

PREFAZIONE

Scrivo con piacere questa prefazione non solo per la conoscenza e la relazione accademica che da lunga data mi lega a Paola Castellani, ma anche perché ormai non capita più di frequente di avere a che fare con opere di impostazione monografica.

La direzione verso cui l'evoluzione degli studi manageriali ci ha condotto negli ultimi tempi volge infatti verso lavori brevi, con domande di ricerca ed obiettivi alquanto precisi e circoscritti, condotti in chiave eminentemente empirica. Come tutti gli studiosi fin troppo bene sanno, il paper su journal è diventato la forma-tipo di produzione e diffusione di conoscenza anche in ambito manageriale, con tutti i vantaggi ma anche gli ineliminabili svantaggi che questa opzione – come qualsiasi altra del resto – comporta.

Si tratta di una evoluzione senz'altro necessaria per partecipare al dibattito internazionale, che talvolta implica però una considerevole parcellizzazione del sapere nei vari “fields” e “sub-fields” in cui le aree di ricerca finiscono per articolarsi, un approccio alquanto riduzionistico nella comprensione dei fenomeni aziendali, oltre che una generosa dose di fiducia nella riducibilità dei comportamenti di imprese e consumatori a relazioni tra variabili quantitativamente misurabili.

Un lavoro monografico, pur con i limiti intrinseci di cui a sua volta anch'esso soffre, dal canto suo consente invece di sviluppare una visione di insieme che abbraccia gli oggetti di studio nella loro ampiezza e complessità, permette di approfondire l'analisi in chiave dialettica e problematica, come pure di esplorare sentieri di ricerca non standardizzati né predefiniti.

Inoltre, ogni monografia presenta una sua insopprimibile originalità, legata alla libertà che l'Autore ha nello scegliere l'impostazione e lo sviluppo che ad essa intende dare senza dover sottostare al rigido rispetto della sequenza logica imposta dalla forma dell'articolo su journal, alla quale raramente è concesso derogare anche nelle riviste meno convenzionali.

A differenza del paper su journal – rivolto essenzialmente ad una audience di specialisti accademici, spesso concentrati prioritariamente sugli aspetti metodologici– un lavoro monografico offre infine – ciò che a mio modesto avviso non si dovrebbe in alcun modo dimenticare – una base di conoscenza, riflessione e pensiero molto più ampia, ricca e consistente per interessare un proficuo dialogo anche con gli imprenditori ed i manager.

Un secondo motivo di piacere nel presentare il lavoro di Paola Castellani è legato al tema scelto, quello dei musei d'impresa, su cui da tempo l'Autrice si cimenta con passione ed impegno.

L'esistenza stessa dei musei aziendali dimostra che l'impresa, anche se raramente tale aspetto è saliente, non è solo uno stabilimento, un luogo in cui avviene la trasformazione di materie prime in prodotti finiti, una "manifattura" di beni o servizi – in ogni caso un soggetto che offre "banalmente" *merci*. L'impresa è anche entità che elabora *conoscenze* e *saperi*, soggetto che produce *cultura*, attore che plasma la nostra società introducendo in essa *idee* e *modi di pensare*.

L'impresa infatti applica, innanzitutto in ambito produttivo ma anche in tutte le altre funzioni aziendali, know-how. Essa è un sistema che produce conoscenza a mezzo di conoscenza e che, quando è correttamente gestita, non si limita all'uso del know-how esistente, ma ne sviluppa di nuovo e lo accumula nel tempo come fondamentale risorsa immateriale fonte di vantaggio competitivo.

L'impresa offre poi al mercato prodotti, ovvero oggetti o servizi, in grado di soddisfare bisogni manifesti o latenti espressi dagli acquirenti. Attraverso di essi contribuisce a dare forma alla *cultura materiale*, ossia all'insieme degli oggetti e delle pratiche che determinano le condizioni, *oggettive* appunto, entro cui si svolge la vita degli individui e delle società.

L'impresa svolge inoltre una più o meno intensa attività comunicativa tesa a informare, intrattenere, persuadere i fruitori dei vari mezzi di comunicazione. Attraverso la propria comunicazione contribuisce a plasmare il linguaggio, le idee, i valori che circolano all'interno di un certo territorio – che in molti casi si è oggi esteso alla scala globale – in un dato periodo storico.

E infine l'impresa, o meglio *alcune* imprese esprimono se stesse, si mostrano, si rappresentano. Attraverso fiere o *road show*, *factory tour* e da ultimo appunto musei aziendali, le imprese offrono un compendio di vari aspetti della loro realtà attuale o passata. In questo caso, non manipolano conoscenza tecnica, non offrono più "semplicemente" un prodotto, non diffondono più degli item comunicativi (un *claim*, un *payoff*, una storia) più o

meno superficiali, ma mettono in scena direttamente se stesse, costruiscono narrazioni, danno insomma vita ad una produzione di cultura che non è più confinata alla sola sfera materiale.

Anche se l'ultimo tipo di attività è il più recente, e apparentemente il più immediato e facile da cogliere in quanto l'impresa esplicitamente e deliberatamente dichiara ciò che vuole esprimere, paradossalmente è quello le cui implicazioni ed i cui risvolti sono meno visibili, ed è questo il terzo motivo di piacere nel presentare il lavoro di Paola Castellani.

L'Autrice ci conduce infatti in una visita che dapprima delinea la realtà dei musei aziendali nei loro caratteri e tipologie, e successivamente – ciò che risulta ancora più significativo – svela e consente di cogliere una serie di aspetti meno immediati ed evidenti.

Un museo d'impresa del resto non è solo un modo di celebrare l'azienda e la sua storia, una bella vetrina in cui esporre gli oggetti e le pratiche di valore del proprio passato e del proprio *heritage*, ma è il risultato di un percorso di conoscenza, comprensione, ricostruzione che si svolge all'interno dell'impresa.

