



2016

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 13, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

© 2016 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Co-Direttori

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge
Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino,
Girolamo Sciuillo

Coordinatore editoriale

Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara
Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia
Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola,
Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro
Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,
Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano,

Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria
del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita,
Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando
Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele
Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano
Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo
Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino,
Bernardino Quattrociochi, Mauro Renna,
Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo
Sciuillo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi,
Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano
Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

Saggi

Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e *sensemaking* nel museo Salvatore Ferragamo

Floriana Iannone*

Abstract

I musei d'impresa rappresentano una forma di memoria organizzativa che può e deve essere usata in maniera consapevole per lo sviluppo e la comunicazione dell'identità e dell'immagine dell'impresa. Oggetto del lavoro è l'analisi del ruolo strategico che il museo può assumere come strumento di narrazione dell'identità d'impresa. Il *framework* teorico è basato sui costrutti dell'identità organizzativa e del *sensemaking* nonché sul paradigma narrativo. In particolare, l'indagine esplorativa chiarisce la natura e il contenuto dell'identità organizzativa della Ferragamo SpA, considerando il museo d'impresa come *asset* in grado di comunicare ed esaltare i valori identitari dell'impresa. Ferragamo rappresenta un *exemplum* di come un'impresa *heritage-based* possa adoperare la storia nella "narrazione" allo scopo di dialogare con i suoi *stakeholders* esterni e interni rafforzando autenticità e credibilità nel marchio.

* Floriana Iannone, Dottore di ricerca, Dipartimento di Economia, Seconda Università degli Studi di Napoli, Corso Gran Priorato di Malta, 81043 Capua, e-mail: floriana.iannone@unina2.it.

The paper assumes that corporate museums are a form of organizational memory to be strategically used for the development and the communication of a company's identity and image. Object of the work is the analysis of corporate museum's strategic role in telling the company. The theoretical framework is based on organizational identity and sensemaking topics together with the narrative paradigm. The exploratory study clarifies the organizational identity nature of the Ferragamo SpA, considering the corporate museum as an asset communicating what is core about the company. Ferragamo can be considered as an *exemplum* of how a heritage based company can manage the story in "narrative" in order to communicate to its external and internal stakeholders reinforcing the authenticity and the credibility of the brand.

1. *Obiettivo della ricerca e fondamenti teorici*

Negli ultimi anni il tema dell'identità organizzativa è stato oggetto di grande attenzione da parte della dottrina, interessando una pluralità di ambiti disciplinari. Il suo processo di espressione e di comunicazione è altresì elemento di riflessione da parte dei ricercatori, mentre pochi ancora sono i contributi che indagano come tale identità sia presentata attraverso uno strumento strategico del tutto peculiare: il museo d'impresa. Ancora più inedito è uno studio che si occupi dell'identità organizzativa analizzando le storie e le narrazioni esibite all'interno delle sale museali. Tale è il proposito del presente lavoro che, prendendo le mosse dalle conclusioni del contributo di Nissley e Casey¹, si focalizza sul ruolo strategico del museo nel raccontare l'impresa e, segnatamente, sulla comprensione della relazione tra come è espressa l'identità dell'organizzazione e come essa è percepita dai visitatori.

Prendendo in esame il caso del museo Salvatore Ferragamo, lo studio chiarisce la natura e il contenuto dell'identità nella prospettiva interna (azienda e museo) e in quella esterna (visitatori); analizza il ruolo del museo nel suo processo di trasferimento e verifica l'aderenza del contenuto dell'identità nel passaggio dall'impresa (identità concepita dal top management) al museo e i suoi addetti (identità diffusa tra i membri dell'organizzazione) e infine ai visitatori (identità *sensemade* dopo la visita al museo). Il lavoro, pur confermando il museo d'impresa come particolare strumento strategico di comunicazione², evidenzia un gap comunicativo relativo al museo qui oggetto di verifica.

Il percorso di ricerca e l'analisi del caso si fondano su alcuni assunti teorici:

a) l'impresa, al pari di un sistema vivente, è in grado di esprimere e creare

¹ Nissley, Casey 2002.

² Sul ruolo del museo come strumento di marketing sia interno che esterno cfr. tra i molti altri: Stigliani, Ravasi 2007; Seligson 2010; Livingstone 2011; Bonti 2014; Castellani, Rossato 2014; Piatkowska 2014; Vacca 2014.

vita sociale. Essa si manifesta in forma di narrazione (testi e parole) o anche, per dirla con Fisher, in una serie di azioni simboliche, parole e/o atti sequenziali che assumono significato per coloro i quali vivono, creano e interpretano la realtà³;

- b) è l'organizzazione a scegliere cosa esporre (*politics of remembering*) e cosa non (*politics of forgetting*) nelle sale museali, di fatto proponendo delle auto-definizioni di identità, con la finalità di fornire ai visitatori delle narrazioni legittimate a sostenere il senso dell'identità dell'impresa⁴;
- c) il museo d'impresa è una forma di intervento autonomo nel settore dei beni culturali, un caso particolare di collezionismo d'impresa⁵ e ha un ruolo di primaria importanza in quanto forma di realtà negoziata che costruisce un ponte tra storia e memoria⁶;
- d) il museo d'impresa è una forma di memoria organizzativa utilizzabile come *asset* strategico volto a istituzionalizzare e diffondere l'immagine e l'identità aziendale⁷;
- e) la percezione (o il senso) dell'identità organizzativa che i soggetti ricavano dalla visita al museo non sono preventivabili, come vorrebbero i curatori, poiché messaggi e simboli⁸ non possono essere completamente controllati, soprattutto se si tiene conto della prospettiva e quindi del *background* del tutto soggettivo del visitatore (destinatario finale delle narrazioni e dei messaggi)⁹.

Il prossimo paragrafo, dedicato alla *review* della letteratura sull'argomento, si focalizza in particolare sul filone di studi dedicati all'identità organizzativa, sul costruito del *sensemaking* e sul paradigma narrativo con un focus sullo stato dell'arte circa i musei d'impresa. Al paragrafo 3 – che presenta il metodo della ricerca, il campione e il processo di raccolta dei dati – farà seguito la presentazione dei risultati (paragrafo 4), nonché la relativa discussione (paragrafo 5). Chiudono il lavoro le implicazioni manageriali (paragrafo 6), che cedono il passo alle riflessioni contenute nell'ultimo paragrafo, in cui si sottolineano i limiti della ricerca ed eventuali prospettive per quelle future.

³ Fisher 1984 e 1987.

⁴ Sturken 1997.

⁵ Gilodi 2002.

⁶ Kavanagh 1999.

⁷ Nissley, Casey 2002.

⁸ Hacth 1997.

⁹ *Ibidem*.

2. Review della letteratura

2.1 L'identità organizzativa

Già da tempo lo studio dell'identità nei contesti organizzativi ha catalizzato una crescente attenzione da parte degli studiosi delle scienze sociali in generale, affermandosi come un campo di ricerca multidisciplinare. In particolare il *topic* ha cominciato ad acquisire uno spazio sempre più rilevante nella letteratura di natura organizzativa e manageriale, specialmente dopo il 2000, quando l'identità organizzativa è stata definita come caratteristica duratura di un'organizzazione che contribuisce alla costruzione dei caratteri distintivi e di unicità della stessa¹⁰. Secondo gli studi iniziali tali caratteri sono preesistenti e in generale immutabili, se non nel lungo periodo.

In particolare Albert e Whetten¹¹ fondano il concetto di identità organizzativa sui risultati di una ricerca empirica che suggerisce come essa incarni le caratteristiche che i membri di un'organizzazione riconoscono come centrali, distintive e durature (o continuative) considerando passato, presente e futuro dell'impresa. Per quanto riguarda il criterio della *centralità*, i valori che definiscono l'identità organizzativa sono legati alla natura e al successo dell'impresa stessa e sono il punto di partenza su cui si basano le relazioni con l'esterno nonché i processi decisionali. Il criterio della *distinzione* guarda alla capacità di tali valori di rendere l'organizzazione immediatamente distinguibile dalle altre, senza però costringerla in una classificazione troppo ristretta. Infine il criterio della *durata* sottolinea la sostanziale stabilità nel tempo dei caratteri che definiscono l'organizzazione. Quest'ultima caratteristica, in particolare, è apparsa molto problematica soprattutto considerando l'interrogativo che diversi studiosi si sono posti: come può sussistere qualcosa di immutabile in un'organizzazione continuamente esposta al cambiamento, e alla turbolenza, anche ambientale?¹²

I tre criteri brevemente accennati sono stati assunti come punto di partenza dagli studiosi dell'identità organizzativa, pur essendo stati messi più volte in discussione¹³. Tra i diversi approcci al problema particolare rilevanza ai fini del presente lavoro ha lo studio di un caso indagato da Margolis e Hansen¹⁴ i quali, al fine di valutare la sostenibilità del contenuto dell'identità di un'organizzazione

¹⁰ Albert *et al.* 2000; Corley *et al.* 2006; Cornelissen *et al.* 2007; Gioia *et al.* 2000a e 2000b; Haslam, Ellemers 2005.

¹¹ Albert, Whetten 1985.

¹² Molti studiosi hanno alimentato queste discussioni. Tra gli altri: Poikolainen 1994; Gustafson, Reger 1995; Gioia, Thomas 1996; Brown, Eisenhart 1997; Barney *et al.* 1998; Whetten, Godfrey 1998; Gioia *et al.* 2000a e 2000b; Pitkänen 2001.

¹³ Alcuni tentativi hanno mirato a costruire visioni diverse del fenomeno e interpretazioni differenti del dinamismo e del cambiamento dell'identità organizzativa. Si vedano in proposito: Gioia 1998; Whetten, Godfrey 1998; Ravasi, van Rekom 2003; Corley *et al.* 2006; Whetten 2006.

