



2012

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata



eum

Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 4, 2012

ISSN 2039-2362 (online)

© 2012 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Claudia Giontella †, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prosperi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/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

Scelte di prodotto e processo nelle organizzazioni museali d'impresa. Un'indagine empirica: il Museo Storico Perugina

Marta Maria Montella*

Abstract

L'indagine empirica sul Museo Storico Perugina, significativo caso di museo d'impresa, mostra che rispetto ai musei pubblici, che pure hanno per *mission* la creazione di valore per la generalità dei cittadini, quelli d'impresa forniscono normalmente un servizio meglio capace di intercettare un'*audience* ampia e composita e di raggiungere buoni livelli di *customer satisfaction*. Ciò deriva proprio dal fatto che questi sono finalizzati a creare valore per l'impresa e che, pertanto, si interessano alla valorizzazione e non solo alla conservazione degli oggetti che espongono, prestando attenzione alle aspettative e alle capacità della domanda, alla cultura del servizio e all'implementazione di un efficace marketing relazionale. Ma per cogliere pienamente gli obiettivi d'impresa ad essi assegnati, necessiterebbero delle ulteriori e molteplici innovazioni di prodotto e di processo che questo lavoro si propone di indicare.

The empirical investigation of a significant case of a company museum, the Historical Museum Perugina, shows that compared to public museums, which also have as its mission

* Assegnista di ricerca di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Tecnologie, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Via del Castro Laurenziano, 9, 00185 Roma, e-mail: martamaria.montella@uniroma1.it.

the creation of value for the majority of citizens, those corporate normally provide a service better able to intercept a large and heterogeneous audience and achieve good levels of customer satisfaction. This stems from the fact that they are designed to create value for the company and that, therefore, are interested not only to the enhancement and conservation of objects that exhibit, paying attention to the expectations and capabilities of the demand, the service culture and the implementation of an effective relationship marketing. But to fully grasp the business objectives assigned to them, they would need further and various product and process innovations that this work aims to indicate.

1. *Introduzione*

1.1 *Oggetto, obiettivi e framework del lavoro*

L'articolo presenta i risultati dell'indagine empirica condotta sul Museo Storico Perugina, scelto come caso di studio, perché esempio di *best practice* tra i musei soprattutto ma non solo di impresa, come anche attesta il notevole successo di pubblico. Con 60.000 visitatori all'anno il Museo Storico Perugina è anche nel 2009 terzo per affluenza in ambito regionale, dopo il Museo Civico di Gubbio (fonte: Regione dell'Umbria) e la Galleria Nazionale dell'Umbria a Perugia (fonte: Soprintendenza ai Beni AAS dell'Umbria) e secondo tra i musei della sua categoria di tutto il territorio nazionale, preceduto solo dalla Galleria Ferrari a Modena, che raggiunge circa 200.000 presenze annue (fonte: indagine empiriche da noi condotte¹).

In particolare, lo studio è volto a verificare le condizioni di impianto e di impresa oggi effettivamente riscontrabili nel museo e, dunque, a focalizzare, in considerazione dei punti di forza e delle criticità rilevati, le innovazioni capaci di ottimizzare le *performance*.

Il lavoro rientra nel più generale studio dei prodotti e dei processi delle organizzazioni culturali, condotto nell'ambito del Gruppo di Studio e Attenzione costituito in seno all'AIDEA nel settembre 2009 in merito a "Politiche e Management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore". Il gruppo, costituito da studiosi con differenti competenze disciplinari e afferenti a varie sedi universitarie, «ha come obiettivo di ricerca la comprensione e l'analisi delle scelte gestionali, organizzative e di misurazione del valore adottate dalle amministrazioni, [dalle] aziende e dalle istituzioni del nostro Paese ai

¹ Indagine condotta nel 2009 e ripetuta nel 2010 a riguardo della generalità dei musei d'impresa, sia attraverso fonti indirette, che somministrando un questionario semi-strutturato, con un tasso di *redemption* pari al pari al 57,14%.

fini della valorizzazione del patrimonio culturale»². Per meglio conseguire tale risultato sono state individuate quattro aree conoscitive, rispettivamente focalizzate su *governance*, misurazione, rendicontazione sociale, scelte di prodotto e di processo. Quest'ultima, a cui si fa qui riferimento, si propone di verificare il livello di rispondenza tra quanto effettivamente riscontrabile nelle organizzazioni culturali (biblioteche, archivi, musei, parchi archeologici *et similia*) e quanto contemplato in letteratura per il tipo di organizzazione in esame, con particolare attenzione a: i) strategie (in considerazione sia degli *stock* e delle risorse distintive delle organizzazioni esaminate – patrimonio, personale, dotazioni, ecc. –, sia dei vincoli); ii) connesse politiche di prodotto; iii) connessi processi produttivi con particolare riguardo al *make or buy*; iv) domanda espressa e potenziale in termini di volumi e di tipologie di *cluster*; v) conseguimento del confine efficiente; vi) conoscenza e implementazione degli standard museali indicati nella normativa tecnica emanata con decreto del ministro per i beni culturali del 10 maggio 2001³; vii) implementazione di un marketing relazionale differenziato con particolare riguardo alla rispondenza quantitativa e qualitativa del prodotto rispetto alla domanda effettiva e potenziale e alle abilità necessarie per avvalersi pienamente dell'offerta; viii) organizzazione a rete e vantaggi effettivamente conseguibili per l'organizzazione e per i suoi utenti.

