

IL MUSEO D'IMPRESA: FORMA ESCLUSIVA PER IL CORPORATE MARKETING

Cecilia Gilodi

Sommario

1. Introduzione; 2. Il museo d'impresa come forma di intervento autonomo nel settore dei beni e delle attività culturali; 3. I musei d'impresa: caratteristiche e funzioni; 4. I musei d'impresa come strumento di marketing; 4.1 Il museo d'impresa e la comunicazione istituzionale; 4.2 Il ruolo del museo d'impresa nel sistema di prodotto; Conclusioni; Appendice; Bibliografia

1. Introduzione

Di recente capita spesso di veder abbinato a celebri nomi dell'industria italiana o a toponimi di città note per la produzione distrettuale nazionale il termine "museo". La curiosità che ne può derivare è dovuta al fatto che, fino a oggi, i musei d'impresa non hanno avuto riscontro nell'informazione e nella didattica, legate tradizionalmente alle "arti maggiori", specie in una nazione come l'Italia che vanta un patrimonio unico al mondo in termini sia di valore, sia di dimensioni, sia di capillarità (Mattiacci, 1998; Simeon, 1999).

La letteratura accademica (Amari, 1997; N. Kotler e P. Kotler, 1999), nei suoi contributi quantitativamente modesti, si è soffermata principalmente sugli aspetti storici, culturali e artistici dei beni conservati presso le imprese. Pur riconoscendo a pieno titolo la valenza sia artistica, sia storica a beni che testimoniano l'evoluzione non solo della scienza, della tecnologia e del *design* all'interno del processo di industrializzazione italiano, e i connessi riflessi sul costume, sulla società e sui modelli di consumo, non devono essere, tuttavia, sottovalutate le implicazioni che il museo d'impresa riveste nell'ambito delle strategie aziendali e, in particolare, di quelle di marketing. Superando la logica puramente descrittiva finora prevalsa nei citati contributi, il presente *paper* intende comprendere le ragioni economiche dell'investimento aziendale nel museo d'impresa.

Pur avendo detta istituzione natura culturale, nel momento in cui vede l'origine in seno all'impresa non si può prescindere dal contestualizzare il museo d'impresa nell'organizzazione aziendale e nelle logiche di *business*. In particolare, come avviene nel caso della sponsorizzazione culturale, l'area di convergenza tra realtà d'impresa e museo è rappresentata dal marketing. Infatti, allorché l'impresa decide

di realizzare un museo d'impresa può avere finalità di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio storico ed artistico, ma, anche se lo scopo di marketing non appare consapevole ed esplicito - anzi è opportuno, come finora è accaduto, che non sia la finalità primaria, onde evitare strumentalizzazioni o abusi - di fatto, non essendo il museo fine a se stesso, ma avendo insita la vocazione verso il pubblico, necessariamente si inserirà nel quadro delle politiche di marketing aziendali e della comunicazione d'impresa.

Il presente *paper*, pertanto, si propone, alla luce dell'analisi della più recente letteratura, nonché di una ricerca condotta empiricamente, di individuare ed illustrare le potenzialità rappresentate dal museo d'impresa quale strumento di marketing, sottolineandone in tale ambito la doppia valenza sia come veicolo per la comunicazione integrata d'impresa sia come fonte di sviluppo di nuovi prodotti coerenti con il posizionamento aziendale.

Dopo un *excursus* sulle modalità di intervento dell'imprenditoria privata nel settore culturale in Italia, viene definito l'oggetto d'indagine, il "museo d'impresa", a partire dalle sue caratteristiche intrinseche e dalle sue funzioni precipue. L'interpretazione del museo d'impresa in un'ottica di marketing consente, quindi, di evidenziarne la criticità strategica per la singola impresa. Testimoniando la volontà di creare un collegamento, un *continuum* tra passato e presente, tra ciò che "si è stati e si è fatto" e ciò che "si è e si fa", tra memoria storica e attualità, il museo d'impresa:

1. rappresenta una forma addizionale e complementare rispetto ai tipici strumenti di comunicazione;
2. influenza anche l'area della comunicazione interna, essendo parte della cultura aziendale;
3. costituisce, infine, una fonte d'ispirazione per designer, creativi e in generale per i responsabili marketing, impegnati nello sviluppo di nuovi prodotti.

Nell'attuale sistema di mercato, ove le risorse immateriali costituiscono una significativa fonte per il conseguimento di vantaggi competitivi (Vicari, 1991; Busacca, 1994; Costabile, 2001), il museo d'impresa, presentandosi idealmente come compendio delle plurime risorse immateriali dell'impresa, nonché come portatore di valori culturali di ampio respiro, risulta uno strumento nuovo ed esclusivo a disposizione delle imprese, atto, nello specifico, a consentire il perseguimento di obiettivi non solo d'immagine e sociali, ma anche di fidelizzazione e di differenziazione rispetto alla concorrenza. L'esclusività dello strumento, in particolare, fa riferimento al fatto che l'impresa, cui il museo appartiene, abbia spessore culturale in senso lato. Infatti, essendo il museo una struttura evocativa di significativi valori culturali, storici e sociali, il museo d'impresa dovrà essere, analogamente, associato a imprese che nel tempo abbiano ottenuto prestigio sul mercato e abbiano svolto un ruolo precipuo nella crescita del benessere collettivo. Ne consegue che il museo d'impresa sarà uno strumento consono ed efficace solo per realtà imprenditoriali così caratterizzate, in modo da preservare la coerenza tra l'investimento nella struttura museale e il posizionamento aziendale.

2. Il museo d'impresa come forma di intervento autonoma nel settore dei beni e delle attività culturali

La disamina sul “*museo d'impresa*” si inserisce nell’ambito del rapporto *impresa-cultura* (Mattiacci, 1998). Il dualismo tra l’economia e la cultura, arrivato ai limiti di una contrapposizione conflittuale, è da sempre dovuto ad un retaggio ideologico che, da una parte, affonda le proprie radici nella tradizione occidentale umanistica, e, dall’altra, risente non poco di politiche di stampo conservatore ovvero di logiche anticapitaliste di varia matrice (Ruozi e Salvemini, 1999; Calabrò, 2000). Tutto ciò si è, di fatto, tradotto in un’assenza di gestione dei beni e delle attività culturali, portando il patrimonio artistico italiano a situazioni di grave incuria, degrado e abbandono e trascurando ogni approccio *customer-centered* finalizzato a massimizzarne la fruizione (Valdani e Botti, 2000). Intendere in un modo nuovo il rapporto *impresa-cultura* e riformare questo settore - necessità ormai strutturale per salvaguardarlo e renderlo competitivo a livello internazionale (Zorzi, 1999) - significa, quindi, riconoscere l’«*azienda cultura*», creando un quadro istituzionale favorevole all’imprenditoria e ridefinendo in modo sostanziale i rispettivi ruoli di stato e istituzioni *profit* e *no-profit*, che, finora, limitavano inefficacemente il primo in posizione attendista e le seconde in occasionali elargitori finanziari. Recentemente, superati, almeno in linea di massima, sia per volontà imprenditoriale sia per una rinnovata consapevolezza ministeriale¹, i più radicati pregiudizi reciproci sull’incompatibilità di mezzi e fini ora della cultura ora dell’impresa (Ruozi e Salvemini, 1999), nel nostro Paese si sta affermando un nuovo corso che prevede un sistema misto di gestione dei beni e delle attività culturali, ove pubblico e privato si integrano e collaborano a partire dalle proprie sfere di competenza (Bellezza, 1999; Simeon, 1999). Come ben sintetizza Trimarchi (2000, p.39), è necessario:

uscire dalla palude dei luoghi comuni nei quali la cultura rischia di trovarsi intrappolata, per la resistenza acritica di molti esperti e amministratori che si ostinano a volerla ammantare in un’aura ottocentesca non più giustificata, ma anche per la disinvoltura di quelli che ne vedrebbero con favore la ‘messa a reddito’ in una spettacolarizzazione superficiale e dannosa, e soprattutto per la sostanziale mancanza di informazione e comunicazione su un settore che rimane ancora troppo arroccato nella propria turris eburnea evitando un confronto a tutto campo che gli schiude notevoli opportunità ma gli impone precise responsabilità.

Un esame più accurato dell’attuale assetto istituzionale del settore artistico porta all’individuazione di tre principali forme di intervento imprenditoriale, schematizzabili come segue.

I. Intervento diretto. Tale forma prevede due principali tipologie: in un caso vi è oggetto artistico, nell’altro l’attività è strumentale alla fruizione del bene stesso. Si ha, infatti, l’impresa che produce beni, spesso in tiratura limitata, i quali vengono per lo più collezionati e fruiti esteticamente come veri e propri oggetti d’arte (Russo, 1997) realizzati con un *design* d’autore: per citare solo alcuni esempi, si pensi a Swatch, Alessi, Versace. Analogamente vi sono le gallerie d’arte e le case d’asta che commercializzano beni artistici. In secondo luogo, l’impresa può svolgere un’attività produttiva di tipo strumentale alle attività culturali, quali ad esempio l’editoria specializzata o il restauro con l’indotto connesso, ovvero un’attività di fornitura di servizi: da quelli multimediali, a quelli di illuminotecnica, a quelli cosiddetti “aggiuntivi” previsti dalla legge Ronchey (n. 4/1993)², oggi, secondo la nuova terminologia del T.U.,

definiti “servizi di assistenza culturale e di ospitalità”. Per favorire l’imprenditorialità privata nel settore in esame, inoltre, è stato costituito nel 1998 il “Comitato per l’Impresa Culturale”. La finalità primaria consiste nel definire una nuova forma d’impresa, che dal punto di vista sia giuridico sia fiscale, dia garanzie all’imprenditorialità, conciliando le esigenze tipiche legate ai beni e alle attività culturali, come gli aspetti di tutela e di indirizzo di pertinenza statale, con i principi fondamentali connessi all’esercizio dell’impresa (Camerana, 1999). In particolare, il modello individuato tra le forme di diritto privato è quello della “Fondazione di Partecipazione” (Zappalà, 1997; Bellezza, 1999a, 1999b). Tale formulazione prevede che possono essere presenti sia come fondatori sia attraverso propri rappresentanti nel consiglio d’amministrazione non solo le imprese, ma anche gli enti pubblici e i singoli cittadini che con l’erogazione in denaro o la donazione di beni materiali o infine con la prestazione di lavoro volontario intendano contribuire alla sopravvivenza della fondazione e al perseguimento dei suoi scopi; vi sarà, infine, un organo di sorveglianza interno alla fondazione, a esclusiva componente pubblica (Bellezza, 1999b). Nel regolamento di questa formula in grado di inaugurare una nuova fase di collaborazione tra Stato e privati, sono previste, comunque, tre condizioni necessarie affinché possa realizzarsi: quando attraverso la fondazione si possono reperire maggiori finanziamenti rispetto a quelli disposti dallo Stato; quando si può ottenere un miglioramento nelle fasce d’orario d’apertura al pubblico; quando si può raggiungere l’integrazione e la valorizzazione di beni appartenenti a soggetti diversi.

II. Intervento indiretto. Si esplica essenzialmente nell’investimento in cultura da parte di imprese operanti nei più diversi settori manifatturieri o di servizi al fine di conseguire ritorni d’immagine, traducibili, quindi, in ritorni economici. Le due modalità possibili sono date dalla costituzione di una fondazione e dalla realizzazione di strategie di comunicazione in cui rientrano in modo sistematico le sponsorizzazioni culturali. Nel primo caso si potrebbe pensare alla fondazione come un’unità diversificata *no-profit* dell’impresa, essendo una struttura organizzativa autonoma dotata di risorse finanziarie garantite dall’impresa stessa, al fine di gestirne in modo continuativo ed organico le politiche sociali, culturali e filantropiche (Zappalà, 1992; Demarie, Guzzi, Pacini, 1997; Iorio 1997; Scandizzo, 1999). Con la sponsorizzazione culturale, invece, l’impresa, a seguito della stipula di un contratto, associa, a fronte di un esborso finanziario o di una fornitura gratuita di tipo tecnico, i propri segni distintivi, logo e marchio, a eventi legati a beni ed attività culturali, condividendone presso il pubblico fama e prestigio (Meenaghan, 1983; Franzosi, 1988; Gardner e Shuman, 1988; Stanton e Varaldo, 1989; Frignani, Dassi, Introvigne, 1993; Golfetto, 1993; Rossotto e Elestici, 1994; Grandinetti, 1995; Ghezzi, 1998; Vitali, 1998; Lambin, 2000). In Italia, a partire dagli anni Ottanta la sponsorizzazione culturale ha rappresentato la forma più diffusa di investimento imprenditoriale nel settore artistico, sollecitata anche dalla capillare presenza su tutto il territorio nazionale di beni di inestimabile valore, in grado di favorire l’individuazione di quei *link*³ tra *sponsor* e *sponsee*, assolutamente inevitabili per massimizzare l’efficacia comunicazionale ed economica dell’azione. Al di là dell’interesse specifico da parte della dirigenza aziendale, pur necessario per l’avvio, non si potrà prescindere dall’analisi della convenienza economica di un’azione di sponsorizzazione culturale (Nagel, 1998; Bondardo, 1999; Manfredi, 1999): a fronte dei costi contrattuali e di quelli aggiuntivi necessari per amplificare la risonanza dell’evento, l’impresa dovrà considerare

