

Marta Maria Montella

I MUSEI D'IMPRESA HERITAGE E TOTAL RELATIONSHIP MARKETING



STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

COMITATO SCIENTIFICO

RESPONSABILE SCIENTIFICO

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

MEMBRI DEL COMITATO

SERGIO BARILE, Sapienza Università di Roma

DOMENICO BODEGA, Università Cattolica del Sacro Cuore

FRANCESCO CAPALBO, Università degli Studi del Molise

MAURIZIO COMOLI, Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

MARIANO D'AMORE, Università degli Studi di Napoli Parthenope

VITTORIO DELL'ATTI, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

GIUSEPPE DELMESTRI, Vienna University of Economics and Business

PRIMIANO DI NAUTA, Università degli Studi di Foggia

ALBERTO MARCATI, Luiss Guido Carli

ANDREA PRENCIPE, Luiss Guido Carli

DAVIDE RAVASI, Cass Business School, City University of London

GIANFRANCO REBORA, University Carlo Cattaneo LIUC

MARIALUISA SAVIANO, Università degli Studi di Salerno

MARTA UGOLINI, Università degli Studi di Verona

COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

MEMBRI DEL COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

MARTA MARIA MONTELLA

I MUSEI D'IMPRESA

HERITAGE E TOTAL RELATIONSHIP MARKETING

MARZO 2018



STUDI MOA

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Presentazione della Collana

La Collana di Management e Organizzazione Aziendale, diretta dal Prof. Marcello Martinez, pubblica saggi e monografie frutto del lavoro di ricerca di studiosi italiani ed internazionali nel campo delle scienze manageriali ed organizzative.

La Collana si propone di contribuire alla crescita e alla diffusione della conoscenza dei temi del *management* e dell'organizzazione aziendale con l'obiettivo di favorire l'approccio multidisciplinare, eliminando le barriere settoriali e promuovendo la costituzione di un luogo scientifico e di pensiero, ove gli autori di ricerche originali possano trovare un'opportunità per dare ampia diffusione ai loro contributi.

Sebbene i volumi della Collana sono prevalentemente pubblicati in lingua italiana le trattazioni sono collocate nei più ampi *stream* di ricerca internazionale. Principi fondanti della Collana sono l'originalità e il rigore metodologico.

Le proposte, dopo l'accurata revisione del Comitato Scientifico, saranno pubblicate in volumi su supporto fisico a testo stampato e/o altro tipo di supporto statico (*ebook*).

Le proposte dovranno pervenire all'email: redazione@collanamo.it in formato Word (Times New Roman 12 interlinea 1), o pdf.

I contributi saranno sottoposti ad un doppio referaggio anonimo con all'ausilio di referee qualificati e di riconosciuto prestigio.

Sono accettati contributi in lingua italiana e inglese.

Procedura di referaggio

Tutti i volumi della Collana di Management e Organizzazione Aziendale sono soggetti a un processo di *double blind review* gestito da un componente del Comitato Scientifico della Collana secondo la seguente procedura:

- al ricevimento del file del manoscritto in formato Word o pdf, sarà verificata la sussistenza delle condizioni per l'avvio del processo di referaggio, tra cui il controllo antiplagio;
- se il risultato di tali verifiche consente l'avanzamento del processo, il manoscritto sarà sottoposto all'attenzione del Presidente del Comitato Scientifico;
- il Presidente del Comitato Scientifico, in base alla tematica del manoscritto, assegna il referaggio a due *Reviewer* o identifica un *Editor* in seno al Comitato Scientifico che sceglie due *Reviewer*;
- i *Reviewer*, completato il processo di revisione del manoscritto, inviano all'*Editor* un report stabilito secondo il format definito dall'Editrice;
- l'*Editor* riceve i report dei *Reviewer* e predisponde un *Editorial Report*;
- l'*Editorial Report* viene inviato all'autore;
- in caso di accettazione senza rilievi, l'autore/i potrà pubblicare il volume nella forma in cui è stato inoltrato, ma inviandolo in formato word;
- in caso di accettazione con riserva, l'autore/i potrà apportare le modifiche suggerite e risottomettere il manoscritto in word, per un ulteriore round di referaggio.

SOMMARIO

Presentazione	11
<i>di Elio Borgonovi</i>	
Introduzione	19
Contesto di riferimento.....	19
Stato dell'arte	24
Oggetto e finalità dello studio.....	27
Struttura del lavoro	31

PARTE PRIMA

Capitolo 1 - <i>Heritage marketing</i> e contesto postmoderno	37
1.1 Potenzialità e strumenti dell' <i>heritage marketing</i> nel postmoderno	40
1.2 L'età postmoderna.....	44
1.3 Nuova concezione di benessere tra sviluppo sostenibile e responsabilità sociale delle imprese	47
1.4 Mutamento delle nozioni di cultura e museo	51
1.5 L'impresa come attore culturale	55
1.6 Mutamento della domanda.....	56
1.7 <i>Product offering</i>	59

Capitolo 2 - Il capitale intellettuale nel nuovo scenario competitivo dell'impresa	65
2.1 Capitale intellettuale.....	66
2.2 Capitale intellettuale d'impresa e creazione di valore.....	71
2.3 <i>Heritage e corporate image</i>	74
2.4 <i>Corporate image</i> e sistemi produttivi locali.....	77
2.5 Capitalizzazione delle risorse intellettuali dell'impresa.....	79
Capitolo 3 - Innovazione delle strategie d'impresa e exploitation del capitale intellettuale	83
3.1 Innovazione delle strategie d'impresa	85
3.2 La "forma-museo" per la creazione di valore d'impresa.....	89
3.3 <i>Exploitation</i> del capitale intellettuale dell'impresa	92
3.3.1 Ottica organizzativa: <i>internal marketing</i>	96
3.3.2 Processi d'innovazione.....	100
3.3.3 Vantaggio commerciale inimitabile	103
3.3.4 Vantaggio commerciale inimitabile del capitale intellettuale <i>place specific</i>	111
3.3.5 <i>Relationship marketing</i> verso i sovrasistemi locali	115
3.4 Approccio relazionale all' <i>heritage marketing</i>	120
3.5 Musei d'impresa come strumenti di <i>total relationship heritage marketing</i>	123

PARTE SECONDA

Capitolo 4 - Musei aziendali	131
4.1 Determinanti di contesto per la nascita dei musei aziendali	131
4.2 Origine e sviluppo	133
4.3 Definizione	136
4.4 Tassonomia.....	141
4.5 Costi, ricavi e vincoli.....	146
4.6 Strategie, processi produttivi, assetti organizzativi per migliorare il rapporto costi-benefici.....	150
Capitolo 5 - Musei d'impresa in Italia: indagine empirica	155
5.1 Mappatura dei musei aziendali	155
5.2 I musei d'impresa.....	157
5.3 Il questionario d'indagine	162
5.3.1 Metodologia	162
5.3.2 Output.....	164
Capitolo 6 - Esiti dell'indagine empirica.	
Implicazioni manageriali	183
6.1 Teoria e prassi.....	183
6.2 Punti di forza e <i>best practices</i>	185
6.3 Punti di debolezza	191
6.4 Ulteriori prospettive di sviluppo	200