¹⁴ Margolis, Hansen 2002.

durante una importante operazione di fusione, hanno condotto un'indagine empirica che tenta di svelare la percezione interna dell'identità secondo un processo che gli autori stessi definiscono emergente e induttivo¹⁵. Lo studio conclude che i membri dell'organizzazione percepiscono sé stessi come manifestazione di un'identità che può essere stabile o variabile e che «changes do not have to constitute a change in what members perceive as being central, distinctive, and enduring essence of the organization»¹⁶. I due ricercatori introducono, poi, tre elementi utili alla definizione dell'identità: priorità, pratiche e proiezioni. Le priorità sono definite in termini di valori chiave per l'azienda (ad es. servizio e sicurezza); le pratiche includono nuove procedure di *business*, prodotti e servizi che trasformano in azione la filosofia e gli obiettivi aziendali; le proiezioni, infine, sono descritte come rappresentazione simbolica e visione futura dell'immagine dell'impresa¹⁷.

2.2 *Il sensemaking*

Il costrutto del *sensemaking* si inserisce nell'ambito del dibattito intorno al processo di organizzazione della realtà fenomenologica in corso negli anni Settanta del secolo scorso¹⁸. Pionieristico ed estremamente influente è in tal senso il lavoro di Weick¹⁹ che, esplorando le diverse sfaccettature del concetto, aggiunge approfondimenti e applicazioni a un costrutto complesso e interpretativo²⁰. Lo studioso definisce i processi cognitivi come quelli messi in atto da un soggetto (individuo o organizzazione) al fine di conferire senso ai propri flussi di esperienza. Secondo Weick, la realtà assume un senso esclusivamente attraverso processi cognitivi soggettivi: per tale motivo la suddivisione nelle categorie concettuali “interno all'individuo/esterno all'individuo” perde

¹⁵ Costruito intorno ad una serie di *propositions* e a un modello di attributi e applicazioni fondamentali, lo studio dei due autori suggerisce che *core purpose* e *philosophy*, considerati assieme, incontrano i criteri della definizione di identità organizzativa data da Albert e Whetten (caratteristiche centrali, distintive e durature). Nella loro indagine empirica più di qualche intervistato definisce lo scopo principale dell'organizzazione non solo come il motivo per cui l'organizzazione stessa esiste, ma come «the reason why the organization existence is important» (Margolis, Hansen 2002, p. 285); mentre la filosofia, secondo attributo fondamentale, è stata definita come «source and framework for how members did their work in distinctive way» (*ibidem*). Nell'organizzazione da cui proviene tale risultato i membri considerano questa affermazione come *family philosophy*. Per ulteriori approfondimenti: Margolis, Hansen 2002.

¹⁶ Ivi, p. 286.

¹⁷ Il concetto di immagine è rappresentato come variabile suscettibile di cambiamento ai fini della sopravvivenza, non essendo percepita come *core*. Per questo motivo l'immagine risulta chiaramente separata dal concetto di identità.

¹⁸ Per ulteriori approfondimenti sulle radici delle caratteristiche del *sensemaking* e sul dibattito successivo: Follet 1924; Mead 1934; Dilthey 1967; Schulz 1967; Blumer 1969; Burrell, Morgan 1979; Pondy, Mitroff 1979; Fiske, Tylor 1991; Soffe 2002; Shwandt 2005.

¹⁹ Weick 1995, p. 60.

²⁰ Gioia, Thomas 1996.

significato giacché la realtà – tutta – corrisponde ai flussi di esperienza.

In sintesi, la realtà esterna equivale per ogni soggetto alla lettura che egli stesso è in grado di fornirle. Ciò non esclude l'effettiva esistenza della realtà, ma parte dal presupposto che essa è ambigua per definizione. Il *focus*, pertanto, si sposterebbe sulle caratteristiche dell'interazione tra soggetto e realtà. Dal momento in cui, tramite i processi cognitivi, l'individuo o l'organizzazione attribuiscono significato a taluni aspetti della realtà, essi attivano determinati aspetti dell'ambiente: Weick parla, in tal proposito, di *enactment* e di *enacted environment*. Ciò significa che l'individuo ha una percezione soggettiva della realtà, ma soprattutto costruisce la realtà soggettivamente, tramite il processo di attivazione²¹. Infine, Weick definisce il *sensemaking* come «developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than a body of knowledge. Sensemaking exists in the forms of an ongoing conversation»²².

2.3 Il paradigma narrativo

Nelle conversazioni ordinarie il termine narrazione si riferisce ad ogni tipo di presentazione scritta o parlata, ma può anche denotare lo schema cognitivo di una storia, il processo di produzione o il suo risultato, chiamato appunto storia o racconto²³. A differenza delle descrizioni, che sono istantanee o prive di tempo, le storie dispiegano un ordine temporale: una semplice successione di fatti in assenza di relazioni semantiche o di significato tra i suoi momenti non costituisce una storia.

Con il termine narrazione si è soliti intendere una forma produttrice di significato, una modalità espressiva, che implica la riunione di eventi in una trama in cui essi acquistano significato in quanto posti in relazione col tema della storia²⁴.

Sotto il profilo teorico il paradigma narrativo di Fisher²⁵ è stato utilizzato sia

²¹ Il *sensemaking* è un processo che contribuisce a costruire ciò che si percepisce. In altre parole, l'individuo è in grado di interagire con l'ambiente attivato sulla base del fatto che percepisce un determinato aspetto della realtà tramite processi cognitivi. Quel determinato ambiente esiste in un luogo e in un tempo in quanto attivato dall'individuo stesso che può modificarlo con le proprie azioni continuando a costruirne il senso. Inoltre, l'ambiente attivato ha un effetto retroattivo sui soggetti attivanti, che quindi si devono comportare conseguentemente rispetto alla realtà costruita. Ciò vuol dire che il soggetto non può plasmare l'ambiente attivato a piacere, bensì l'ambiente, una volta attivato (ovvero una volta che il soggetto lo percepisce e quindi lo fa esistere per sé), influenza e vincola le azioni del soggetto.

²² Weick 1995, p. xi.

²³ Con il termine narrazione è stato inteso tanto il processo quanto il prodotto, attribuendo al contesto il ruolo di determinante il significato. Per approfondimenti si veda: Polkinghorne 1988.

²⁴ Per approfondimenti si veda: Boyce 1995; Czarniawska 1997 e 1998; Kleason 2001.

²⁵ Fisher 1984 e 1987.

dagli studiosi del *sensemaking*²⁶ e sia da quanti si sono occupati di narrazione²⁷ e ha molto influenzato il campo della comunicazione²⁸. Concependo la narrazione come «symbolic actions – words and or deeds – that have sequence and meaning for those who live, create, or interpret them»²⁹, Fisher apre nuove vie di pensiero sulla comunicazione, spiegando che una storia avvincente è maggiormente persuasiva di un ragionamento logico.

Studi più recenti mettono in connessione storie e narrazioni con l'identità organizzativa³⁰ e in particolare alcuni hanno evidenziato che l'esame delle storie permette di valutare l'essenza culturale, politica e simbolica di un'organizzazione³¹. Le storie veicolano il *sensemaking* all'interno delle organizzazioni e, ad esempio, se esse sono coerenti con i miti fondanti, i conflitti inter-organizzativi risultano minimizzati³².

2.4 I musei d'impresa

Il museo d'impresa svolge un ruolo fondamentale nelle strategie di comunicazione istituzionale, mostrandosi in grado di proteggere la memoria organizzativa e di agire come “santuario” dove custodire e condividere i valori della cultura aziendale.

Nonostante un crescente interesse verso il fenomeno, la letteratura italiana non appare così ricca, specie relativamente ai lavori monografici³³, mentre qualche spunto in più offre il panorama degli articoli scientifici e divulgativi, nonché dei contributi in volume³⁴. Alcuni autori hanno analizzato la questione nella prospettiva del marketing e del *corporate branding*³⁵; altri, in quella più recente dell'*heritage* o della cultura d'impresa³⁶. Solo pochi studi hanno investigato il fenomeno facendo ricorso a *framework* teorici di matrice organizzativa e in particolare legandolo al tema dell'identità e della cultura organizzativa³⁷.

La maggior parte della letteratura dedicata si è focalizzata sulla natura culturale, storica, artistica degli artefatti conservati³⁸, accentuando le finalità

²⁶ Si veda: Weick 1995.

²⁷ Si veda: Czarniawska 1998, p. 126.

²⁸ Si veda: Wood 1997.

²⁹ Ivi, p. 58.

³⁰ Tra gli altri: Kleason 2001; Linde 2000.

³¹ Gabriel 2000; Hansen, Kahnweiler 1993.

³² McWhinnery, Batista 1998. I due teorici hanno fatto ricorso al concetto di *core identity* spiegando come il mito rappresenta l'energia primaria (o comunque una fonte di ideali) nella sua formazione.

³³ Amari 2001; Negri 2003; Montemaggi, Severino 2007; Bulegato 2008.

³⁴ Principe 2001; Romani 2003; Vallini 2004; Montella 2010; Solima 2015.

³⁵ Kotler 1999; Griffiths 1999; Gilodi 2002; Stigliani, Ravasi 2007; Pastore, Vernuccio 2006.

³⁶ Lane 1993; Lalli 2003; Montemaggi, Severino 2007.

³⁷ Stigliani, Ravasi 2007; Pratt, Rafaeli 1997; Olins 1989.