l'efficacia dell'evento, la capacità di attrarre il pubblico e il *media-coverage* raggiungibile. Il tutto naturalmente, è, *in primis*, rivolto all'ottenimento di significativi ritorni cognitivi e relazionali, tra cui si possono ricordare la visibilità, la creazione o il miglioramento dell'immagine (*corporate e/o brand*), il consolidamento della notorietà, la fidelizzazione, la ricerca del consenso (Nagel, 1998; Bondardo Comunicazione, 1999; Manfredi, 1999). L'impossibilità di scindere gli effetti economici in senso stretto della sponsorizzazione dalle altre leve del marketing-mix (Grandinetti, 1995; Nagel, 1998) ha, di fatto, inficiato la misurazione certa dell'impatto commerciale, cosa che, peraltro, la legittimerebbe nel modo migliore quale tecnica di marketing (Cornwell e Maignan, 1998). Una recente indagine condotta in Italia da Astra-Demoskopea avvalorava la tesi del circuito virtuoso che si innesca tra miglioramento della percezione da parte del consumatore verso lo *sponsor*- modifica del comportamento a favore dello *sponsor*- acquisto di beni offerti dallo *sponsor*: il 52% del campione si dichiara, a parità di prezzo e qualità, incentivato all'acquisto di beni di un'impresa che ha investito nel settore culturale (Bondardo Comunicazione, 2000). In letteratura si rilevano ulteriori considerazioni circa l'effettiva efficacia della sponsorizzazione culturale: come si accennava facendo riferimento ai costi aggiuntivi che lo *sponsor* deve sostenere per promuovere l'evento, infatti, è necessario sottolineare che la sponsorizzazione non si esaurisce nel cronotopo dell'evento organizzato e gestito dallo *sponsee*, proprio perché verrebbe minata l'efficacia medesima dello strumento (Otker, 1988; Stanton e Varaldo, 1989; Frignani, Dassi, e Introvigne, 1993; Nagel, 1998; Bondardo Comunicazione, 1999). Cornwell (1995), ad esempio, usa l'espressione «*sponsorship-linked marketing*», sottolineando come sia necessario orchestrare e implementare tutta una serie di attività di comunicazione volte a promuovere e sostenere lo strumento della sponsorizzazione: il budget dovrà prevedere lo stanziamento per iniziative comunicazionali parallele e di supporto volte ad amplificare, valorizzare e far conoscere l'intervento dell'impresa. Relativamente al target delle suddette azioni di comunicazione, si evidenzia che le sponsorizzazioni culturali sembrano raggiungere un *audience* diretta numericamente inferiore rispetto a quella di sponsorizzazioni sportive o televisive, tuttavia di rilevanza elevata per l'impresa, in quanto rappresenta gli *opinion leader* più significativi nei propri mercati (Kotler, 1997; Pieraccini, 1999). E' pur vero, d'altra parte, che questo strumento, annoverato del resto nell'ambito della comunicazione istituzionale, coinvolge un vasto spettro di *audience* secondaria come istituzioni, dipendenti, comunità di riferimento, partner economici, gruppi di interesse (Gardner e Shuman, 1987) ovvero, come nelle parole di Golfetto (1993), un pubblico comunque più vasto di quello "di tutti gli interlocutori «tipici»". Il concetto di sponsorizzazione, mirando a stabilire un rapporto non ovvio con il target, ha sempre oscillato tra due visioni estreme che la intendono come forma "purificata" ovvero "subdola" di pubblicità (De Masi, 1988; Sandler e Shani, 1989; Severi, 1993; Meenaghan, 1994). Attualmente, sembra essere accettata la prima considerazione. Infatti, a fronte di una domanda culturale in crescita non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi (Spranzi, 1994), che vede negli effetti della sponsorizzazione il soddisfacimento dei propri bisogni, sono prevalse a livello sociale legittimazione e accettazione, tanto è che non si annoverano forme alcune di resistenza, nemmeno da parte nicchie di consumatori più difficilmente raggiungibili (Assumma, 1989; Bondardo Comunicazione, 1999).

Concludendo tale sintetica panoramica sulla sponsorizzazione culturale, si può rilevare come un recente orientamento accademico (Cornwell e Maignan, 1998, p. 17) non circoscriva la sponsorizzazione culturale nell'ambito della comunicazione istituzionale (Golfetto, 1993), ma collochi l'analisi della sponsorizzazione all'interno degli studi sul marketing relazionale, definendola quale «eccellente strumento per sviluppare relazioni con differenti tipologie di pubblico. Infatti, attraverso la sponsorizzazione di attività specifiche, un'impresa può segnalare ai propri clienti che condivide i loro interessi o che sostiene le cause da loro più avvertite». Secondo tale ipotesi, pertanto, l'impresa non mira solo ad ottenere consenso e legittimazione nel proprio ambiente sociale di riferimento, ma ha l'opportunità di incontrare e soddisfare gli interessi specificatamente della propria clientela, in ottica di fidelizzazione.

III. Intervento autonomo. Tale forma d'intervento indica il *museo d'impresa*. La modalità in esame assomma in sé i tratti delle due iniziative viste ai punti precedenti: è forma diretta perché, pur nascendo per spinta imprenditoriale, ha oggetto culturale, fa cultura e, anzi, arricchisce il patrimonio culturale ed artistico del Paese proponendosi come parte di esso; d'altro canto, è indiretta perché l'impresa in cui vede l'origine svolge, comunque, indipendentemente, un'attività manifatturiera o di servizi. Del resto, proprio tale attività d'impresa, attuale o passata che sia, si presenta come fonte primaria per il museo d'impresa, rendendolo di fatto possibile. L'autonomia si rivendica naturalmente nei confronti dello Stato, che nelle sue leggi di tutela del patrimonio artistico non ha mai previsto alcuna disposizione circa la cultura della tecnica e le arti applicate⁴, né ha promosso l'apertura di un museo nazionale di arti decorative. L'impresa, in modo autonomo, dimostrando fine sensibilità, ha colto il valore storico ed artistico del proprio patrimonio, dell'archeologia industriale e ha intuito che l'investimento per la messa a punto, l'acquisto o il riacquisto di collezioni aziendali e per la creazione di strutture idonee ad allestirle avrebbe avuto un ritorno adeguato. Non è più impresa che consegue un profitto operando economicamente nel settore culturale, ma non è nemmeno più impresa che eroga fondi o prestazioni per fini sociali, affinché l'offerta culturale "di altri" (istituzioni culturali, fondazioni, associazioni) sia garantita nel modo qualitativamente migliore: è impresa che, creando un museo proprio, offre cultura e arte, non 'solo' più servizi, 'solo' fondi, 'solo' competenze. Non deve essere stato semplice in molte aziende conservare un tale patrimonio e stanziare risorse adeguate, visto che la cultura d'impresa è sempre combattuta tra due correnti opposte, quella di tensione al cambiamento e quella di resistenza al passato, tendenze che talora possono compromettere la stessa esistenza dell'azienda (Rebora, 1998; Giangreco, 2000). Ora, col museo d'impresa, definito in modo estremamente suggestivo nel convegno di Assolombarda (1998), "la memoria nel futuro" si è trovato un compromesso tra le due istanze: generalmente un compromesso comporta un 'sacrificio', 'una rinuncia'; in questo caso, invece, si è creato valore, perché si è capito come la qualità del passato possa proiettarsi fruttuosamente nel futuro.

3. I musei d'impresa: caratteristiche e funzioni

L'intento di comprendere le potenzialità del museo d'impresa presuppone un'analisi approfondita dell'essenza stessa di detta istituzione. Un primo passo è dato, meramente, dalla puntualizzazione della

definizione e delle funzioni. Circa il primo aspetto, in letteratura non si annovera al momento una definizione condivisa ed è, pertanto, in corso un dibattito che porta a definire il museo d'impresa per differenza rispetto ad altre due tipologie di interventi simili posti in essere dall'impresa, - interventi che si distinguono in termini del rapporto con l'utenza in virtù della differente organizzazione e dei differenti contenuti (Amari, 1997) -, ovvero:

- la *collezione d'impresa*: comprende materiale relativo ad un'attività produttiva e/o commerciale ed è caratterizzata dal fatto che gli oggetti raccolti non sono inventariati secondo criteri scientifici o museografici. Normalmente non è fruibile al pubblico, se non su specifica richiesta. Nella maggior parte dei casi, la collezione d'impresa non ha un momento d'inizio specifico (Cfr. Appendice), in quanto raccoglie e conserva le produzioni aziendali maggiormente significative per la storia dell'impresa, cui si affiancano talvolta, a seguito del cresciuto interesse in materia, beni affini o complementari. La collezione d'impresa costituisce spesso il nucleo originario su cui si installerà una forma organizzativa più definita, sistematizzata e strutturata, quale appunto quella museale;
- l'*archivio d'impresa*: per definizione, esso comprende solo documenti ufficiali dell'azienda quali carteggi, documenti societari e storici, materiale pubblicitario su ogni supporto, onorificenze, macchinari, progetti. Tuttavia, questa denominazione designa anche un luogo fisico, per cui è assimilabile ad un vero "centro di documentazione", luogo di ricerca, conoscenza e formazione. E' generalmente aperto ad un pubblico selezionato, rivolgendosi in particolare a studiosi ed esperti di settore.

Sarebbe limitativo intendere il *museo d'impresa* quale collezione o archivio aperto al pubblico; questa struttura, infatti, presenta caratteristiche peculiari, dovute alle sinergie che si ottengono integrando museo e impresa.

In quanto "museo"⁵, è «un'istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimonianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico», in base alla definizione proposta dall'autorevole Museum Association del Regno Unito (Bagdadli, 1997; Valdani e Botti, 2000). Il museo d'impresa, *in toto*, adempie alle funzioni previste: in particolare, *collezionare* costituisce il presupposto su cui fondare il museo e l'ampliamento della collezione originaria è insito nella sua stessa natura di museo *in progress* (Amari, 1997; Kaiser, www.ilsole24ore.com), ovvero di un museo in continuo divenire, capace di aggiornarsi parallelamente allo svolgersi dell'attività d'impresa; *documentare*, ovvero inventariare e catalogare i pezzi attraverso un'attività di ricerca, è la funzione che distingue il museo d'impresa dalla collezione; *conservare*: questa funzione è centrale, in quanto la legge italiana, come detto, non prevede alcuna forma di tutela o di salvaguardia nei confronti del patrimonio tecnico industriale: si può, così, evitare il deterioramento, la dispersione, lo smembramento o peggio ancora la distruzione di beni archeologici industriali. *Interpretare*, a sua volta, vuol dire trasmettere l'identità dell'impresa, l'immagine della stessa, oppure l'evoluzione del settore, del costume, della società tutta; infine *mostrare*, ovvero avere un dichiarato rapporto con il pubblico, è funzione assolutamente imprescindibile affinché il museo d'impresa sia qualificabile in quanto tale. A identificare il museo

d'impresa concorrono, quindi, elementi quali l'investimento iniziale, lo stanziamento adeguato per la copertura dei costi di gestione, il personale qualificato, la predisposizione di uno spazio fisico riservato, la definizione di modalità di apertura al pubblico, la disponibilità di supporti didattici, l'eventuale fornitura di servizi accessori (Amari, 1997).

“D'impresa”: escludendo a priori l'aggettivo ‘aziendale’, la specificazione in esame non qualifica tanto la natura dei beni collezionati come avviene per i musei tradizionali statali⁶, - sono molti, infatti, i casi in cui i beni siano prettamente artistici - quanto il fatto che la struttura museale abbia nell'impresa la propria matrice, la propria origine.

In letteratura, soprassedendo a una definizione specifica di museo d'impresa, e intendendolo approssimativamente come museo «organizzato per conto di singole industrie o imprese» (Bossaglia, 1997, p.5), si è dedicata una più ampia analisi alla suddivisione dei musei stessi in molteplici categorie: Amari (1997; 1999) ipotizza una tassonomia per *oggetto* - trattasi di un prodotto generico o di una linea di prodotto e di tutti gli elementi correlati (materia prima, progetti, macchinari, pubblicità, *packaging*), presentati attraverso un percorso storico che spazia dai reperti archeologici fino alla produzione attuale; di un settore merceologico; di un'attività collegata -, per *epoca* dei beni esposti, per *soggetto titolare* o *gestore*, cui può essere associata un'ulteriore classificazione tra museo generico di settore, generico di prodotto, storico aziendale, territoriale e, infine, complementare. Ora, la suddetta tassonomia pare indicare un'eccessiva frammentazione dei musei d'impresa e sottolineare le differenze piuttosto che i tratti comuni di dette istituzioni. Inoltre, vista l'eterogeneità delle esposizioni insita in questi musei, le classificazioni si rivelano talora non significative, talora non esaustive, talora problematiche, impedendo di ricondurre i musei d'impresa ad una singola.

Si prendano alcuni casi: la “Zucchi Collection” conserva materiale che non appartiene alla storia e all'identità della Zucchi, ma i 56.000 blocchi a stampa appartengono a un sub-settore dell'impresa: quello decorazione nel tessile; la “Cinzano Glass Collection” o la “Illy Collection”, appartenenti rispettivamente a imprese produttrici di spumanti e caffè, presentano collezioni del prodotto complementare - bicchieri e tazzine - gli uni d'epoca, le altre contemporanee; la “Collezione Storica Lavazza” propone, al contrario, oggetti d'epoca - macinini, caffettiere, tostini- al fianco di beni aziendali; ovvero, ancora il “Museo del Cavallo Giocattolo” (Artsana), che esponendo 500 cavalli dal XVII al XX secolo crea un *link* tra esposizione e target dell'impresa; il “Museo Salvatore Ferragamo”, invece, è incentrato sulla figura del fondatore e ne ripercorre l'attività attraverso le sue creazioni, anche se non mancano pezzi antichi; nel caso del “Museo Fisogni della Stazione di Servizio”, l'impresa non esiste più, ma ne sopravvive la memoria proprio grazie a questa istituzione. Nel caso di produzioni millenarie, come vino e olio, abbondano i reperti archeologici e artistici: “Museo Martini di Storia dell'Enologia”, “Museo del Vino” e “Museo dell'Olio e dell'Olivo” (Lungarotti). Carrellate storiche di alto pregio sono offerte nella “Galleria Guglielmo Tabacchi” (Safilo) per gli occhiali o nel “Museo delle Scarpe” (F.lli Rossetti), dove non mancano pezzi provenienti dall'estero. D'altro lato, non pochi sono i musei che ripercorrono esclusivamente l'attività d'impresa: Kartell, Barilla, Piaggio, Uno a Erre, Buccellati, Alinari, Ferrari, Alfa Romeo, Pelino, Sutter, Carli.

Dalla descrizione emerge come ognuno di questi musei sia, dal punto di vista dell'esposizione, un '*unicum*'; pertanto, se applicassimo la citata classificazione proposta da Amari, la maggior parte dei casi presentati costituirebbe una categoria a se stante, minando l'efficacia di un'analisi strutturata ed omogenea del fenomeno. E' necessario, invece, ai fini metodologici, individuare una definizione che comprenda il complesso dei musei d'impresa, a prescindere dai contenuti della collezione, e che qualifichi il *concept* di *museo d'impresa*.

In questa prospettiva, appare innanzitutto utile isolare il museo d'impresa da altre fattispecie museali, pur strettamente connesse a realtà industriali. La tripartizione proposta individua: i *musei d'impresa*, i *musei industriali* e i *musei distrettuali*.

Ognuna delle tre categorie non differisce tanto per la natura dei beni conservati, quanto per l'istituzione che ne promuove la raccolta, la gestione e la messa a fruizione. Naturalmente questo comporta differenti approcci gestionali e altrettanto diverse implicazioni in termini di marketing: il museo industriale è sicuramente più marcatamente caratterizzato da valenze storiche e/o artistiche, testimone com'è dell'evoluzione di un settore e dei suoi riflessi a livello sociale; il museo distrettuale documenta una realtà produttiva territoriale e veicola non soltanto l'immagine di una singola impresa, quanto piuttosto un'identità comune a tutte le imprese che ne fanno parte: non a caso, infatti, dietro a questi musei, si ritrovano le Amministrazioni Comunali o i consorzi d'impresa e il richiamo al territorio, inteso come tessuto istituzionale, come comunità locale, è volutamente accentuato (Amari, 1997).