Appendice descrittiva	203
Tabella 1 Esempi di archivi d’impresa in Italia	203
Tabella 2 Esempi di collezioni aziendali in Italia.....	204
Tabella 3 Esempi di musei della tradizione produttiva locale in Italia	205
Tabella 4 Musei aziendali in Italia appartenenti alla categoria dei “musei d’impresa”	206
Tabella 5 Musei d’impresa in Italia distinti per tipologie.....	211
Tabella 6 Musei d’impresa in Italia non considerati.....	214
Tabella 7 Musei d’impresa associati a Museimpresa al 31/01/2017	215
Tabella 8 Musei d’impresa che utilizzano il marchio <i>Motor Valley</i> al 31/01/201	216
Tabella 9 Musei aziendali in Italia appartenenti alla categoria dei “musei distrettuali”.....	216
Tabella 10 Musei aziendali in Italia appartenenti alla categoria dei “musei industriali”	216
 Bibliografia	 217

Indice delle figure

Figura 1	Matrice di segmentazione delle risorse del capitale intellettuale	69
Figura 2	Possibile segmentazione dei musei aziendali	144
Figura 3	Principali tipologie dei musei d'impresa.....	146
Figura 4	Mappatura dei musei aziendali italiani.....	157
Figura 5	Istituzione (%).....	159
Figura 6	Settore di appartenenza dell'impresa di riferimento (%; 2017)	160
Figura 7	Musei d'impresa concernenti il settore manifatturiero: tipo di produzione (%; 2017)	161
Figura 8	Numero di addetti	168
Figura 9	Numero medio annuo di utenti	170
Figura 10	Principali punti di forza e di debolezza rilevati	199

PRESENTAZIONE

di Elio Borgonovi

Il Lettore influenzato dalla velocità che caratterizza la realtà attuale potrebbe farsi ingannare dalla prima parte dell'opera di Marta Maria Montella, pensando che essa faccia riferimento soprattutto al passato delle imprese e al suo influsso sul presente. Infatti il richiamo a musei e *heritage* nella prima parte del titolo potrebbe far pensare a tutto ciò che è sopravvissuto alle intemperie del tempo, inteso in termini figurativi come le vicende positive o negative che possono aver caratterizzato la vita di istituzioni complesse quali sono le imprese, ma al Lettore attento non può sfuggire la seconda parte del titolo e soprattutto lo sviluppo dello scritto, che invece proietta l'esperienza del passato nel futuro della gestione e del management quale è il *total relationship marketing*. Conseguentemente, lo scritto di Marta Mon-

tella si qualifica a pieno titolo come “originale” nel duplice significato che può essere attribuito al termine: ritorno alle origini e novità nelle scelte di relazione delle imprese con il proprio ambiente che può garantire la loro vita duratura.

Chi si addentra con attenzione nella lettura del testo può cogliere una serie di elementi che lo qualificano e lo differenziano da una gran parte della letteratura sul tema del marketing e più in generale delle relazioni dell'impresa con il proprio ambiente. Innanzitutto l'approccio interdisciplinare al tema del marketing, un approccio che mi sembra di poter definire di management umanistico o di management centrato sulle persone, sicuramente la formazione dell'autrice è stata di aiuto, ma non sempre è facile la fusione. Non di rado nei ricercatori che hanno background formativi multidisciplinari si notano dicotomie, disarmonie o differenti livelli di riflessione nella trattazione degli argomenti. Al contrario Marta Montella riesce a proporre un mix equilibrato che non fa mai prevalere una delle due componenti della sua formazione, quella umanistica e quella aziendale, in questo si ricollega bene alle origini dell'economia aziendale italiana che, diversamente dall'impostazione del management scientifico, è fortemente radicata nella cultura umanistica di fine Ottocento/inizio Novecento. Non va dimenticato che nella definizione dei padri fondatori le aziende sono istituti economico-sociali o, ancor meglio, socio-economici che hanno finalità di rispondere ai bisogni reali delle persone cui sono destinati i propri beni e delle persone che in esse operano. In secondo luogo, va sottolineato che lo scritto è saldamente ancorato alla teoria di impresa, in quanto considera i musei come elemento costitutivo del buon funzionamento, del buon management. In terzo luogo è interessante la collocazione che Marta intende dare fin dal primo capitolo, ossia la realtà della società postmoderna e dell'impresa come soggetto culturale, oltre che soggetto economico. In quarto luogo la collocazione nell'ambito del tema della sostenibilità, che dalla “capacità delle imprese di mantenere un equilibrio economico

di lungo periodo”, sintesi di molte definizioni di economicità, si estende alla sostenibilità ambientale che da alcuni decenni è tema dominante, per proiettarsi in un concetto più ampio di sostenibilità di carattere sociale. A nessuno può sfuggire che, dopo aver acquisito una centralità nell'era della globalizzazione, le imprese devono oggi affrontare il tema del recupero di legittimazione anche con riferimento al loro ruolo sociale e all'impatto che hanno su comunità più o meno ampie, sostenibilità che Marta Montella collega direttamente anche al tema del benessere nell'accezione originale di *well-being* che va sostituendosi a quella dominante del XX secolo di *welfare*. Quindi benessere basato sulle relazioni più che sulla proprietà/possesso di beni e che viene incluso nel concetto di *total relationship marketing*. Come è affermato all'inizio del par. 3.5, «Se non c'è dubbio circa l'efficacia delle risorse digitali per la comunicazione d'impresa ai fini del *customer relationship marketing*, è altrettanto immediatamente comprensibile che la relazione one to one, e tanto più in chiave esperienziale, ottiene i suoi massimi effetti quando si abbia la possibilità di incontrare fisicamente il cliente, *face to face*, e in un ambiente appositamente progettato per metterlo in contatto con i documenti materiali dell'*heritage* e per facilitare l'immersività, l'esperienzialità, l'interattività, la dinamicità e lo *storytelling* (Salmon, 2008; Fontana, 2013; Riviezzo et al., 2014 e 2016) anche facendo leva sulle componenti periferiche dell'offerta, sugli *atmosphèrics* tangibili (arredamento, materiali, tecnologia, ecc.) e intangibili (luci, colori, odori, musica, ecc.) e su strategie di *entertainment* perseguite con eventi e spettacoli, nonché avvalendosi quanto meglio di strumentazioni ICT di supporto alla visita».

Il quinto aspetto è quello del capitale intellettuale. Ancora una volta si realizza una sintesi tra un concetto esaltato dall'economia, quello di capitale, e un concetto proprio degli approcci umanistici, quello di “intellettuale”, che intende sottolineare qualcosa di diverso e di più della semplice ragione. Senza entrare in sofisticate analisi dei concetti di capitale umano, capitale razionale, capitale di conoscenze, capitale intellettuale, i passaggi nei quali

viene discusso quest'ultimo concetto chiariscono in modo inequivocabile che l'Autrice lo considera come un mix di razionalità, cultura, storia, emozioni, relazioni, esperienze, per questo *total relationship marketing*. Infine appare evidente e, per quel che mi riguarda riuscito, lo sforzo di andare oltre modelli concettuali consolidati e dominanti senza però farsi illusione di "rotture paradigmatiche". Marta Montella cerca di innovare, essendo però ben consapevole che la maggior parte degli studiosi e dei ricercatori devono considerarsi come "nani sulle spalle di giganti", per questo da un lato sfugge alla tentazione di proporsi come un gigante, ma dall'altro è immune da una malattia molto diffusa nel campo della ricerca, quella che colpisce tantissimi nani che invece di cercare di aggiungere qualcosa di nuovo sulle spalle dei giganti, si crogiolano nell'ombra dei giganti con rielaborazioni di teorie o ricerche empiriche che nulla aggiungono al sapere, anzi a volte sottraggono conoscenze poiché generano confusione.