³⁸ Fra gli altri: Danilov 1992; in Italia: Amari 1997.

di tutela e di conservazione di tali luoghi. Più recentemente è stata posta enfasi sul contributo che un museo aziendale può offrire alle strategie di marketing in particolare alla comunicazione istituzionale³⁹. In tale prospettiva e soprattutto quando l'impresa già gode di un'immagine di prestigio e agisce con una strategia che tende ad esaltare il *brand heritage*, il museo non solo è uno strumento efficace per rinsaldare il legame con la comunità degli *stakeholders*, per confermare l'identità di marca e alimentare il senso di appartenenza e di orgoglio del personale, ma diventa anche elemento distintivo a sostegno di una strategia di differenziazione competitiva. Inoltre, l'impresa può conseguire benefici ispirandosi al patrimonio a disposizione dell'azienda di fatto consolidando e rafforzando immagine e identità⁴⁰, ma anche creando uno strumento di trasmissione del "saper fare" per il personale, specialmente per quello coinvolto nelle lavorazioni speciali⁴¹. Le collezioni del museo possono rivelarsi anche una ricca fonte di innovazione, allorquando, al fine di contrastare l'omologazione tecnica dei prodotti, l'impresa cerca nelle risorse immateriali spunti per il design e il *restyling*⁴².

3. *Il metodo della ricerca*

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca lo studio utilizza gli strumenti a disposizione della metodologia qualitativa, che si dimostra utile quando l'obiettivo è comprendere la natura dei fenomeni⁴³. Questo approccio⁴⁴ sembra ben sposarsi anche con la finalità della ricerca che aspira ad esplorare gli aspetti dell'identità organizzativa della Salvatore Ferragamo, una delle più note case di moda italiane, fondata nel 1928, prendendo in considerazione le narrazioni e le storie esibite nel suo museo⁴⁵.

³⁹ Nissley, Casey 2002.

⁴⁰ Montemaggi, Severino 2008.

⁴¹ Negri 2003.

⁴² Gilodi 2002.

⁴³ Miles, Huberman 1994; Stake 1995.

⁴⁴ Patton 2002; Yin 2003.

⁴⁵ L'impostazione strategica del museo, inaugurato nel 1995 per volontà della famiglia, è stata conseguita avvalendosi dell'ausilio delle competenze tecniche di storici e archivisti. La prima idea emerse durante l'organizzazione di una mostra dal carattere itinerante – che per molto tempo è stata ospitata dai più importanti musei del mondo, come il Victoria and Albert Museum di Londra, il County Museum di Los Angeles, il Guggenheim Museum di New York, la Sogestu Kai Foundation di Tokyo, il Museo des Bellas Artes di Città del Messico – inaugurata a Palazzo Strozzi sulla storia di Salvatore Ferragamo. Nel corso del tempo, la mostra temporanea si è trasformata in un'iniziativa permanente. A undici anni dalla sua inaugurazione il museo Salvatore Ferragamo ha ampliato i propri spazi, trasferendosi dal 6 dicembre 2006 nel basamento di palazzo Spini Feroni. Sarebbe difficile comprendere la filosofia e la finalità della Ferragamo SpA senza collocarle nel suo contesto storico e più autentico, la città di Firenze e il Palazzo Spini Feroni, una costruzione medioevale,

Tra le tipologie di dati a supporto dello studio del caso – interviste, osservazioni e analisi dei documenti – le interviste rappresentano la fonte primaria. Esse sono state metodicamente triangolate con tutte le altre fonti citate⁴⁶ mentre i dati raccolti sono stati analizzati usando una combinazione di metodi interpretativi.

3.1 *La selezione del campione e la raccolta dei dati*

La selezione del campione ha implicato delle riflessioni preliminari su dove, quando, chi e cosa osservare. I partecipanti sono stati scelti considerando il loro grado di rappresentatività⁴⁷, la natura limitata dello studio, e l'importanza di coerenza con il *framework* teorico⁴⁸. Le interviste, da cui sono stati ricavati i dati primari, hanno coinvolto due tipologie di soggetti: sei impiegati del museo, due manager dell'azienda e un campione di ottanta visitatori⁴⁹. I soggetti aderenti ai criteri di definizione del campione sono stati intervistati a valle della loro visita al museo. Questo approccio ha presentato molti vantaggi: ha evitato la fase di *follow-up* e ha catturato le impressioni “a caldo” dei visitatori, cioè mentre erano ancora immersi nell'ambiente museale⁵⁰. Per ciascuno degli intervistati nel contesto del museo e dell'azienda è stato concordato un nome di fantasia, così da mantenere l'anonimato, mentre i visitatori sono stati identificati con un numero progressivo rispondente all'ordine di intervista. Prima e parallelamente al processo di intervista è stato condotto un periodo di osservazione, volto alla migliore comprensione e interpretazione dei dati in modo da agevolare la loro successiva triangolazione.

Le interviste dal lato dell'impresa e del museo sono state condotte utilizzando il metodo PAPI (*Pen&Paper Interviewing*) supportato dall'utilizzo di una matrice dati⁵¹. La tecnica di intervista *face-to-face* con i visitatori del museo ha consentito, per converso, una grande profondità di analisi assieme alla possibilità di un maggiore approfondimento. Si è cercato di minimizzare la possibilità di influenza del ricercatore sugli intervistati con l'implementazione di una traccia/protocollo e la trascrizione di ciascuna intervista a valle di ogni incontro. Tutte le interviste hanno contribuito alla formazione di una griglia delle fondamentali posizioni emerse relativamente ai fenomeni di maggiore rilevanza. Questa, assieme alla matrice dati, è stata utilizzata per l'analisi dei testi e delle narrazioni

fatta erigere nel 1289 da Geri Spini, ricco mercante e banchiere di Papa Bonifacio VIII. L'edificio nel corso dei secoli conobbe più proprietari, dagli Spini ai Guasconi, alle famiglie da Bagnano e Feroni; già sede del Comune di Firenze, nel 1938 fu acquistato da Salvatore Ferragamo.

⁴⁶ Denzin, Lincoln 1970.

⁴⁷ Merriam 2001.

⁴⁸ Miles, Huberman 1994.

⁴⁹ Merriam 2001; Yin 2003.

⁵⁰ Si veda: Weich 1995.

⁵¹ Fink, Kosecoff 1985; Fowler 1993; Lavrakas 1993.

al fine di poter giungere ad una valutazione delle frequenze lessicali⁵² che hanno sostenuto la definizione dell'identità dell'impresa.

I dati saranno presentati nella forma di stralci di intervista ed estratti di testo⁵³.

4. I risultati della ricerca

Nella fase successiva alla raccolta dei dati è stato possibile etichettare un primo *cluster* composto da due categorie: gli attributi *core*, che soddisfano la definizione di identità organizzativa, e gli attributi applicativi, in linea con lo studio condotto da Margolis e Hansen⁵⁴. Alla prima categoria di attributi appartengono i costrutti di *core purpose* e *core philosophy* che – considerati come un tutt'uno – soddisfano la definizione di identità organizzativa (fig. 1).

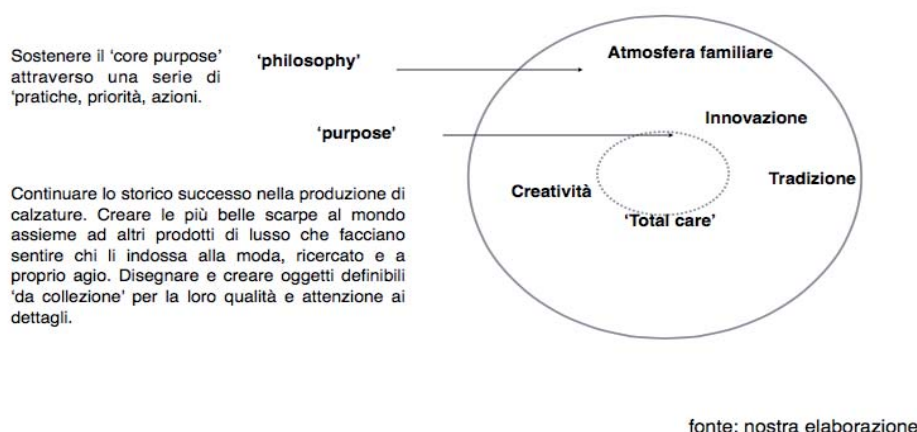


Fig. 1. Gli attributi *core* dell'identità di Salvatore Ferragamo (Fonte: ns. elaborazione)

Un piccolo gruppo di attributi aiuta a definire l'identità dell'organizzazione il cui *purpose* è quello di creare le più belle scarpe al mondo, di fatto continuando lo storico successo aziendale nel mondo; e la cui *philosophy* – espressa nei termini di innovazione, cura del cliente, comfort, atmosfera familiare ecc. – è intesa come elemento di sostegno al raggiungimento del *purpose*.

Gli intervistati del museo e dell'azienda hanno descritto la prima in termini di ragione per cui è importante che l'azienda operi e la seconda come fonte che spinge i membri dell'organizzazione a fare il proprio lavoro in maniera unica, distintiva (per la loro descrizione puntuale si rimanda al § 4.1).

⁵² Condotta con SPSS ©.

⁵³ Herdan 1964; Bolasco 1999.

⁵⁴ Margolis, Hansen 2002.

La seconda categoria emergente, quella degli attributi applicativi (fig. 2), comprende tre sottocategorie, il cui contenuto va considerato come manifestazione di *core purpose* e *core philosophy* dell'organizzazione: priorità, pratiche e proiezioni, secondo l'approccio di Margolis e Hansen⁵⁵.