Il museo d'impresa si qualifica, invece, come museo che:

- è sorto per iniziativa di imprenditori o di dirigenti aziendali - spesso appartenenti alla famiglia del fondatore -, non raramente anche a seguito di interessi del tutto personali⁷, riconducibili, comunque, all'attività d'impresa;
- ha un nome che coincide o evoca quello dell'impresa o dell'imprenditore;
- appartiene giuridicamente all'impresa o all'imprenditore; talvolta, viene trasformato in Fondazione e/o Organizzazione non lucrativa di utilità sociale, che fanno capo all'impresa medesima;
- è localizzato all'interno dell'impresa, sia in palazzine uffici, sia in ex-stabilimenti, sia in siti produttivi o commerciali;
- viene finanziato attraverso l'attività d'impresa e gestito da personale dipendente;
- l'esposizione ha un *link* chiaro e definito con la realtà d'impresa nel senso più lato del termine: può essere con il *core-business*, con il target, con il settore, con i fornitori, con l'attività di marketing o di ricerca e sviluppo, piuttosto che con il territorio.

Secondo la suddetta classificazione, in Italia si annoverano circa una novantina di archivi e musei d'impresa aperti al pubblico, mentre le collezioni d'impresa sono una ventina. Sempre una ventina sono sia musei distrettuali, sia quelli industriali (cfr. Appendice).

In base alla definizione presentata che individua tratti assolutamente comuni, il museo d'impresa, pur nelle eterogeneità di natura ed epoca dei beni conservati, si riconduce ad un'unica categoria indipendentemente dal tipo di impresa che lo promuove, così che:

- assume un significato istituzionale univoco,
- risulta ben circoscritto all'interno delle strategie di *business*,
- presenta motivazioni e obiettivi altrettanto condivisi dalle imprese che lo realizzano,
- ricopre un definito ruolo in termini di marketing.

Si vedrà analizzando puntualmente i risvolti afferenti le politiche di marketing come l'istituzione di un museo d'impresa origini valore per l'impresa, grazie al forte impatto esercitato sull'area della comunicazione e del design dei nuovi prodotti, ma è possibile anche rilevare le valenze intrinseche che il museo d'impresa complessivamente riveste a livello sociale ovvero il sistema di valori che ne deriva per l'intera società civile.

Soffermandosi su quest'ultimo aspetto, una funzione specifica del museo d'impresa consiste nella conservazione e fruizione pubblica di un patrimonio collettivo di inestimabile valore, testimonianza di come nel tempo siano mutati il modo di vivere e di lavorare. Negli anni a venire saranno i musei d'impresa «a diventare i protagonisti indispensabili e insostituibili per raccontare e testimoniare la storia dell'umanità, a partire dalla rivoluzione industriale» (Amari, 1999). E' innegabile, pertanto, l'esistenza di un vero e proprio bene culturale industriale e tecnologico o bene storico d'impresa (Bellezza, 1998): come l'archeologia classica «ricerca l'antico non obbligatoriamente in quanto bellezza, bensì in quanto testimonianza culturale» (Bossaglia, 1997, p.7), portando alla luce beni immobili e/o mobili che in epoche passate avevano una funzione d'uso specifica all'interno della vita quotidiana, e che, una volta ritrovati, conservano nei musei esclusivamente una valenza artistica, culturale e didattica, analogamente, nell'era post-industriale il museo d'impresa consente di ricostruire e avere testimonianza del processo di sviluppo economico moderno, pur in assenza di una specifica previsione legislativa. Si fugge, in questo senso, ogni ipotesi circa le accuse di autenticità dell'interesse da parte delle imprese ovvero di legittimità di museificazione di oggetti di norma considerati non artistici (Casagrande, www.csii.it).

Attraverso la realizzazione del proprio museo, l'impresa, affiancandosi ai musei tradizionali, diversifica l'offerta culturale ed artistica italiana, salvaguardando ed esponendo le testimonianze della storia e della tecnica, espressione di ingegno e creatività. L'impresa diventa, pertanto, soggetto culturale attivo, in quanto è la cultura d'impresa che diventa cultura collettiva. Finisce, inoltre, per ricoprire a pieno titolo il ruolo sociale che le compete, ed anzi, attraverso il museo, celebra questo suo ruolo di 'demiurgo' nel progresso della società civile moderna e contemporanea.

Schematizzando, la salvaguardia e la messa a fruizione dei beni industriali da parte delle imprese si caricano di importantissime finalità:

1. offrire una corretta dimensione e un'adeguata documentazione alla storia che non è solo storia politica ma anche storia economica e sociale (Tazzetti, 1993);
2. permettere una migliore comprensione, attraverso la conoscenza degli aspetti produttivi passati, dei problemi attuali (Tazzetti, 1993);
3. preservare l'opera di celebri artisti che, in particolare con il Liberty⁸ e successivamente, in Italia, con il Futurismo, misero a disposizione delle imprese il loro 'genio', aggiungendo un 'plus' all'offerta;

4. salvaguardare e tramandare espressioni tecniche e materiali della cultura dei popoli;
5. consentire alla singola impresa, attraverso la valorizzazione della propria storia o di particolari aspetti della civiltà industriale, di qualificare le strategie di marketing.

Queste considerazioni permettono di assurgere il museo d'impresa al pari dei musei tradizionalmente intesi: in questo senso va riconosciuto alle imprese la loro capacità di rispondere proattivamente alla responsabilità sociale cui sono chiamate. Detto aspetto, di notevole criticità, verrà ripreso allorquando si puntualizzeranno gli obiettivi – anche di natura sociale - che l'impresa persegue attraverso il museo d'impresa.

4. Il museo d'impresa come strumento di marketing

Cercando di trovare un'adeguata definizione di museo d'impresa, sono stati evidenziati vari aspetti fondanti che meritano di essere approfonditi in quanto confermano la tesi di una evidente interconnessione tra museo d'impresa e marketing. Come più volte ricordato, sia la comunicazione istituzionale sia la politica di prodotto, infatti, possono trarre vantaggi dalla costituzione di un museo d'impresa. I paragrafi seguenti saranno, pertanto, dedicati all'analisi della suddetta tesi.

4.1 Il museo d'impresa e la comunicazione istituzionale

A partire dal primo contributo che si annovera in letteratura ad opera di Amari (1997), il museo d'impresa viene definito come uno strumento aggiuntivo di comunicazione a disposizione del *management*. Nel suddetto lavoro, vengono, in particolare, sottolineati gli obiettivi che l'impresa persegue attraverso il museo d'impresa:

- differenziare gli strumenti della politica di comunicazione rispetto alla concorrenza;
- contattare particolari segmenti di pubblico;
- informare l'opinione pubblica sulla storia, sull'evoluzione e sulle attività dell'azienda, aumentandone il riconoscimento a livello sociale.

Analogamente le potenzialità comunicative del museo d'impresa vengono ribadite dalla Kaiser (www.ilsole24ore.com), secondo la quale:

se l'azienda stabilisce di aprire, sostenere e finanziare il museo della propria impresa, il modello culturale che propagandi la propria filosofia, la propria politica, la propria tradizione attraverso la consapevolezza della propria identità...[essi] devono sapersi commercializzare e devono invitare a farsi 'consumare'. Appare chiaro che gli aspetti comunicativi dei musei d'impresa costituiscono il punto nodale della ragione per cui esistono...La comunicazione d'impresa, oggi, si affida anche al museo, un modello collaudato nel cui nome dalle connotazioni vagamente vetuste, al limite, non si identifica, ma le cui finalità di conservazione, tutela, ostensione al pubblico sicuramente condivide...costituisce il "biglietto da visita" dell'azienda.

Se tali obiettivi sono sicuramente ottenibili, non sono, tuttavia, prerogativa del museo d'impresa, né permettono di chiarire le caratteristiche di strumento attribuite allo stesso: in tal senso, la letteratura in materia, pur riconoscendo il legame tra museo d'impresa e comunicazione aziendale, denota rilevanti

carenze, lasciando impliciti concetti di base e arrivando subito a definire le finalità ultime del museo d'impresa.

E', innanzitutto, opportuno inquadrare il museo d'impresa tra gli strumenti del mix-comunicazionale. Il museo d'impresa si qualifica perfettamente come strumento di comunicazione istituzionale o di pubbliche relazioni (Kotler, 1993; Golfetto, 1993; Lambin, 2000):

- l'attenzione è attirata sull'impresa, sui suoi meriti, sui suoi valori: in breve, sulla responsabilità sociale dell'impresa;
- il *focus* della comunicazione non è il prodotto, sebbene in taluni casi si "celebri" il valore simbolico di un prodotto, laddove l'impresa si identifica con un prodotto (Ferrari) ovvero laddove il prodotto assume in sé preponderanti valenze simboliche (Vespa); l'accento è posto l'identità dell'impresa ovvero sull'impresa come istituzione;
- l'obiettivo è legittimare l'impresa nell'ambiente di riferimento e ottenerne consenso, attraverso la creazione di un contesto favorevole;
- il *target* è diversificato: non riguarda solo la clientela, ma anche altre categorie di interlocutori sociali, dal potere politico-sindacale, ai gruppi d'interesse, alla collettività;
- l'efficacia si realizza nel lungo periodo e attiene essenzialmente l'atteggiamento.

La peculiarità dello strumento museo d'impresa è data dal *transfert* visitatore-*target* della comunicazione d'impresa. Nel momento in cui l'impresa delinea le proprie politiche culturali, ed effettua la scelta di costituire un museo d'impresa si origina, di fatto, un flusso comunicativo dall'impresa ai visitatori, attivando un meccanismo affine a quello che si verifica nel caso della sponsorizzazione culturale, dove il fattore 'cultura' veicola proprio i messaggi dell'impresa.

Relativamente all'ambito della comunicazione esterna, pare, pertanto, opportuno enucleare il processo attraverso cui il visitatore del museo d'impresa diviene di fatto destinatario della comunicazione istituzionale.

Riferendosi al modello del processo di comunicazione, così come previsto da Kotler (1993), si possono esplicitare le singole posizioni occupate nel caso in esame: la funzione di emittente è svolta sia dall'impresa sia dallo staff museale, in quanto personale dipendente, mentre quella di ricevente è occupata, *in primis*, dal visitatore – anche virtuale⁹ – del museo e dall'*audience* indiretta assai composita, comprendendo, potenzialmente, tutti i pubblici di riferimento per l'azienda (Fiocca, 1995).

Circa il canale, se la sponsorizzazione culturale veicola il messaggio dell'impresa, in quanto *canale-evento* (Fiocca, 1995) atto a trasferire l'interesse specifico del pubblico per l'evento all'impresa, il museo si presenta come *canale-atmosfera* (*ibidem*), ovvero ambiente predisposto a creare nel visitatore la disponibilità a ricevere una specifica comunicazione. I codici utilizzati sono plurisensoriali: visivi, sonori, tattili, olfattivi, quindi sia verbali sia non verbali. La comunicazione, infatti, è veicolata, in prima battuta, dall'allestimento dello spazio espositivo: le scelte progettuali dello spazio museale, devono infatti rispecchiare - quasi mettere in scena -, l'identità e la cultura aziendale, in modo da indurre nel visitatore associazioni mentali che rinvii e alludano all'impresa (Casagrande, www.csii.it). Si pensi alla "Galleria Guglielmo Tabacchi", dove le strutture fisiche sono in vetro e danno un'idea di leggerezza (attributo

distintivo degli occhiali), oppure al “Museo del Vino Lungarotti”, dove la volontà di affermare il radicamento dell'impresa al territorio e alla sua storia è testimoniato dalla presenza di beni archeologici. Lo slogan “Chicco dove c'è un bambino” si concretizza in un museo dove inevitabilmente ci saranno bambini, essendo il target privilegiato del museo, e la cui esposizione, priva di teche protettive, ribadisce un'idea di libera espressione tipica dei bambini. Nel caso del “Percorso storico Branca” rilevanza specifica è attribuita ai profumi delle materie prime usate per i liquori; la “Zucchi Collection” ha, invece, promosso un'iniziativa sulle opportunità offerte dalle componenti tattili dei blocchi conservati per persone non-vedenti.

Il fatto che il campo d'esperienza “culturale” dell'impresa e del visitatore si sovrappongano proprio con il museo d'impresa, implica una notevole potenzialità comunicativa dello strumento: secondo Kotler (1993), infatti, l'efficacia di un messaggio è raggiungibile quanto più il campo di esperienza degli interlocutori si interseca, in modo tale che il processo di codifica e quello di decodifica avvengano in condizioni di minimo rumore.

Nel caso della visita al museo è, inoltre, plausibile che le possibili fonti di rumore di natura percettiva (Kotler, 1993) in grado di alterare la ricezione del messaggio siano minimizzate. L'*attenzione selettiva* sarà contenuta, visto che il fruitore mostrerà interesse per l'esposizione e cercherà di carpire quante più informazioni possibili. La *distorsione selettiva* potrebbe, viceversa, essere piuttosto intensa a causa delle informazioni raccolte prima della visita e delle esperienze precedenti, ma è ipotizzabile che il *gap* sia a favore dell'impresa: il visitatore si aspetterà di vedere il ‘solito’ museo, mentre si troverà immerso in una realtà profondamente diversa per contenuti, dimensioni, moduli espositivi, possibilità di apprendimento e atmosfera, attivando una sorta di “dissonanza cognitiva” traducibile in una tensione informativa e in un incremento della curiosità e dell'attenzione (Fiocca, 1995). Nel caso del *ricordo selettivo*, infine, il museo d'impresa si rivela un ottimo strumento per contrastarlo: durante la visita, il fruitore apprende notizie di carattere tecnico, artistico e storico, che vengono ritenute nella memoria a breve, ma per l'impressione, positiva o negativa, che suscitano passeranno in quella a lungo (efficacia del richiamo razionale); secondariamente, l'estetica degli oggetti, il valore intrinseco, il loro fascino, l'esclusività, l'ambiente complessivo colpiranno ed interesseranno la sfera emozionale del fruitore, faranno sì che nel fruitore si formi una certa percezione dell'impresa: inevitabilmente si formerà il ricordo e passerà nella memoria a lungo (efficacia del richiamo emozionale).