1.2 Indagine empirica: obiettivi e metodologia

Conformemente agli aspetti poco sopra rapidamente illustrati, l'indagine empirica condotta sul Museo Storico Perugina di Perugia ha guardato alle condizioni di impianto e di impresa effettivamente riscontrabili, soffermandosi sul prodotto e sui processi, sul livello di consapevolezza del management circa le potenzialità del museo per la creazione di valore – direttamente e indirettamente economico – per la propria impresa e a tal fine anche per il contesto locale⁴, nonché sulle modalità di gestione apportatrici di ottimali

² Relazione annuale per il Consiglio Direttivo AIDEA del 22/10/2010.

³ D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (art. 150, c. 6, D. Lgs n. 112/98).

⁴ Tra i benefici determinati dal museo per l'impresa di cui è emanazione primeggiano quelli connessi al suo impiego quale strumento di comunicazione aziendale soprattutto istituzionale, ma anche di marketing e organizzativa (*internal marketing*) (M.M. Montella 2010). Dunque va anche considerata l'utilità del museo per la formazione delle risorse umane dell'azienda e per l'accrescimento del capitale culturale dell'organizzazione e, pertanto, come risorsa fondamentale per la differenziazione e l'innovazione. Quanto ai benefici determinati per il contesto locale, i quali, in accordo al paradigma della CSR, hanno l'effetto di riverberare sull'impresa un consenso multidimensionale e *multistakeholder*, va tenuto conto del sostegno offerto dal museo a politiche di *marketing* territoriale e di *local branding*. Il museo d'impresa, difatti, è in grado di apportare un considerevole contributo sia all'individuazione, al rafforzamento e alla divulgazione dell'identità locale e, dunque, alla promozione dell'immagine del territorio e degli attori economici che vi

risultati. In considerazione dei punti di forza e delle criticità evidenziate dal caso, verranno quindi individuate le innovazioni tecnicamente praticabili – sempre in riferimento alle politiche di prodotto, ai processi e agli assetti organizzativi – per il conseguimento dell'eccellenza, incrementando la gamma e la qualità e, dunque, la redditività del servizio offerto e minimizzando contestualmente i costi.

L'indagine, di tipo qualitativo e rispondente a finalità esplorative, è stata condotta tra settembre 2010 e gennaio 2011. Segnatamente la fase preliminare, di tipo *desk*, è stata effettuata analizzando numerose e differenti fonti (sia a stampa che web); i dati in tal modo acquisiti sono quindi stati verificati ed integrati con quelli relativi all'esercizio 2009 derivati dall'indagine *field* condotta attraverso la ricognizione del museo e l'intervista al manager.

Il questionario utilizzato è stato costruito tenendo conto sia delle impostazioni teoriche dello specifico *framework*, sia degli ambiti di applicazione degli standard minimi prestazionali e dotazionali stabiliti per i musei pubblici dal D.M. 10 maggio 2001. Di tipo semi-strutturato, il questionario comprende un consistente numero di domande articolate in otto sezioni: i) gestione; ii) servizi/prodotto offerto; iii) comunicazione; iv) rapporto con gli utenti e altri *stakeholder*; v) misurazione qualità dei servizi; vi) sicurezza; vii) personale; viii) obiettivi, strategie e programmazione attività. Quanto alle domande incluse prevalgono quelle chiuse (59%), che si presentano sia in forma dicotomica (sì/no; 29% del totale), sia come scale verbali tipo Likert (per niente, poco, abbastanza, molto, moltissimo; 21% del totale), che a risposta multipla (8% del totale).

insistono, sia alla realizzazione di un prodotto turistico integrato, in grado di intersecare gli interessi dei diversi *cluster* di domanda e, pertanto, di attrarre un numero sempre maggiore di visitatori e di soddisfarli al meglio.

2. Musei d'impresa: definizione del campo

Non esiste nella letteratura di merito⁵ una univoca definizione di “museo d'impresa”⁶ e manca una condivisa tassonomia in merito alle differenti tipologie in cui tale categoria di musei può essere segmentata. L'Associazione Museimpresa⁷ ha proposto una definizione a nostro avviso troppo ampia: “Istituzioni o strutture che siano emanazione di un'attività economica di un'impresa, di un distretto o di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che siano espressione esemplare della politica culturale dell'impresa”⁸. In questa sede, invece, si assume una nozione di museo aziendale che include solo i musei appartenenti (direttamente o per tramite di un soggetto strumentale) ad imprese tuttora attive⁹, perché investiti della missione di illustrare la storia dell'impresa¹⁰ e/o temi connessi con l'attività dell'impresa

⁵ Poche le monografie (Amari 2001; Negri 2003; Montemaggi, Severino 2007; Bulegato 2008) e appena più numerosi gli articoli (tra cui Principe 2001; Gilodi 2002; Calidoni 2003; Lalli 2003; Romani 2003; Broggi 2004; Vallini 2004; M.M. Montella 2010) e i contributi in volume (come Marano 2004; M.M. Montella 2008). Molti, invece, i lavori, essenzialmente divulgativi, dedicati alla descrizione di un solo museo. Più ampia e di molto antecedente è, invece, la letteratura scientifica internazionale, soprattutto anglosassone e statunitense (cfr. almeno Coleman 1943; Danilov 1991 e 1992; Ball 1996; Bordass 1996; Quintanilla 1998; Dixon 1999; Griffiths 1999; Kinni 1999; Nissley 2002).