Se il museo d'impresa indubbiamente serve a conservare e fissare il passato, in realtà esso è soprattutto il luogo di una rielaborazione del vissuto aziendale che consente di mettere a fuoco e creare consapevolezza dell'identità di quella irripetibile unità produttiva, economica, umana e sociale che è l'impresa che nel suo allestimento si impegna.

A differenza delle collezioni e dei musei tradizionali, infatti, in cui di norma la finalità è data ed un soggetto terzo, esterno, decide e sceglie cosa includere e cosa no, oltre che come presentarlo applicando una serie di criteri ad una realtà che non lo riguarda in maniera diretta, nel caso dei musei aziendali le operazioni di legittimazione, selezione e di rappresentazione avvengono dall'interno applicandosi sulla propria realtà. Non si è qui in presenza di un curatore che tratta una materia che conosce e di cui è competente, ma che non è sua propria. In questo caso è l'impresa che agisce su se stessa, accedendo ad un livello di operazioni simboliche e cognitive non meno complesso di quello tecnologico delle attività produttive in senso stretto.

Grazie alle riflessioni condotte in questo lavoro è così possibile non fermarsi alla superficie del fenomeno, ma piuttosto vedere in filigrana nei musei d'impresa un "dispositivo" in grado di produrre, da un lato, cultura, identità e memoria all'interno dell'organismo aziendale e, dall'altro, varie dimensioni di valore per il presente ed il futuro del territorio in cui esso è inserito.

Nell'incertezza su come concludere questa prefazione, mi è venuto in soccorso un pensiero ripresentatosi di recente visitando la bellissima e poco conosciuta cattedrale del XII secolo di Notre-Dame-du-Real a Embrun, nelle Alte Alpi francesi, e vedendo quante persone e con quale attenzione facessero la stessa cosa, in questo come peraltro in moltissimi altri siti di interesse turistico. Si tratta di un pensiero che da tempo si affaccia alla mia mente e che si può tradurre nel quesito relativo a quale sarà l'eredità che, per usare un'espressione enfatica, i posteri riceveranno dalla nostra epoca.

Ebbene, assumendomi il rischio di sbagliare in una previsione invero piuttosto difficile, ritengo che non saranno molti gli edifici di culto, pochi i palazzi, le dimore, i castelli. Un numero certamente maggiore riguarderà musei e opere d'arte, anche se non elevatissimo, dato che le tendenze contemporanee verso le installazioni, la *performing art* e la virtualizzazione non ne favoriscono l'oggettivizzazione in un artefatto e la conseguente trasmissibilità nel tempo.

Si tratta di una previsione venata forse da una certa dose di malinconia, ma mi sembra un fatto che la nostra epoca si sia concentrata più su artefatti aventi natura di *software* – come programmi, applicazioni, protocolli di comunicazione, reti, che non a caso hanno dato vita alla *Digital Transformation* ora in atto, peraltro di grande rilievo per la qualità della vita – che su quelli *hardware* come appunto chiese, edifici o beni architettonici di qualsivoglia genere.

All'interno di questo scenario, non so e non sono in grado di stimare quanto a lungo nel tempo dureranno i musei di impresa e se tra qualche decennio o, volendo esagerare, secolo, ci sarà qualcuno che li potrà e vorrà visitare. Certamente però, se si vorrà retrospettivamente cogliere uno degli elementi caratterizzanti della nostra società e della nostra epoca, non si potrà prescindere dall'impresa, e a questo scopo i musei d'impresa – sia se saranno ancora in esercizio sia se li si indagherà come reperto – costituiranno una delle fonti di conoscenza più significative e appropriate.

In ogni caso, a noi contemporanei – artefici di quella che sarà l'eredità storica dell'epoca presente a cui nel futuro si potrà attingere – i musei d'impresa possono senz'altro già dire molto sia sul ruolo dell'impresa che sull'essenza dell'imprenditorialità, e al riguardo l'appassionato e denso lavoro di Paola Castellani offre una guida chiara e completa sul piano descrittivo e non meno che approfondita e rivelatrice su quello interpretativo.

Federico Brunetti

Dipartimento di Economia Aziendale

Università degli Studi di Verona

Settembre 2020

INTRODUZIONE

Qualche anno fa, durante una ricerca universitaria realizzai con una certa meraviglia che la maggior parte delle imprese più longeve al mondo è italiana. Solo le iniziative di successo possono tramandarsi di generazione in generazione per centinaia di anni ininterrottamente, come nel caso del Campanificio Marinelli in provincia di Isernia, risalente all'anno mille.

Questo fatto rivela la qualità ed il livello di eccellenza che ha storicamente contraddistinto la manifattura italiana. Non se n'è mai avuta, però, l'evidenza che ciò merita fino ai tempi più recenti, quando le imprese hanno affinato la qualità della comunicazione sociale e, ancor prima, maturato un'autoconsapevolezza dei valori radicati nella propria storia. Da qui la scelta da parte di molte di esse di allestire musei aziendali, aventi l'obiettivo di tenere viva e di narrare la propria storia e di promuovere l'impresa e i valori che da sempre l'hanno contraddistinta. Il citato campanificio, per esempio, ha aperto un proprio museo nel 1999.

Per me fu facile innamorarmi dello studio dei musei di impresa e dopo due visite alla famiglia Amarelli, che da quasi tre secoli produce la liquirizia a Rossano Calabro, decisi che avrei lavorato a una ricerca su questo fenomeno, in controtendenza rispetto ad un mondo sempre più accelerato e virtuale, perché propone un mix di tangibile, storia, cultura, tradizione, promozione nel senso più ampio del termine e ... futuro.