Per quanto riguarda l'analisi dei livelli di risposta ottenibili dal fruitore è possibile riferirsi al modello proposto da Lambin (2000). La *risposta conoscitiva* – data dalla creazione o dal mantenimento della notorietà presso il *target* con gli annessi obiettivi di notorietà-riconoscimento e di notorietà-ricordo – è sicuramente ottenibile, anche perché qualifica l'essenza stessa di questa tipologia di comunicazione che rimanda implicitamente sempre alla *corporate identity*. La *risposta* di tipo *affettivo*, analogamente, è facilmente perseguibile perché, condividendo il sistema di valori del fruitore, l'impresa dovrebbe riuscire a persuaderlo, alletterarlo ed ottenere, così, un atteggiamento favorevole. In particolare, secondo Amari (1997, p.102):

ad essere parte influente sulla componente affettiva dell'immagine [che si crea nel visitatore] non è [tanto] la comunicazione esplicita, quella cioè che si riferisce ai dati e agli avvenimenti storici dell'azienda, ma piuttosto la comunicazione implicita, quella che si riferisce ai singoli oggetti della collezione, alla loro collocazione in un preciso contesto aziendale e allo spazio circostante considerato come elemento fondamentale e portante dell'immagine museale.

L'ottenimento della risposta affettiva risponde al fine primario cui l'impresa tende attraverso la comunicazione istituzionale, mentre una risposta di tipo comportamentale, per definizione, non rientra negli obiettivi della comunicazione istituzionale: in tal senso, la ricerca del consenso presso gli interlocutori sociali può essere al massimo intesa come preconditione affinché la collettività predisponga un atteggiamento favorevole nei confronti dell'impresa, traducibile eventualmente nel lungo periodo in un comportamento d'acquisto.

Si può ora passare discorso sull'efficacia che il museo d'impresa può avere al pari degli altri strumenti di comunicazione (Lambin, 2000). L'*efficacia comunicativa* è raggiunta perché i musei d'impresa eludono le forme di indifferenza o di resistenza erette dal pubblico di riferimento, specie nei confronti della pubblicità e suscitano l'attenzione dei fruitori, che, come si è visto, dovrebbero minimizzare la selettività del ricordo. L'*efficacia psico-sociologica* comporta un cambiamento positivo nell'opinione e nell'atteggiamento dei fruitori nei confronti dell'impresa, concetto su cui si è discusso in precedenza, essendo la finalità primaria di strumenti che mirano principalmente ad ottenere ritorni qualitativi.

Infatti,

di fronte a segmenti di mercato che sfumano e si confondono, è la comunicazione dotata di una speciale carica empatica a dimostrarsi un linguaggio trasversale capace di trasmettere messaggi a un'audience mista e composita...L'area culturale mostra immediatamente un punto di forza: la capacità di fare appello all'attenzione e al gradimento di target definiti trasferendo all'azienda seppur temporaneamente i valori, e il prestigio dell'istituzione o del progetto culturale a cui essa si lega (Bondardo Comunicazione, 1999, pp. 39-41).

Se queste considerazioni sull'efficacia della comunicazione a carattere culturale si riferiscono alla sponsorizzazione culturale, tanto più saranno valide nel caso del museo d'impresa, visto che il rischio connesso alla temporaneità dell'azione è superato attraverso la costituzione di un'entità destinata a durare nel tempo, mentre il rischio connesso alla bassa visibilità dell'impresa rispetto all'evento è annullato dal rimando continuo dal museo all'impresa stessa, a partire da nome e ubicazione.

Circa l'*efficacia comportamentale*, si è già sottolineato come la comunicazione istituzionale non abbia obiettivi commerciali; tuttavia, così come indicano i risultati delle ricerche condotte da Astra-Demoskopea (cfr. paragrafo 1), si solletica il dibattito sull'eventualità che l'investimento culturale delle imprese induca nei fruitori di eventi artistici una risposta anche a livello comportamentale. Al momento non sono state effettuate ricerche che convalidino o smentiscano i possibili effetti del museo d'impresa a livello comportamentale, ma non si può escluderne a priori l'eventualità. L'*efficacia comportamentale*, infatti, potrebbe essere ottenuta nel lungo termine, in quanto l'atteggiamento favorevole sovraesposto potrebbe predisporre all'acquisto. Il museo, analogamente alla sponsorizzazione culturale, per sua natura, non agisce direttamente sui comportamenti d'acquisto, ma funge inevitabilmente da "filtro": *in primis*, è finalizzato a valorizzare e rafforzare un'immagine o una marca, a ottenere consenso e prestigio: le imprese si aspettano per lo più ritorni qualitativi, anche se, di fatto, andando a incidere positivamente sulla

percezione che il consumatore ha dell'impresa prima o poi anche il comportamento ne verrà condizionato e ci dovrebbe, appunto, essere induzione all'acquisto. L'investimento in cultura non può agire direttamente sui comportamenti d'acquisto ma funziona come una sorta di "fluidificatore commerciale" (Bondardo, 1999), incidendo in modo positivo sull'aspetto sociale delle relazioni e sul consenso verso l'impresa. Da qui la predisposizione all'acquisto presso le imprese che hanno realizzato un museo.

Le considerazioni sull'efficacia dello strumento museo d'impresa ribadiscono la tesi di base secondo cui, sebbene possibili nel lungo periodo, i ritorni economici in senso stretto sono assolutamente secondari rispetto ai ritorni qualitativi. Il conseguimento di ritorni economici sarebbe, anzi, un obiettivo ulteriore, non previsto in fase di pianificazione mezzi. Quanto accennato circa l'efficacia psico-sociologica, costituendo il parametro principale, merita, invece, di essere approfondito attraverso la sottolineatura degli obiettivi di tipo qualitativo perseguiti dall'impresa.

Obiettivi di immagine: si ricordi come l'identità e l'immagine dell'impresa rappresentino la sintesi delle caratteristiche aziendali, delle scelte compiute e di come queste vengono comunicate (Bronconi, 1987; Iacovone, 1995; Guatri, Vicari e Fiocca, 1999), determinando l'idea che i clienti hanno dell'impresa stessa, frutto delle opinioni, delle percezioni e delle esperienze che sviluppano nei suoi confronti. Pertanto, qualunque sia il contenuto dell'esposizione, e, quindi, non necessariamente nel caso in cui la collezione mostri materiale appartenente alla storia e all'attività imprenditoriale, il museo d'impresa diviene mezzo di comunicazione, «assumendo la qualifica di portatore d'immagine» (Amari, 1997). Il museo d'impresa consente, straordinariamente, di offrire una visione "olistica dell'immagine" ove «ogni elemento è rappresentativo del tutto» (Codeluppi, 1997), ovvero si presenta come luogo in cui il fruitore ritrova un compendio dell'attività passata o delle radici culturali dell'impresa, ma anche uno squarcio su quella presente e futura, degli obiettivi, e della *mission*: estremizzando, diviene quasi la risorsa tangibile delle risorse immateriali complessivamente racchiusi nell'immagine, vera e propria struttura per una forma.

Come si è visto, il museo d'impresa si pone perfettamente sulla linea delle finalità di un'adeguata gestione dell'immagine: «esternalizzare e valorizzare quelle capacità distintive e risorse invisibili dell'impresa che ne determinano in ultima istanza l'acquisizione di vantaggi competitivi», fondati sul rapporto fiduciario che si riesce ad instaurare con il target (Iacovone, 1995, p. 376). Inoltre, si caratterizza come investimento pluriennale con ritorni di medio-lungo periodo, in grado, quindi, di sincronizzare i propri effetti con quelli delle altre politiche comunicazionali intraprese e di evolversi in parallelo al mutamento ovvero al consolidamento dell'immagine aziendale.

Obiettivi sociali: richiamando il pensiero di Masini (1977), l'impresa non ha solo finalità economiche, ma dovrebbe affiancare alla "cultura del profitto" la "cultura sociale", proprio perché producendo beni e redditi partecipa non solo al progresso economico ma anche sociale dell'umanità. La realizzazione di musei d'impresa è una manifestazione di come le due culture siano non alternative, ma complementari e la proattività dell'azione – intesa come "adeguamento per il cambiamento" (Manfredi, 1999) - si concretizza nella risposta a nuovi valori ambientali – quali quelli culturali – che l'impresa ha previsto e ha contribuito ad affermare e soddisfare.

Sarebbe certamente una sottile forzatura far rientrare il museo d'impresa nell'ambito del *cause-related marketing*, visto che, nonostante di fatto si crei un legame tra l'impresa *profit* e l'organizzazione *no-profit*, la tutela del patrimonio industriale può apparire una meno nobile causa di fronte a più pressanti istanze sociali in campo umanitario, sanitario o politico; tuttavia è innegabile che il museo d'impresa consente, analogamente ad azioni di *cause-related marketing* (Varadarajan e Menon, 1988; Manfredi, 1999), di affiancare proprio al perseguimento della "cultura del profitto" lo sviluppo di una "cultura sociale" e di realizzare, così, proficue sinergie economiche. Quale strumento di implementazione di una strategia di marketing sociale (Tamborini, 1996; Guatri, Vicari e Fiocca, 1999; Manfredi, 1999), il museo d'impresa consente infatti di «dare concreta visibilità al fatto che ogni azienda è componente essenziale di una comunità» (Borgonovi, 1999, p. XI), ove il consumatore sarà sempre «più attento alle tematiche di tipo socio-culturale ossia alla comprensione dell'impatto sociale ultimo dei complessi circuiti economici» (*ibidem*). Per le imprese ciò implica, da un lato, il superamento della mera logica economica volta all'ottenimento di un profitto immediato, e dall'altro la ricerca necessaria di una nuova modalità di porsi sul mercato. A tal proposito, pare opportuno evidenziare come, ipotizzando nuovi scenari di comunicazione, Collese e Ravà (1999) ritengano che al crescere delle fonti d'informazione e all'affermazione di un rapporto di parità tra impresa e consumatore, si manifesterà un vero e proprio "controllo sociale" dell'agire dell'impresa. La legittimazione passerà non più solo attraverso gli aspetti commerciali, ma l'impresa «dovrà dimostrare ai diversi pubblici di avere una missione e un progetto da realizzare e convogliare su di essi il consenso sociale» (*ibidem*, p.163). Il museo d'impresa, unitamente alle attività culturali che promuove, risulta essere straordinariamente una concretizzazione del suddetto progetto e allo stesso tempo la sintesi della *mission* aziendale. La preannunciata integrazione della comunicazione (*ibidem*) vedrà, inoltre, nel museo d'impresa un veicolo unitario per messaggi non solo istituzionali, ma anche di *brand* in grado di evitarne i potenziali rischi in termini di dispersione e sovrapposizione.

Si pensi, in particolare, alla sinergia tra l'impresa e il proprio museo in quanto ente culturale, associabile a un'istituzione *no-profit*¹⁰. Notoriamente, una *partnership* di questo tipo comporta per l'impresa (Manfredi, 1999):

1. *rispettabilità e responsabilità*: un'istituzione *no-profit* diviene garante presso l'opinione pubblica del trasferimento di questi due caratteri suoi propri all'impresa;
2. *pubblicità*: questo aspetto, essendo di particolare rilevanza, verrà approfondito successivamente.

Si noti, comunque, come il contributo maggiore consista nello scambio dei rispettivi punti di forza:

le imprese hanno solitamente una grande notorietà ma una scarsa valorialità, [le no-profit], al contrario, hanno una grande valorialità (intesa come insieme sinergico di valori) e una scarsa notorietà. Le operazioni in cui si abbinano i due marchi se correttamente preparate e adeguatamente promosse dai mezzi di informazione permettono ai partner di 'scambiarsi' i propri punti di forza e di avere come risultato finale, agli occhi dell'opinione pubblica, sia un'alta valorialità (scopo dell'impresa) sia una grande notorietà (scopo dell'ANP) (Manfredi, 1999. pp.8-9).

Nello specifico, il sistema di valori connesso agli eventi o alle istituzioni artistiche è emerso in una ricerca condotta in Gran Bretagna nel 1996: al fine di comprendere i “*core life value*” di un campione della popolazione, veniva chiesto di associare ad un insieme selezionato di prodotti tre valori base con la motivazione (Durgee, Colarelli, O'Connor e Veryzer, 1996). Nel caso dell'arte si sono indicati:

- felicità in quanto consente evasione,
 - libertà in quanto permette la libera espressione alla propria creatività e fantasia,
 - rigore morale essendone essa stessa espressione.
1. *possibilità di usufruire di personalità di rilievo*: vantaggio certo non secondario è dato dall'opportunità di contare sull'appoggio di noti personaggi pubblici capaci di innescare risonanza, ovvero di personalità prestigiose in campo culturale, quali artisti e critici di fama internazionale;
 2. *accessibilità ai mercati*: come già accennato per le sponsorizzazioni culturali, permette alle imprese di entrare in mercati per esse altrimenti difficilmente penetrabili oppure di raggiungere segmenti di consumatori particolarmente attenti alla responsabilità sociale dei soggetti *profit*.

Questo ultimo punto è uno dei più rilevanti ed è strettamente connesso con quanto richiamato in termini di scambio valorialità-notorietà. In particolare, introduce un ulteriore obiettivo, quello della creazione di legami di fiducia con i clienti.

Obiettivo di differenziazione: si sarà notato come nell'articolo sono stati citati molti *nomi illustri* dell'industria italiana. In questo senso, il museo d'impresa si rivela essere una forma di comunicazione “esclusiva” in quanto le imprese che realizzano un museo necessariamente:

1. sono espressione dello sviluppo storico di medie imprese molto caratterizzate, con un marchio spesso legato al nome di una famiglia;
2. vantano un'attività pluriennale, che ha visto succedersi più generazioni;
3. manifestano un forte radicamento al territorio di riferimento;
4. hanno spesso segnato la storia dei consumi in Italia, avendo prodotto oggetti *cult* o *status symbol*;
5. hanno un marchio leader di settore e un corrispondente ben definito posizionamento sul mercato, in genere alto o medio-alto;
6. nella maggior parte dei casi hanno travalicato i confini nazionali per affermarsi anche all'estero, quali fautori e protagonisti del ‘*Made in Italy*’.

In altre parole, un museo d'impresa non si può improvvisare. Anzi il museo d'impresa è necessariamente frutto di un'attività economica di successo: più che permettere all'impresa di differenziarsi, il museo d'impresa è strumento atto a consolidare la differenziazione che l'impresa si è guadagnata sul mercato. Tale strumento sarà perseguibile validamente, nei limiti degli interessi personali del management, della storia passata e dei suoi legami con l'attività attuale e futura, da imprese che rispondono ai tratti sovraelencati, avendo preventivamente sottoposto a perizie tecniche e a un vaglio il più possibile oggettivo i contenuti del museo e il loro valore storico-artistico. Si può, pertanto, considerare il museo d'impresa come uno strumento “esclusivo” e selettivo, realizzabile solo da imprese che abbiano un posizionamento coerente con un simile investimento culturale¹¹.