⁶ Pare opportuno avvertire che nel corso dello studio i termini museo d'impresa e museo aziendale verranno utilizzati come sinonimi.

⁷ Museimpresa (Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa), promossa da Assolombarda e Confindustria, è nata a Milano nel 2001 con l'obiettivo di individuare, promuovere e mettere in rete le imprese che hanno scelto di privilegiare la cultura nelle proprie strategie di comunicazione, come strumento di sviluppo economico e valore aggiunto per l'azienda. Ad oggi conta 51 associazioni.

⁸ Definizione dei musei e degli archivi d'impresa deliberata dal Gruppo di lavoro Musei d'Impresa e approvata dal Direttivo dell'Associazione Museimpresa (tenutisi entrambi a Milano, nella sede di Assolombarda, rispettivamente il 12 marzo e il 24 aprile del 2002).

⁹ Non rientrano in questa categoria gli altri musei dedicati all'attività industriale ma sostanziale indipendenti – a livello giuridico e/o economico – da una specifica azienda o distretto produttivo, giacché appartenenti in misura maggioritaria o totale ad un ente pubblico o – pur di titolarità privata – riferiti ad un'azienda o distretto non più attivi. Tra questi è possibile distinguere quelli destinati ad illustrare la storia di una o più aziende, spesso non più esistenti (“musei industriali”, tra cui il “Museo della Figurina” della Panini a Modena, il “Museo del Cappello Borsalino” ad Alessandria, il “Museo dell'aeronautica Gianni Caproni”) e quelli finalizzati a documentare e valorizzare i prodotti tipici e le attività industriali tradizionalmente radicate in uno specifico territorio (“musei della tradizione produttiva locale”, tra cui il “Museo Civico del Marmo” a Carrara). Tali musei, difatti, presentano finalità principalmente sociali e di marketing territoriale, anziché di promozione commerciale del *brand* aziendale cui fanno riferimento.

¹⁰ Dall'evoluzione dei prodotti e del *brand*, ai processi produttivi e all'avanzamento delle tecnologie impiegate, agli impianti produttivi, alle maestranze interne all'organizzazione, alla figura del/i fondatore/i, allo sviluppo della comunicazione commerciale e del *packaging*, ai valori che hanno indirizzato lo sviluppo dell'impresa nel tempo, fino alla storia dei benefici sociali determinati da questa a vantaggio soprattutto della comunità locale e al forte legame che determina il profondo radicamento dell'impresa e dei suoi prodotti nel territorio.

al fine di contribuire la creazione di valore per l'impresa stessa attraverso la diffusione del *brand* e dell'immagine aziendale.

Coerentemente con questa *mission*, il museo d'impresa raccoglie, conserva ed espone al pubblico materiali di molteplice natura, che vanno da oggetti (attrezzi e macchinari, modelli e prototipi, prodotti finiti, elaborazioni grafiche a scopo promozionale e così via), a fonti scritte, da quelle più propriamente archivistiche (documenti di vario argomento, registri, corrispondenza e così via), a cataloghi della produzione, manuali tecnici e artistici e così via, materiali iconografici (fotografie, disegni, stampe, filmati e così via) e finanche fonti sonore.

La definizione di musei aziendali/d'impresa appena proposta individua una casistica molto ampia, che comprende oggi in Italia oltre un centinaio di organizzazioni¹¹.

3. *Il Museo Storico Perugina*

3.1 *Presentazione*

Il Museo Storico Perugina è nato all'interno dello stabilimento Nestlé Perugina di Perugia nel 1997, in occasione del 90° anniversario della fondazione dell'azienda. Non è dotato di personalità giuridica ed è un'unità operativa di Nestlé Italia SpA. L'organo di governo comprende il responsabile del museo e rappresentanti aziendali della Direzione Generale, della Direzione Marketing-Relazione Esterne e della Direzione di Fabbrica. È direttamente gestito dalla Direzione Marketing-Relazioni Esterne; non dispone di un regolamento; non partecipa ad organizzazioni a rete per conseguire economie di scala, di specializzazione e di saturazione mediante lo svolgimento integrato dei processi produttivi; aderisce all'Associazione Museimpresa a fini prevalentemente promozionali e per condividere attività di formazione e di aggiornamento del personale.

Quanto all'assetto economico-finanziario, il museo non dispone di un bilancio autonomo e il suo budget è articolato in sole quattro voci di spesa: personale (48%), promozione (27%), amministrazione (17%), varie (8%)¹² (fig. 1). A fronte di cospicui costi di impianto, non esattamente quantificabili, quelli di parte corrente risultano contenuti. Quanto ai ricavi, non essendo prevista la corresponsione di un prezzo né per l'ingresso né per i servizi di visita

¹¹ Come risulta dall'indagine *desk* e dall'analisi critica dei dati acquisiti presso l'Associazione Museimpresa.