I tratti di innovatività dello scritto riguardano soprattutto il collegamento tra aspetti interni (ricostruzione e valorizzazione dei musei) e aspetti di relazioni con l'esterno (marketing). Tutte le teorie di impresa si fondano sulla distinzione tra gestione interna e gestione esterna, operazioni interne e operazioni esterne e sulla ricerca di una loro coerenza, ad esempio in modo da collegare le vendite alla produzione, all'approvvigionamento di materie prime, la minimizzazione delle scorte, i flussi monetari in entrata e in uscita. Nello scritto le relazioni interno-esterno vengono viste nella prospettiva di comunicazione della storia, della cultura elaborata in anni e in decenni all'interno dell'istituzione impresa, dei significati e del senso che la vita di impresa ha avuto per coloro che in essa hanno passato parte significativa della propria vita, in sintesi della cultura che trova nei musei un'espressione tangibile. Una comunicazione che si traduce nell'approccio di "*total*" *relationship marketing*, che è molto diverso dal marketing emozionale, esperienziale, virtuale e dal semplice customer relationship management. In questi ultimi approcci, anche se non dichiarato e molte volte

formalmente negato, il rapporto con il cliente è considerato di tipo “funzionale” rispetto all’obiettivo della competitività, dell’aumento di vendite, del profitto. Nel *total relationship marketing* proposto da Marta Montella, con i propri musei, con il proprio personale e con i propri prodotti, l’impresa si qualifica come soggetto titolare di una proposta culturale in grado di far riflettere il cliente su ciò che è stata, è e che intende essere l’impresa nel contesto territoriale e della comunità in cui è stata, è e intende essere inserita.

Una proposta culturale che si fonda su tre pilastri: il recupero e l’esplicitazione dell’identità dell’impresa, la considerazione del cliente come persona che decide consapevolmente, la strategia di sviluppo. Una proposta che faccia riferimento a un’identità è particolarmente significativa in questa fase storica dell’economia e della società globalizzata. Molti sociologi, psicologi, economisti, politologi e altri studiosi sottolineano che questa società è caratterizzata da una profonda contraddizione. Da un lato sembra negare l’importanza alla identità, ad esempio si sostiene che per le imprese sono importanti i risultati più che la proprietà, che le imprese globali non hanno un’identità nazionale, che le persone devono sentirsi cittadini del mondo. Dall’altro però sembra emergere un fortissimo bisogno di nuove identità che finora le imprese hanno collegato al possesso di certi beni, si pensi agli annunci dei nuovi smartphone o nuove tecnologie che creano la corsa ad essere “tra i primi a possederli”. In questi casi però, più che identità, è opportuno parlare di ricerca di uno status economico-sociale. L’impresa che ricostruisce e valorizza un proprio museo stimola una identità non solo con i beni presenti e futuri che essa è in grado di proporre, ma anche con una storia. La società “senza identità” è anche la società liquida teorizzata da Zygmunt Bauman e che secondo molti rischia di diventare gassosa, cioè estremamente volatile. In questo contesto i singoli da un lato godono della massima libertà formale, ma dall’altro sono soggetti estremamente deboli rispetto alle mode e alle culture dominanti. La proposta di *total relationship marketing* intende rivolgersi a un cliente non solo libero di

decidere, ma consapevole di interagire con un'impresa che non è un'entità anonima, un meccanismo di trasformazione della ricchezza. Infine la strategia che consente di collegare identità, consapevolezza del cliente, qualità dei prodotti, completezza delle relazioni allo sviluppo di lungo periodo, alla sostenibilità.

Avendo individuato le principali direttrici lungo le quali si muove lo scritto è abbastanza semplice un breve richiamo alla sua struttura. Il primo capitolo è chiaramente influenzato dalla componente umanistica della cultura dell'Autrice che, non casualmente, utilizza il termine di postmoderno e non quelli di quarta rivoluzione industriale, quarto capitalismo, industria o società 4.0, e altri simili. La definizione di postmoderno come «superamento della visione meccanicistica, deterministica, lineare e statica del mondo e del progresso e delle connesse valenze assolutistiche, generalistiche e universali e per l'enfasi che pone, invece, sulla multiformità, sul dinamismo, sull'indeterminatezza, sul relativismo, sulla frammentazione e sull'individualismo» consente a Marta Montella di sottolineare l'importanza della cultura e del ruolo dell'impresa come soggetto culturale. Infatti solo la cultura in senso completo consente di affrontare una realtà multiforme, dinamica, indeterminata, relativa, frammentata e consente di superare i limiti riduttivistici presentatati dalla cosiddetta cultura tecnica o tecnologica che ha dominato il XIX e XX secolo. Un concetto di cultura espressione della vita reale delle persone, anche di quella che si realizza nei rapporti con le imprese, ben diverso da quello di cultura ottocentesca ed elitaria che si ricollegava a canoni estetici definiti, espressione delle classi dominanti.

Se vero che “chi ben comincia è a metà dell'opera”, il secondo capitolo completa questo parte iniziale dell'opera, aggiungendo un pezzo importante al disegno complessivo dello scritto in quanto affronta il cruciale tema del capitale intellettuale. Capitale inteso come condizioni favorevoli per lo sviluppo delle imprese e della società che sono state accumulate e nel tempo e che non sono state distrutte da scelte errate o da eventi esterni.

Ciò vale per tutti i tipi di capitali, economico, psicologico, sociale, tecnico, ma nel caso specifico viene riferito alle peculiarità della persona considerata in senso olistico, quindi capitale intellettuale non è solo legato alla persona come “essere razionale”, ma alla persona “capace” di filtrare il proprio vissuto alla luce delle proprie esperienze e nella prospettiva dei propri programmi sul futuro. Delicato è il passaggio dal paragrafo 2.1, “Capitale intellettuale”, al 2.2, “Capitale intellettuale d’impresa e creazione di valore” che affronta il delicato tema del trasferimento di una condizione propria di singole persone a una condizione di persone organizzate in un sistema quale è l’impresa. Un passaggio che nella prospettiva di Marta Montella è favorito dalla ricostruzione dell’immagine dell’impresa, dal suo rafforzamento tramite il collegamento con i sistemi produttivi locali e da attenti processi di accumulo e consolidamento (processo di capitalizzazione).