Fu così che cominciai a studiare come il patrimonio dei musei e degli archivi d'impresa potesse essere salvaguardato, a partire da quello rappresentato dagli associati di Museimpresa. La ricerca mi portò a viaggiare nel Paese per intervistare i responsabili di diverse realtà museali, incontrando curatori e direttori motivati, intraprendenti, animati da una grande passione per il loro lavoro e per la promozione della cultura d'impresa. Ebbi il piacere di vivere esperienze di visita particolarmente interessanti presso musei d'impresa molto attraenti, vivaci, innovativi. Tra le realtà visitate si annoverano ad esempio il Museo Ducati, la Galleria Ferrari, il Museo Nicolis, il Museo Perugina, Poli Museo della Grappa nelle due sedi di Schiavon e Bassano del Grappa, il Museo dell'azienda chimico-farmaceutica Zambon.

La curiosità mi condusse nel tempo ad approfondire lo studio di molte altre realtà museali e archivistiche per studiarne il valore comunicativo e in che termini esse e le imprese di riferimento, per lo più imprese storiche, rappresentassero un patrimonio culturale per il territorio. In aggiunta a ciò, l'interesse per i musei d'impresa si è acceso perché essi rivelano la scintilla iniziale, la nascita dell'idea d'impresa con il percorso dei precursori che fecero i primi calcoli e tentativi, quando tutto andava creato dal nulla. Allora vennero prese le decisioni che nel corso di un tempo più o meno lungo portano ai prodotti e ai servizi di oggi, anche attraverso scelte che si sono rivelate sbagliate, perché magari in anticipo o non puntuali, ma capaci di indicare la strada da percorrere.

Attraverso ognuna di esse infatti sono passate speranze e fallimenti, illusioni e delusioni, tanto che ancora oggi nell'aggirarsi per le sale pare di sentire le voci, il fermento e l'agitazione dei fondatori, dei familiari, delle maestranze.

Ma, al di là dell'aspetto "romantico", è necessario, o quantomeno utile, un museo per un'impresa, e che cosa ha da condividere con l'attualità? Per rispondere efficacemente, mi sia perdonata l'iperbole: il museo per l'impresa è un po' la propria "grotta della Natività".

In un mondo dove tutto viene accuratamente misurato, dove le aziende devono fare quotidianamente i conti con i costi più bassi della concorrenza, spesso impunemente sleale, dove servono fondi per la ricerca per non lasciare campo ai competitor, ha un senso riesumare "vecchie reliquie" rimaste a impolverarsi in qualche vecchio capannone?

Forse oggi più che mai lo ha: dove il consumatore può scegliere, è sorta una nuova sensibilità, determinante le preferenze, non solo sul sempiterno rapporto costi/benefici, come le generazioni passate intendevano, ma anche, per esempio, sull'impatto ambientale, sul rispetto nei confronti dei lavoratori, sull'aspetto etico, sulla sensibilità verso i credo religiosi e valoriali delle persone e tutte queste valutazioni comprendono nella sua interezza il bene, a partire dalle sue origini, dalla valenza più o meno alta.

Sempre di più sono la Storia e la Tradizione del prodotto a fare la differenza: con la rivoluzione digitale, ogni persona si può informare autonomamente, e non sempre in modo compito, sulle caratteristiche di un bene, a partire dalla sua origine.

In questo agire diffuso che sta selezionando senza appelli, è la storia del bene e la sua aura che possono fare la differenza.

E quello che per molte aziende era accantonato, perché avere prodotti di un tempo poteva venire considerato negativamente come distante dalla

modernità, adesso invece può rivelarsi un vantaggio competitivo e una opportunità per poter dire: “noi conosciamo più di tutti quel tipo di prodotto, perché ne abbiamo scritto la storia! siamo quel bene!”

Nel mondo per esempio dire cappello Borsalino è sinonimo di dire cappello stile Fedora e a chiunque ne sia interessato, bastano anche pochi clic su internet per capire che se vuole il meglio non ha scelte diverse. Non a caso ad Alessandria è presente dal 2006 il Museo del cappello Borsalino, costituito con la collaborazione degli enti locali.

A Spilamberto dal 2002 è aperto il Museo dell'Aceto balsamico tradizionale di Modena, che oltre a godere di ottime recensioni, fa da volano a tutti i piccoli e grandi produttori emiliani di aceto, diffondendo presso i visitatori la cultura dell'alimento, illustrando quanto lavoro e valore c'è in una ampolla di aceto.

Il museo d'impresa offre dei benefici all'azienda anche non direttamente riconducibili ad esso: al di là dell'eventuale biglietto di ingresso e del dare-avere del merchandising al suo interno, è un veicolo di promozione per l'intero settore e inoltre, nello specifico aziendale, è un produttore di identità e di fiducia. Fa la differenza. Comunica che l'azienda viene da lontano, è credibile, impegnata a perdurare nel tempo, solida, perché c'era, c'è e ci sarà. I suoi prodotti “respirano e hanno un'anima” e mettono inoltre a disposizione la cultura di chi se ne intende da sempre. Per tutto questo il museo d'impresa è importante per le aziende che guardano al futuro.

Al fine di indagare il valore apportato dai musei d'impresa alle realtà imprenditoriali che li hanno costituiti e alla comunità, il lavoro si articola in tre capitoli.

Il primo capitolo offre un quadro generale della loro evoluzione, natura, caratteristiche, obiettivi e finalità e si chiude tracciando i lineamenti del successivo approfondimento dedicato all'analisi del ruolo dei musei per l'impresa e per la comunità.

Il secondo capitolo esamina il senso e il valore della memoria per l'impresa, analizza il ruolo della storia e della memoria dell'organizzazione con riguardo alla cultura e ai valori aziendali e riflette sui benefici interni ed esterni che le imprese traggono dalle realtà museali grazie al loro impegno di valorizzazione dell'heritage aziendale.

Il terzo capitolo mira ad approfondire come i musei d'impresa possono contribuire al progresso della comunità. A tale riguardo si sottolinea il contributo dell'Associazione Museimpresa nella promozione e diffusione della cultura d'impresa e si evidenziano le iniziative di particolare rilievo in cui sono coinvolti i musei associati come agenti di animazione culturale.

Da ultimo si sviluppano alcune riflessioni conclusive sull'opportunità che l'impegno dei musei d'impresa a favore del dialogo tra il mondo della cultura e il mondo dell'impresa non venga mai meno.