Tuttavia, sebbene possa sembrare un fenomeno di moda, visti il moltiplicarsi recente delle iniziative (quasi la metà dei musei d'impresa italiani è stata fondata negli anni Novanta, cfr. Appendice) e l'amplificarsi del riscontro sui *media*, compreso Internet, non potrà essere un modello facilmente riproponibile dai concorrenti, non solo e non tanto per l'investimento e i costi di gestione che comporta, ma soprattutto perché si troverebbe "snaturato" e l'efficacia ne verrebbe meno: solo un'impresa dotata di una certa notorietà, come si è visto citando Manfredi (1999), indipendentemente dal fatto che la collezione esponga beni aziendali, potrà consolidare il proprio museo d'impresa su solide basi di *business*. Inoltre, a partire dalla fase iniziale di progettazione della struttura museale, l'impresa deve affrontare la valutazione della sintonia tra il museo e la propria identità, nonché la coerenza con la strategia relazionale d'impresa. Solo così, si afferma la capacità di conferire elementi di riconoscimento e di differenziazione rispetto ai *competitor* (Bondardo Comunicazione, 1999).

La comunicazione aziendale opera anche su un versante interno (Golfetto, 1993; Fiocca, 1995) e, in corrispondenza, anche il museo d'impresa, come rilevato in letteratura (Amari, 1997), può definirsi strumento di comunicazione interna. Se la cultura d'impresa costituisce la struttura profonda e motivante dell'organizzazione e si compone di valori professionali ed etici, il museo d'impresa, custodendo la memoria della coscienza che l'impresa ha nel suo esistere e nell'influenzare le realtà circostanti, si caratterizza come fonte e parte della cultura stessa. In tal senso, agisce come fattore di coesione e di indirizzo (Amari, 1997) e supporta il radicamento, il senso di appartenenza e di identificazione da parte del personale nei confronti dell'impresa. Il museo d'impresa contribuisce, inoltre, a migliorare l'ambiente fisico di lavoro, essendo, come detto, localizzato all'interno dei locali aziendali. Da ultimo, nel caso di assunzione di nuovo personale il museo d'impresa si presta come spazio eletto all'accoglienza e funge da laboratorio dove poter 'ammaestrare' e introdurre i neo-dipendenti (Gonizzi, 1999).

Ai fini della completezza dell'analisi, prima di concludere il paragrafo dedicato alla comunicazione istituzionale, si accenna sinteticamente al processo comunicativo che vede il museo d'impresa non più come strumento, bensì come fonte emittente, quale entità culturale a se stante - che promuove le proprie attività attraverso i tradizionali *mass-media*, perseguendo le proprie politiche di marketing museale (N. Kotler e P. Kotler, 1999; Valdani e Botti, 2000). Tale comunicazione, infatti, avrà, ancora una volta, degli effetti indiretti sull'impresa. La pubblicità istituzionale, la promozione di iniziative culturali, l'esposizione temporanea di alcuni pezzi in altri musei, nazionali o esteri, la propaganda, il passaparola effettuato dai dipendenti e da quanti hanno visitato il museo sia per fini di lavoro sia per fini d'interesse personale, in virtù delle caratteristiche intrinseche del museo d'impresa, elencate nel paragrafo precedente, coinvolgeranno più o meno implicitamente l'impresa e si ripercuoteranno inevitabilmente sull'immagine della stessa.

Nel caso della pubblicità istituzionale, se il nome e il logo del museo e dell'impresa coincidono o si evocano fortemente, il messaggio veicolato finirà non solo per riguardare il museo, ma, indirettamente, anche l'impresa. Al contrario, la sensibilizzazione da parte dell'*advertising* aziendale al museo, non solo è più complessa, in quanto si deve presupporre presso il pubblico la conoscenza almeno dell'esistenza del museo, ma soprattutto non rientra nelle finalità aziendali. L'*advertising* vedrà rafforzare la propria

efficacia, invece, una volta che l'utenza ha approcciato il museo. A proposito, comunque, si può ricordare l'utilizzo di materiale conservato nel museo per la realizzazione di campagne pubblicitarie o depliantistica (es.: F.lli Carli; Martini; Peroni).

La propaganda è considerata una forma molto importante, in quanto la fonte del messaggio gode dei requisiti di credibilità e professionalità presso il pubblico, e, quindi, di un notevole potere d'influenza (Kotler, 1993). Il fatto che l'articolo riguardi il museo non evita che si verifichi un "effetto riverbero" per l'impresa, ed anzi, sia perché sono ancora rari - e, pertanto risaltano e attirano maggiore attenzione -, sia perché si trovano non solo in sezioni economiche, ma in passaggi letti da un più vasto e composito pubblico, garantiscono all'impresa un aumento della notorietà e della visibilità.

4.2 Il ruolo del museo d'impresa nel sistema di prodotto

Il museo d'impresa non ha esclusivamente un valore quale strumento di comunicazione, ma riveste un ruolo significativo anche per la politica di prodotto. Relativamente al sistema di prodotto si riscontrano, infatti, effetti a livello di:

- processo di sviluppo di nuovi prodotti,
- comunicazione commerciale.

Introducendo il discorso relativo al lancio di nuovi prodotti, si può ricordare come «la cultura non conserva, semmai crea, non si limita a custodire l'esistente, ma lo trasforma secondo le esigenze continuamente imposte dalle nuove contingenze storico-sociali» (Rampello, 1998, p. 20). Proprio seguendo questo principio, le imprese non si limitano ad esibire il loro patrimonio museale, ma lo fanno rivivere ancora, attingendovi per ispirare, riproporre e così realizzare nuovi prodotti e/o il loro *packaging*. Un particolare pubblico interno del museo d'impresa, ma anche degli archivi e in particolare delle collezioni, è costituito da *Product e Marketing Manager*, che si soffermano ad analizzare la storia dei prodotti o delle campagne pubblicitarie del passato, che nascondono idee e intuizioni, finanche errori, da cui traggono ispirazione e suggerimenti per le attuali o future politiche aziendali (Gonizzi, 1999).

Due sono essenzialmente i vantaggi che derivano all'impresa, attingendo al proprio patrimonio museale:

1. semplificazione del processo di sviluppo di nuovi prodotti;
2. differenziazione competitiva.

Circa il primo beneficio, offrendo sul mercato prodotti che si richiamano ai beni conservati nel proprio museo, l'impresa persegue una strategia proattiva di marketing (Urban e Hauser, 1997), basata sull'analisi del consumatore e volta ad anticiparne e soddisfarne i bisogni. Nel proseguo del paragrafo, allorché si parlerà di comunicazione commerciale, si vedrà come un prodotto a contenuto simbolico ed artistico generi valore per l'utente; per il momento, basti rilevare come il bisogno culturale si stia diffondendo sempre più nelle società evolute e per le imprese rappresenti, pertanto, un'opportunità rilevante e destinata ad avere significativi sviluppi sul mercato. I nuovi *trend* di mercato, infatti, sono caratterizzati da una crescente estetizzazione della vita e da una domanda altrettanto crescente di beni di lusso: in particolare il

consumatore ricerca non più solo la qualità, ma anche la rarità, l'estetica, la cultura e la matrice artigiana (Fabris, 1999), caratteristiche che possono essere facilmente rintracciate in prodotti come quelli in esame.

Se si avvale del museo d'impresa, una strategia proattiva atta a cogliere i prodromi della domanda sul piano culturale e tradurli in nuove linee di prodotti, comporta minori costi e minori rischi rispetto a una proattiva pura, in quanto per l'impresa si rivela essere, di fatto, una strategia reattiva/imitativa o di *second but better* (*ibidem*). D'altra parte, il fatto di possedere già un oggetto che funge da modello o da stimolo alla creatività degli odierni *designer* permette di ottimizzare la fase di identificazione delle opportunità e la fase di design del prodotto. La prima fase viene snellita in quanto il potenziale di mercato è rappresentato da quei segmenti particolarmente sensibili alla fruizione artistica, ovvero allo stesso segmento *target* del museo: in altre parole, il profilo d'utenza del museo coincide con il profilo del *target* dei nuovi prodotti e viene, pertanto, meno la necessità di ulteriori e specifiche ricerche di mercato. Tale segmento è composto sia dai clienti attuali, maturi e desiderosi di un'offerta sempre più innovativa, sia da quelli potenziali, cui l'impresa si rivolge specificatamente attraverso la struttura museale. La compatibilità con il portafoglio prodotti è, inoltre, assicurata dallo stretto legame esistente tra museo e *core-business* aziendale. Anche la fase di generazione delle idee viene semplificata: nel museo d'impresa i creativi trovano innumerevoli spunti per la messa a punto di nuovi prodotti: alle tradizionali fonti di idee (Guerini, 1995; Urban e Hauser, 1997) si affiancano i beni conservati nel museo, per altro, di particolare pregio estetico e valore storico-artistico. Il dispendio di tempo e di risorse sia economiche sia organizzative per lo sviluppo creativo e tecnico del prodotto è considerevolmente contenuto rispetto a quello previsto all'interno di un processo di sviluppo di un prodotto *ex-novo*, limitando spesso l'attività ad ipotesi sui colori e sui materiali. Le più recenti tecnologie di progettazione CAD/CAM, inoltre, consentono di massimizzarne la resa attuale e di ridurre il *time to market*. Infine, la stessa evidenziazione di errori commessi in passato e il *feedback* – pur negativo - avuto dal mercato sono elementi che, se letti in ottica dinamica, permettono di ottimizzare il processo corrente. Va notato, infine, come in non pochi casi, più che di vero e proprio *design* (Troilo, 1995; Guerini, 1997), si tratti di operazioni di *styling* o di *re-design* (Guerini, 1997) dei prodotti collezionati nel museo d'impresa.

In particolare si potranno realizzare:

prodotti che ripropongono fedelmente quelli collezionati (es.: Ferragamo; Illy);

prodotti che si ispirano e richiamano quelli esposti (es.: Linea Chicco Rodeo; linea Zucchi Collection; Rossetti; Ferragamo);

prodotti che hanno un *link* con l'esposizione, ma che sono indirizzati a mercati nuovi per l'impresa (accessori di moda con ricami proponenti i disegni dei blocchi della Zucchi Collection; oggettistica con immagini riproducenti fotografie dell'Archivio F.lli Alinari; Ferragamo spazia, invece, dalla cartotecnica alla bigiotteria, che riproduce oggetti conservati nel museo);

interventi sul *packaging*: un ruolo importante nell'affinamento del prodotto è realizzato proprio dalla confezione, che oltre alla primaria funzione di protezione, svolge anche funzioni di comunicazione e di esposizione (Guerini, 1997). In tal senso, diviene oggetto di attenzione da parte dell'impresa che rivitalizza il proprio patrimonio culturale in ottica di mercato, essendo i suoi elementi costitutivi

caratterizzati da considerevoli componenti estetiche, suscettibili di arricchimenti storico-artistici: Illy propone confezioni regalo in cui il caffè è corredato da tazzine appartenenti alla “Illy Collection”; Lazzaroni sta riproponendo scatole d'epoca; Lungarotti arricchisce lo sfondo delle etichette delle bottiglie dei vini con riproduzioni di stampe del “Museo del Vino”; la *Martini Art Gallery* è una linea di bottiglie con etichette riproducenti opere di grandi artisti del Novecento in tiratura limitata, lanciata in concomitanza all'inaugurazione della mostra “Martini e il Novecento. La cultura della comunicazione”¹².

Nella fase di design andrà anche formalizzato il marketing-mix (Guerini, 1995). La coerenza interna verrà garantita dalla distribuzione attraverso sia i canali attuali sia nell'*artshop* annesso al museo, dalla comunicazione veicolata attraverso il museo stesso, dal *premium price* riconosciuto a prodotti unici sul mercato. A causa di un'ancora scarsa conoscenza dei musei d'impresa, va sottolineato come, per attrarre i consumatori e giustificare il *premium price*, i prodotti della nuova linea vengono lanciati sul mercato con riferimento diretto al museo, attraverso forme di richiamo esplicito, in modo tale che il consumatore venga messo a conoscenza del valore aggiunto effettivo, difficilmente percepibile nella fase di introduzione. In concreto, questo aspetto si traduce nell'attribuire alla linea un nome comprensivo sia della marca aziendale (Guerini, 1997), sia di un termine che si riferisca al museo (per lo più viene utilizzata la parola ‘*collection*’) e nel corredare il prodotto di etichette che ne illustrino i dati storico-artistici¹³.

La differenziazione del prodotto è così raggiunta attraverso l'esaltazione delle componenti immateriali: gli attributi fisici del prodotto sono così arricchiti da valenze simboliche e psicologiche che il consumatore assocerà alla marca. Nell'attuale scenario di evoluzione dei consumi, la marca trova nel “valore per il consumatore” la propria essenza e necessita di nuovi “sostegni” rispetto alla *performance*, quali il *portfolio*, le alleanze - anche ideologiche, e la reputazione a livello *corporate* (Lombardi, 2000). Solo così, infatti, potrà «fornire una rappresentazione valoriale con un *continuum* qualitativo di più prodotti e servizi» e ancora «essere riconoscibile attraverso un “portale” valoriale preciso, offrire numerosi e sempre nuovi interessi nel suo “ipertesto”» (*ibidem*, p. 33). Il museo d'impresa come fonte d'ispirazione di nuovi prodotti permette di attribuire alla marca corrispondente le caratteristiche appena descritte, realizzando, attraverso la sua trasversalità, una stretta connessione tra *performance* di prodotto - *portfolio* - *corporate* e un vero e proprio portale di valori, che stimola nel consumatore la ricerca di sempre nuove relazioni con l'impresa.

Queste considerazioni anticipano l'analisi del secondo dei vantaggi citati, la differenziazione competitiva. Possedere un vasto patrimonio industriale, per lo più unico, e quindi, possedere l'*originale*, equivale alla disponibilità di risorse immateriali, assimilabili a brevetti, licenze, *know-how*, che, pur essendo difficilmente quantificabili, garantiscono in modo sempre più decisivo la competitività sul mercato.