Nel terzo capitolo viene introdotta la componente più tipicamente aziendalistica e manageriale tramite lo sviluppo di una proposta innovativa sulla strategia. Differenziandosi dai tanti modelli più consolidati sui fattori strategici di successo, Marta Montella introduce la forma-museo come fattore non secondario di generazione del valore, secondo un modello diverso da quelli della *supply chain*, a integrazione verticale e orizzontale, alla gestione di portafoglio di prodotti, molto utilizzato in campo finanziario. L’innovatività della proposta fa riferimento al corretto uso della leva del capitale intellettuale, analizzato nelle sue diverse componenti nel paragrafo 3.3, del valore simbolico dell’*heritage*, della accumulazione di capitale relazione anche tramite il museo di impresa. Componente quest’ultima, che viene analizzata approfonditamente nel quarto capitolo, nella quale si fanno apprezzare sia la proposizione di una tassonomia per la classificazione sia le considerazioni relative ai costi collegati alla creazione, mantenimento e utilizzo dei musei di impresa, sia ai benefici in termini di valore che essi apportano.

Come per ogni buona ricerca, Marta Montella conclude il suo scritto

con una estesa indagine empirica che riguarda 94 musei d'impresa, circa il 60% del totale. Ciò le consente una estesa mappatura del fenomeno, attuata con una metodologia rigorosa esposta nel capitolo quinto, mentre nel capitolo sesto sono analizzati i dati derivandone le implicazioni manageriali. Nelle scienze sociali le ricerche sono fatte non per pura conoscenza astratta ma anche per rispondere alla domanda "So what?". Poiché la funzione e la responsabilità sociale dei ricercatori è quella di capire più a fondo la realtà per diffondere conoscenze utili a imprenditori e manager, con l'ultimo capitolo Marta chiude il cerchio tra fenomeno concreto, le imprese che considerano la forma-museo come elemento costitutivo della propria strategia di sviluppo, accumulo della conoscenza, diffusione tramite un adeguato strumento. Si può dire che lo scritto risponde a quest'ultima caratteristica, poiché la sua lettura apparirà al lettore mai banale e scontato.

Milano, 03/11/2017

INTRODUZIONE

Contesto di riferimento

I musei aziendali, fra cui quelli propriamente d'impresa, ovvero istituiti da imprese ancora attive per finalità di marketing, sono un fenomeno emblematico del nostro tempo. Fin quando, decenni or sono, economia e cultura venivano contrapposte, l'accostamento fra azienda o impresa e museo sarebbe stato improponibile. Ma la stagione postmoderna (Lyotard, 1982) ha profondamente mutato rispetto alla precedente i sovrasistemi dai quali dipendono il successo e la sopravvivenza stessa delle organizzazioni di ogni specie (Golinelli G.M., 2000; Barile e Saviano, 2008). Così Walter Barberis, presidente della Einaudi, può progettare legittimamente adesso di realizzare un museo dei musei aziendali, mediante un collegamento virtuale fra tutti i musei industriali italiani, per mostrare “quanto l'industria abbia permeato di sé la cultura italiana” (Griseri, 2017).

Difatti le determinanti di contesto della nascita e delle possibili finalità

di questi nuovi strumenti a disposizione del management attengono a nozioni di valore dell'offerta e per la domanda, da un lato, e di cultura e museo dall'altro profondamente divergenti dai significati fissati in precedenza.

In letteratura è stato ampiamente analizzato il fatto che, in estrema sintesi, le imprese debbano da tempo relazionarsi in modo affatto nuovo con la domanda, giacché, come noto, il consumatore postmoderno, che ha acquisito un'inedita centralità nel mercato, si pone nel rapporto con l'azienda in un'ottica di *co-creation of value* (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Barile e Saviano, 2014) ed è divenuto *sensation seekers* (Fabris, 2008; Rullani, 2008), provando notevole attrazione per le prerogative intangibili dell'offerta, a cominciare dalle qualità simboliche, estetiche e culturali, dalle quali pertanto, in un mercato sempre più concorrenziale, molto dipende ormai il vantaggio competitivo delle imprese (Collesei, 2002).

Minore attenzione è stata rivolta agli effetti che ha avuto proprio per la qualificazione culturale della immagine delle imprese e dei loro prodotti agli occhi del consumatore postmoderno il diffondersi a partire, in Italia, dagli anni Sessanta di una nozione antropologica di cultura contrapposta alla tradizione neoidealista e declinata in chiave materiale, interessata a comprendere i bisogni avvertiti nei diversi luoghi e tempi dalle comunità e i modi in cui queste hanno cercato di soddisfarli. Le scienze storiche anche archeologiche e storico-artistiche si sono allora proposte di “superare [...] la separazione fra vita materiale, quotidiana e storia” (Archeologia Medievale, 1974) e di guardare alla “cultura materiale dell'ambiente, della città e dei prodotti a livello di massa” (Carandini, 1979, pp. 9-10). Si è preso perciò ad indagare i prodotti, i processi, gli strumenti, le organizzazioni, gli ambienti fisici, sociali e culturali delle attività produttive. La storia delle civiltà è così divenuta in gran parte la storia delle trasformazioni dei modi e dei rapporti di produzione di beni atti a soddisfare bisogni comuni. Da quel momento non è stato più possibile contrapporre concettualmente economia e cultura. E poiché per “bene culturale”, secondo la definizione elaborata dal

commissione parlamentare nota come “Commissione Franceschini”, è da intendersi “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”, la qualità culturale non è stata più riservata alle cose rare, di eccezionale bellezza e di specie spirituale, ma si è estesa a tutte quelle che, quale che ne sia la qualità formale, raccontano delle normali condizioni di esistenza delle comunità. Perciò la maggiore importanza è stata anzi attribuita proprio ai prodotti seriali di uso collettivo. Così il museo, tradizionalmente luogo delle muse, scrigno di rarità sublimi in accordo con l’assunto hegeliano secondo cui “il bisogno si trova fuori dall’arte” (Hegel, 1967, p. 1099), si è trasformato nell’istituto deputato alla informazione storica delle civiltà e, proprio in quanto tale, è apparso del tutto congruo che si occupasse di raccogliere, conservare e rendere di pubblico dominio le testimonianze della cultura materiale, fra cui anche i prodotti seriali delle imprese, i loro macchinari e quant’altro è servito alle comunità per far fronte ai propri bisogni nei diversi tempi e luoghi. Allora i tradizionali musei storico-artistici e archeologici hanno provato alcune volte a modificare i contenuti della loro comunicazione e ad essi si sono comunque aggiunte numerose altre specie, fra cui quelle di carattere demotnoantropologico e archeologico industriale, nonché i musei aziendali.

Un altro aspetto del postmoderno, anch’esso interessante in ordine alle finalità cui destinare i musei d’impresa, concerne il paradigma dello sviluppo sostenibile, che, ufficialmente codificato negli anni Ottanta dalle Nazioni Unite (UN, 1987)¹, è venuto a rafforzare l’esigenza, anch’essa emersa non a caso negli anni Sessanta, di sistemi di produzione e consumo che coniughino lo sviluppo con il rispetto dell’ambiente e dei beni comuni in genere (Coase, 1960; Buchanan e Stubblebine, 1962; Boulding, 1966; Ayres e Kneese, 1969). Si è così accresciuta la responsabilità sociale delle imprese, teorizzata da Zappa fin dagli anni Venti, non solo per le componenti natu-

1 ONU, *Our Common Future, Bruntland Report* (World Commission on Environmental and Development – Wced, 1987).

rali dell'ambiente, ma anche per quelle culturali e sociali e, più in generale, per l'insieme dei valori comunitari determinati da processi storico-culturali di lunga durata. La *corporate image* e la *corporate reputation*, estese anche alle caratteristiche del *milieu* di cui l'impresa è parte (Rullani, 1994b; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Trigilia, 2007), devono dunque misurarsi anche con queste istanze, per acquisire e difendere il proprio vantaggio competitivo agli occhi dell'intera platea di stakeholder interni ed esterni, sociali e di mercato. Da qui l'esigenza di adottare e comunicare bilanci sociali anche avvalendosi dei musei d'impresa, per incidere positivamente su una larga opinione.