Ringrazio innanzitutto chi non ringrazierò espressamente, per mia colpevole dimenticanza, futuro inesauribile rimorso, e tutti coloro che mi hanno aiutato nel lavoro, senza che me ne accorgessi: che nello stesso modo possa anch'io sdebitarmi verso gli altri instancabilmente.

Grazie a Claudio Baccarani, il mio maestro accademico che mi ha sempre supportato, e sopportato, formandomi con l'esempio, a partire dalla gestione dell'aula, con suggerimenti e preziose considerazioni, dandomi aiuto motivazionale di fronte alle missioni apparentemente più impossibili, comprendendovi anche gli anni in cui seguimmo gli eventi per l'Università di Verona.

“Comunque vada sarà un successo!” la sua indimenticabile frase il giorno prima della mia laurea. Grazie di tutto cuore, per sempre il *mio* professore!

Grazie al prof. Federico Brunetti che da vent'anni condivide analisi e consigli pregiati che ho cercato di mettere a frutto per il migliore svolgimento del mio lavoro, onorato della sua prefazione.

Grazie alla prof.ssa Elena Giarretta, per la vicinanza immancabile e fidata, per l'ascolto e l'aiuto, con una disponibilità generosa che mi ha consentito di concentrarmi sulla presente monografia.

Grazie al prof. Federico Testa e alla prof.ssa Marta Ugolini, fonti di crescita umana e professionale, per me un autentico privilegio.

Grazie ai Bonfanti, Simone per i suoi utili punti di vista e perché senza di lui non sarebbe così com'è il fratello Angelo, vero amico storico, sempre presente incoraggiandomi ad osare affrontare i lavori più sfidanti e dandomi supporto anche concettuale per redigere questo elaborato.

Grazie a Chiara Rossato, con la quale ho condiviso entusiasmanti ricerche e convegni (memorabile lo “Sconfort Inn”). Con profonda amicizia e condivisa passione per l'argomento, non si è risparmiata nell'aiutarmi, regalandomi il suo impagabile tempo.

Grazie a Fabio Cassia, Francesca Simeoni e Vania Vigolo per avermi dato modelli di creatività e di energia esemplari per il mio percorso di ricerca.

Grazie a Nicola Cobelli e ad Andrea Chiarini, perché lavorare e progettare assieme a voi è come percorrere in scioltezza le scale del miglioramento continuo.

Grazie a Tarcisio Solfa, caro amico e splendido grafico, esportammo l'Università di Verona con centinaia di comunicazioni e poster da collezione, dalla rassegna Estate Universitaria a Unicinema, pieni di entusiasmo dal contagio buono, quando ti ho chiesto una mano per il presente lavoro mi hai dato subito la tua disponibilità, senza pensarci due volte.

Grazie infine alla mia Famiglia, dai miei anziani genitori a Giacomo e a mio marito Daniele, perché è stato un impegno per tutti noi che, seppur abbia assorbito prezioso tempo di vita, è stato felicemente e fortemente condiviso e “comunque vada sarà un successo!”.

Paola Castellani

Capitolo I

SCOPRIRE I MUSEI D'IMPRESA: NATURA, CARATTERISTICHE E FINALITÀ

Sommario: 1. La memoria dell'impresa tra museo, archivio, collezione e fondazione. – 2. Sulle origini dei musei d'impresa. – 3. Le tipologie di musei d'impresa. – 4. Evoluzione e diffusione dei musei d'impresa in Italia. – 5. Motivazioni, finalità e obiettivi dei musei d'impresa.

*I musei sono fatti non per essere visitati,
ma per essere sentiti e vissuti.*

ORHAN PAMUK

Questo capitolo presenta i musei d'impresa come oggetto di analisi, offrendo un quadro generale della loro evoluzione, natura, caratteristiche, obiettivi e finalità. Il capitolo mira ad introdurre il lettore alla comprensione del fenomeno al centro dello studio e si chiude tracciando i lineamenti del successivo approfondimento dedicato all'analisi del ruolo dei musei per l'impresa e per la comunità.

1. La memoria dell'impresa tra museo, archivio, collezione e fondazione

Tra le istituzioni prodotte dalla nostra società il museo rappresenta una delle strutture culturali più complesse, “fondata su numerose motivazioni storiche, derivate naturalmente da un coagulo di sollecitazioni anche esterne all'organizzazione stessa, di frequente tra loro contraddittorie, che lo ha reso un'istituzione resistente al tempo e in perenne trasformazione” (Bulegato, 2008, pp. 17-18).

Secondo la definizione proposta dall'International Council of Museum (ICOM), nello Statuto approvato nell'ambito della ventiduesima Assemblea Generale di ICOM tenutasi il 24 agosto 2007 a Vienna, un museo è una “istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto”¹.

Riprendendo integralmente tale definizione, il Decreto ministeriale MiBAC del 23 dicembre 2014 “*Organizzazione e funzionamento dei musei statali*”, precisa in aggiunta nell'art. 1 che il museo promuove la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica².

Questa dicitura riflette il crescente impegno, nel corso degli ultimi decenni, di studi e ricerche afferenti a diversi ambiti disciplinari coinvolti nelle riflessioni sulla natura, la concezione e il ruolo del museo e nello sviluppo di modelli in grado da un lato di rispondere a obiettivi e funzioni molteplici e mutevoli e dall'altro lato di offrire servizi adeguati a soddisfare un pubblico le cui esigenze sono crescenti e in continuo cambiamento (Bulegato, 2008, p. 19). In corrispondenza al consolidarsi del mercato della cultura, del viaggiare, dell'itinerare tra luoghi e saperi, e in virtù dell'affermarsi dell'esigenza della memoria e della sua conservazione, le istituzioni museali sono proliferate. Pervadono la società al punto che si tende a riconoscere nei musei fattori di identificazione tradizionalmente demandati ad altre istituzioni, per cui ogni gruppo culturale, etnico o religioso, ogni realtà locale, ogni borgo desidera oggi creare un proprio museo, quasi si

¹ Cfr. sito internet <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>.