La fortuna di questi prodotti può intravedersi anche nel fatto che nei primi decenni del nuovo millennio ricorrono anniversari di scoperte, di invenzioni o di realizzazioni di prodotti che hanno segnato la storia della società e del costume del secolo scorso come veri e propri *status symbol*, icone del

XX secolo, (come nel caso della Vespa): a proposito, sostiene Corbo, dirigente del “Museo Piaggio G.A. Agnelli”:

esibire questi prototipi e questa storia aziendale può costituire un vantaggio competitivo anche per l'oggi. In tempi nei quali la produzione industriale tende ad appiattirsi in prodotti spesso assai simili tra loro, sostiene il presidente della Fondazione Piaggio, poter dire - lo scooter l'abbiamo inventato noi - può rappresentare un punto in più (Venegoni, 1999)

Nei musei d'impresa sono, inoltre, conservati beni appartenuti a personaggi noti dello sport e dello spettacolo, *testimonial ante litteram*, che risultano portafoglio clienti senza tempo e, pertanto, credenziale per l'impresa in grado di conferire un forte contributo all'immagine dell'impresa¹⁴.

Passando all'analisi dei risvolti in termini di comunicazione a scopi commerciali (Golfetto, 1993), risulta interessante capire come i prodotti che si ispirano ai beni esposti nel museo d'impresa siano funzionali all'estensione del mercato e alla formazione o al consolidamento di legami di fedeltà con i consumatori.

L'elevata componente estetica e storica delle linee di prodotti ispirate ai musei d'impresa consente di raggiungere un'efficacia parametrata su tre livelli: sul piano conoscitivo, infatti, tali prodotti informano i consumatori sul *know-how* aziendale, ma anche sui processi retrostanti il prodotto; a livello affettivo, siccome l'immagine di marca viene arricchita di nuove valenze simboliche ed estetiche, il consumatore sarà indotto a sviluppare una predisposizione psichica favorevole, un'opinione positiva, e quasi direi, un concezione “più elevata” nei confronti della marca; sul piano comportamentale si mirerà ad ottenere l'acquisto o la fidelizzazione da parte dei consumatori.

Al fine di presidiare la propria competitività sul mercato, per le imprese diviene cruciale la definizione di strategie volte a creare, ovvero ad aggiungere alla propria offerta, valore per il cliente, così da attrarre e, in particolare, mantenere i consumatori nel portafoglio aziendale (Busacca, 1994; Neal, 1999; Valdani e Busacca, 1999; Costabile, 2000; Barnes, 2001). Tra le svariate fonti di valore per il cliente individuate in letteratura (Holbrook, 1994; Pine e Gilmore, 1999; Zeithaml e Bitner, 2000), secondo l'approccio di Barnes (2001) sempre più significative divengono quelle stesse fonti non tanto legate al prodotto/prezzo, bensì alla dimensione relazionale che si instaura tra impresa e consumatore. Si parla, ad esempio, di valore realizzato dall'informazione, dalla relazione, dalla sorpresa, dalla memoria, dall'esperienza, e infine, di valore realizzato per la comunità di riferimento. Il museo d'impresa occupa una posizione primaria nella creazione di tali forme di valore da tradurre in linee di prodotti, che vengono percepite dal consumatore come uniche. Infatti, attraverso questi prodotti ispirati a beni del museo, il consumatore entra in relazione con quello che si può chiamare il *mondo* dell'impresa, con la sua dimensione culturale, la quale assomma in sé la *mission* e la storia sia della stessa impresa sia dei suoi prodotti. Si realizza, pertanto, per il fruitore un'esperienza composita ed inattesa rispetto a quella del processo d'acquisto tradizionale, tale da incidere significativamente nella sua memoria e nella sua esperienza. A sua volta, l'impresa, con l'opzione dell'investimento culturale, riesce ad instaurare una simile relazione perché entra a far parte di un sistema di valori condiviso da un numero sempre maggiore di individui che nell'arte vedono la soddisfazione di bisogni non solo di tipo culturale, ma anche emozionali e simbolici (Valdani e

Botti, 2000): l'impresa ha, pertanto, la possibilità di associarsi sia idealmente sia fattivamente ai benefici connessi alla fruizione culturale.

Conclusioni

Negli attuali scenari di mercato caratterizzati da ipercompetizione, l'impresa è alla ricerca di strumenti atti a differenziarla di volta in volta dalla concorrenza: ai fini presenti interessa riferirsi in particolare alla possibilità di far leva sulle percezioni dei segmenti di domanda obiettivo, attivando sempre nuove e originali fonti di valore. Tra le molteplici modalità che l'impresa persegue nel garantirsi una tale distinzione, vi è l'ingresso, *a latere* dell'attività caratteristica, attraverso l'implementazione di strategie di marketing sociale, in settori notoriamente ritenuti non compatibili con un'attività economica di tipo *profit*, quali il settore socio-assistenziale, ambientale e culturale, caratterizzati, invece, da elevata attenzione e sensibilità da parte dei consumatori. Nel presente *paper*, si è voluta soffermare l'attenzione sulla realtà dei musei d'impresa, in quanto ritenuta particolarmente ricca di spunti e di potenzialità. Infatti, sebbene in Italia la fondazione dei primi musei d'impresa si collochi nel secolo scorso, è a partire dagli anni Ottanta che il fenomeno cresce e solamente nel decennio scorso si verifica un vero e proprio picco del fenomeno.

A tale sviluppo delle strutture museali, tuttavia, corrisponde una carenza di studi sul tema, carenza che può derivare dalla concezione diffusa in letteratura di soffermarsi sugli aspetti tipicamente economici già consolidati rispetto a quelli interdisciplinari, e al tempo stesso dal ritenere il museo d'impresa una realtà indipendente dall'impresa. In altre parole, l'analisi si è limitata al concetto 'museo', e quindi alla sfera di competenza storico-artistica, piuttosto che all'intrinseco legame con l'impresa fondatrice.

Al contrario, l'analisi condotta, finalizzata a svelare le sinergie tra l'impresa e il proprio museo, evidenzia come il museo d'impresa stia divenendo sempre più uno strumento utilizzato da quelle imprese che sono costantemente alla ricerca sia di nuove modalità di comunicazione istituzionale che si elevino rispetto alla consueta mole di messaggi, sia di prodotti innovativi, che si distinguano a livello simbolico e siano difficili da imitare dalla concorrenza. Il perseguimento di tali obiettivi consente di giustificare la razionalità economica di un intervento in una struttura di tipo prettamente culturale quale un museo - generalmente ente cui è demandata la proprietà e la gestione statale visto l'interesse pubblico che ne è alla base. Per altro, l'efficacia raggiungibile attraverso il museo d'impresa rispetto ad altri interventi imprenditoriali nel settore culturale, giustifica non solo l'investimento iniziale ma anche una serie di costi gestionali, del tutto estranei agli altri strumenti di comunicazione. Se, infatti, la sponsorizzazione culturale mira a ottenere buoni risultati d'immagine e di notorietà, tuttavia con il limite della temporaneità dell'azione e il rischio, in genere, dell'ancillarità dell'impresa rispetto all'evento, e se la fondazione garantisce sempre visibilità e prestigio all'impresa ma si rivolge ad un pubblico non strettamente coincidente con quello aziendale, il museo d'impresa riesce a eludere entrambi questi vincoli.

L'ipotesi iniziale di un inquadramento nelle logiche economiche della realizzazione dei musei d'impresa è stata confermata dall'individuazione e dall'analisi delle due principali aree d'interazione tra il museo e l'impresa:

- a) la comunicazione istituzionale;
- b) il sistema di prodotto.

Circa il primo aspetto, si è chiarito il processo comunicativo mediante cui lo strumento museo d'impresa permette di ampliare il raggio d'azione della comunicazione istituzionale in virtù del *tranfert* visitatore-target d'impresa: la realizzazione del museo d'impresa diviene pretesto per parlare indirettamente della propria storia e del proprio presente, consentendo di ampliare lo stock di informazioni che i pubblici di riferimento detengono circa l'impresa, e, quindi, di consolidare la loro percezione e valutazione favorevole. Si è discusso, a tal proposito, sulla rilevanza operata dal museo d'impresa nel perseguimento degli obiettivi d'immagine, di differenziazione e sociali, volti, questi ultimi, a incidere sulla qualificazione della relazione tra l'impresa e l'ambiente esterno. Il museo d'impresa, nel raggiungere i suddetti obiettivi, non può certamente sostituirsi o essere svincolato dagli strumenti tipici del *mix-comunicazionale* aziendale, tuttavia, affiancandosi ad essi, ne rafforza gli effetti, in qualità di strumento di pubbliche relazioni aggiuntivo: se l'impresa, infatti, non detiene un museo, non rileva ai certamente ai fini concorrenziali, viceversa se l'impresa realizza un museo, ha una potenzialità ulteriore nell'ottenere consenso da parte degli interlocutori sociali, nel migliorare le relazioni di mercato e consolidare la propria identità.

Secondariamente, le collezioni del museo d'impresa costituiscono una ricca fonte di idee per l'introduzione di nuovi prodotti, contribuendo così ad innovare il sistema di offerta. Al fine di contrastare l'omologazione tecnica dei prodotti, l'impresa ricerca anche nelle risorse immateriali continui spunti per il *design* e il *restyling*, ottenendo, a costi contenuti, l'opportunità di raggiungere segmenti di mercato particolarmente sensibili all'arte e alla cultura e viceversa indifferenti alle tradizionali strategie di *mass-marketing*.

Il maggior punto di forza che contraddistingue il museo d'impresa e accomuna le sue ripercussioni sia in ambito comunicativo, sia nello sviluppo di nuovi prodotti consiste nell'attribuire all'impresa un sistema di valori culturali ed artistici e di presentare così l'impresa connotata di nuove valenze. La valorialità attribuibile all'impresa è, inoltre, funzione dello spessore che l'impresa ha ottenuto a priori nel proprio ambito competitivo, rendendo il museo d'impresa consono solo, come sottolineato, a specifiche identità imprenditoriali, la cui attività e il cui posizionamento siano coerenti, quindi, con il sistema 'cultura'.

Quanto affermato, inoltre, non deve essere letto solo da un punto di vista statico, ma in prospettiva si rileva che al momento il museo d'impresa non abbia ancora espresso appieno le proprie potenzialità: è, infatti, una realtà che, rispetto all'entità e alla qualità dei beni culturali presenti in Italia, ha goduto di scarsa visibilità e notorietà. Solo recentemente, nel generale nuovo corso intrapreso nel settore culturale, l'opinione pubblica si sta sensibilizzando al fenomeno e la conoscenza dei musei d'impresa si sta diffondendo. E', pertanto, possibile ipotizzare una crescita dell'utenza di questi musei – e, quindi, dell'*audience* indiretta per l'impresa - attraverso molteplici strumenti, che dai musei d'impresa più 'illuminati' vengono già utilizzati, quali per esempio l'organizzazione di eventi d'eccezione e di mostre temporanee; la creazione di rapporti con il mondo dell'istruzione; l'integrazione con il turismo culturale,

proponendosi come percorso complementare o alternativo per turisti di nicchia, ovvero per chi intende cogliere ogni aspetto culturale, compreso quello imprenditoriale, di un territorio.

La stessa determinante distintiva della domanda di arte - *l'addiction by consuming* - ovvero la tensione ad accrescere continuamente lo stock di conoscenze, unitamente a quella di consolidare la capacità critica del singolo fruitore, è il fattore che più lascia presumere la crescita e il consolidamento dei visitatori dei musei d'impresa, così, all'impresa di massimizzarne l'efficacia, visto che l'arte è un linguaggio di comunicazione universale, tale da essere decodificato da un'utenza non solo italiana, ma anche straniera

Dal punto di vista metodologico, infine, si evidenzia come la carenza di contributi accademici in materia lasci spazio a numerosi possibili filoni di ricerca: dal monitoraggio nel lungo periodo delle tesi sostenute nel presente *paper*, al fine di scongiurare l'episodicità del fenomeno, all'approfondimento dell'analisi sul tema delle valenze rappresentate per il *corporate marketing*, in particolare rispetto agli altri strumenti di pubbliche relazioni; dalle potenzialità del museo d'impresa nell'accrescimento del capitale relazionale dell'impresa, non solo nei confronti della clientela ma anche della comunità di riferimento, alle specificità dell'*artshop* del museo d'impresa, quale espressione di una nuova concezione del punto di vendita aziendale.

Appendice

Archivi e musei d'impresa	anno di fondazione	Museo distrettuale	anno di fondazione	Museo industriale	anno di fondazione
Collezione Savinelli	1876	Museo del Vetro di Murano	1861	Museo della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci	1953
Museo Storico delle Poste e delle Telecomunicazioni	1878	Museo del Tessuto	1975	Museo dell'Automobile Carlo Biscaretti di Ruffia	1960
Museo del Merletto Jesurum	1906	Museo dell'Occhiale	1990	Museo Internazionale Design Ceramico - Civica raccolta di Terraglia	1968
Archivio Storico Industrie Pirelli	1941	Museo dell'Ombrello e del Parasole	1938	Museo Storico Minerario di Perticara	1970
Museo Martini di storia dell'enologia	1961	Civico Museo della seta Abegg	1953	Museo Nazionale dei Trasporti	1986
Collezione Storica Federico Buccellati	1962	Museo della Calzatura Pietro Bertolini	1958	Museo Minerario Alpino	1990
Fabbrica Casa Museo Giuseppe Mazzotti 1903	1964	Museo della vite e del vino della Val di Sieve	1976	Collezione del disegno industriale italiano 1945-1990 - Triennale di Milano	1990
Museo Richard Ginori della Manifattura di Doccia	1965	Museo del merletto di Burano	1981	Museo della Moda Andrea e Banceflor Boncompagni Ludovisi	1995
Museo Fisogni della Stazione di Sevizio	1966	Civico Museo internazionale della fisarmonica	1981	Archivio del cinema industriale e della comunicazione d'impresa	1999
Cinzano Glass Collection	1970	Museo del Vetro di Altare	1981	Museo nazionale ferroviario	1989
Museo aziendale Mario Buccellati	1970	Museo Civico del Marmo	1982	Erga Museo della Geotermia	n.d.
Fondazione Arte della Seta Lisio	1971	Fondazione Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva	1984	Miniera Museo	n.d.