In questo contesto, caratterizzato fra l'altro da una domanda attenta ai valori simbolici e culturali dell'offerta, da una nozione antropologica di cultura che valorizza il ruolo culturale delle imprese e fa del museo lo strumento informativo della storia latamente economica delle comunità, nonché dall'aspirazione ad uno sviluppo sostenibile che salvaguardi i beni comuni naturali e culturali, le imprese maturano un crescente orgoglio di sé quali attori di rilievo anche culturale e si accorgono presto, conseguentemente, che il *relationship marketing*, già indotto a farsi totale (Gummesson, 2006 e 2008), può conseguire tanto meglio i suoi obiettivi mettendo in valore l'*heritage* sia accumulato nel corso degli anni all'interno dell'organizzazione, sia attinto dal *milieu* allo scopo di potenziare *corporate identity*, *corporate reputation* e *customer retention* (Napolitano et al., 2015; Montella MM. e Cerquetti, 2016). I musei d'impresa, avendo ormai acquisito piena legittimazione culturale, si palesano dunque come strumenti potenzialmente ottimali per un efficace *heritage marketing* globale basato sulle risorse distintive e inimitabili delle imprese.

Che la forma museo sia a tali fini la soluzione opportuna, perché carica per se stessa di valori simbolici nobilitanti e in quanto istituzione apposta per sviluppare efficaci processi di comunicazione, viene intuito dalle imprese prima che dagli studiosi di economia aziendale. La nascita e la diffusione dei musei d'impresa ha infatti preceduto anche in Italia la letteratura scien-

tifica a ciò dedicata. Già negli anni Sessanta molte aziende si riconoscono orgogliosamente come attori di rilievo anche culturale e decidono perciò di dotarsi di propri musei per conservare e valorizzare i documenti atti a ricostruire e a raccontare la loro storia e, per lo più, quella dell'ambiente stesso da cui hanno tratto caratterizzanti fattori di produzione, nell'intento di mettere in luce non solo l'apporto dato per lo sviluppo economico, quanto anche l'influenza socioculturale esercitata con i loro prodotti e la cura usata per la salvaguardia e la valorizzazione dell'ambiente e dei beni comuni in genere.

Per l'impresa quale sistema cognitivo, organizzazione deputata al coordinamento di processi di creazione, accumulo, scambio e utilizzo della conoscenza, ovvero di *knowledge management*, il museo, se opportunamente allestito e impiegato, è indubbiamente uno strumento concettualmente idoneo per capitalizzare e valorizzare economicamente le risorse intellettuali di cui dispone attraverso processi sia di riconoscimento e capitalizzazione che di *exploitation* (March, 1991). La "forma museo", infatti, è la soluzione tipicamente appropriata alla missione di conservare le tangibili testimonianze del capitale culturale *firm* e *place specific* di eredità storica, di indagare il potenziale in esse implicito, di esplicitarlo e presentarlo al pubblico in un ambiente istituzionalmente idoneo per processi di comunicazione capaci di *customer satisfaction* sotto il profilo relazionale ed esperienziale e, per pressoché inevitabile conseguenza, per avviare e sviluppare, alimentandolo incessantemente, un circolo virtuoso che crei nuovi *intangibile* a partire da quelli già acquisiti, per generare valore dal valore. Inoltre i musei d'impresa, proprio perché finalizzati ad obiettivi imprenditoriali, sono la tipologia più idonea per sviluppare processi di valorizzazione coerenti con la nozione antropologica di cultura e funzionali alla *customer satisfaction* (Montella M. e Cerquetti, 2015) e per gratificare il pubblico avvalendosi largamente di *atmosphèrics* tangibili e intangibili e di strumentazioni ICT e variamente implementando strategie di *entertainment*.

La comunicazione delle caratteristiche *firm specific* per influenzare a proprio beneficio modelli cognitivi e comportamenti di tutte le fattispecie di stakeholder e per caratterizzare il brand risulta una strategia essenziale non solo per l'ampliamento e la fidelizzazione della clientela (Buchanan, 2000) e per le relazioni interne all'impresa (Griffiths, 1999), in ordine alle quali genera capitale sociale e coesione. La creazione di legittimazione e di consenso diffuso vale, infatti, anche rispetto ai sovrastemi politico, amministrativo e socio-economico locale. Relativamente a tutti questi fini il museo concorre ad incrementare il capitale relazionale dell'impresa, instaurando e consolidando rapporti duraturi e biunivoci con tutti gli stakeholder.

I musei d'impresa assumono, dunque, a fronte delle ricordate trasformazioni del contesto, piena rilevanza strategica nello svolgimento della gestione imprenditoriale, in quanto perfetti portatori di un "plusvalore" d'immagine (Vicari, 1991; Costabile, 2001), rispondente alla necessità primaria di rafforzare la reputazione dell'impresa anche sotto il profilo culturale e sociale, attuando strategie comunicative che ottengano un accreditamento globale dell'impresa. Inoltre non va dimenticato il loro cruciale contributo per politiche di prodotto e per il costante aggiornamento del capitale cognitivo d'impresa, mantenendolo sempre in consonanza con le dinamiche del contesto di modo che non costituiscano un vincolo, un fattore di rigidità, ma una fonte di innovazione per generare nuove conoscenze a mezzo di quelle pregresse.

Stato dell'arte

La comparsa e la rapida diffusione dei musei d'impresa palesa, dunque, la necessità di emancipare il filone di studi dedicati alla economia della cultura dai desueti assunti dell'età moderna, tuttora avallati da autorevoli rivi-

ste specialmente ma non solo anglosassoni che confondono arte e cultura, e altresì di distinguere il cultural *heritage* dalle altre infinite ed eterogenee dimensioni di cultura (Montella M., 2009a, 2009b; Cerquetti, 2010). Difatti, se in questa stagione la nozione antropologica e materiale di cultura si è affermata a tal punto in alternativa agli assunti dell'età moderna da portare alla nascita di musei dedicati alla storia delle imprese, s'impone il superamento della identificazione fra arte e cultura e, pertanto, della impostazione fordista di Kotler (1967) e dei suoi epigoni, secondo cui il marketing culturale consiste, all'opposto di quello commerciale, nell'intercettare la domanda che si adatta al prodotto e non già di progettare l'offerta in funzione della domanda, nonché delle tesi di altri come Frey, per il quale "l'economia della cultura applica il pensiero economico alle arti" (Frey e Meier, 2006, p. 398) e come Colbert, secondo cui "l'impresa culturale orientata al prodotto ha come obiettivo fondamentale l'arte" (Colbert, 2000, p. 17).