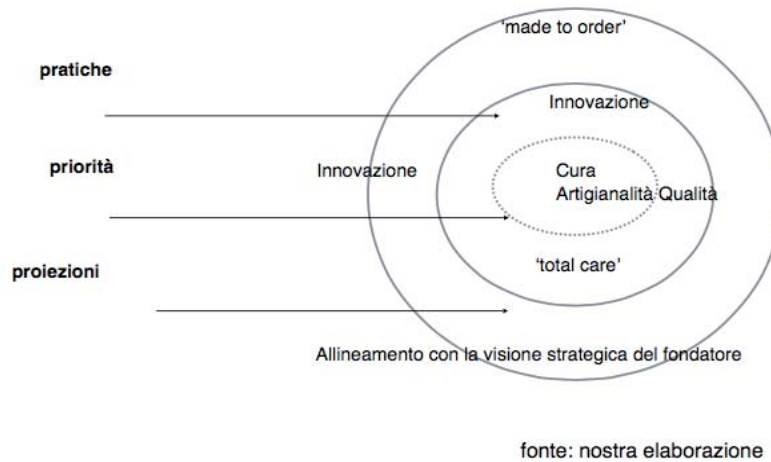


Fig. 2. Gli attributi applicativi dell'identità della Salvatore Ferragamo (Fonte: ns. elaborazione)

Questo secondo set va considerato come mera manifestazione dell'identità organizzativa⁵⁶. Il fatto che alcuni attributi siano presenti sia tra quelli *core* (*core philosophy*) sia tra quelli applicativi è conseguenza della loro natura. Ad esempio, per quanto riguarda l'innovazione (che compare sia come attributo *core* che come pratica), è possibile affermare che essa è mutuata dalla filosofia aziendale e recepita dall'organizzazione come pratica fondamentale al fine di sostenerne la competitività. Le pratiche includono nuovi prodotti, servizi, procedure, che permettono al *core purpose* di essere tramutato da pensiero in atto.

La prima sottocategoria degli attributi applicativi mostra come l'organizzazione abbia delle priorità estremamente importanti, espresse in termini di valori chiave come *total care*, *customer care*, *comfort care*, qualità, artigianalità, utilizzo di materie di prima scelta, ecc.

La seconda sottocategoria degli attributi applicativi, le pratiche, si estrinseca come necessità da parte dell'organizzazione di essere competitiva. Ciò si concretizza in azioni che fanno riferimento a nuovi prodotti/processi, nuovi servizi, ossia a nuove modalità che consentano di concretizzare *purpose*, *philosophy* e priorità in azioni.

⁵⁵ Il contenuto delle sottocategorie presenti in figura 1 sono stati ricavati dalle frequenze lessicali dei soggetti intervistati riguardo alle caratteristiche dell'organizzazione. Essi vanno intesi come valori chiave, come priorità condivise da tutti gli intervistati.

⁵⁶ *Ibidem*.

La terza sottocategoria tra gli attributi applicativi, quella delle proiezioni, attiene all'immagine che i membri hanno di sé stessi e della futura organizzazione, a ciò che credono l'impresa sia nel futuro. Le proiezioni, le "immagini dell'organizzazione" intese come riflesso di ciò che l'impresa appare all'esterno, includono – tra gli altri – il nome dell'azienda, il logo, i colori, l'immagine di *leadership*⁵⁷. In tal proposito, ad esempio, gli intervistati (azienda e museo) si alleano alla visione strategica del fondatore, anche se proiettati alla continua innovazione e sempre più focalizzati sulla personalizzazione del prodotto espressa col termine *made-to-order*⁵⁸.

4.1 *La natura e il contenuto dell'identità della Salvatore Ferragamo nella prospettiva interna: azienda e museo*

Come introdotto nel paragrafo precedente e presentato nella figura 1, *core purpose* e *core philosophy* sono presentati come strettamente funzionali, essendo la seconda una fonte per il primo. Di seguito si approfondiranno entrambi gli aspetti.

a. *Core purpose*: la finalità preminente della Salvatore Ferragamo è quella di continuare lo storico successo nella produzione di calzature che rimangono *core business* e motore creativo dell'intera produzione. Il *core purpose* della Ferragamo può essere sintetizzato nella volontà di creare e produrre le più belle scarpe al mondo, calzature e prodotti che facciano sentire chi li indossa a proprio agio, attuali nello stile e nella linea, pensati come oggetti da collezionare per la raffinata cura dei dettagli. Ciò si basa essenzialmente su elementi fondamentali del DNA dell'azienda trasmessi attraverso le storie condivise e riportate dai membri intervistati: la tenacia, l'innovatività e la creatività del fondatore, la qualità del prodotto e l'iconicità del *brand*. L'attenzione per la costruzione del modello e la forte componente manuale ancora caratterizzano il ciclo produttivo. In quest'ottica l'azienda continua a percorrere la strada tracciata dal suo fondatore restando fedele agli studi anatomici da lui condotti,

⁵⁷ Margolis, Hansen 2002.

⁵⁸ All'epoca dell'indagine (ottobre-dicembre 2012) quattro intervistati hanno utilizzato il termine in relazione alle future strategie. Nel 2015 Salvatore Ferragamo lancia il primo servizio *made to order* del modello di calzatura *Driver* attraverso la campagna "Ferragamo Escape" debuttato poi, il 1 giugno 2015, sul sito dedicato. Per la prima volta il *brand* toscano ha proposto la personalizzazione di una scarpa maschile anche *on line* rendendo disponibile al cliente una gamma di materiali e colori in grado di produrre oltre cento combinazioni con la possibilità di inserimento delle proprie iniziali all'interno del modello. I testimonial scelti dal *brand* sono stati il pilota Mathias Lauda, il co-fondatore del sito SoundCloud Alexander Ljung e il fotografo Johannes Huebl che sui *social networks* hanno condiviso scatti delle proprie vacanze in Italia con l'*hashtag* #FerragamoEscape. Ha fatto seguito un progetto rivolto al mondo delle donne dal nome *Red Carpet Made to Order*, questa volta limitato alle *boutique* del *brand* dove è ormai possibile per le clienti realizzare e personalizzare scarpe e borse.

e trasmessi come patrimonio con la creazione di oltre cento taglie per ogni modello. Tenendo sempre questi valori ben presenti, ogni nuova collezione presenta scarpe in grado di fornire comfort e sicurezza a chi le indossa.

Mentre il museo e il palazzo forniscono il contesto entro cui mostrare il modo in cui l'azienda ha perseguito nel tempo – e continua a perseguire – il proprio obiettivo principale, le qualità imprenditoriali e innovative del fondatore, nonché la sua perseveranza, rappresentano la fonte dinamica delle caratteristiche dell'identità dell'impresa che hanno aiutato a sostenere nel tempo i suoi obiettivi *core*.

b. *Core philosophy*: la filosofia dell'azienda è la fonte e la cornice che guida i membri dell'organizzazione nello svolgere il proprio lavoro in maniera distintiva affidandosi ad una serie di pratiche, priorità e azioni (fig. 2). Essa si traduce essenzialmente nel produrre le più belle calzature al mondo in maniera esclusiva in un ambiente completamente votato alla cura e al comfort del cliente. La filosofia rappresenta il contesto culturale e spaziale entro cui i membri dell'organizzazione svolgono il loro lavoro in maniera distintiva. Un esempio è appunto l'atmosfera familiare, riflesso della filosofia aziendale trasmessa dal fondatore stesso; o ancora il grande senso di lealtà aziendale e tra i membri stessi. I partecipanti alle interviste hanno a questo proposito raccontato delle storie relative ad avvenimenti particolarmente significativi relativi all'impresa e al suo fondatore⁵⁹.

⁵⁹ Lola ha parlato del coinvolgimento degli impiegati, descrivendo come questi fossero dediti all'impresa e al suo fondatore, nonostante in qualche circostanza avessero dovuto affrontare periodi difficili per sostenere la produzione: «Non conta quanto fossero state difficili e dure le situazioni da affrontare, alla fine la Salvatore Ferragamo era ed è una grande azienda». Il senso di lealtà, fedeltà e responsabilità aziendale è stato un tema ricorrente ed emergente durante le fasi di osservazione e di intervista e comunque di rapporto con i membri dell'organizzazione museale. Quando è stato domandato il perché di questa occorrenza, Lola ha risposto: «Perché una cosa fondamentale per l'impresa è la responsabilità dei suoi dipendenti. L'impresa rispetta i dipendenti e lo stesso vale per noi e tra di noi». A questo proposito l'intervistata ricorda ancora una volta l'episodio della chiusura della fabbrica di via Mannelli, quando un gruppetto di sei uomini e una donna, alcuni dei più giovani operai della scuola Ferragamo, si avvicinarono con affetto all'imprenditore rendendosi disponibili a lavorare gratuitamente per riavviare la produzione. La donna continua: «Credo che ci si possa riconoscere in questo tipo di responsabilità. Questo è come è sempre stata l'azienda ed è come ancora rimane». Racconta poi una storia per far capire il senso di responsabilità che Salvatore Ferragamo aveva non solo nei confronti dei dipendenti dell'azienda, ma in generale delle persone che lo circondavano: «Alla fine del 1933, Salvatore Ferragamo era in grado di pagare il servizio di una carrozza che lo portava a casa per il pranzo e poi al negozio. Per meno di sei penny inglesi, Pietro lo accompagnava a casa, lo aspettava e lo riaccompagnava in negozio. Un giorno Salvatore si attardò per via di una cliente americana che si offrì di farlo accompagnare con la sua Rolls Royce a casa. Salvatore ringraziando rifiutò, spiegando alla donna che Pietro contava sulle sue due lire giornaliere, essendo uno dei pochi fortunati che potevano in quei tempi contare su un cliente regolare». Questo episodio è riscontrabile nell'autobiografia di Salvatore Ferragamo, che in tal proposito si arricchisce: «Pietro morì giovane, dopo circa due anni, lasciando una moglie e un figlio piccolo. La sua vedova venne da me disperata, anche se già da tempo possedevo un'auto e non avevo più bisogno del servizio di Pietro. Lei e il bambino erano in una condizione di assoluta indigenza, per questo erano venuti a chiedermi aiuto. Le diedi un lavoro e la aiutai a sostenere le

Così, mentre la considerazione delle risorse umane e la loro cura sembrano essere un elemento molto importante della filosofia aziendale, che ha le fondamenta nel mito della benevolenza del fondatore, altri fattori riguardano le modalità attraverso cui si porta avanti il proposito di creare “le più belle scarpe al mondo”. Le priorità dell’impresa restano ancora legate ai dettami del fondatore e alla sua attenzione all’anatomia del piede, all’esigenza di comfort e comodità associate alla bellezza e all’innovatività del prodotto⁶⁰. I prodotti iconici del passato (il fondatore studiò anatomia in America negli anni ’20) sono ancora la fonte di ispirazione di ogni collezione.