² Cfr. Il Decreto ministeriale MiBAC del 23/12/2014 *Organizzazione e funzionamento dei musei statali* è disponibile online: <https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20dicembre%202014-imported-49315.pdf>.

trattasse di una casa comune in cui rispecchiarsi fra memoria e riconoscibilità culturale, fra intrattenimento ed educazione, tra sacro e profano (Basso Peressut, 2005).

I cittadini hanno compreso che le istituzioni museali sono i cardini dell'autocoscienza comunitaria, sono i luoghi in cui il patrimonio culturale si conserva, si crea e se ne diffonde il significato nella società, trasmettendolo alle generazioni successive (Tomea Gavazzoli, 2003). Sono luoghi in cui si conservano gli oggetti che rappresentano il passato, la storia e l'identità di una comunità. "La loro capacità di creare il patrimonio culturale deriva dall'essere centri di elaborazione scientifica, luoghi di ricerca in cui gli oggetti potenzialmente adatti a far parte dell'eredità culturale sono selezionati, analizzati e inseriti in precisi ambiti spazio-temporali, divenendo parte integrante di un discorso storico, scientifico o artistico" (Pinna, 2003, p. 25). A tali istituzioni non viene più riconosciuto il carattere di strutture immobili nel tempo, bensì quello di realtà dinamiche, in grado di proporre stimoli e prospettive culturali, sensibili ai mutamenti sociali. In tale ottica si tende a curare la sistemazione degli ambienti museali progettando architetture, spazi e allestimenti espositivi originali. Si tratta di modalità di mostrare e proporre più facilmente recepibili e sintonizzate sulla sensibilità culturale contemporanea (Purini et al., 2008).

In questa connessione sempre più stretta tra lo spazio della fruizione estetica e del consumo, i musei si trovano ad affrontare la sfida di suscitare l'interesse dei visitatori, offrendo esperienze arricchenti, emozionanti e coinvolgenti per valorizzare il potenziale delle collezioni museali come territori culturali di confronto, nonché il contributo e il punto di vista dei visitatori (Varetto, 2006, p. 26).

L'istituzione museale si pone dunque "al centro delle attenzioni delle amministrazioni pubbliche e delle fondazioni private che riconoscono i musei come promotori di 'immagine' per le comunità che li creano o per i 'marchi' nobilitati dall'entrare a far parte della sfera dei patrimoni culturali" (Basso Peressut, 2005, p. 12). È il caso dei musei d'impresa e della cultura della produzione materiale e intellettuale, come il design e l'architettura.

I musei d'impresa, dal canto loro, rappresentano un luogo privilegiato di incontro tra l'impresa e la cultura. Sono frutto dell'attenzione verso la memoria dell'industria, che negli anni '70 e '80 del secolo scorso ha indotto alcune grandi imprese ad intervenire sulla conservazione del loro patrimonio storico-documentale supportandone la valenza culturale (Bilotto, 2002) e comprendendone il valore potenziale in termini di immagine e di comunicazione con il pubblico (Bulegato, 2008).

Con i musei di impresa vengono concepiti modelli espositivi innovativi, elaborati ad hoc per le differenti tipologie di patrimonio da valorizzare (Assolombarda, 2003, p. 14). Dal punto di vista temporale, si può far risalire la loro origine alla costituzione dei primi musei industriali e artistico-industriali italiani che hanno rappresentato una forma di emancipazione sociale e culturale stimolata dal confronto internazionale sui temi della modernizzazione e del progressivo superamento della subordinazione fra arti maggiori e minori, mostrate al mondo con le grandi esposizioni merceologiche e con l'apertura nel 1857 a Londra del South Kensington Museum (noto oggi come Victoria and Albert Museum) (Bulegato, 2008, p. 26).

I musei di impresa sono luoghi di concentrazione di raccolte, per lo più collezioni di oggetti ma anche di documenti cartacei a vario titolo acquisiti³ all'interno dell'impresa e accorpati a distanza di tempo per finalità espositive. Raccolgono tuttavia un concetto difficile da imbrigliare. Nascono per difendere dall'oblio, testimoniare, rappresentare e celebrare i sogni, le storie, le tradizioni, le intraprese, le persone, le idee, le culture, gli oggetti, i prodotti, i processi produttivi, le innovazioni, i percorsi di sviluppo, la natura profonda delle imprese. Rappresentano un impegno importante di conservazione della memoria, ma anche di valorizzazione della storia aziendale, sono officine orientate al futuro.

Il museo d'impresa si configura quindi come struttura ibrida che «*vive in equilibrio tra il mondo della cultura e quello aziendale*» (Appiani, 2008, p. 556). Oltre alla dimensione culturale e a quella aziendale, tale realtà in continua evoluzione può accostarsi a diversi ambiti disciplinari tra i quali si annoverano le sfere sociali, educative, turistiche. Non si presta quindi in modo agevole ad una definizione univoca.

I riferimenti provenienti dalla museologia e dalla museografia, due ambiti di studio dedicati ai musei e ai loro allestimenti, sono perlopiù ampi (Schorch, 2013, p. 193), purtroppo le indagini di carattere normativo ad oggi condotte forniscono una rappresentazione del fenomeno ancora limitata. La realtà dei musei di impresa si presenta disomogenea: “in termini di progetto e organizzazione scientifica, di definizione di rapporti con l'impresa e il territorio di appartenenza, di accessibilità e fruizione, di indirizzi di ricerca e di modalità per tramandare la storia aziendale, e al tempo stesso emergono alcuni caratteri peculiari che ne rivelano le potenzialità di

³ Dalle antiche riviste consultate per il loro apporto tecnico agli strumenti o macchinari utilizzati per la realizzazione dei manufatti (un torchio o una stamperia ad esempio) (Bilotto, 2002, p. 295).

uno strumento importante per la trasmissione del sapere” (Bulegato, 2008, p. 29).