¹² Questi dati sono stati dichiarati in relazione all'esercizio 2009. Nel 2007 le voci di spesa erano cinque: personale (49%), promozione (25%), incremento e manutenzione degli allestimenti espositivi e degli apparati informativi (10%), ammortamenti (10%), *sampling* (6%).

guidata e mancando un punto di ristoro, l'unica voce è data dai proventi del *Gift Shop*, che risultano sufficienti a coprire i costi del personale, ma non certo a raggiungere l'equilibrio economico. Non potendo contare su sussidi pubblici né di altra provenienza privata, al disavanzo fa fronte per intero l'impresa proprietaria.

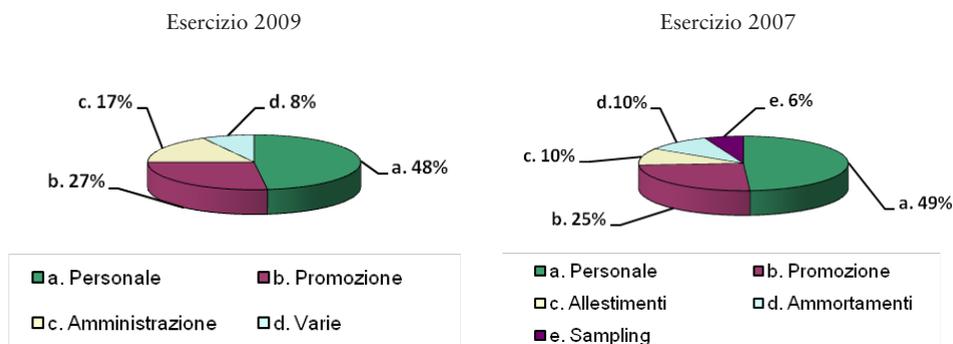


Fig. 1. Voci di spesa del Museo Storico Perugina per gli esercizi 2009 e 2007

Il personale, tutto interno all'azienda e impiegato a tempo pieno nel museo, è composto normalmente dal responsabile e da tre addetti al *front office* e all'amministrazione; per momentanee sostituzioni e nei casi di grande affluenza si ricorre ad altri tre operatori, che aumentano fino a 15 in occasioni eccezionali¹³. Alle esigenze di formazione e di periodico aggiornamento degli addetti, prevalentemente in materia di sicurezza e di relazione con il visitatore, provvede il responsabile del museo, coadiuvato da figure aziendali munite di specifiche competenze.

Il museo dispone di impianti e servizi di sicurezza e manutenzione e di un inventario completo degli oggetti posseduti, che non sono però catalogati secondo criteri scientifici, nonché di un registro di carico/scarico degli stessi.

Aperto gratuitamente al pubblico sia con orario garantito (40h/sett., estese a 46 in alcuni periodi) che su richiesta, il museo è dotato di strumenti essenziali di informazione e di orientamento alla visita¹⁴ e non presenta barriere architettoniche.

Nonostante l'attività di promozione sia alquanto limitata¹⁵, il pubblico – che raggiunge i 60.000 visitatori all'anno – è così numeroso che si punta ad

¹³ Di questi due sono impiegati *part time* a tempo determinato e uno, stagionale, con contratto di prestazione occasionale. Inoltre per alcune esigenze (servizi tecnici, custodia e sicurezza, pulizie) ci si avvale di personale in comune con altre aree funzionali dell'azienda.

¹⁴ *Dépliant* con planimetria e indicazione dei percorsi di visita e cartelli di segnalazione dei servizi (p.e. ascensori, bagni, uscite di sicurezza e così via).

¹⁵ Le iniziative intraprese dal Museo Storico Perugina vengono al momento scarsamente

umentarne non tanto la quantità¹⁶, ma il livello di soddisfazione. Si registra una stagionalità delle presenze – concentrate in primavera, in autunno e in agosto – e non sono previste attività volte a meglio distribuirle durante l'intero arco dell'anno. Gli utenti sono in maggior parte studenti (45%) e turisti (42%)¹⁷, seguiti da dipendenti aziendali (5%), residenti in città (5%) e operatori commerciali/addetti ai lavori (3%) (fig. 2).

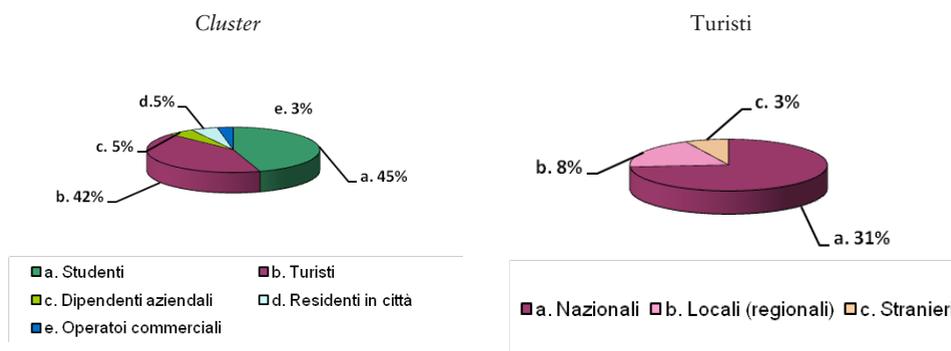


Fig. 2. Principali *cluster* di utenza del Museo Storico Perugina e dettaglio del segmento turistico