È possibile affermare che la filosofia resta immutata nel tempo e riflette la personalità, le scelte e la devozione del fondatore all’imperativo categorico di realizzare *the shoe that fits well*.

I partecipanti alle interviste hanno raccontato avvenimenti particolarmente significativi per l’impresa e per il fondatore. Sono emersi elementi importanti come il legame con il territorio, le relazioni con gli *stakeholders*, la fidelizzazione della clientela. Qualcuno ha riportato le sfide che il fondatore ha dovuto affrontare per mantenere alto il livello della qualità delle proprie produzioni, facendo emergere come l’attenzione verso il mantenimento di elevati standard qualitativi sia una caratteristica pregnante della filosofia *core*, ma anche come essa non abbia subito mutamenti nel corso del tempo e nonostante il

spese per l’istruzione del ragazzo. Oggi è un ingegnere e ha un’ottima posizione; la madre lavora ancora per me.» (Ferragamo 2010, p. 127).

⁶⁰ Un altro elemento molto importante è rappresentato dall’attenzione verso l’eccellenza nella selezione dei materiali e nella cura dei dettagli. Durante l’intervista Rina ha osservato: «I criteri di fondo che animano le calzature firmate Salvatore Ferragamo sono la creatività, intesa come continua innovazione, la ricerca costante di costruzioni, di materiali originali e di soluzioni che migliorino la calzabilità. Altrettanto importanti sono le lavorazioni artigianali con cui molti prodotti sono realizzati e la capacità di ogni prodotto di rispondere alle diverse occasioni d’uso e interpretare le esigenze molteplici che richiedono il dinamismo della vita di oggi e consumatori consapevoli, in grado di riconoscere la qualità, la funzionalità e l’esclusività di un prodotto. Questi sono i principi che ispirano la filosofia aziendale e che dovranno ispirare i partecipanti al concorso per giovani stilisti della calzatura, che il museo Salvatore Ferragamo bandisce ogni anno». In effetti la Ferragamo ha una solida tradizione di concorsi per individuare e supportare nuovi talenti nel settore delle calzature: il primo bando di concorso è stato pubblicato nel 1998, per celebrare il centenario della nascita del fondatore dell’azienda, seguito poi dai concorsi del 1998, del 2001 e del 2008. L’impegno a sostegno dei giovani, la fiducia nelle loro risorse ed energie e la passione nel trasmettere e sviluppare conoscenze relativamente alla creazione e alla produzione di calzature contraddistinguono l’azienda Ferragamo da sempre. Lo stesso Salvatore Ferragamo, nella sua autobiografia dichiara: «non vi è limite alla bellezza, né grado di saturazione per l’immaginazione creativa; così come infinita è la varietà di materiali che un calzolaio può impiegare per decorare i suoi modelli in modo che ogni donna calzi come una principessa ed una principessa come una regina. Ed infiniti sono stati i materiali da me usati in cinquant’anni di mestiere [...]. Ho usato diamanti e perle, veri e falsi, polvere d’oro e d’argento pelli pregiate dalla Germania, dall’Inghilterra, dall’America o da qualsiasi parte del mondo fosse possibile farla arrivare. Ho adoperato raso e seta, pizzi e ricami, cristalli e specchietti, piume. [...]. Ho usato pelle di pesce, feltro e carta trasparente, gusci di lumaca e raffia, seta artificiale intrecciata usata come raffia, seta grezza, alghe marine e lana.» (Ferragamo 2010, p. 217).

cambiamento generazionale. Tutti gli intervistati hanno continuamente fatto riferimento a storie che connettono le qualità del fondatore agli elementi essenziali dell'identità dell'impresa attuale e passata. Quando è stato loro chiesto di descrivere come il museo esprimesse le caratteristiche fondamentali dell'organizzazione hanno evidenziato due sue finalità principali. La prima è quella di documentare l'intero arco di attività di Salvatore Ferragamo, dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960, anno della morte. La seconda è quella di creare un ambiente esperienziale in cui valorizzare la storia passata e musealizzare i prodotti come esempi di durabilità nel tempo dell'eccellenza dell'impresa.

A tal proposito Rina ha dichiarato: «il nostro è un museo aziendale e anche se nasce a partire dal vasto archivio lasciatoci dall'attività di Salvatore Ferragamo, non significa che esso sia autoreferenziale».

Falco ha invece spiegato che l'obiettivo principale del museo è quello di:

esprimere l'apertura e l'interesse costanti dell'azienda verso i fenomeni più attuali e significativi dell'arte, del design, dello spettacolo, del costume, della comunicazione, dell'informazione, in quanto essi senza dubbio esercitano una forte influenza sulla moda, sul costume e sul *lifestyle*.

Rina ha osservato:

i visitatori sono immersi nel racconto di una storia unica che documenta l'intero arco di attività del fondatore dell'azienda dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960. Fino al 2002 la genialità creativa e la capacità imprenditoriale di Salvatore Ferragamo erano documentate da 14.000 modelli di calzature conservate nella raccolta del museo di Firenze, da articoli e da fotografie: già un ingente e prezioso patrimonio che si è però venuto ad arricchire di una straordinaria miniera di creazioni originali finora seppellita nei sotterranei dei ministeri e ora accessibile, costituita dai 369 brevetti e marchi di impresa di Ferragamo: un mondo di idee e di invenzioni recuperato nel fondo brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato a Roma e che i visitatori possono ora conoscere attraverso l'esperienza che offre loro il nostro Museo.

Per Romoaldo la qualità e l'artigianalità sono il tema centrale dell'esposizione, nonché la chiave del successo dell'impresa: «credo che il focus sulla qualità e sull'artigianalità delle creazioni esposte siano un elemento distintivo del museo».

Il secondo fine del museo è quello di creare un ambiente esperienziale e confortevole che possa aiutare il visitatore a connettersi con il *brand* e con la sua storia. Gli intervistati tendenzialmente hanno enfatizzato il ruolo dell'esperienza come tema di maggiore importanza che Rina ha così sintetizzato: «esperienza ed interattività sono alcune delle parole che utilizziamo in tutto ciò che facciamo».

Lola ha comunicato un'opinione simile: «penso che il museo racconti cos'è l'impresa e per questo consente di fare un'esperienza che riguarda il brand».

Anche per Anna, secondo cui il fine del museo è quello di «permettere una connessione anche emotiva con il *brand*», l'esperienza è un tema chiave.

Ancora secondo Rina:

tutto quello che facciamo, ogni nuova mostra, tutto ciò che aggiungiamo, ha il fine di amplificare la conoscenza del mondo Ferragamo. Vogliamo si costruisca un rapporto emozionale col *brand*, ma il nostro scopo è anche quello di contribuire alla crescita della cultura nel nostro campo.

In estrema sintesi gli intervistati hanno descritto la cura riservata ai visitatori del museo come un elemento chiave della *core philosophy* implementata mantenendo un ambiente raffinato, confortevole e ricco di contenuti e messaggi in tal senso indirizzati.

4.2 *La natura e il contenuto dell'identità della Salvatore Ferragamo nella prospettiva esterna: il sensemaking dei visitatori*

Il punto di vista dei visitatori aiuta a fare luce sul processo di *sensemaking*, ovvero su come i visitatori costruiscono il senso dell'identità organizzativa. A tal fine è stato chiesto agli intervistati di far riferimento a quanto appreso durante la visita e di evidenziare ciò che ritenevano fosse centrale, distintivo e duraturo della Salvatore Ferragamo.

I risultati ottenuti sono organizzati e presentati tenendo conto di due modalità: la prima riguarda le storie di esperienza personale circa i prodotti di Ferragamo; la seconda emerge come costruzione di senso a partire dagli spunti e dalle sollecitazioni ricevute durante la visita al museo, ovvero da ciò che i visitatori non conoscevano prima della visita.

Per comprendere quali fossero i processi di *sensemaking*, è stato chiesto agli intervistati di ricordare avvenimenti particolari della loro vita e che comunque li rapportassero al *brand* o al prodotto. Alla raccolta di tali informazioni è stata dedicata una specifica parte del questionario focalizzata sul racconto di una storia personale che lasciasse emergere le esperienze pregresse dei visitatori. Una donna ha raccontato, in tal proposito, di possedere una borsa Ferragamo utilizzata per le occasioni speciali, ricordando che si tratta di un regalo fattole dal marito durante un soggiorno di piacere a Firenze. Una giovane visitatrice straniera ha riferito: «quando pensi alle scarpe italiane, pensi a Ferragamo; mia madre ne ha un paio, dice che sono comodissime». Altre ricordano di essersi fermate davanti allo *store* durante lo shopping, ma di non aver mai comprato delle scarpe Ferragamo perché troppo costose per loro.

Spesso il senso dell'esperienza è costruito per mezzo di ciò che non si conosceva prima. I visitatori hanno parlato in tal caso di ciò che maggiormente avevano apprezzato, o appreso, di ciò che li aveva divertiti, emozionati, sorpresi durante l'esperienza museale. Parlando in generale della storia delle calzature, una visitatrice ha dichiarato: «mi è piaciuto come raccontano l'evoluzione della moda delle scarpe e come sono costruite. È stato molto formativo». Tutti i

visitatori, parlando della storia di Salvatore Ferragamo, hanno usato locuzioni come “è stato sorprendente” o “mi ha emozionato...”, “non sapevo...” o “non avevo idea”.