Museo Ratti dei vini d'Alba	1971	Museo della Carta e della Filigrana	1984	Museo Aldini Valeriani	n.d.
Museo Storico Moto Guzzi	1971	Museo della Bilancia centro nazionale di documentazione	1989	Museo del design 1945-1990	n.d.
Collezione Pininfarina	1972	Museo Didattico della Seta	1990	Museo del Patrimonio Industriale liguri ONLUS	n.d.
Museo del Vino - Fondazione Lungarotti	1974	Mac - Museo per gli Argenti Contemporanei	1992	Museo del Vetro	n.d.
Museo Storico Alfa Romeo	1976	Moc - Museo per l'Oreficeria Contemporanea	1992	Museo dell'Orologio da Torre G. B. Bergallo	n.d.
Museo della tecnica e del lavoro MV Agusta	1977	Museo dell'arte del cappello	1993	Museo della Figurina di Gesso e dell'emigrazione	n.d.
Museo di Quattroruote	1978	Ecomuseo dell'Ardesia	1997	Museo dell'industria e del lavoro Eugenio Battisti	n.d.
Museo Italiano della Pipa	1978	Museo del rubinetto e della sua tecnologia	1998	Museo dell'industria saronnese	n.d.
Museo della Cooperativa Ceramica d'Imola	1979	Museo del tessile - Chieri	n.d.	Museo dell'istituto elettrotecnico nazionale Galileo Ferraris	n.d.
Collezione Storica Lavazza	1980			Museo Minerario ITMS	n.d.
Museo della carta e della stampa SIVA	1980				
Museo Pulex Guizzi della pulizia industriale, comunitaria, e domestica	1980				
Collezione G. Lorenzi	1983				
Museo della Plastica Sandretto	1985				
Museo di Storia della Fotografia F.lli Alinari	1985				
Collezione Telecom Italia	1986				
Museo SIRTI delle telecomunicazioni	1986				
Archivio Storico ASM (Azienda Servizi municipalizzata) Brescia	1987				
Archivio Storico Barilla	1987				

Fondazione Museo del falegname Tino Sana	1987
Museo dell'arte e della tecnologia confetteria - Pelino	1987
Collezione storica Venini	1988
Museo dell'arredo contemporaneo	1988
Museo ENEL dell'energia elettrica	1988
Collezione Campari	1989
Collezione Lagostina	1989
Collezione Ottiche e Occhiali Rarthschuler - Luxottica	1990
Galleria Ferrari	1990
Galleria storica del Lloyd triestino	1990
La Collezione Borsari 1870 Primo Museo italiano della profumeria	1990
Museo L'Aeroplano	1990
Museo Rossimoda della Calzatura d'autore	1990
The Zucchi Collection of Antique Handblocks 1785-1935	1991
Illy Collection	1992
Museo del Vetro e del Vino	1992
Museo dell'Olivo - Fratelli Carli	1992
Museo della Figurina (Panini)	1992
Museo delle saline Culcasi	1992
Museo Florio	1992
Museo Gianni Caproni	1992
Archivio Storico della Pubblicità Corigraf Genova	1993
Museo della Pubblicità Corigraf	1993
Museo Nazionale delle Paste Alimentari - Agnesi	1993
Museo RAI della radio e della televisione	1993

Archivio - Museo Storico Italgas	1994
Centro Polifunzionale Ferruccio Lamborghini	1995
Museo Barovier&Toso	1995
Museo del trattore SAME	1995
Museo della Tecnica Ferruccio Lamborghini	1995
Museo Salvatore Ferragamo	1995
Museo SILMAX dell'utensileria	1995
Archivio e Museo Birra Peroni	1996
Galleria Guglielmo Tabacchi Gruppo Safilo	1996
Museo aziendale Sutter "C'era una volta"	1996
Archivio storico Gucci	1997
Archivio Storico Italaquae S.p.A.	1997
Archivio/Galleria (Virtuale/Reale) delle aziende Guzzini	1997
Museo Storico Perugina	1997
Associazione Archivio Storico Olivetti	1998
Fondazione Antonio Ratti – Museo tessile	1998
Museo Alessi	1998
Museo Ducati	1998
Museo Gori & Zucchi – Uno A Erre	1998
Museobottega della Tarsia lignea	1999
Museo di arti decorative - Fondazione Accorsi	1999
Kartell Museo	2000
Museo del Cavallo Giocattolo	2000
Museo dell'Olivo e dell'Olio Fondazione Lungarotti	2000
Museo Piaggio Giovanni Alberto Agnelli	2000
Fondazione Ansaldo - Archivio economico delle imprese liguri	n.d.
Galleria degli Argenti Bulgari	n.d.
Museo dei Trenini Rivarossi	n.d.

Museo del Cappello - Borsalino	n.d.
Museo del corallo Camo Factory	n.d.
Museo Postale e Telegrafico della Mitteleuropa - Poste Italiane	n.d.
Percorso storico F.lli Branca	n.d.
Collezioni d'impresa	
Collezione Dallapè	1910 c.a.
Collezione Grazia	1920 c.a.
Collezione Sorelle Fontana	1938 c.a.
Collezione Candy	1950
Collezione F.lli Rossetti	1955 c.a.
Collezione Fendi	1960
Collezione privata d'Armi Beretta	1960
Collezione museale delle arti tessili europee Arnaldo Caprai	1975
Collezione storica Nazareno Gabrielli	1970 c.a.
Collezione Assicurazioni Generali	n.d.
Collezione Conforti	n.d.
Collezione Frette	n.d.
Collezione Italtel	n.d.
Collezione Krizia	n.d.
Collezione Lazzaroni	n.d.
Collezione Marangoni L'Ornamento	n.d.
Collezione SIPRA (RAI)	n.d.
Collezione Tirelli	n.d.
Collezioni aerei Piaggio	n.d.

Fonte: rielaborazione da Amari (19917) e www.museidimpresa.com

Bibliografia

- Aa.Vv., *Dalla sponsorizzazione all'investimento nella cultura*, Gruppo Giovani Imprenditori Assolombarda e Regione Lombardia Direzione Generale Cultura, Milano, 1998.
- Aa.Vv., *Museo del Vino Itinerario*, Torgiano, Fondazione Lungarotti, 1994
- Aa.Vv., "Per conoscere le fondazioni. Il mondo delle fondazioni in Italia e all'estero" in *La Società Civile in Italia e le sue Istituzioni*, n.1, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 1997
- Aa.Vv., "E nei musei d'impresa la marca va in passerella", in *Tempo Economico*, Settembre 1999
- Artlab-Fitzcarraldo (a cura di), *La sponsorizzazione culturale in Lombardia*, Quaderno dell'Osservatorio Culturale della Regione Lombardia n.12, Milano, 1994
- Atti del Convegno "L'Impresa e la Cultura. L'apporto dei privati nella gestione dei beni e delle attività culturali", Roma, 24 Febbraio, 1999
- Alibrandi, T., Ferri, P.G., "I Beni Culturali e Ambientali", in *Commentario di legislazione amministrativa*, Milano, Giuffrè, 1995
- Altman, H., "A window on our business past", in *Nation's Business*, vol. 76, n.12, Dicembre 1998
- Amari, M., *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, Franco Angeli, 1997
- *Guida del turismo industriale: Regione Lombardia*, Milano, Electa, 1998
- "Dalla cultura d'impresa al museo aziendale", in Atti del Convegno "I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura", *παια* Comunicare, Brescia, 19 Maggio, 1999
- "I mille volti del museo aziendale", in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/temamese/musei_impresa/museidimpresa.htm
- Ambrogetti, F., Coen Cagli, M., Milano, R., *Manuale di Fund Raising. La raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, Roma, Carocci Editore, 1998
- Assumma, F., "Sponsorizzazione culturale", in *Foro padano*, 1989
- Bagdadli, S., "Il Museo come azienda. Organizzazione e management al servizio della cultura" in *Economia della cultura & dell'informazione*, Milano, Etas Libri, 1997
- Barbieri, F., Negri A., *Archeologia Industriale. Indagini sul territorio in Lombardia e Veneto*, Milano, UNICOPLI, 1989
- Barnes, J. G., *Secrets of Customer Relationship Management*, MacGraw Hill, 2001
- Barnes T., Fitzpatrick D., Sabatini P., "Pittsburgh-based Heinz Co. considers new headquarters, corporate museum", in *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 4 marzo, 1999
- Bassi, A., "Matrimonio che s'ha da fare", in *Il Sole 24 Ore*, 20 Giugno 1999
- "Il valore della cultura", in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline
- Bellezza, E., "Per una dignità istituzionale dei musei d'impresa", in Atti del Convegno "I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro", in *I Quaderni della Cultura*, n.3, Assolombarda, Milano, 14 Settembre 1998
- a) "Nuove norme per investire in cultura", in Bondardo Comunicazione (a cura di), *Valore Cultura. Due anni di Premio Guggenheim - Impresa&Cultura*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1999
- b) "Fondazioni e fondazioni di partecipazione: nuovi strumenti per investire nella cultura. Aspetti civilistici e fiscali", in Atti del convegno "I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura", op. cit., 1999

- Bondardo Comunicazione (a cura di), *Valore Cultura. Due anni di Premio Guggenheim - Impresa&Cultura*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1999
- *Porta lontano investire in cultura. L'opinione degli italiani sul rapporto impresa-cultura*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2000
- Bondardo, M., "Impresa e cultura: i termini di uno scambio virtuoso", in Atti del convegno "I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura", *op. cit.*
- Borgonovi, E., "Prefazione", in Manfredi F., *Le Sponsorizzazioni sociali*, Milano, Etas Libri, 1999
- Bossaglia, R., "Prefazione", in Amari M., *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Calabrò, A., "L'arte può farsi reddito senza perdere l'anima", in Rapporti, *Il Sole 24 Ore*, 1 Dicembre 2000
- Camerana, C., "Le forme dell'impresa culturale", in Atti del Convegno "L'Impresa e la Cultura. L'apporto dei privati nella gestione dei beni e delle attività culturali", ABI, Confindustria, Roma, 24 Febbraio, 1999.
- Cammelli, M. (a cura di), *La nuova disciplina dei beni culturali e ambientali*, Bologna, Il Mulino, 2000
- Carruba, S., "I musei d'impresa come testimonianza dell'identità storica milanese: prospettive di sinergia con il sistema mussale cittadino", in Atti del Convegno "I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro", *op.cit.*
- Casagrande, V., "Semiotica degli spazi mussali", in www.csii.it/newslet/news-04/Casagrande.htm
- Cesari, M., Garofani, A., *Il marketing dei servizi pubblici*, Milano, Etas Libri, 1991
- Cerchi, A., "Dalla Ronchey royalties per 43 miliardi", in Rapporti, *Il Sole 24 Ore*, 1 Dicembre 2000
- Coda, V., "Le strategie attraverso cui l'orientamento strategico di fondo si concretizza", in *Gestione strategica d'impresa*, (a cura di), Vol. I, Milano, UNICOPLI, 1987
- Codeluppi, V., *La Pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Cohen, E., "Made in Italy", in *Interior Design*, Settembre 1997
- Colbert, F., "Il marketing delle arti e della cultura", in *Economia della cultura & dell'informazione*, Milano, Etas Libri, 2000
- Collese, U., Ravà, V., "Le nuove forme di comunicazione delle imprese", in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo*, Biblioteca Premio Philip Morris per il Marketing, Milano, Guerini e Associati, 1999
- Cornwell, T. B., "Sponsorship-linked marketing development", in *Sport Marketing Quarterly*, n.4, 1995
- Cornwell, T. B., Maignan I., "An international review of sponsorship research", in *Journal of Advertising*, n.1, 1998
- Costabile, M., *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw Hill, 2001
- De Masi, D., "Psico-sociologia della sponsorizzazione" in A., Zappalà, 1988
- Detheridge, A., "Presentazione", in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/temamese/musei_impresa/museidimpresa.htm
- "Il mito Olivetti va in Archivio", *ibidem*
- Di Maio, A., *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli, Liguori Editore, 1999
- Di Raco, A., Santoro, G.M., *Il manuale della comunicazione interna*, Milano, Guerini, 1996
- Durgee, J. F., Colarelli O'Connor, G., Veryzer, R. W., "Translating values into products wants", in *Journal of Advertising Research*, vol. 36, Nov-Dicembre 1996

- Elestici, A., Martinetti V., “Analisi per il trasferimento del Museo dell’Alfa Romeo al Portello di Milano”, in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/temamese/musei_impresa/museidimpresa.htm
- Fabris, G., “Verso nuovi modelli di consumo”, in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo*, Biblioteca Premio Philip Morris per il marketing, Milano, Guerini e Associati, 1999
- Fanfani, T., (a cura di), “*Quaderni della Fondazione Piaggio*”, n.1/2, Firenze, Periodici Le Monnier, 1998
- Ferri, P.G., Pacini M., "La nuova tutela dei beni culturali e ambientali", in *Attualità legislativa*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2001
- Fiocca, R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa: la comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Milano, Egea, 1993
- “Comunicazione”, in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia di Marketing*, Torino, UTET, 1995
- Franzosi, V. M., “La sponsorizzazione culturale”, in *Foro padano*, II, 1988
- Frey, B.S., Pommerehne, W., *Muse e Mercati. Indagine sull’economia dell’arte*, Bologna, Il Mulino, 1991
- Frignani, A., Dassi, A., Introvigne, M., *Sponsorizzazione, Merchandising, Pubblicità*, Torino, UTET, 1993
- Forte, F., Mantovani, M., “La valutazione di beni artistici nella strategia delle Fondazioni Bancarie.”, in *Fondazioni*, supplemento alla rivista “Il Risparmio”, n.1, Milano, Giuffrè Editore, 1999
- Fusi M., Testa P., *Diritto e Pubblicità*, Milano, Lupetti Editore, 1996
- Gatti, E., *L’efficacia dell’immagine*, Milano, IPSOA, 1988
- Gardner, M. P. e Schuman P., “Sponsorship: an important component of the promotion mix”, *Journal of Advertising*, n. 16, 1987
- “Sponsorship and small business”, *Journal of Small Business Management*, n. 26, 1988
- George, W. R., 1990, “Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level” *Journal of Business Research*, n.20
- Gettelman, K., “The other history”, in *Modern Machine Shop*, vol. 62, n.11, Aprile, 1990
- Giangreco, A., “A review of the literature and a discussion of six issues in the analysis of resistance to change”, in *Liuc Papers*, n.79, Ottobre 2000
- Golfetto, F., *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l’azienda*, Milano, Egea, 1993
- Gonizzi, G., “Un’azienda nella storia”, in Atti del Convegno “*Musei d’impresa. Identità e prospettive*”, in I Quaderni della Cultura, n.4, Assolombarda, Siena, 12-13 Giugno, 1999
- Grandinetti, R., “Sponsorizzazione”, in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia di Marketing*, Torino, UTET, 1995
- Grillo Cesareo, E., “Il pubblico e gli spazi fattori di crisi”, in *Impresa Cultura*, n. 1, Settembre, 1997
- “Procede l’affidamento ai privati dei servizi nelle istituzioni culturali”, in *Impresa Cultura*, n. 2, Novembre, 1997
- “Per i musei non solo servizi ma meccanismi di seduzione”, in *Impresa Cultura*, n. 3, Luglio, 1999
- Guatri L., Vicari, S., *Il Marketing*, Milano, Giuffrè, 1986
- Guerini C., “Prodotti, sviluppo dei nuovi”, in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia di Marketing*, Torino, UTET, 1995