Nel 1943 Laurence Vail Coleman, direttore dell’American Association of Museums tra il 1927 e il 1958, definisce i musei aziendali come “cosa completamente distinta dalle esposizioni commerciali e dalle mostre pubblicitarie. Non sono creazioni momentanee, ma fondazioni che durano e crescono” ed esplicita inoltre che “questi musei nascono dalla necessità di registrare la memoria storica e l’attualità” (Coleman, 1943, p. 3). Tramite tali realtà, come sottolinea Danilov (1991), transitano molte storie con l’obiettivo di essere raccontate e di rimanere impresse a collaboratori, clienti, pubblici di riferimento. Inoltre essi possono attestare una storia dei consumi, sociale, tecnica, del gusto, del design (Kaiser, 1998).

Nel 2001 Amari delinea i musei delle aziende come “quelli organizzati per conto di singole industrie o imprese, nella quasi totalità dei casi di gestione privata, che raccolgono materiali e documenti sull’attività delle industrie medesime” (p. 5).

Nissley e Casey (2002) li definiscono come una forma di memoria dell’organizzazione⁴ e di memoria collettiva semantica (storica) ed episodica (culturale) costruita socialmente⁵. Sottolineano inoltre che i musei d’impresa non rappresentano raccolte passive di oggetti bensì una memo-

⁴La memoria organizzativa è stata oggetto di concettualizzazione da parte di numerosi studiosi. Tra questi si annoverano: Walsh e Ungson (1991, p. 61) che la descrivono come “stored information from an organization’s history”. Essi studiano il modo in cui tale memoria potrebbe essere strutturata, archiviata e utilizzata nel processo di acquisizione delle informazioni e potrebbe influenzare le decisioni organizzative; Huber, Davenport e King (1998) descrivono la memoria organizzativa come un “set of repositories of information and knowledge that the organization has acquired and retains” (p. 3); Moorman e Miner (1998) la definiscono come “stored knowledge”.

⁵Come spiegano Nissley e Casey (2002, p. S37), “episodic and semantic memory have their roots in psychology and begin to blur the lines between organizational memory as a retention facility and organizational memory as a socially constructed process”.

In accordo con Stein e Zwass (1995), gli autori sottolineano che “organizational memory appears to contain both semantic (general) and episodic (context-specific) information. Semantic memory is contained in handbooks or policies and procedures while episodic memory is knowledge of contextually situated decisions and their outcomes. Semantic memory is defined as shared interpretations of significant events that were not personally experienced, compared with episodic memory, which is shared interpretations of personally experienced events”. Così, se un museo d’impresa racconta come un’organizzazione è stata creata e si è sviluppata, questa storia frequentemente si compone di una memoria episodica da parte delle persone che hanno vissuto gli eventi narrati e di una interpretazione di tali eventi da parte di coloro che sono venuti a conoscenza della storia (memoria semantica) (Nissley e Casey, 2002, pp. S37-S38).

ria organizzativa impiegata strategicamente per lo sviluppo dell'identità e dell'immagine aziendale. Puntualizzano che sono “*a combination of displayed artefacts, the written narration (the official narrative history) attached to each display, the oral story told by a tour guide, and the socially constructed story created by the museum-goer and others*” (p. S39).

In modo critico, gli autori esaminano le politiche dell'esposizione della memoria organizzativa con riguardo a una “politica del ricordo” (*politics of remembering*), ovvero come le organizzazioni scelgono cosa esporre nel museo aziendale, una “politica dell'oblio” (*politics of forgetting*), definito da Sturken (1997) come oblio organizzato o strategico (*organized forgetting* o *strategic forgetting*), quindi come le organizzazioni scelgono ciò che non sarà esposto nel museo aziendale, e una “politica dell'immaginazione” (*politics of imagining*). La memoria organizzativa veicolata dai musei d'impresa dipende dai fini sottostanti le “politiche del ricordo” e quelle “del non ricordo”. Queste decisioni si riflettono poi su quello che l'impresa immaginerà, su come essa si proietterà verso il futuro. Tali politiche dunque influenzano il processo di creazione della conoscenza organizzativa dal passato al presente e per il futuro.

Focalizzando l'attenzione sui soggetti che costituiscono i musei aziendali, sulle relazioni che questi ultimi sviluppano con il contesto e sull'impostazione del loro ruolo culturale, l'Associazione degli archivi e dei musei d'impresa (Museimpresa)⁶ li definisce nel 2002 come “istituzioni o strutture di emanazione di un'attività economica di un'impresa, di un distretto, di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che sono espressione esemplare della politica culturale d'impresa” (<https://www.museimpresa.com>).

Negri (2003) chiarisce che i musei aziendali sono “tutti i musei originati a diverso titolo da un'azienda e il cui patrimonio sia strettamente connesso all'attività specifica di impresa” (p. 19). Secondo Rinaldi (2006) essi sono il monumento culturale dell'impresa, la conservazione di un saper fare⁷.

⁶ L'Associazione Museimpresa, fondata nel 2001 a Milano per iniziativa di Assolombarda e Confindustria, riunisce i musei e gli archivi di piccole, medie e grandi imprese italiane. Rappresenta una rete unica a livello europeo. Per ulteriori approfondimenti si veda il sito internet <https://museimpresa.com>.

⁷ “È la cultura del fare, trattenuta nelle carte e negli oggetti che diventa icona, paradigma di qualità, bellezza, significato ... è il processo con il prodotto. Turbine e cinturati, mobili e automobili, campionari, polizze e targhe, giunti, rondelle, computer, tessuti, ingranaggi, motori, scocche, trattori, bottiglie, scatole, plastiche, metalli, legni, fibre, carte, preziosi, filigrane: oggetti intelligenti, simboli del progresso, compagni utili per la vita vera, essenziali per la vita simbolica, tracce del fare che sono le trame dell'essere”. Tratto dal

Esprime inoltre l'autore che "nei racconti allestiti dalle esposizioni, oggetti, documenti, architetture creano bricolage di materiali, suoni e odori, rivelando l'identità aziendale" (Rinaldi, 2006, p. 125). Mediante esposizioni curate in riferimento alla loro valenza artistica è possibile ricostruire lo sviluppo economico e produttivo di un'azienda (Gilodi, 2002, p. 7).