I risultati mostrano che i visitatori forniscono senso all'esperienza facendo ricorso alle relative e soggettive esperienze pregresse (quello che sanno) o a quelle vissute durante la visita (quello che non sanno). La percezione dei visitatori incorpora due aspetti della loro esperienza: il contenuto e le dinamiche processuali.

Due temi principali sintetizzano la comprensione delle caratteristiche dell'identità dell'organizzazione, rilevate come *core purpose* e *core philosophy*: Ferragamo produce calzature dall'elevata qualità, artigianalità e riconoscibilità in maniera esclusiva in un ambiente particolarmente attento alla cura del cliente.

5. I risultati

Gli obiettivi della ricerca sono stati perseguiti tenendo in considerazione la lente simbolico-interpretativa secondo cui la realtà e i suoi significati sono emergenti, contestuali e socialmente costruiti. I risultati lasciano emergere un'identità organizzativa le cui caratteristiche essenziali sono coerenti e stabili nel tempo.

5.1 La natura e il contenuto dell'identità dell'organizzazione

L'identità della Salvatore Ferragamo ha origine, ed è tuttora guidata, dalle qualità imprenditoriali, innovative e filantropiche del suo fondatore. Questa fonte di energia dinamica è ancora parte delle caratteristiche del DNA dell'azienda, nonostante il ricambio generazionale.

Il *core purpose* – quello di creare le più belle scarpe al mondo che facciano sentire chi le indossa a proprio agio, attuali nello stile e nella linea, pensate come oggetti da collezionare per la raffinata cura dei dettagli – è sostenuto ricorrendo ad una serie di elementi e azioni come ad es. la cura del cliente e delle risorse umane dell'azienda, l'iconicità del *brand*, l'attenzione ai materiali, al *comfort* e al design, ecc. La definizione di un'identità organizzativa basata sulla prospettiva fornita da Albert e Whetten⁶¹, ampliata successivamente dal solo Whetten⁶² e supportata dai risultati dello studio empirico di Margolis e Hansen⁶³, aiutano ad avvalorare la visione dell'identità organizzativa in termini

⁶¹ Albert, Whetten 1985.

⁶² Whetten 2006.

⁶³ Margolis, Hansen 2002.

di qualità fondamentali dell'organizzazione che restano coerenti e stabili nel tempo. I membri dell'organizzazione osservati e intervistati rappresentano uno spaccato della realtà considerata, una varietà di figure professionali impiegate sia nell'azienda che nel museo, i cui racconti mostrano una evidente connessione con la storia e le caratteristiche dell'imprenditore. I momenti critici della storia dell'impresa sono utilizzati per enfatizzare ancor di più il mito del fondatore e contribuiscono a rinforzare la focalizzazione sul *core purpose* dell'azienda, amplificando quindi i valori fondamentali della filosofia.

5.2 *Il sensemaking dei visitatori e il processo di costruzione del senso dell'identità organizzativa*

Spostando l'analisi sul punto di vista dei visitatori va evidenziato che questi, in qualità di *meaning makers*, hanno fatto ricorso alle storie presentate nel museo e alle narrazioni per ricostruire e dare senso all'esperienza vissuta. Nel corso dell'intervista essi hanno riportato elementi chiave della storia del fondatore (che, ad esempio, illustrando la dedizione al processo di produzione e allo studio dell'anatomia del piede, nonché all'attenzione e alla scelta nell'uso dei materiali) per esprimere le qualità e le caratteristiche fondamentali del *brand* e dei suoi prodotti. Qualcuno ha fatto anche ricorso ad episodi della propria vita personale per esprimere delle connessioni tra il proprio vissuto e le storie raccontate. Altri, facendo riferimento alla propria esperienza diretta, hanno illustrato le caratteristiche della filosofia aziendale, richiamando concetti di cura e soddisfazione personale legate all'acquisto o all'utilizzo di un prodotto Ferragamo.

Sulla base delle sette caratteristiche del *sensemaking* indicate da Weick⁶⁴ e dell'enfasi data da Schwandt⁶⁵ alla conoscenza pregressa e all'esperienza, i risultati permettono di accrescere la comprensione delle dinamiche e del contenuto del processo di *sensemaking*. È possibile, ad ogni modo, anche confermare che ogni soggetto può essere considerato come una *story window* attraverso cui vedere sia l'espressione che il processo di *sensemaking* relativo alle varie sfaccettature dell'identità della Salvatore Ferragamo⁶⁶.

5.3 *Il ruolo del museo nel processo di comunicazione dell'identità organizzativa*

Restando ancorati alla prospettiva interna (azienda e museo) è possibile affermare che il museo rientra nella definizione fornita da Yanow, secondo cui

⁶⁴ Weick 1995.

⁶⁵ Schwandt 2005.

⁶⁶ Si veda: Weick 1995; Czarniawska 1997 e 1998; Schwandt 2005.

la sua funzione deve essere quella propositiva di disegnare uno spazio in cui l'organizzazione possa esprimere la propria identità mediante la creazione di modalità di «seeing and telling»⁶⁷.

Il lavoro conferma anche la visione di Nissley e Casey secondo cui i musei d'impresa gestiscono e comunicano l'identità dell'organizzazione: secondo i due studiosi, ciò che è esposto nel museo «tell and retell the organization's story through the verbal and written text and exhibits»⁶⁸, in una chiave di lettura più critica secondo cui le organizzazioni gestiscono strategicamente e deliberatamente cosa esibire attraverso la politica del *remembering* e del *forgetting*.

I risultati relativi al punto di vista interno hanno evidenziato che il museo trasmette l'identità organizzativa in due modi: 1) raccontando la storia dell'azienda e del suo fondatore; 2) creando un ambiente esperienziale confortevole volto ad amplificare la connessione tra visitatore e *brand*.

Lo studio sottolinea che il paradigma narrativo di Fisher⁶⁹ fornisce la prospettiva teorica generale entro cui inquadrare i risultati relativi alla connessione tra le modalità di espressione dell'identità e quella di attribuzione di senso da parte dei visitatori. I visitatori recepiscono l'identità così come essa è presentata e rappresentata dagli amministratori del museo e la comunicano facendo ricorso a storie estratte dalla loro esperienza pregressa, come quando ricordano qualcosa che li lega al *brand*, o richiamate dall'esperienza appena vissuta come quando dicono “non sapevo che...”, “mi ha sorpreso sapere che...”.

5.4 Alcune riflessioni sulle strategie di comunicazione del museo Salvatore Ferragamo

A questo punto pare opportuno connettere quanto emerso dalle interviste con le strategie e gli strumenti comunicativi adottati dal museo, esplicitando come il museo consente di raggiungere determinati risultati. Questo lavoro evidenzia la capacità del museo di esporre, comunicare e trasmettere l'identità d'impresa (stabile e coerente) ai suoi visitatori, i quali, d'altro canto, risultano essere dei soggetti perfettamente in grado di percepire finalità e filosofia chiave dell'organizzazione. A questo punto sarebbe possibile domandarsi: perché un'azienda di così grande successo, come la Ferragamo, dovrebbe considerare delle implicazioni pratiche derivanti dal museo d'impresa?

Per rispondere alla domanda pare opportuno almeno accennare all'organizzazione e alle strategie di comunicazione del museo Ferragamo coeve

⁶⁷ Yanow 1998, p. 7.

⁶⁸ Nissley, Casey 2002, p. 11.

⁶⁹ Fisher 1984 e 1987.

alla ricerca.

Il museo è dedicato alla storia dell'azienda, alla vita del suo fondatore – Salvatore – e alle sue creazioni: le calzature, sintesi di ricerca estetica e di tecniche artigianali innovative, ancora oggi *core business* dell'azienda. Esso mette in luce la capacità tecnica e artistica del fondatore dell'impresa, che attraverso la scelta dei colori, la fantasia dei modelli e la sperimentazione dei materiali seppe offrire un contributo fondamentale allo sviluppo e all'affermazione del *Made in Italy*.

L'arredamento interno è stato ideato per creare un ambiente caldo e accogliente come una casa privata e, allo stesso tempo, interpretare le più moderne e avanzate tecniche espositive attraverso documenti, fotografie, filmati, in grado di rendere la visita piacevole e istruttiva, soprattutto per i giovani. E ai giovani, sempre alla ricerca di stimoli e fonti di ispirazione, è dedicato il museo. Al momento dell'indagine il museo rendeva omaggio a Marilyn Monroe con una mostra a cura di Stefania Ricci e Sergio Risaliti⁷⁰. Alcuni modelli in mostra testimoniano il rapporto di Salvatore Ferragamo con gli artisti dell'epoca, come il pittore futurista Lucio Venna, autore di alcuni bozzetti pubblicitari e della nota etichetta delle calzature Ferragamo; altri provano la continua ricerca della perfetta calzata; altri ancora sottolineano la propensione all'utilizzo di materiali del tutto insoliti come la celebre zeppa di sughero, brevettata nel 1936 e subito copiata in tutto il mondo, le tomaie in rafia o cellofan, la carta per le caramelle, materiali poveri utilizzati durante il periodo della seconda guerra mondiale. La collezione è arricchita anche dalla produzione di calzature successiva alla morte di Salvatore Ferragamo fino ad oggi. Ogni anno, infatti, alcuni modelli rappresentativi della stagione entrano a far parte dell'archivio Salvatore Ferragamo, da cui il museo attinge per le sue esposizioni.