- "L'affinamento dei nuovi prodotti", *Design e marketing dei nuovi prodotti*, edizione italiana a cura di C. Guerini, 2° ed., Torino, Isedi, 1997
- Iacovone, L., "Immagine aziendale", in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia di Marketing*, Torino, UTET, 1995
- Iorio, G., "Le Fondazioni", in Cendon, P., (a cura di) *Il Diritto Privato Oggi*, Milano, Giuffrè Editore, 1997
- ISTAT, "Indagine statistica sui musei e le istituzioni similari.", Supplemento all'Annuario Statistico italiano, Roma, 1995
- Jones, T., "Catalyst loses its modesty and comes of age", in *New Scientist*, 15 Agosto, 1992
- Kaiser, L., "Musei d'impresa identità e prospettive", in *Impresa Cultura*, n.3, Luglio, 1999
- "Comunicazione e nuovi modelli espositivi", in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/temamese/musei_impresa/museidimpresa.htm
- Kotler, P., e Scott W. G., *Marketing Management*, Torino, Isedi, 1993
- Lambin, J.-J., *Marketing strategico*, Milano, Mac Graw Hill, 2000
- Lyon, P., "Random walk: museum gets visitors to dig coal industry", in *Crain's Chicago Business*, 19 Luglio, 1999
- Lockwood, L., "Image...is it everything?", in *WWD*, 28 Marzo 1997
- Lombardi, M. "Passare dalla soap-opera alla brand.com", in Lombardi M. (a cura di) *Il Dolce Tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2000
- Mahajan, V., Muller E., "When is it worthwhile targeting the Majority instead of the Innovators in a new product launch", in *Journal of Marketing Research*, vol. 35, Novembre 1998
- Manfredi, F., *Le Sponsorizzazioni sociali*, Milano, ETAS Libri, 1999
- Mattiacci, A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Biblioteca Premio Philip Morris per il Marketing, Milano, Guerini e Associati, 1998
- Marchand, R., "Cultural history from corporate archives", in *Public Relations Review*, Fall 1990, v. 16, n. 3
- Meenaghan, J., 1983, "Commercial sponsorship", *European Journal of Marketing*, n. 7
- Miglio, C., "Sempre più forte il ruolo delle imprese", in *Rapporti, Il Sole 24 Ore*, 1 Dicembre 2000
- Miles, L., "Setting their sites on the public: company museum, like the new Cadbury World, can become major tourist attractions", in *Marketing*, 22 Novembre 1990
- Mocchetti, E., *Il passato ritrovato. Da antichi blocchi da stampa tessuti per abitare*, Segrate, Editoriale Giorgio Mondadori, 1991
- Moretti, A., *La produzione museale*, Torino, Giappichelli, 1999
- Morgan, R. M., Shelby, D.H., "The commitment-trust theory of relationship marketing" *Journal of Marketing*, n.58, Luglio 1994
- Nixon B., Innes J., "Management accounting for design", in *Management accounting*, vol. 75, Settembre 1997
- Otker, T., "Exploitation: the key to sponsorship success", *European Research*, n.16, 1988
- Pacifico, R., "I musei d'impresa comunicano l'azienda", in *Mark up*, Anno VI, n.63, Dicembre 1999
- Pastore, C., "Il museo Alessi: alle origini della fabbrica estetica", in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/temamese/musei_impresa/museidimpresa.htm
- Papa, M., Terzi, A., *Le risorse per le politiche culturali in Lombardia*, Quaderno dell'Osservatorio Culturale, n.10, Milano, Regione Lombardia, 1992

- Prioschi, M., "Archivi aziendali: in 140 hanno il marchio storico", in *Rapporti, Il Sole 24 Ore*, 1 Dicembre 2000
- Rampello, D., "Per una ridefinizione del concetto di bene culturale", in *Atti del Convegno "I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro"*, *op. cit.*
- Rebora, G., *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*, Roma, Carocci, 1998
- Reiss, A. H., "Corporate sponsorship of the arts growing throughout the world", in *Fund Raising Management*, vol. 26, Novembre 1996
- Ricossa, S., *Archeologia Industriale e dintorni*, Torino, Umberto Allemandi, 1993
- Roggero, F., "Premiata l'azienda che investe in cultura", in *Rapporti, Il Sole 24 Ore*, 1 Dicembre 2000
- Roggero, G.A., (a cura di), *Nuovo Manuale di Pubbliche Relazioni*, Milano, Franco Angeli, 1993
- Rossotto, R., Elestici, C., *I contratti di pubblicità*, Milano, Giuffrè, 1994
- Ruozi, R., Salvemini, S., "Cultura ed economia: un dialogo indispensabile", in *Bondardo Comunicazione* (a cura di), *op.cit.*, 1999
- Russo V., *Economia dei beni e delle attività culturali*, Bari, Cacucci, 1997
- Salem E. (a cura di), *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Milano, Lupetti & Co., 1988
- Sandler, D.M., Shani, D., "Olympic sponsorship vs. 'ambush' marketing: who gets the gold?" *Journal of Advertising Research*, Agosto/Settembre, 1989
- Santagata, W., (a cura di), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Torino, UTET Libreria, 1998
- "Mecenati di lungo corso " in www.ilsole24ore.com/beniculturalionline/pubblico_privato/pp_santagata.htm
- Scandizzo, P. L., "Le Fondazioni Bancarie: origine, razionalità ed evoluzione", in *Fondazioni*, supplemento alla rivista "Il Risparmio", n.1, Milano, Giuffrè Editore, 1999
- Severi, P., (a cura di), *La Fine di Mecenate. Sponsorizzazioni e imprese nella nuova Europa*, Milano, Elvitalia e Il Sole 24 Ore Libri, 1993
- Simeon, M.I., "I Beni Culturali come risorsa produttiva: politiche e strumenti di valorizzazione", in *Ottavo Rapporto sul Turismo in Italia*, Roma, ENIT, ISTAT, 1999
- Spranzi, A., *Arte & Economia. I presupposti estetici dell'economia dell'arte*, Milano, EGEA, 1994
- Stanton, W.J., e Varaldo, R., *Marketing*, Bologna, Il Mulino, 1989
- Trimarchi, M., "Economia e Cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali.", in *Economia e finanza pubblica*, Franco Angeli, Milano, 1993
- "Un sorriso incentivante per il privato", in *Il Sole 24 Ore*, 1 Ottobre 2000
- Tobias, S., "Aligning contributions to corporate vision", in *Canadian Business Review*, vol. 18, 1991
- Troilo, G., "Design", in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia di Marketing*, Torino, UTET, 1995
- Urban, G.L., Hauser, J. R., *Design e marketing dei nuovi prodotti*, edizione italiana a cura di C. Guerini, 2° ed., Torino, Isedi, 1997
- Venegoni, D., "Azienda che vai, museo che trovi", in *Corriere della Sera*, 12 Luglio 1999
- Villani, A., *Economia e politica dell'arte e dei beni culturali*, Milano, Isu Università Cattolica, 1988
- Vitali, M., *Contratti nella pubblicità e nel marketing*, Milano, Edizioni FAG, 1998
- Zappalà, A., (a cura di), *Il matrimonio industria-cultura*, Roma, SIPI, 1988
- (a cura di) *La memoria e il progetto. Impresa e promozione culturale*, Roma, SIPI, 1992

- a) “Quando l’imprenditore entra nel museo”, in *Impresa Cultura*, n. 2, Novembre, 1997
 - b) “Fondazione di Partecipazione per le intese pubblico/privato”, *ibidem*
- Valdani, E., Botti, S., Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d’arte, in *Finanza, Marketing e Produzione*, fasc.1., vol.17., Milano, Egea, 1999
- Venegoni, D., “Azienda che vai museo che trovi”, in *Corriere della Sera*, 12 Luglio 1999
- Voss, C., Blackmon, K., Hanson, P., Claxton, T., “Managing new product design and development: an anglo-german study” in *Business Strategy Review*, vol. 7, Autunno, 1996
- Winwood, L., “The future of retro”, in *The Guardian*, 10 Marzo 1999
- Zorzi, R., “Prefazione” in Bondardo Comunicazione (a cura di), *op.cit.*, 1999

Siti Internet

- | | |
|---|---|
| http://www.1.elco.it/isvav | http://www.lungarotti.it |
| http://www.alessi.it | http://www.luxottica.com |
| http://www.alfaromeo.com | http://www.mariobuccellati.it |
| http://www.alinari.com | www.modaonline.it/musei/lista.htm |
| http://www.arcoliv.org | http://www.motoguzzi.it |
| http://www.asm.brescia.it | http://www.museodellolivo.com |
| http://www.barilla.it | http://www.museodidoccia.it |
| http://www.beniculturali.it | http://www.museoferragamo.it |
| http://www.beretta.com | http://www.museo-fisogni.org |
| http://www.bulgari.it | http://www.museoscarpone.it |
| http://www.cadbury.co.uk | http://www.museidimpresa.com |
| http://www.caprotiluce.com | http://www.newseum.org |
| http://www.chicco.com | http://www.opti.it/museo/index.html |
| http://clearlake.com.auburn/acd.htm | http://www.palazzograssi.it |
| http://www.comune.bologna.it/patrimonioindustriale | http://www.pelino.it |
| http://www.comune.vigevano.pv.it/vigevano/calza.html | http://www.peroni.it |
| http://www.comunicazioni.it | http://www.piaggio.com |
| http://www.corvettemuseum.com | http://www.pininfarina.it |
| http://www.ducati.com | http://www.pirelli.com |
| http://www.federicobuccellati.it | http://www.pondera.it |
| http://www.ferrari.it | http://www.po-net.prato.it/tessuto |
| http://www.fimag.it | http://www.porto.genova.it |
| http://www.futurarium.com/museum | http://www.pulex.it |
| http://www.g.lorenzi.it | http://www.quattroruote.it |
| http://www.galfontanabuona.it | http://regione.lombardia.it |
| http://www.gmazotti1903.it | http://www.regione.veneto.it/cultura/musei/pag447.htm |
| http://www.illy.com | http://www.rivarossi.com |
| http://www.imolaceramica.it | http://www.safilo.com |
| http://www.intel.com/intel/intelis/museum | http://www.sutter.it |
| http://www.iol.ie.wmeathtc/lockes | http://www.tin.it/alinari |
| http://www.kartell.it | http://www.tinosana.com |
| http://www.laspezia.net/mnt | http://www.unoaerre.it |
| http://www.lavazza.com | http://www.verbania.alpacom.it/verbania/cappello.htm |
| http://liuc.it/ | http://www.veneziafiere.it |
| http://www.lunet.it/forum/comunedicoreglia | http://www.villafoscarini.it |

Note

- ¹ Nel Novembre 1996 è stata siglata la “Convenzione per la valorizzazione del patrimonio artistico e dell’imprenditoria culturale” tra Ministero dei Beni Culturali e Confindustria, al fine di favorire e sistematizzare l’interscambio di competenze e di interventi di sponsorizzazioni.
- ² Cesareo Grillo, 1997a, 1997b, 1999; Zappalà, 1997; Moretti, 1999; Valdani e Botti, 2000
- ³ In particolare, siccome nel target le associazioni psichiche possono avvenire per contiguità o per contrasto, sono possibili specifiche tipologie di *link*: merceologico, geografico-territoriale, storico, personale, di opposizione, con il target, con l’immagine del prodotto, con l’immagine dell’azienda (Amborgetti, Coen Cagli, e Milano, 1998; De Masi, 1988).
- ⁴ Nella definizione di Beni Culturali prevista dal D.L. n.112/98 Capo V, art. 148 (cd. Bassanini ter) non è stato fatto alcun esplicito riferimento ai beni industriali e tecnologici, tuttavia potrebbero essere compresi in quelli “demoetnoantropologici”, che sottintenderebbero una salvaguardia per ogni forma di espressione della creatività umana. D’altra parte, si deve pur constatare che talora lo Stato interviene *ex-post* attribuendo alle collezioni aziendali il riconoscimento di ‘notevole interesse storico’ (es. Archivio Storico Barilla).
- ⁵ Sebbene le imprese spesso propongano svariate denominazioni come ‘percorso storico’, ‘galleria’, ‘galleria storica’, museobottega’, centro documentazione’, ‘centro culturale’, ‘fabbrica casa museo’, l’istituzione si qualifica in ogni caso come museo.
- ⁶ L’ISTAT classifica le strutture espositive italiane a seconda della natura delle collezioni presenti, suddividendoli in: arte e archeologia; scienza, storia naturale e tecnica; storia e documentazione; etnografia e antropologia. (1995)
- ⁷ Il collezionismo privato si è tramutato in museo aperto al pubblico in casi frequenti, ad opera di personalità come Tirelli, Biagetti, Catelli, Tabacchi, Lorenzi, Sana, Bargellini, Fisogni. L’impresa familiare che ha dato vita a musei di alto pregio - quasi volessero rappresentare la coesione e l’appartenenza alla famiglia fondatrice- conta innumerevoli manifestazioni: Sutter, Pelino, Mazzotti, Guzzini, Carli, Barilla, Alinari, Olivetti, Illy, Alessi, Rossetti, Ferragamo.
- ⁸ L’idea che ogni oggetto recasse in sé un’impronta di artisticità conduce, specie in Gran Bretagna e Germania, all’applicazione dell’estetica anche alla produzione seriale, segnando un momento di proficuo incontro tra arte e industria (Amari, 1997).
- ⁹ Dalla *home-page* aziendale è previsto il *link* a pagine *web* sul museo, se non talvolta all’opportunità di una visita virtuale.
- ¹⁰ Giuridicamente, il museo d’impresa è un ente *no-profit*.
- ¹¹ I concetti espressi sulla esclusività dello strumento si evincono anche dalla presenza per ogni settore di musei promossi da imprese non appartenenti al medesimo raggruppamento strategico.
- ¹² La mostra si è tenuta a presso il Palazzo delle Esposizioni, 20 settembre-23 ottobre 2000, Roma.
- ¹³ Ad esempio, nel caso di biancheria per la casa appartenente alla linea ‘Zucchi Collection’, si legge: “Il disegno di questo prodotto è la fedele riproduzione di un motivo tratto da antichi blocchi per la stampa a mano realizzati intorno al 1850/1860 nel laboratorio artigianale di "Maillant" di Parigi. La Zucchi Collection, di cui questa serie fa parte, costituisce la più importante raccolta di blocchi per stampa a mano di origine europea. Di questa collezione esclusiva vengono selezionati i migliori disegni e riportati su una linea di prodotti altamente qualitativa.”
- ¹⁴ Per la Ferragamo si pensi alla Monroe o alla Hepburn