Riviezzo, Garofano e Napolitano (2016) evidenziano che i musei aziendali si configurano come "esposizioni articolate che raccontano le tappe fondamentali del percorso di sviluppo, le fasi del processo di produzione e, più in generale, il patrimonio estetico e culturale dell'impresa" (p. 67).

In un'impresa possono esistere diversi luoghi di concentrazione di fonti documentarie che, oltre a poter essere tra loro diversi per *natura*, sono profondamente differenti rispetto alle *funzioni* che incarnano (Bilotto, 2002, p. 294). Generalmente, oltre ai musei, tali luoghi si possono costituire come archivi, centri di documentazione propriamente detti, biblioteche, emero-teche, fototeche interni all'impresa (Bilotto, 2002, p. 295). Una tendenza delle imprese è quella di realizzare sia il museo che l'archivio aziendale, per le sinergie benefiche che l'impiego congiunto di queste strutture consente di ottenere (Appiani, 2008). Tali tipologie di investimento culturale, mirate a far fruire ad altri la memoria d'impresa, appaiono affini e per certi aspetti similari anche alla scelta di creare una collezione aziendale o di istituire una fondazione d'impresa. Ognuna di queste realtà è in grado di esprimere delle particolarità distintive per finalità e organizzazione, pur tuttavia il confine tra esse può non apparire chiaro (Amari, 2001; Gilodi, 2002; Negri, 2003; Montemaggi e Severino, 2007; Bulegato, 2008; Riviezzo et al., 2016; Montella, 2018). Si propone dunque a seguire una puntualizzazione dei concetti di archivio d'impresa, collezione aziendale, fondazione e museo d'impresa.

- *Archivio d'impresa*

Il termine archivio assume diversi significati⁸. In Italia, la promozione e il coordinamento delle attività relative alla conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio archivistico nazionale, secondo quanto previsto dal Codice dei beni culturali e del paesaggio e nell'ambito delle linee di indirizzo indicate dal Ministero, è a cura della Direzione generale per gli

film documentario *Newmuseum(s). Stories of company archives and museums*, promosso nel 2018 da Museimpresa, regia di Francesca Molteni.

⁸Un elenco dei termini archivistici di uso corrente con il rispettivo significato è disponibile online sul sito della Direzione generale per gli archivi: <http://www.archivi.beni.culturali.it/index.php/abc-degli-archivi/glossario>.

archivi. Essa definisce l'archivio come "l'insieme della documentazione prodotta e ricevuta da un ente o da una persona nel corso della propria attività" o come "istituzione finalizzata alla conservazione di archivi" (ad esempio l'Archivio di Stato)⁹, che possono assumere diversi formati, come ad esempio quello scritto, fotografico, in movimento, audio, digitale e analogico (<https://www.ica.org/en/what-archive>).

Il Consiglio internazionale degli archivi (*International Council of Archives* o *ICA*)¹⁰ ritiene che un'efficace gestione degli archivi sia un presupposto essenziale per il buon governo, lo stato di diritto, la trasparenza amministrativa, la conservazione della memoria collettiva dell'umanità e l'accesso alle informazioni da parte dei cittadini (<https://www.ica.org/en>). Affinché gli archivi abbiano un valore per la società, devono presentare le caratteristiche di autenticità, attendibilità, integrità, usabilità¹¹.

⁹ La Direzione generale per gli archivi specifica inoltre che i documenti che compongono l'archivio sono collegati tra loro da un nesso logico e necessario detto vincolo archivistico, "per cui ciascun documento condiziona gli altri ed è dagli altri condizionato [...]". Cfr. sito internet <http://www.archivi.beniculturali.it/index.php/abc-degli-archivi/conosciamo-gli-archivi>. Come sottolineato da Lodolini, "l'archivio [...], nasce spontaneamente, quale sedimentazione documentaria di un'attività pratica, amministrativa, giuridica" (Lodolini, 2002, p. 21).

¹⁰ È il più importante organo internazionale in campo archivistico, fondato nel 1948 presso Unesco e avente sede a Parigi. La missione dell'International Council on Archives (ICA) è di promuovere la conservazione e l'uso degli archivi in tutto il mondo. Si impegna pertanto nella protezione e nel rinforzo della memoria a livello globale e incoraggia il dialogo, lo scambio e la trasmissione di conoscenze e competenze oltre i confini nazionali, nel rispetto della diversità culturale. Vi fanno parte Amministrazioni archivistiche (Archivi nazionali o Direzioni generali per gli archivi), associazioni di archivisti e singoli archivi (archivi di enti locali, d'impresa, di università, di sindacati, di organizzazioni non governative, di organizzazioni internazionali, di denominazioni religiose e via elencando) di 195 paesi. Anche i singoli archivisti possono associarsi ma senza diritto di voto. ICA ha curato l'elaborazione di Standard internazionali di descrizione archivistica e attraverso le sue sezioni tematiche (sezione associazioni professionali, archivi d'impresa e sindacali, archivi letterari e dell'arte e altre) provvede alla predisposizione di manuali, bibliografie, glossari e all'organizzazione di seminari e convegni. Cfr. sito internet <http://www.archivi.beniculturali.it/index.php/cosa-facciamo/relazioni-internazionali/ica-cia>.

¹¹ A tale riguardo ICA esplicita che un archivio deve possedere le qualità di: "*authenticity* – the record is what it claims to be, created at the time documented, and by the person that the document claims to be created by; *reliability* – they are accurately representing the event, although it will be through the view of the person or organization creating that document; *integrity* – the content is sufficient to give a coherent picture. Sadly not all archives are complete; *usability* – the archive must be in an accessible location and usable condition. Earthquakes, hurricanes and war, for example, can all render archives useless". Cfr. sito internet <https://www.ica.org/en/what-archive>.