L'ultima rilevazione della *customer satisfaction*, effettuata tramite questionari¹⁸, ha mostrato una diffusa soddisfazione dei visitatori¹⁹, soprattutto per la ricchezza del patrimonio esposto, per l'efficacia comunicativa, per il personale di *front office*, per la Scuola del Cioccolato e per i *factory tour*. I visitatori indicano come punti di debolezza la passività nella quale sono costretti lungo il percorso di visita e la mancanza di un punto ristoro.

pubblicizzate: materiali informativi cartacei (locandine, *brochure*, ecc.) sono generalmente distribuiti presso gli uffici turistici, gli uffici comunali e le strutture ricettive; è in progetto il rafforzamento del sito internet a fini promozionali ed è in preparazione una *mailing list*; non molto frequente è la partecipazione con il prestito di oggetti propri a esposizioni organizzate da altri soggetti e ancora più contenute risultano politiche di distribuzione attuate mediante la produzione di mostre da far girare e/o allestite in altre sedi.

¹⁶ Anche per questo il management non reputa vantaggiosa l'integrazione della propria offerta con gli altri musei del territorio.

¹⁷ Tale *cluster* è a sua volta così segmentabile: turisti locali (regione) 8%; turisti nazionali 31%; stranieri 3% con una particolare presenza di studenti americani.

¹⁸ I dati raccolti attraverso i questionari vengono informatizzati e periodicamente analizzati. Non vengono effettuati *audit* su altri *stakeholder* dell'organizzazione culturale (p.e. rilevazioni per verificare la consapevolezza dell'esistenza del museo da parte dei residenti e degli operatori economici e/o la sua utilizzazione – passata, presente e in progetto – da parte dei pubblici amministratori soprattutto locali, come anche indagini rivolte a *tour operator* e ai dipendenti dell'azienda e/o dello stesso museo).

¹⁹ Il 97% degli interpellati si dichiara soddisfatto.

3.2 Prodotto/servizi offerti

Il museo illustra la storia della Perugina e del cioccolato, oggetto principe della sua attività, esponendo i documenti materiali (fotografie, filmati, documenti d'archivio, macchinari, confezioni, ecc.) che esplicitano lo specifico capitale di conoscenze accumulato dall'impresa nel corso del tempo. In tal modo viene valorizzato e accresciuto questo capitale immateriale *firm specific* che, identificando e differenziando la Perugina rispetto ai concorrenti, costituisce un *asset* di massima rilevanza strategica per la creazione di valore. Il museo si propone in particolare di esaltare il successo dei prodotti con il marchio Perugina, sottolineandone l'evoluzione del mercato con il modificarsi del contesto socio-economico²⁰ e dando considerevole risalto alle strategie di comunicazione adottate e, segnatamente, al carattere pionieristico delle prime campagne pubblicitarie²¹ e alla loro grande efficacia determinata dalla qualità del design e da spot televisivi²² con l'intervento di *testimonial*²³.

A confronto degli istituti con collezioni di carattere storico-artistico e archeologico tutelate per legge, nei musei d'impresa la gamma dei servizi *core* appare alquanto ridotta sul versante della conservazione, ma non su quello della valorizzazione. Anche nel museo della Perugina, infatti, gli allestimenti espositivi e i corredi informativi sono estremamente curati e preparati con notevole impegno di studio e ricerca. Ben meditate sono anche la progettazione e l'erogazione di alcuni servizi, che meriterebbero di essere considerati anch'essi di interesse primario, anziché aggiuntivo, quali le visite guidate nel museo e i *factory tour*²⁴. Anche gli interventi di *restyling*, realizzati in occasione del centenario per ampliare l'esposizione, sono stati condotti dedicando massima cura all'ambiente fisico e agli altri elementi della *visual identity*, perché

²⁰ Da lussuosi oggetti da regalo, distribuiti in prestigiose pasticcerie e valorizzati con un *packaging* raffinato e di intrinseco pregio per i materiali impiegati e per la lavorazione artistica, i prodotti Perugina dagli anni '50 entrarono a far parte dei consumi di massa, veicolati dalla grande distribuzione e confezionati in modo più sobrio e pratico.

²¹ Si pensi alla "coppia di innamorati" degli anni '20 (disegnata dal futurista Federico Seneca – primo *art director* dell'azienda – su ispirazione de *Il Bacio* di Hayez) che figurava su riviste italiane e straniere e al "cartiglio" con il messaggio d'amore da inserire nel "Bacio"; alle figurine del primo storico concorso a premi "I 4 moschettieri" degli anni '30 (disegnate da Angelo Bioletto); all'assegnazione, nel 1953, del Premio Nazionale della pubblicità stradale (grazie al cartellone creato dal nuovo *art director* Gianni Angelini); allo slogan "Baci dall'Italia. Baci da Alitalia" effigiato tra il 1997-1999 sul Boeing 747 di Alitalia lungo la tratta Roma-New York.

²² Dallo sceneggiato su "Carosello" del 1957, al recente "Un bacio. Cosa vuoi dirmi?", passando per le storiche "I Baci sono parole".