Il tema dei musei d'impresa quali strumenti di valorizzazione del cultural *heritage* accumulato dalle organizzazioni produttive ai fini del loro successo imprenditoriale è, perciò, di forte e immediato interesse manageriale. Occuparsene significa, di fatto, trattare propriamente di economia della cultura non come spazio marginale della economia e gestione delle imprese, ma come parte integrante e coerente di questa. Al misconoscimento o, almeno, alla incerta percezione di questa evidenza è probabilmente imputabile il ritardo delle elaborazioni teoriche degli studiosi di economia aziendale e segnatamente di management e marketing rispetto ai comportamenti posti in essere decenni prima dalle imprese, che già dagli anni Settanta, avendo almeno istintivamente colto le aperture della cultura materiale, avevano fondato propri musei. Significativo, per altro, è che ad occuparsi per primi di musei d'impresa siano stati studiosi appartenenti a discipline non economiche e comunque non di estrazione accademica.

Da qualche tempo, però, è progressivamente cresciuta l'attenzione degli aziendalisti per il patrimonio culturale storico accumulato dalle imprese

per effetto delle proprie attività e per acquisizione dal contesto di appartenenza quale fonte di vantaggio competitivo, di successo aziendale, quale asset per la produzione di valore ulteriore. L'*heritage marketing* è divenuto oggetto di studi frequenti anche in Italia con riferimento sia alle imprese (Montemaggi e Severino, 2007; Corbetta e Salvato, 2012; Napolitano et al., 2015; Montella MM. e Cerquetti, 2016) che ai luoghi di produzione per finalità strategiche e di marketing, nell'intento di comunicare l'identità e i valori dell'impresa, in modo da fare della longevità una rilevante fonte di differenziazione e di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza (Giaretta, 2004; Bucci et al., 2011; Montella MM., 2012a e 2014a; Rossato, 2013; Napolitano e Marino, 2014; Riviezzo et al., 2014 e 2015 e 2016; Ferrandino e Napolitano, 2015).

Sempre più numerosi contributi hanno man mano focalizzato le diverse e ancorché complementari finalità e modalità di implementazione dell'*heritage marketing*. L'accento è stato posto, da un lato, sulla sua importanza per acquisire la fiducia e il coinvolgimento emotivo del cliente postmoderno, attratto soprattutto dalle caratteristiche intangibili e in particolare simboliche e culturali dell'offerta, l'apprezzamento della quale dipende dunque in modo rilevante dalla esplicitazione dell'*heritage* incorporato nella funzione di produzione. In aggiunta si è guardato alla rilevanza primaria di tale asset per la costruzione e la comunicazione della *corporate heritage identity*, per il *corporate brand heritage*, per differenziarsi dai concorrenti facendo leva sui propri valori guida distintivi. Ci si è dunque molto occupati della individuazione, conservazione e capitalizzazione del capitale intellettuale dell'impresa, della sua *exploitation* in ottica sia di *internal* ed *external marketing* che di innovazione e, infine, di *total relationship marketing* indirizzato anche ai sovrasistemi locali politici-amministrativi e comunitari.

Parallelamente o quasi la letteratura aziendale ha preso ad indagare le tecniche e i possibili strumenti a disposizione del management in funzione di questi molteplici e per lo più convergenti obiettivi. Così, a volte anche a

rischio di confondere tecniche e strumenti e di procedere in modo frammentario, ci si è occupati di *storytelling*, di musei e archivi e fondazioni e monografie di imprese, di retro-branding, di merchandising specifico e di altro ancora.

Oggetto e finalità dello studio

Con questo lavoro ci si è proposti di:

- chiarire la corretta nozione del genere dei musei aziendali rispetto ad altri strumenti di valorizzazione dell'*heritage* aziendale;
- delinearne una tassonomia più puntuale in ottica manageriale rispetto a quanto fatto finora, corredata di circostanziati standard identificativi delle diverse specie che ne sono parte, tra le quali si registrano notevoli differenze riguardo agli elementi costitutivi, alle finalità, al tipo di valore che si prefiggono di creare e ai principali stakeholder ai quali si indirizzano;
- distinguere in particolare i musei propriamente d'impresa, in quanto finalizzati a creare valore per le imprese alle quali appartengono;
- fornire di questi ultimi un quadro completo, quantitativo e qualitativo, in ambito italiano, anziché limitarsi all'analisi di pochi casi.

L'interesse per questo fenomeno, oltre alla sua considerevole diffusione registrata anche nel nostro Paese negli ultimi decenni, trova giustificazione nel carattere interdisciplinare del tema e nella sua forte interazione con molti dei principali e più attuali ambiti di ricerca in campo economico ed economico-manageriale in special modo. Una motivazione ulteriore è altresì dovuta al fatto che la letteratura scientifica in proposito appare tuttora non esaustiva sia per quanto concerne la possibilità del management di avvalersi al meglio di questi strumenti ad utilità di tutte le funzioni azien-

dali e in particolare dell'*heritage marketing* e del *total relationship marketing*, sia per quanto concerne l'analisi delle condizioni di contesto che ne hanno determinato la nascita.

Emerge peraltro una scarsa sistematicità degli studi empirici soprattutto per la mancanza di standard identificativi esatti e universalmente condivisi, tanto da far in genere riferimento ad un indistinto insieme di fattispecie alquanto difformi in ordine sia ai materiali costitutivi che alla missione e alle implicazioni manageriali, cosa che non consente un efficace approccio manageriale allo studio del fenomeno e compromette l'efficacia di analisi sperimentali di casi sporadici.

Alla luce di tutto ciò, ponendosi nella prospettiva dell'impresa, ci si propone di dare risposta a quattro principali *research questions*.

- Che tipo di valore i musei d'impresa sono in grado di creare?
- Quali sono i principali stakeholder a cui indirizzarne l'impiego e con quali specifiche utilità per l'impresa proprietaria relativamente a ciascuno di essi?
- Quali sono le strategie e le politiche che permettono di ottimizzare la creazione di valore?
- Quali strategie e quali politiche vengono adesso diffusamente implementate e quali ancora stentano ad affermarsi?

Con questi intendimenti si è dato corso dapprima nel 2008-09 e successivamente nel 2016-17 ad un'indagine estesa all'intero universo dei casi considerati in letteratura come "musei aziendali", considerando quindi anche archivi, collezioni, fondazioni, *factory tour* stabilmente strutturati, musei pubblici o comunque finalizzati esclusivamente o prevalentemente alla creazione di valore sociale, a cominciare da quelli dedicati a tradizioni produttive locali e da quelli di scienza e tecnica. Successivamente si è proceduto ad un'accurata *desk research*, facendo ricorso a monografie, cataloghi museali, riviste scientifiche a stampa e on-line, quotidiani e periodici, let-

teratura grigia, guide turistiche, nonché a siti internet di istituzioni, associazioni e strutture di coordinamento e ad elenchi specializzati on-line. All'occorrenza sono state inoltre effettuate verifiche empiriche mediante colloqui diretti con il management dei vari impianti. È stato così possibile circoscrivere dapprima la specie dei musei aziendali a quei soli istituti rispondenti alla canonica definizione di museo come spazio finalizzato alla conservazione e alla esposizione di beni culturali e accessibile normalmente al pubblico, che siano stati costituiti e che siano governati e finanziati, qualunque siano le soluzioni gestionali adottate, da un'azienda (pubblica o privata) (*musei d'impresa*) o da più aziende di uno stesso distretto produttivo (*musei distrettuali*), nonché musei o costituiti da imprese e successivamente acquisiti da enti pubblici o, più raramente, voluti da enti pubblici per mantenere la memoria di una o più aziende (*musei industriali*).

