	7%
B	x	x	x					
G	Evento - gotika	Palazzo Franchetti	Gotika, Palazzo Franchetti					
V	Arte	Medievale, contemporanea	Centinaio d'opere d'arte medioevale, creazioni d'arte contemporanea in					

## Riviste Internazionali

### **Riferimenti:** RI1 – Rivista Internazionale

Nome testata: Urban Glass

9. Data: 31 Agosto 2011

Glasstress Grows up, James Yood

10. Data: 29 Dicembre 2011

3 Questions For ... Luke Jerram, Andrew Page

11. Data: 25 marzo, 2013

Contemporary artists work in glass for “Glasstress: White Light / White Heat” collateral

### **Riferimenti:** RI2 – Rivista Internazionale

Nome testata: DAMn°

12. Data: Aprile Maggio 2011

Crystal clear Stories, Jeroen Junte

13. Data: Marzo- Aprile 2012

Open Universe of Diversity - Koen Vanmechelen’s chicken run, Sam Steverlynck

### **Riferimenti:** RI3 – Rivista Internazionale

Nome testata: Art in America

14. Data: 3 luglio 2013

A chinese Biennial?, Richard Vine

15. Data: 15 luglio, 2013

China's New Normal in Venice, Richard Vin

Anno	Associazioni	Intorno	Es	Frequenza	Caratteristiche	Articolo	Totale	Articoli %
RSI 1 – Urban Glass								
2011				vetro (17), arte (14) berengo (13); artisti (12): contemporanea (11)	Totale		1497	100%
B	Organizzatore, BS, “multi-tasker impresario”	Berengo – BS – Murano, specializzazione che lo contraddistingue, esuberanza e zelo	owner of the Berengo Studio in Murano, its speclalized practitioners, exuberant zeal and enthusiasm of					
G	Mostra, dialogo	Rapporto arte e artigianato	dialogues with functionality					
V	Arte, materiale, tradizione, plastico, tradizione	Capacità che può raggiungere, può diventare tutto, possibilità inesprese	is capable of achieving, smacks of narrowing the parameters, is infinitely more flexible a medium					
2011				Vetro (3), esibizione (2), lavoro (2)	Parziale: Jerram	59	1467	5%
B	x	x	x					
G	Mostra	Nuove esperienze - Venezia	the moment I’ve got, in					

			Venice					
V	Oggetto	Lavori nel materiale						
2013				Glasstress (7), Venezia (5), vetro (4)	Totale		204	100%
B	Curatore, BS, museo	Curatore Franchetti	GS, Curated by, Franchetti on the Grand Canal					
G	Mostra	Wallace, successo alla Biennale	College of Fashion and the Wallace Collection, success of two previous Venice Art Biennale					
V	Materiale, oggetto d'arte	Percezione,	our perception of					
RI 2 – DAMn°								
2011				vetro (20); murano (14); berengo (13); Venezia (11); arte (9)	Totale		1145	100%
B	Proprietario BS, curatore, organizzatore	Principi, legame con Murano	is not in it for the money, Murano glass industry is not going anywhere					
G	Mostra, progetto	Lavoro che progredisce negli anni, legato alla Biennale	to curare the new, during this years edition Biennale					

V	Antico, opere	Non è solo un mezzo, conoscenze rare	is more than a produc, from Murano is an art					
2011				Cosmopolitan Chicken Project (8); Vanmechelen (7); progetto- polli (6)	Estraneo: Vanmechelen		658	100%
B	x	x	x					
G	x	x	x					
V	x	x	x					
RI 3 – Art in America								
2013				x	Parziale: Weiwei, Zhan Wang e Cai Guo-Qiang	60	2458	6%
B	x	x	x					
G	mostra	Palazzo Franchetti	Exhibition at P. F.					
V	scultura	Opera di protesta	suicide bomber vests					
2013				Tartaruga (2), vetro (2) Zhang (2)	Parziale: Zhang Huan	74	1007	7%
B	x	x	x					
G	Mostra	Palazzo Franchetti	Exhibition at P. F.					
V	opera	Aspetto dell'opera	A shelf of wavy					

**Riferimenti:** RN 1 – Rivista Nazionale

Nome testata: Artribune

16. Data: 1 giugno 2011  
Che c'entra con il vetro la casetta di Erwin Wurm? Ecco la seconda edizione di Glasstress, Chiara Casarin
17. Data: 27 settembre 2011  
Il ritorno di Kiki, Manuela Valentini
18. Data: 19 maggio 2013  
Verso la Biennale: l'emancipazione del vetro. Da Tracey Emin a Tony Oursler , tanti i big alla prova con la terza edizione di Glasstress, Marta Cereda
19. Data: 6 giugno 2013  
Idea Fine settimana. Da Venezia a Merano è il trionfo del vetro, con gli artisti internazionali di Glasstress, Helga Marsala
20. Data: 15 giugno 2013  
Venezia, il vetro e la Biennale, Neve Mazzoleni
21. Data: 17 giugno 2013  
Dipingere con il vetro: Delphine Lucielle a Venezia, Simone Rebora
22. Data: 4 giugno 2015  
Venezia, il vetro e l'arte contemporanea, Federica Lavarini