²³ Oltre a Mussolini, con la sua affermazione apparsa su «La Stampa» di Torino («Vi dico e vi autorizzo a ripetere che il vostro cioccolato è davvero squisito»), si pensi anche a Totò e a Petrolini negli anni '30 e a Vittorio Gassman, Frank Sinatra, Anna Maria Ferrero, Jean Sorel negli anni '60.

²⁴ Sono circa 45.000 i visitatori guidati ogni anno attraverso il percorso una volta seguito dagli ispettori e oggi protetto con vetri dai reparti di produzione per permettere di frequentarli senza l'ausilio di camici, cuffie e altre protezioni igieniche.

rispecchiassero l'identità aziendale e inducessero nel visitatore associazioni mentali che rinviino all'impresa. Alla stessa occasione si deve la decisione di ampliare l'offerta facendo del museo un parte della "Casa del Cioccolato", che comprende anche la passerella sopraelevata dalla quale è possibile osservare i reparti produttivi della fabbrica, la Scuola del Cioccolato²⁵ nella quale danno lezione i maestri dolciari e il fornitissimo *Gift Shop*, esclusiva vetrina della vasta gamma di prodotti Perugina e della grande varietà di confezioni, alcune delle quali a edizione limitata o dedicate a ricorrenze ed occasioni speciali. La visita è resa più piacevole dalla opportunità di degustare i prodotti Nestlè (*sampling*), offerti ai visitatori all'ingresso del museo.

Altro rilevante servizio non propriamente aggiuntivo, oltre alla *brochure* informativa e al catalogo degli oggetti esposti, consiste nella possibilità di consultare l'Archivio Storico Buitoni Perugina. Inoltre il museo è attivo nella produzione di mostre temporanee e di eventi e dispone di un sito web.

Tra i servizi normalmente classificati come aggiuntivi, ma saliti al grado di derivati, particolare rilievo assume il servizio di *merchandising*, comprensivo della vendita di prodotti dolciari aziendali, di riproduzioni di oggetti esposti, di articoli di arredamento, di abbigliamento e di vario altro genere, sempre personalizzati con logo, immagini, cifre che richiamano l'immagine del museo. Non è previsto *e-commerce*.

3.3 *Obiettivi e strategie*

Il museo costituisce un centro di costo dell'azienda prevalentemente finalizzato al marketing esterno ed interno. Con questo investimento in cultura, già di per sé meritevole agli occhi del mercato²⁶, l'azienda mira, infatti, in prima istanza alla fidelizzazione dei propri consumatori, quindi ad aumentarne il numero e, pertanto, ad incrementare la propria visibilità e a rafforzare il proprio posizionamento.

Il museo, pur concepito come "museo di marca" e dunque dedicato esclusivamente ai prodotti "Perugina", punta a promuovere anche l'immagine di Nestlè, che l'ha recentemente assorbita. A tal fine viene illustrata la storia

²⁵ La Scuola del Cioccolato si propone come «simbolo concreto del sapere e dell'esperienza Perugina». Dotata di quattordici postazioni complete della strumentazione necessaria alla lavorazione del cioccolato, mira a diffondere le conoscenze sul mondo del cioccolato e ad offrire a tutti l'opportunità di condividerne la passione attraverso una grande varietà di corsi. Con tale coinvolgimento nel fantastico e sorprendente mondo del cioccolato – a partire dalle sue origini e dalle materie prime, passando attraverso la scoperta di varie modalità di lavorazione e giungendo al prodotto finito e, finanche, all'educazione del palato a riconoscere le diverse essenze del cioccolato –, la scuola permette di vivere un'esperienza unica ed emozionante e, quindi, davvero indimenticabile.

²⁶ Come testualmente affermato già nel 2006 in un *dépliant* dedicato al museo, l'azienda vede nell'investimento in cultura «un fluidificatore commerciale, poiché incide sull'aspetto sociale delle relazioni e sul consenso verso la personalità aziendale e di marca».

della Perugina anche evidenziando la condizione di crisi in cui questa versava negli ultimi anni '70 e i vantaggi – in termini di mercati di sbocco, di capacità produttiva e di risorse finanziarie – determinati dal passaggio a Nestlè, di cui oggi costituisce la Divisione Dolciaria Italia, nonché i benefici per gli *stakeholder* esterni. Difatti il museo tratteggia un bilancio sociale allargato all'intero gruppo, non mancando di segnalare specifici meriti di Nestlè, quali il rispetto dell'ambiente e, in particolare, la cura per l'uso razionale delle risorse idriche ed energetiche. La sensibilità rispetto a tali tematiche da parte dell'azienda è testimoniata anche dal “Questionario di percezione ambientale rivolto ai visitatori del Museo Storico Perugina” che si trova all'interno del museo.

Il filo conduttore dell'esposizione concerne, comunque, il radicamento territoriale del marchio Perugina e gli scambievoli vantaggi che da tale radicamento derivano sia per l'ambiente locale che per l'impresa. Da un lato, infatti, si vuole mostrare il valore aggiunto incorporato nell'*output* industriale e consistente nella conoscenza tacita²⁷ e, dunque, nelle *abilities* maturate durante i secoli nel *milieu* di riferimento, inteso nell'insieme sistemico dei suoi valori sia ecologici che propriamente culturali²⁸. Dall'altro si mostra il concorso delle attività d'impresa allo sviluppo materiale e immateriale della comunità locale. Perciò l'illustrazione delle personalità dei fondatori dell'azienda nonché dell'avvicinarsi dei vari stabilimenti in diverse zone urbane vengono poste in relazione con importanti fatti di storia cittadina e con vicende economiche locali di cui sono attori gli *stakeholder* dell'azienda.