Lo studio si è quindi focalizzato sulla categoria dei musei d'impresa, in quanto diretta emanazione di una specifica azienda tuttora in attività e strumenti di elevato prestigio simbolico in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali e di riunire in una prospettiva strategica e integrata le diverse possibilità di implementazione dell'*heritage marketing* dallo *storytelling* a quant'altro. Questi vanno infatti riconosciuti come strumenti strategici nella gestione imprenditoriale, soprattutto quanto all'*internal* ed *external heritage marketing* e al *knowledge management*, che vengono impiegati per documentare l'attività passata e presente dell'impresa cui appartengono o un settore produttivo o un generico prodotto ma in quanto attinenti o complementari al suo *core business*. Per questo specifico genere di istituti è stata dunque implementata una sistematica indagine sul campo. Per ciascuno, ad accezione di quelli ad oggi chiusi e di incerta riapertura e di quelli virtuali, si è provveduto ad una schedatura sistematica, che ha consentito di registrarne le caratteristiche comuni e le distintive peculiarità. Ad oggi in Italia ne sono stati individuati quasi un centinaio. Sono stati per la maggior parte fondati tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso

da imprese attive, caratterizzate da longevità e spesso rette da più generazioni della stessa famiglia fortemente radicate nel territorio, e che hanno avuto notevole incidenza sociale a livello soprattutto ma non solo nazionale grazie a prodotti *cult* a volte apportatori di *status symbol*. Si tratta per lo più di grandi imprese che hanno forma di S.p.A. e attive nel settore manifatturiero. Coerentemente con la storia imprenditoriale del Paese, sono distribuiti prevalentemente al nord e soprattutto nel “triangolo industriale” del Nord-Est.

Per fornire un quadro più significativo possibile sull’attuale situazione dei musei d’impresa italiani, si è poi provveduto a sottoporre al management analitici questionari volti ad indagare gli obiettivi di marketing perseguiti, l’effettivo grado di consapevolezza e di utilizzo delle potenzialità di tali istituti e le modalità di gestione, non solo per differenziare l’immagine e i prodotti dall’impresa, ma per valorizzarli in chiave strategica per via di un efficace *total relationship heritage marketing*.

Una minuziosa indagine sul campo ha così ottenuto chiare evidenze empiriche circa i punti di forza e di debolezza della situazione attuale e circa le possibili innovazioni organizzative e gestionali idonee a cogliere più compiutamente il potenziale di valore implicito in questi fondamentali strumenti di *total relationship heritage marketing*. Il maggior punto di forza risulta un *product offering* multidimensionale connesso ad una aggiornata nozione di cultura di tipo materiale, antropologico, che pone in prima linea il valore culturale dei prodotti seriali, nonché una cultura del servizio molto maggiori di quelle normalmente riscontrabili nei musei pubblici. Inoltre i musei d’impresa risultano ben consapevoli della propria *mission* e delle strategie da implementare per conseguire rilevanti performance. A fronte di ciò, però, emergono molti e rilevanti *gap*, che specie ai musei di minori dimensioni non consentono di generare tutto il loro potenziale di valore multidimensionale e multistakeholder. In effetti, anche se ben consapevoli della propria *mission* e delle strategie da attuare per conseguire rilevanti

performance, non sempre i musei d'impresa implementano attualmente in modo compiuto le diverse politiche necessarie. Ciò sembra in particolare addebitabile ad una imperfetta consapevolezza delle peculiarità dello strumento museale e del suo potenziale *global service* e, pertanto, ad una parziale capacità di usarne quale aggiuntivo strumento di marketing. Tra le innovazioni delle soluzioni fin qui adottate, facendo leva su una nozione di cultural *heritage* delle imprese quale frutto integrato sia dei processi sviluppati al loro interno che per effetto delle economie esterne inerenti al patrimonio comunitario sedimentato nei secoli nel *milieu* di appartenenza e trasmesso alle organizzazioni produttive, si è inteso prospettare la possibilità di una proficua interazione fra i musei d'impresa e altri musei e attrattori culturali locali anche mediante assetti organizzativi a rete, nonché fra branding d'impresa e branding territoriale e nazionale.

Struttura del lavoro

È sembrato opportuno dividere il lavoro in due parti. La prima, di carattere teorico, concerne le potenzialità dell'*heritage marketing* e, per esso, dei musei aziendali a fronte delle nuove istanze poste dal contesto post-moderno con particolare riguardo alla responsabilità sociale delle imprese e allo stakeholder *engagement*. L'attenzione viene perciò indirizzata anche sulle determinanti che hanno portato a riconoscere le imprese quali attori propriamente culturali e, pertanto, a considerare i musei che ne illustrano la storia una efficace risposta alle attese della attuale domanda. A tale proposito ci si occupa specialmente della utilità della soluzione museale per individuare, riconoscere, conservare e comunicare al più ampio ventaglio degli stakeholder interni ed esterni le risorse intellettuali che le imprese hanno maturato al proprio interno e attinto dal *milieu* circostante.

La seconda parte è invece dedicata all'indagine empirica e si apre descrivendo l'origine e l'evoluzione dei musei aziendali, distinguendo in questo ampio e articolato genere quelli considerabili propriamente come musei d'impresa e prospettando una conseguente tassonomia.

Precisamente nel primo capitolo si dà conto dell'importanza assunta dall'*heritage marketing* anche illustrando in una prospettiva sistemico-vitale le determinanti di contesto intervenute nella stagione postmoderna, alla luce delle quali si spiegano la nascita e gli obiettivi dei musei d'impresa quali nuovi strumenti a disposizione del management aziendale per la competizione di mercato mediante l'*heritage marketing*. Non è infatti trascurabile che la legittimazione concettuale di questi strumenti derivi dalla diffusione di una nozione antropologica di cultura, senza la quale le vicende delle imprese, i loro prodotti seriali, i loro macchinari e quant'altro non avrebbero acquisito dignità museale e le imprese non avrebbero maturato quell'orgoglio di sé dovuto alla acquisita consapevolezza della funzione fondativa dei loro prodotti e, spesso, della loro stessa immagine nella struttura delle civiltà quanto alla evoluzione delle conoscenze, dei costumi, dei gusti e, dunque, allo sviluppo non solo materialmente economico, ma anche sociale, valoriale e insomma culturale.

D'altro lato si dà rapidamente conto delle risultanze dell'ingente letteratura dedicata al mutamento della domanda verso beni sempre più connotati da valori immateriali e simbolici e segnatamente culturali e alla connessa transizione verso il marketing relazionale ed esperienziale.