Più in dettaglio, il museo racconta, nella prima sala e talvolta nella seconda, la storia dell'ascesa imprenditoriale del fondatore attraverso le sue creazioni più importanti. La collezione di calzature documenta l'arco di attività di Salvatore Ferragamo che va dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960. I modelli esposti, scelti ogni stagione tra i più significativi per innovazione e creatività, consentono di ripercorrere la storia della moda degli ultimi cento anni. L'allestimento si basa su un criterio cronologico impostato per decenni. Tutti i modelli esposti testimoniano l'evoluzione dello stile e della creatività dell'azienda, ricorrendo a modelli che hanno permesso a Salvatore Ferragamo di anticipare modi e mode nel design della scarpa. Come i grandi dell'*industrial design* l'artigiano inventa delle forme partendo da esigenze funzionali che suggeriscono l'aspetto, come la zeppa di sughero, nata per dare stabilità al tallone, e poi diventata un segno distintivo dell'epoca. Un videocast (*Storia di Salvatore Ferragamo*, 1955)

⁷⁰ La mostra inaugurata il 20 giugno 2012 è stata fruibile fino al 28 gennaio 2013. Essa rappresenta il risultato di un lungo lavoro di preparazione e di ricerca, omaggio all'attrice a cinquant'anni dalla scomparsa. I curatori hanno confrontato famosi scatti fotografici di Marilyn mito, icona femminile spiritualizzata, icona pop, in pose classiche, con opere d'arte che di queste pose e espressioni rappresentano la memoria più antica.

presentato all'inizio della prima sala (disponibile sul sito ufficiale) narra della nascita del museo, dei punti salienti della storia dell'imprenditore e delle sue principali invenzioni, raccogliendo la testimonianza dell'erede spirituale di Salvatore, la moglie Wanda Miletta Ferragamo. Una parte molto importante del *tour* museale è dedicata alla spiegazione del tipo di lavorazione alla base delle creazioni Ferragamo, che si esplica alla fine dell'illustrazione dei contenuti della prima sala⁷¹. Dinanzi a un banchetto da calzolaio (foto 1) la guida non manca di illustrare la più celebre innovazione di Salvatore Ferragamo, la più conosciuta tra i brevetti da lui depositati, il cambrione.

I risultati del lavoro lasciano emergere la necessità di un maggiore equilibrio nel museo tra ciò che è relativo al passato dell'impresa e al nuovo. La prima sala, quella che accoglie le creazioni Ferragamo, presenta soltanto un filmato della vita dell'imprenditore, che da molti è considerato di minore interesse, come risulta dalle osservazioni e dai *feedbacks* dei visitatori. Molti dei visitatori che non avevano usufruito di supporti didattici, affermavano, infatti, di non ricordare nulla di Salvatore Ferragamo⁷². Inoltre, occorrerebbe equilibrare le parti tra le mostre temporanee e quella permanente, arricchendo l'esposizione della prima sala con visioni differenti, che mettano in evidenza gli anni americani del fondatore e il trasferimento a Firenze, in modo da chiarire anche il percorso che lo ha portato, non senza difficoltà, al successo. Questo aiuterebbe a meglio spiegare anche le caratteristiche dell'identità dell'organizzazione. Infine, come mostra la figura 1, affinché l'impresa si appropri a pieno del valore generato dall'esistenza del museo, sarebbe opportuno che implementasse degli strumenti di raccolta di *feedbacks* a valle dell'esperienza di visita in modo da poter comprendere se l'identità percepita e riferita dai visitatori è aderente a quella concepita, condivisa, mostrata e comunicata nelle sale museali.

6. Implicazioni manageriali

Il caso del museo d'impresa Ferragamo ha mostrato il ruolo fondamentale che possono avere per il rafforzamento dell'identità organizzativa di un'impresa

⁷¹ La prima parte del tour si focalizza sugli aspetti che trasmettono l'identità imprenditoriale e innovativa del fondatore e che sono poi passati al DNA dell'azienda. La seconda parte della visita immerge il visitatore nelle suggestive atmosfere della Hollywood degli anni Quaranta e Cinquanta del Novecento.

⁷² Una visitatrice straniera (giapponese), ad esempio, indica il rispetto del fondatore e della tradizione come elemento distintivo della filosofia aziendale. Si è potuto poi constatare che a seguito di un tour guidato da Lola (la quale aveva dato maggiore enfasi ai fattori caratterizzanti il successo imprenditoriale), gli intervistati indicavano come caratteristiche pregnanti la tenacia dell'imprenditore, la sua lungimiranza, il desiderio di affermazione. Qualcuno ha ammesso di essere rimasto colpito dalla bellezza del palazzo e degli ambienti, del tutto ignorando le storie e le narrative esibite; molti riconducono l'identità al lusso e al mondo patinato del cinema.

– così come pure della sua *brand equity* – i valori riconducibili alla sua storia, ai miti e ai riti aziendali, ai simboli e ai segni riconosciuti dal personale come dal mercato e dagli *stakeholders*. Le riflessioni che il caso suggerisce sono valide per tutte le imprese, benché non dotate di un marchio così prestigioso come Ferragamo, che intendono coltivare, mantenere, rinvigorire la propria identità organizzativa fondandosi sulla propria eredità storica (*heritage*). Ferragamo è un *heritage brand* proprio perché ha scelto di basare il suo posizionamento competitivo e di formulare la sua proposizione di valore identificando nella sua storia l'elemento costitutivo della sua identità di marca.

Per le imprese e i per i manager che intendono rafforzare il legame fra la storia dell'azienda e il marchio, il caso “insegna” quanto una strategia di *brand* integrata possa incoraggiare i clienti a sentirsi membri di una comunità che si riconosce in quell'*heritage brand*, a percepirsi parte di una storia che affonda le sue radici nel passato e si proietta però nel futuro, a spingerli, per esempio, a collezionare prodotti di quel *brand* e, talvolta, a trasformarsi in “ambasciatori” della marca⁷³.

Le considerazioni sviluppate nel corso del lavoro, in tale prospettiva, offrono numerosi spunti di interesse per le imprese che ritengono opportuno utilizzare l'eredità della storia aziendale come risorsa strategica. Il museo Ferragamo, non come “santuario” di un passato irripetibile che contiene oggetti e artefatti, ma piuttosto come testimone di un percorso che esalta i valori radicati nell'impresa, si presenta come un caso esemplare proprio per la sua capacità di custodire e di comunicare l'essenza dell'identità organizzativa. Conservare tracce delle proprie radici storiche, al di là della scelta di costituire un museo accanto al luogo dove il management dell'impresa continua a prendere le sue decisioni, ha un impatto strategico non solo nei confronti del mercato e degli *stakeholders* esterni, come strumento di comunicazione istituzionale, ma anche e soprattutto all'interno dell'organizzazione, per rimarcare i valori identitari dell'azienda e proporli al personale quale “lascito” inalienabile, che non può essere violato e a cui non si può rinunciare, per esaltare i legami fra la storia passata, i comportamenti presenti e le scelte future.

I principi fondamentali della cultura identitaria dell'impresa, di cui il museo nel caso Ferragamo diventa il luogo ad alto valore simbolico chiamato a custodirli e a diffonderli, non soltanto orientano i comportamenti e influenzano le scelte, ma alimentano nel personale un sentimento di orgoglio e di impegno leale. E, costituendo la base del posizionamento competitivo, esprimono la promessa che l'impresa formula al mercato, con un impegno tacito ma vincolante a rispettarli nei prodotti che offre e offrirà in futuro ai suoi clienti. Ferragamo, in tale duplice prospettiva, rappresenta un *exemplum* di come un'impresa possa adoperare la storia nella sua “narrazione” allo scopo di dialogare con i suoi *stakeholders* esterni e interni rafforzando così autenticità e credibilità del marchio.

⁷³ Sul tema almeno: Montemaggi, Severino 2007; Fontana 2013; Riviezzo *et al.* 2015.

Per un manager ciò significa chiedersi se è stato in grado di identificare gli elementi identitari che risiedono nella storia e nell'*heritage* dell'azienda; se l'*heritage* è stato adoperato in modo efficace per costruire e rafforzare la *brand identity* così come per sostenere il posizionamento competitivo; se ha selezionato gli strumenti adatti per "estrarre" il massimo valore dalle radici storiche e dai valori identitari della sua organizzazione; se ha identificato i meccanismi opportuni per proteggere tali radici e custodire tali valori nel tempo.

È per questi motivi che, in particolare per le imprese "longeve" e per quelle in cui la relazione intima con le proprie radici storiche riveste un ruolo importante nella strategia di *branding* e dove i valori del marchio sono riconosciuti dal mercato, il caso Ferragamo offre una lezione efficace.

7. Limiti e futuri indirizzi della ricerca

Appare giusto evidenziare che, trattandosi di una ricerca qualitativa su un singolo caso, pur fornendo alcuni spunti utili alla discussione teorica e al confronto con la letteratura, lo studio non può vantare caratteri di generalizzabilità. Piuttosto, può essere accolto come un invito ad accrescere la discussione attraverso un maggiore approfondimento o a fornire uno spunto per la sua replicabilità.

Per quanto riguarda l'identità organizzativa occorrerebbe meglio chiarire il legame tra gli attributi *core* dell'identità che mutualmente definiscono i suoi caratteri di stabilità e coerenza, magari intrecciando prospettive disciplinari differenti, anche in virtù della complessità che caratterizza il costruito.

Per quanto riguarda la teoria narrativa e il *sensemaking*, sarebbe interessante focalizzarsi sulla complessità che sottende la condivisione delle caratteristiche fondamentali dell'identità organizzativa.

Sarebbe poi interessante comprendere se la componente mitologica relativa alla storia del fondatore dell'impresa amplifica la costruzione del senso grazie al ricorso ad elementi fondanti la cultura, l'etica e la morale di soggetti provenienti da aree geografiche diverse; così come sarebbe interessante verificare se il *core purpose* e la *core philosophy* dell'attuale Ferragamo vengono recepiti in maniera simile da soggetti con una cultura diversa. Ancora, si potrebbe approfondire la questione del circolo incompleto di comunicazione applicando le dinamiche del *sensemaking* e del *sensegiving*, dove per *sensegiving* si intende il potere conscio di influenzare ed informare il *sensemaking*⁷⁴.

⁷⁴ Gioia, Chittipedi 1991.