Sempre per rafforzare lo scambievole rapporto fra l'azienda e il territorio, il museo offre i propri spazi per convegni anche estranei al settore di mercato di Nestlè e partecipa ad eventi socio-economici e culturali promossi da enti pubblici e privati – come Eurochocolate, Cantine Aperte, mostre d'arte di particolare rilevanza – anche predisponendo in tali occasioni visite guidate e aperture straordinarie. Il museo, difatti, è ritenuto uno strumento molto importante anche per il rafforzamento dei rapporti tra l'azienda e le istituzioni e gli altri attori soprattutto, ma non solo, locali, a cominciare dagli operatori

²⁷ La conoscenza tacita viene definita quale accumulazione di informazione tecnologica e culturale (competenze e conoscenze) trasmessa mediante sistemi taciti di comunicazione (Polany 1958; Polany, Prosch 1975). Maturata fino ai giorni nostri, alimenta lo sviluppo economico e sociale (Tomat 2005). «La *conoscenza tacita* legata alla dimensione locale continuerà a giocare un ruolo chiave per le imprese *leader* che si internazionalizzano. [...] I vantaggi competitivi di queste imprese rimarranno legati al territorio poiché ciò che non si può trasferire altrettanto facilmente e rapidamente è il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale (Becattini 1999) da cui esse attingono. [...] Per competere è necessario valorizzare le interconnessioni fra la dimensione globale e quella locale dello sviluppo (da cui il neologismo “glocale”). [...] L'apprendimento relazionale [...] assume i caratteri di un processo di ricollegamento e partecipazione alla storia e alla cultura della comunità» (Iraldo 2002, p. 101 e ss.). L'influenza delle caratteristiche locali sulla competitività delle organizzazioni produttive è messa in luce anche da Porter (1990).

²⁸ Dansero 1998; Iraldo 2002.

culturali e turistici. Difatti, testimoniando l'attività dell'azienda sul territorio e il suo impegno anche in ambito culturale il museo contribuisce ad accrescerne la visibilità e ad ottenere un crescente sostegno da parte della generalità degli *stakeholder* e, in particolare, da parte del sovra-sistema politico-istituzionale, che molto incide sulle attività dell'impresa soprattutto in forza di autorizzazioni di varia specie.

Al contempo il museo si mostra molto attento alla *customer satisfaction* e al marketing relazionale²⁹: presenta il cioccolato come “delizia degli dei”, come alimento sano, *trendy* e di elevato valore simbolico, insistendo sulla sua genuinità e sul valore nutrizionale; ne illustra l'origine, la diffusione, le modalità di produzione e le attuali tendenze del consumo. Altresì, in accordo con i dettami del marketing esperienziale³⁰, cerca di procurare ai propri visitatori un'esperienza unica, emozionante e indimenticabile, in modo da favorire la ricezione dei messaggi veicolati e la formazione di un ricordo durevole³¹, così aumentando la “*brand loyalty*” comportamentale e mentale in un'ottica di *life time value*³². Questa intenzione, infatti, della quale i musei pubblici debbono fare un uso estremamente accorto per non derogare dal loro compito *mission oriented*, è perfettamente compatibile invece con la *mission market oriented* propria di un museo d'impresa.

Notevole è l'attenzione per la differenziazione dei servizi rispetto ai principali *cluster* di utenza. Agli audiovisivi per i bambini, ai pannelli molto colorati, di grandi dimensioni e con testi brevi per le scolaresche e al percorso per i disabili si prevede anche di aggiungere, per il continuo aggiornamento e miglioramento dell'offerta³³, nuovi ambienti multimediali e interattivi capaci di immergere i visitatori in un “viaggio nel mondo Perugia” e di coinvolgerli in un'esperienza che intercederà tutti e cinque i sensi e la sfera dell'immaginazione. Saranno così offerte tre possibilità di percorso: per gli adulti “l'*educational*: memoria e conoscenza” costituito dall'esposizione permanente; per i più giovani “l'*entertainment*: esperienza divertente-giocosa” legato alla Scuola del Cioccolato e agli spazi interattivi; per i *cluster* interessati ad osservare il processo produttivo “la *visibility: flying over factory*” attraverso la passerella aerea.

Quanto al marketing interno, al quale altresì si lega l'utilità aziendale del museo, si ha cura di coinvolgere i dipendenti nelle attività sia di progettazione che di gestione dei servizi museali e vengono organizzati per essi e per le

²⁹ Berry 1983; Grönroos 1984; Christopher *et al.* 1994; Brothe 1996; Busacca 1998; Johnson, Gustafsson 2000; Gordon 1998; Hayes 1998; Rust *et al.* 2000; Martini 2000; Gummesson 2006; Velo 2008.

³⁰ Hirschman, Holbrook 1982; Grove, Fisk 1992; Carbone, Haeckel 1994; Schmitt 1999; Carù, Cova 2003; Resciniti 2004.

³¹ Ricotta 2004.