Gli archivi nascono e si sviluppano secondo un processo che la disciplina archivistica chiama “ciclo di vita dei documenti” diviso in tre fasi: *archivio corrente*, in cui gli atti si riferiscono ad affari ancora in corso e che quindi vengono consultati abitualmente, *archivio di deposito*, in cui gli atti riguardano affari conclusi ma che potrebbero avere ancora un’ utilità operativa ed infine *archivio storico*, in cui gli atti non più occorrenti a fini pratici vengono destinati alla conservazione permanente per motivi soprattutto storici e di ricerca. Tale ripartizione è ovviamente convenzionale e non mette in discussione la sostanziale unicità dell’archivio¹².

Da uno studio empirico svolto su 238 aziende di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere (Riviezzo et al., 2016), emerge che ben 73 imprese centenarie hanno sistematizzato carteggi e documenti storici in un vero e proprio archivio¹³. Di questi, 41 archivi d’impresa non risultano aperti alla consultazione esterna; essa viene consentita in alcuni casi a favore di studiosi, pubblici specializzati o partner commerciali. Gli archivi visitabili solo su richiesta, previo appuntamento, sono 13. In tutti gli altri casi, infine, l’archivio è aperto regolarmente al pubblico e in 2 casi è addirittura consultabile online.

Gli archivi sono ricchi di documenti riguardanti la storia dell’impresa, dalla sua fondazione e per tutta la sua evoluzione, che spesso conduce a ramificazioni in più aree di business. “Per lo più sono presenti fascicoli di carteggi amministrativo-contabili (come, ad esempio, libri dei soci, verbali dell’assemblea dei soci, verbali del consiglio direttivo, registri delle adunanze, corrispondenza, bilanci e contabilità)”. Tali documenti pongono in luce i rapporti intercorsi tra l’impresa e i propri stakeholder quali fornitori, clienti, dipendenti, istituzioni pubbliche e private a livello nazionale e locale e, in generale, le comunità del territorio. “In alcuni casi, soprattutto quando l’impresa non ha anche un proprio museo aziendale, all’archivio amministrativo si associa una raccolta di fotografie, disegni, manifesti, cataloghi d’epoca, audiovisivi e pubblicazioni” (Riviezzo et al., 2016, p. 514).

Tra i casi interessanti che si possono proporre, va segnalato *l’Archivio Storico Barilla*, in cui è conservata una multiforme tipologia di documenti e materiali. Tale Archivio custodisce una ricca testimonianza della vita, dei progetti, delle scelte, delle strategie, dei prodotti, delle persone che hanno operato nell’impresa ultracentenaria. Attraverso il sito web comunica in modo puntuale la propria storia, missione, funzioni e il sistema di ordina-

¹² Cfr. sito <http://www.archivi.beniculturali.it/index.php/abc-degli-archivi/glossario>.

¹³ Quasi il doppio del numero dei musei di impresa riscontrati durante l’indagine (Riviezzo et al., 2016).

mento per classi costituito da: fototeca, rassegna stampa, biblioteca specializzata, emeroteca specializzata, bilanci, cataloghi, videoteca, nastroteca, raccolte di depliantistica, onorificenze, cartoline, materiale promozionale, ricettari, filmati pubblicitari, annunci, manifesti, confezioni e documentazione (Box 1).

Box 1. – *L'Archivio Storico Barilla (1987)*

L'Archivio Storico Barilla nasce nel 1987 per volontà dell'allora presidente della società, Pietro Barilla.

Le sue funzioni primarie consistono nel recuperare la memoria del passato, conservare materiali e documentazioni, svolgere attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della storia d'impresa, promuovere e valorizzare l'evoluzione culturale dell'impresa, la memoria storica delle generazioni che si sono succedute in azienda, documentando anche l'evoluzione sociale del Paese.

Raccoglie e conserva:

- documenti di tipo cartaceo, quali testi manoscritti e dattiloscritti, fotografie, rassegna stampa (più di 15mila articoli), bilanci (raccolta completa), materiali pubblicitari e promozionali, pubblicazioni, disegni, studi e progetti;
- documenti su supporto magnetico o digitale, quali documenti video e filmati pubblicitari (oltre 800 spot in 40 anni), comunicati e documenti audio, file elettronici, letteratura grigia;
- documenti e oggetti promozionali in materiale vario (carta e cartone, plastica, metallo, tessuti);
- libri, fascicoli e supporti multimediali (cd, dvd) di opere bibliografiche, pubblicazioni periodiche relativi ai Marchi Barilla, Braibanti, Voiello, Filiz, Misko, Vesta & Yemina, Mulino Bianco, Grancereale, Pan di Stelle, Pavesi, Harry's, Wasa, Accademia Barilla, Barilla Restaurants-Casa Barilla, Cucina Barilla, First, provenienti dalle sedi dell'Azienda e dai fornitori dei vari Paesi in cui opera.

L'Archivio fornisce servizi interni all'Azienda rappresentati dallo svolgimento di ricerche tematiche; copia documenti; marketing storico; coordinamento immagine istituzionale/storica; gestione sito web; customer care collezionisti; attività di "induction" neoassunti.

Tra i servizi erogati all'esterno si annovera la fornitura di documentazione storica sull'azienda, i marchi e i prodotti; la conduzione di ricerche iconografiche e documentarie, l'assistenza a clienti, fornitori e giornalisti tramite i referenti aziendali; l'assistenza per tesi di laurea.

Cura inoltre l'organizzazione di mostre, convegni, conferenze, lezioni; promuove pubblicazioni; attiva collaborazioni con Istituti Culturali ed Istituzioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali; concede prestiti per mostre, esposizioni, pubblicazioni; gestisce la relazione con le Scuole e le Università.

Fonte: <https://www.archivistoricobarilla.com/>