**Riferimenti:** RN 2 – Rivista Nazionale

Nome testata: Exibart

23. Data: 17 maggio 2011  
Ai Weiwei alla Biennale? Sì, ma non partecipa, Giulia Fontani
24. Data: 4 Giugno 2011  
È nato prima l'uovo o la gallina? Non si sa, ma di sicuro è nato a Venezia!, Gemma Pranzitelli
25. Data: 10 luglio 2011  
Arte, scienza e polli: a Venezia la personale "da laboratorio", Gemma Pranzitelli
26. Data: 2 giugno 2013  
Vetro e Contemporaneo. A Palazzo Franchetti c'è Glasstress, ovvero grandi nomi, a metà tra kitsch e magia.
27. Data: 5 maggio 2015  
Gotico sottovetro e contemporaneo di Murano.

**Riferimenti:** RN 3 – Rivista Nazionale

Nome testata: Sky Arte

28. Data: 20 agosto 2013  
Glasstress. Vetro a regola d'arte a Venezia
29. Data: 4 giugno 2015  
Vetro e arte s'incontrano. A Venezia

**Riferimenti:** RN 4 – Rivista Nazionale

Nome testata: Arte (G. Mondadori)

30. Data: Maggio 2011

Materiali del Contemporaneo, l'Arte giustifica il Mezzo, Chiara Pasqualetti.

31. Data: Agosto 2011

La rivincita del Vetro, Chiara Pasqualetti

**Riferimenti:** RN 5 – Rivista Nazionale

Nome testata: Inside Art

32. Data: 11 luglio 2013

Una lode al vetro, Massimo Canorro

**Riferimenti:** RN 6 – Rivista Nazionale

Nome testata: Espoarte

33. Data: 29 giugno 2011

GLASSTRESS, Ginevra Bria

Anno	Associazioni	Intorno	Es	Frequenza	Caratteristiche	Articolo	Totale	Sull'articolo %
RN 1 - Artribune								
2011				Berengo (3), Palazzo (3), artisti (2) edizione (2)	Totale		252	100%
B	creatore	Attivo, avvicina artisti, Murano	non si è fermato un attimo, fatto realizzare dai suoi artigiani					
G	Esibizione 2009	Biennale	La prima edizione					
V	Opere	Arte e vetro uniti	borbottare chi ancora considerava arte					
2011				Vetro (4), tempo (3)	Parziale: Kiki Smith	202	678	30%
B	x	x	x					
G	Mostra 2009	biennale	Ha partecipato alla mostra					
V	materiale	Piace e ha molti utilizzi	può essere usato in tanti modi					
2013				Berengo (5), artisti (4), Biennale (3), Glasstress (3)	Totale		295	100%
B	Fondatore, organizzatore, catalogo, BS	Voglia di riscatto	Per questo fonda BS					
G	mostra	Biennale, contatto con vetro	mettendo gli artisti in contatto					
V	opere	Non solo artigianato	muranese non riguardasse solo le arti applicate,					
2013					Parziale: svago		391	100%

B	Tenace, vetro	Evento per sua perseveranza, sue idee di arte	grazie alla tenacia di, l'arte e il vetro	Vetro (4), Berengo (3), grande (3)				
G	evento	Mostra per vetro	Evento interamente dedicato					
V	Materiale	Medium, per fare arte	Nell'arte contemporanea, oggetti in					
2013				Material (5), vetro (4), fragile (3), artisti (3)	Totale Palazzo Franchetti		381	100%
B	Fondatore BS	Mostra e BS	Un atelier per avvicinare artisti					
G	evento	Collaterale, pf	Biennale, ospitato nel P. F.					
V	Materiale, estetica, fascino	Arte con focus su vetro, rarità	Arte contemporanea, il materiale principe è, materiale dalle rare qualità espressive					
2013				Vetro (10), materiali (5), Murano (3)	Intervista: Delphine Lucielle	454	1482	31%
B	mediatore	Curatore Putnam vuole lei	Dobbiamo avere subito quest'artista					
G	evento	x	x					
V	materiale	Info sulla sua tecnica	lo uso il silice che è vetro,					
2015						537	875	61%

B	Promotore, organizzatore	Presenza scontata	due i promotori ovviamente	Vetro (12), Berengo (5), Glasstress (5), materiale (4)	Confronto tra: "Glasstress" e "In glass we trust"			
G	Mostra	Testimonianza del valore del vetro	Non è considerato come testimonia					
V	Mondo, opere	contraddittorio	Il mondo delx è contraddittorio					
RN2 -Exibart								
2011				Artista (4), Weiwei (3), cinese (2)	Parziale: Oleg Kulik, pro Weiwei		161	100%
B	x	x	x					
G	evento	Biennale	Collaterale alla Biennale					
V	opera	descrizione	x					
2011				Grande (3), scultura (3), vetro (3), installazioni (2)	Parziale: Vanmechelen	179	861	21%
B	BS	Lavoro dell'artista	x					
G	Evento 2009	Riferimento al lavoro	x					
V	materiale	Lavorazione, adesso nuove forme	ferro nel contesto delle installazioni site-specific					
2011				Venezia (4), Vanmechelen (2), palazzo (2)	Parziale: Vanmechelen		271	100%
B	x	x	x					
G	mostra							
V	Lavorazione opera	Caratteristiche tipiche del vetro	Vetro soffiato di M					
2013				Bellezza (2), lavoro (2)	Commento alla mostra		311	100%
B	x	x	x					