Riferimenti bibliografici / References

- Albert S., Ashforth B.E., Dutton J.E. (2000), *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges*, «Academy of Management Review», 25, n. 1, pp. 13-17.
- Amari M. (1997), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano: Franco Angeli.
- Barney J.B., Bandson S., Foremen P., Gustafson L.T., Huff A.S., Martins L.L., Reger R.K., Sarason Y., Stimpert J.L. (1998), *A Strategy Conversation on the Topic of Organization Identity*, in *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, edited by D.A. Whetten, P.C. Godfrey, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 99-168.
- Blumer H. (1969), *Symbolic interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bonti M. (2012), *I musei d'impresa e la valorizzazione del territorio*, in *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*, a cura di C. Ciappei, G. Padroni, Milano: Franco Angeli, pp. 300-333.
- Boyce M. (1995), *Collective centring and collective sense-making in stories*, «Organization Studies», 16, n. 1, November, special edition, pp. 141-150.
- Bossaglia R. (1997), *Prefazione a M. Amari, I musei delle aziende*, Milano: Franco Angeli, pp. 5-8.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London: Heinemann Educational Books.
- Castellani P., Rossato C. (2014), *On the communication value of the company museum and archives*, «Journal of Communication Management», 18, n. 3, pp. 240-253.
- Corley K.G., Harquail M.G., Pratt M., Glynn C.M., Hatch M.J. (2006), *Guiding Organizational Identity through Aged Adolescence*, «Journal of Management Inquiry», n. 15, pp. 85-99.
- Cornelissen J.P., Haslam S.A., Balmer J.M.T. (2007), *Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products*, «British Journal of Management», n. 18 (special issue), pp. 1-16.
- Czarniawska B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutionalized identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Danilov V. (1992), *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*, Westport, CT: Greenwood Press.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1994), *Introduction: Entering the field of qualitative research*, in *Handbook of qualitative research*, edited by N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 248-261.
- Ferragamo S. (2010), *Il Calzolaio dei Sogni. Autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Milano: Skira.
- Fink A., Kosecoff J. (1985), *How to Conduct Surveys: A Step-by-step Guide*,

- Beverly Hills, CA: Sage.
- Fisher W.R. (1984), *Narration as human communication paradigm: The case of public moral argument*, «Communication Monographs», n. 51, pp. 1-22.
- Fisher W.R. (1987), *Human communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*, Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Fiske S., Tylor S. (1991), *Social Cognition*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Follet M.P. (1924), *Creative experience*, New York: Longmans, Green.
- Fontana A. (2013), *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano: Etas.
- Fowler F.J. (1993), *Survey Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage.
- Gabriel Y. (2000), *Storytelling in organizations: Facts, fictions and fantasies*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gilodi C. (2002), *Il Museo d'Impresa: forma esclusiva per il Corporate Marketing*, Liuc Papers n. 101, Serie Economia aziendale 10, marzo, pp. 1-37.
- Gioia D.A. (1998), *From individual to Organizational Identity*, in *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, edited by D.A. Whetten, P.C. Godfrey, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 17-31.
- Gioia D.A., Chittipeddi K. (1991), *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, «Strategic Management Journal», 12, n. 6, pp. 433-448.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G. (2000a), *Organizational identity, image, and adaptive instability*, «The Academy of Management Review», 25, n. 1, pp. 63-81.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G. (2000b), *Where do we go from here?*, «The Academy of Management Review», 25, n. 1, pp. 145-147.
- Gioia D.A., Thomas J.B. (1996), *Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia*, «Administrative Science Quarterly», n. 41, pp. 370-403.
- Gustafson L.T., Reger R.K. (1995), *Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environment*, «Academy of Management Best Papers Proceedings», n. 1, August, pp. 464-468.
- Hansen C.D., Kahnweiler W.M. (1993), *Storytelling: an instrument for understanding the dynamics of corporate relationship*, «Human Relations», 55, n. 8, pp. 989-1010.
- Haslam S.A., Ellemers N. (2005), *Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions*, «International Review of Industrial and Organizational Psychology», n. 20, pp. 39-118.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organizational culture, identity and image*, «Journal of Marketing», n. 31, pp. 356-365.
- Herdan G. (1964), *Quantitative linguistics*, London: Butterworth & Co. Publishers.

- Kavanagh G. (1999), *Making Histories, Making Memories*, in *Making Histories in Museums*, edited by G. Kavanagh, London: Leicester University Press, pp. 1-14.
- Kinni T. (1999), *With an eye to the past: Transmitting the corporate memory*, «Corporate University Review», 7, n. 1, pp. 24-27.
- Kransdorff A., Williams R. (2000), *Managing organizational memory (OM): The new competitive advantage*, «Organization Development Journal», 18, n. 1, pp. 107-117.
- Lalli P. (2003), *Musei d'impresa memoria del futuro*, «L'impresa», n. 5, pp. 78-85.
- Lambin J.J. (2000), *Marketing strategico*, Milano: MacGraw Hill.
- Lane J.B. (1993), *Oral History and Industrial Heritage Museums*, «The Journal of American History», n. 80, pp. 607-618.
- Lavrakas P.J. (1993), *Telephone Survey Methods: Sampling, Selection, and Supervision*, Newbury Park, CA: Sage Livingstone
- Linde C. (1993), *Life Stories: The Creation of Coherence*, New York: Oxford University Press.
- Livingstone P. (2011), *Is it a museum an experience? Corporate exhibitions for corporate tourists*, «Exhibitionist», Spring, pp. 16-21.
- Margolis S.L., Hansen C.D. (2002), *A model for organizational identity: Exploring a path to sustainability during change*, «Human Resource Development Review», 1, n. 3, pp. 277-303.
- McWhinnery W., Batista J. (1998), *How remythologizing can revitalize an organization*, «Organizational Dynamics», 17, n. 2, pp. 46-58.
- Mead G. (1934), *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago Press.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Montella M.M. (2010), *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, «Esperienze d'impresa», n. 2, pp. 147-163.
- Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano: Franco Angeli.
- Negri M. (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Milano, Rubbettino Editore.
- Nissley N., Casey A. (2002), *The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory*, «British Journal of Management», n. 13, pp. 35-45.
- Olins W. (1978), *Corporate identity*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, Ca: Sage.

- Piatkowska K.K. (2014), *The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company*, «The International Journal of the Inclusive Museum», 6, n. 2, pp. 29-37.
- Pitkänen K.P. (2001), *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*, Helsinki: Edita Oyj.
- Poikolainen L. (1994), *Johdatus design management-ajatteluun*, in *Design management, yrityskuvasta kilpailuvaltti*, edited by L. Poikolainen, Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, pp. 21-44.
- Polkinghorne D. (1998), *Narrative knowing and the human sciences*, Albany, NY: State University of New York.
- Pratt M.G., Rafaeli A. (1997), *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, «Academy of Management Journal», 40, n. 4, pp. 862-898.
- Principe A. (2001), *La cultura aziendale si fa arte*, «Il Sole 24 Ore», 26 novembre.
- Ravasi D., van Rekom J. (2003), *Key issues in organizational identity and identification theory*, «Corporate Reputation Review», 6, n. 2, pp.118-132.
- Riviezzo A., Garofano A., Marino V., Napolitano M.R. (2015), “C’era una volta...”. *Racconti d’imprese storiche della manifattura campana*, «Sinergie», n. 33, pp. 43-65.
- Romani S. (2003), *Viaggio alle radici del made in Italy*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Schulz A. (1967), *The phenomenology of social word*, Evanston: Northwestern University Press.
- Schwandt D. (2005), *When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking*, «Academy of Management Learning and Education», n. 4, pp. 176-192.
- Seligson J. (2010), *Corporate, culture? One part education, one part sales: This is the corporate museum*, «Museum», 89, n. 6, pp. 34-41.
- Soffe S. (2002), *The properties of sensemaking: A case study of meaning development during organizational change*, Washington: The George Washington University.
- Solima L. (2015), *Imprese e musei d’impresa: dalla comunicazione storica all’immagine aziendale*, in *Storia d’imprese e imprese storiche. Una visione diacronica*, a cura di V. Ferradino, M.R. Napolitano, Milano: FrancoAngeli, pp. 434-451.
- Stake R. (1995), *The art of case research*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Stigliani I., Ravasi D. (2007), *Organizational artefacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa-Romeo, Kartell, and Piaggio*, in *Organizational Identity in Practice*, edited by L. Lerpold, D. Ravasi, J. van Rekom, G. Soene, London and New York: Routledge, pp. 197-214.
- Sturken M. (1997), *Tangled Memories: The Vietnam War, the AIDS Epidemic, and the Politics of Remembering*, Berkeley: University of California Press.
- Vacca F. (2014), *Knowledge in Memory: Corporate and Museum Archives*, «Fashion Practice. The Journal of Design Creative Process & the Fashion Industry», 6, n. 2, pp. 273-288.

- Vallini C. (2005), *I musei aziendali veneti in rapporto al web*, «Economia della cultura», 15, n. 2, pp. 241-246.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.
- Whetten D.A. (2006), *Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity*, «Journal of Management Inquiry», 15, n. 3, pp. 219-234.
- Whetten D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yanow D. (2000), *Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View*, «Organization», 7, n. 2, pp. 247-268.
- Yin R. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Appendice

Foto 1. Veduta della prima sala dedicata alla storia del fondatore dell'azienda Ferragamo e alle sue più importanti creazioni. In primo piano il banco da calzolaio che illustra le fasi della lavorazione artigianale della scarpa

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia
Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano
Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli
Stefano Della Torre, Politecnico di Milano
Michela Di Macco, Università di Roma “La Sapienza”
Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre
Serge Noiret, European University Institute
Tonino Pencarelli, Università di Urbino “Carlo Bo”
Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Girolamo Sciuillo, Università di Bologna

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,
Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia,
Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo
Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,
Carmen Vitale