Sulla scorta di ciò e altresì alla luce della nuova aspirazione collettiva ad una condizione di benessere improntata allo sviluppo sostenibile, che ha legato il successo delle imprese anche alla dimostrazione della loro responsabilità sociale, il secondo capitolo richiama gli assunti concettuali messi a fuoco dagli studi economico-aziendali in ordine al vantaggio competitivo delle organizzazioni produttive, onde precisare le migliori soluzioni teori-

che di impianto e di utile impiego dei musei d'impresa. L'attenzione si appunta dunque sul capitale intellettuale d'impresa per la creazione di valore e sull'importanza che riveste per l'immagine e la reputazione delle imprese l'*heritage* da esse accumulato per effetto sia della loro attività che di quanto tratto dal circostante *milieu*.

Il terzo capitolo si concentra dunque sulle innovazioni delle strategie imprenditoriali postulate dal paradigma del *total relationship marketing* incentrato sull'*heritage*, per verificare l'effettiva rispondenza attuale a tale obiettivo dei musei d'impresa italiani.

Per chiarire in modo quanto più preciso e distinto la congruità della forma museo per la creazione di valore d'impresa nel contesto attuale e alla luce delle elaborazioni concettuali rinvenibili in letteratura circa il *knowledge management* e l'*heritage marketing*, vengono quindi esaminate distintamente le diverse possibilità d'impiego del museo d'impresa per l'*exploitation* del capitale intellettuale dell'impresa a fini di *internal marketing*, di innovazione, di vantaggio commerciale inimitabile e di *total relationship heritage marketing*.

Potendo muovere da una base concettuale solidamente costruita nei primi tre capitoli, non solo richiamando ma facendo interagire fondamentali acquisizioni concettuali della letteratura esistente e in parte integrandole con meno comuni analisi di contesto, la seconda parte del lavoro affronta l'esame sistematico, puntuale e completo del fenomeno dei musei aziendali e, in particolare, di quelli propriamente d'impresa in Italia attraverso dapprima una scrupola analisi desk e, quindi, una metodica indagine di campo estesa all'intero campione. Segnatamente il capitolo quarto propone una definizione del genere dei musei aziendali più circostanziata rispetto a quella finora offerta da studiosi e professional, distinguendoli, diversamente da quanto solitamente rilevabile, da altri strumenti di capitalizzazione e gestione dell'*heritage* d'impresa. Ne ricostruisce quindi la nascita e gli

sviluppi nel corso degli anni, ne suggerisce altresì una nuova e motivata tassonomia, estrapolando dalle altre la specie dei musei a pieno titolo definibili come musei d'impresa, in quanto siano strumenti di un'impresa in attività, includano raccolte direttamente o indirettamente connesse con il *core business* dell'impresa di appartenenza e costituiscano strumenti di *heritage marketing* a disposizione del management. Ne illustra i principali costi, ricavi e vincoli e le possibili modalità, in ordine a strategie, processi produttivi, portafoglio di prodotti e assetti organizzativi, per migliorare il rapporto costi-benefici.

Il capitolo quinto descrive il metodo, gli strumenti e i risultati dell'indagine empirica condotta al riguardo del genere dei musei aziendali e, più approfonditamente, in ordine alla peculiare specie dei musei d'impresa, dei quali riferisce la distribuzione territoriale, le condizioni attuali, le modalità di gestione in essere, i diversi obiettivi di marketing perseguiti e il diverso grado d'interesse manifestato per ciascuno di questi dal management delle imprese di riferimento.

Sulla scorta delle conoscenze acquisite il sesto e ultimo capitolo si sofferma sui gap rilevabili fra assunti teorici e l'effettivo utilizzo dei musei d'impresa per la valorizzazione dell'*heritage* aziendale, per mettere in luce le *best practices* e comunque i maggiori punti di forza e di debolezza riscontrati nella prassi e prospettare alcune possibili linee di azione per ridurre i costi di gestione e, soprattutto, per creare maggior valore d'impresa mediante questi nuovi strumenti altamente caratteristici del postmoderno.

Editrice Minerva Bancaria s.r.l.

STUDI MOA n. 4

ISBN: 978-88- 98-85430-1

Collana in corso di Accreditamento AIDEA

DIREZIONE E REDAZIONE: Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma

www.collanamo.it

email: redazione@collanamo.it

AMMINISTRAZIONE: EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.

presso P&B Gestioni Srl, Via di Villa Massimo, 29 – 00161 – Roma

Fax +39 06 83700502

email: amministrazione@editriceminervabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

Il contenuto del presente Volume rispecchia soltanto
il pensiero dell'Autrice e il loro contenuto non impegna la Casa Editrice.
È vietata la riproduzione senza preventivo consenso della Direzione.

MARTA MARIA MONTELLA

Marta Maria Montella è laureata in storia dell'arte e dottorata in *Economia e finanza nel governo dell'impresa* presso l'università "La Sapienza" di Roma ed è docente a contratto nell'Università degli Studi di Perugia. Ha compiuto attività di studio e di formazione in Italia e all'estero e pubblicato numerosi saggi su riviste italiane e straniere. I suoi interessi, coltivati anche grazie a ripetuti assegni di ricerca, vertono sul *marketing oriented management* con particolare riguardo all'heritage marketing e alla gestione dei beni e degli istituti culturali per la creazione di valore sia sociale che di impresa.

Questo volume, risultato di un sistematico studio di più anni, illustra le determinanti, lo sviluppo e le condizioni attuali dei musei d'impresa in Italia, per mettere in luce quanto le loro modalità di impianto e di gestione colgano le potenzialità di nuovi strumenti di forte rilevanza strategica nella gestione imprenditoriale in ordine all'*heritage marketing* e nella più ampia prospettiva del *total relationship marketing*.

La prima parte, di carattere teorico, concerne le potenzialità dell'*heritage marketing* applicato ai musei aziendali a fronte delle nuove istanze del contesto postmoderno con particolare riguardo alla responsabilità sociale delle imprese e allo *stakeholder engagement*. L'attenzione viene perciò rivolta anche alle condizioni di contesto che fanno di questi musei un fenomeno emblematico della nostra età, dovuto all'affermazione sia di una nozione antropologica di cultura, che riconosce le imprese quali attori anche culturali, sia di una nozione di valore dell'offerta e per la domanda che lega notevolmente il vantaggio competitivo delle imprese, oltre che alla loro rispondenza alle istanze di rispetto dell'ambiente e dei beni comuni in genere, alle qualità intangibili della loro immagine e dei loro prodotti.

La seconda parte, che dà conto dell'indagine empirica, distingue i musei propriamente d'impresa dal più ampio genere dei musei aziendali e da altri strumenti di capitalizzazione e gestione dell'*heritage* d'impresa, ne enuclea una chiara tassonomia in ottica manageriale e ne fornisce un quadro completo, quantitativo e qualitativo, riferendone la distribuzione territoriale, le condizioni, le modalità di gestione, i diversi obiettivi di marketing perseguiti e il diverso grado d'interesse manifestato per ciascuno di questi dal management delle imprese di riferimento, le *best practices* e comunque i maggiori punti di forza e di debolezza, i gap rilevabili fra assunti teorici ed effettivo utilizzo, le possibili innovazioni per la creazione di maggior valore.