G	mostra	Rischio Kitsh	Il rischio di scambiare in k					
V	materiale	descrizione	x					
2015				Gotico (4), serie (3), Venezia (3)	Totale		230	100%
B	x	x	x					
G	mostra	Biennale	Mostra sorta nel 2009 per la B					
V	Tecnica, antico	Antichissima tecnica, manufatti unici	in gran parte mai presentati al pubblico					
RN 3 – Sky Arte								
2013				vetro (5), installazioni (3), Ron Arad (3)	Totale: panoramica sugli artisti		339	100%
B	FB	Locazione della mostra	Center					
G	mostra	descrizione						
V	Opere, medium	Medium per l'arte	Strumento per arte contemporanea					
2015				Berengo (4), artisti (3), vetro (3)	Totale		243	100%
B	FB, BS, curatore	protagonista	capeggiata da x anche curatore della mostra					
G	Mostra, rassegna	Biennale, eccellenza	lancia un dialogo tra eccellenze					
V	Antico, medium	Contatti arte e antico	come terreno comune					
RN 4 – Arte (Mondadori)								
2011							587	100%

B	Fornace	storicamente	La storica fornace di	vetro (9), arte (4), artisti (3), lavoro (3)	Parziale: non cita Glasstress, usa sinonimo Biennale			
G	x	x	x					
V	materiale	Antico, di tradizione, non scontato	materiale antico come la civiltà, teorica complessa, mestiere complesso non si può improvvisare					
2011				vetro (8), mostra (4), palazzo (3), cavalli (2)	Totale Concomitanza? Lavorazione del vetro, evocato dallo stress del titolo		589	100%
B	creatore	Motore	Motore dell'operazione è					
G	Mostra, rassegna	Concomitanza,	Avvenuto in concomitanza con la scorsa Biennale					
V	opere	Contaminazioni vetro -arte	dedicata alle contaminazioni, arte contemporanea il design					
RN 5 – Inside Art								
2013				Vetro (5), artisti (5), Berengo (4), calore (4)	Totale		463	100%
B	Museo, curatore, catalogo	Riferimento al suo ruolo per l'evento	Scrive nel catalogo, curato da					

G	Obiettivo mostra	Biennale, sedi, collegamento	artisti in contatto con un materiale					
V	Materiale, opere	difficoltà e potenzialità, luce	Luce parte della nostra percezione del					
RN 6 - Espoarte								
2011				Glasstress (4), artisti (3)	Totale		274	100%
B	x	x	x					
G	Indagine, scoperta	consiglia per scoprire Murano, indaga il tema	affronta il tema della trasversalità disciplinare					
V	tecnica	definizioni	La tecnica di lavorazione in vetro					

## Ringraziamenti

Il lavoro presentato non sarebbe stato possibile senza il supporto e la collaborazione di più persone. In primo luogo si ringrazia il professore Michele Tamma, relatore della tesi, per i consigli, lo stimolo a migliorare e le opportunità che mi ha fornito.

Un grande ringraziamento va ad Adriano Berengo, fondatore dell'evento Glasstress, per la sua cortese collaborazione e la gentilezza mostrata in questi mesi. Sono molto riconoscente all'aiuto e le costanti attenzioni mostrate da Mauro Zardetto, manager delle *public relation* per Fondazione Berengo, sono grata per i suggerimenti e l'entusiasmo mostrato. Si ringraziano le informazioni e le conoscenze messe a disposizione da Simone Berno, Anita Braghetta, Laura Bresolin, Roberto Lazzari e Claudio Pavesi. In aggiunta si vuole esprimere riconoscenza allo *staff* del Berengo Studio e della Fondazione Berengo, per essersi interessati al mio lavoro e avermi fornito il materiale su cui lavorare.

Un caloroso pensiero a Luisa Flora, amministratrice unica della società Arte Eventi Venezia, per avermi aiutato a trovare il materiale, per i contatti fornitimi e il sostegno che ha sempre mostrato. Assieme a Luisa si vuole ringraziare anche Fulvio Caputo e tutto il *team* della società, per il supporto durante il mio periodo di tirocinio.

Un ringraziamento a Roberta Cavallarin, responsabile della *document delivery* della Biblioteca di Economia di Ca' Foscari, che si è particolarmente spesa per fornirmi materiali di difficile reperibilità per le mie ricerche, a Sonia Revel e Luca Bevacqua per i suggerimenti, i consigli in ambito di linguistica e analisi lessicale. Infine ringrazio Lorenzo Cini e tutti coloro che mi hanno aiutato, consigliato e sopportato mentre lavoravo a questo progetto che si è rivelato essere tanto impegnativo quanto soddisfacente e appassionante.