³² Costabile 2001; Bernstein 2005; Pastore, Vernuccio 2008.

³³ Kotler, Kotler 1999. A questo proposito risponde anche il periodico aggiornamento del percorso espositivo, dei materiali esposti e degli apparati informativi volto a ad arricchire e/o a variare i contenuti dell'esposizione e a perfezionare le modalità di fruizione.

loro famiglie visite guidate, *stage*, attività formative, conferenze ed eventi socializzanti molteplici³⁴.

4. Considerazioni conclusive. Punti di forza e possibili innovazioni

L'analisi mostra che il Museo Storico Perugina, proprio per la sua natura "aziendale", è più attento alla domanda ed ha una più forte cultura del servizio rispetto ai tradizionali musei pubblici, che muovono generalmente dall'erronea concezione del marketing culturale³⁵ secondo la quale dovrebbe essere il visitatore ad adattarsi al prodotto e non viceversa³⁶.

Altresì il museo d'impresa, giacché interessato alla promozione commerciale del *brand* aziendale, mostra di aver compreso che la contestualizzazione rispetto all'ambiente locale del valore *embedded* nei prodotti industriali è divenuta nell'era del *glocalism* un rilevante *driver* di vantaggio competitivo³⁷ e una componente essenziale sia nell'articolazione dei bilanci sociali delle aziende, sia per le finalità di *internal marketing*.

Ma, per cogliere a pieno il potenziale vantaggio competitivo del museo servirebbero innovazioni molteplici, per lo più incrementali e a volte anche marginali, relative specialmente al prodotto offerto e, quindi, ai processi produttivi. Oltre ad una maggior attenzione per la formazione e il costante aggiornamento degli addetti³⁸, sarebbe anche necessario avvalorare il prestigio culturale del museo ad esempio dotando i *bookshop* di pregevoli pubblicazioni di carattere umanistico e scientifico.

Determinante sarebbe poi la piena implementazione della strategia cosiddetta del "museo-territorio", prevista dal D.M. 10 maggio 2001 e articolata in quelle del "museo-risarcimento", del "museo-rete", del "museo-piazza"³⁹ e del "museo diffuso". Ciò perché questa strategia, facendo leva sul rapporto impresa-territorio, evidenzerebbe al meglio sia il valore di quest'ultimo come risorsa produttiva⁴⁰ ben al di là delle sole economie di localizzazione⁴¹, sia i

³⁴ Per esempio il concorso "artisti in azienda", consistente nell'esposizione e premiazione di opere d'arte realizzate dai dipendenti.

³⁵ M. Montella 2009a.

³⁶ Mokwa *et al.* 1980; Melillo 1983; Hirschman 1983; Diggle 1986; Colbert *et al.* 1994; Kotler 2004.

³⁷ Becattini 1999.

³⁸ Proprio la natura intangibile del prodotto museale, che è appunto un servizio, rende elevatissimo il valore del personale di *front office*, giacché di incidenza cruciale nella percezione della qualità del servizio erogato agli utenti.

³⁹ Dragoni 2005.

⁴⁰ Vaccà 1982; Frey 1995; Azzone, Bertelè 1996; Rullani 1997; Bresso 2002.

⁴¹ Il concetto di territorio a partire dagli anni '60 non è più risolto nella percezione puramente fisica, geografica e propriamente geometrica connessa ai *locational advantages* (Dunning 1983 e 2000), ma viene riconosciuto dapprima nella dimensione ampliata di "ambiente" quale insieme sistemico di valori ecologici, sociali e culturali, oltre che naturali, ovvero di *milieu* (Dansero

benefici non solo economici procurati al *milieu* dall'impresa per effetto dei valori anche etici che ne informano i comportamenti. Il museo risulterebbe allora uno strumento di marketing anche sociale tanto più capace di guadagnare il consenso di segmenti di consumatori attenti alla CSR e di fornire agli *stakeholder* esterni e ai *decision maker* locali motivazioni aggiuntive per il sostegno dell'impresa stessa⁴².

Nel museo della Perugina converrebbe ad esempio illustrare diffusamente anche aspetti quali le storiche figure degli *art director* dell'azienda e i loro rapporti con l'ambiente artistico locale, nonché, per fare un altro esempio, le ceramiche derutesi impiegate nel confezionamento dei dolci. In particolare, oltre ad evidenziare il notevole impatto economico e occupazionale specialmente nell'area derutese della scelta operata dalla Perugina di servirsi di ceramiche per il *packaging*, ciò mostrerebbe, da un lato, che la Perugina deve parte del proprio successo alla tradizione dell'artigianato artistico locale e, dall'altro, che all'ulteriore sviluppo di questa produzione ha significativamente concorso proprio la committenza dell'azienda. Per il "museo-piazza" si tratterebbe poi di allestire aree ove accogliere i visitatori, informarli della generale offerta culturale del territorio e prestare loro i servizi anche logistici per raggiungere e apprezzare i punti d'interesse segnalati. Quanto al "museo-diffuso"⁴³ andrebbe organizzato un itinerario dal museo agli altri luoghi della città e del territorio connessi con la storia e con le attività dell'azienda. Per il "museo-rete" servirebbero postazioni che segnalino i musei vicini e ne illustrino le attrattive. Combinando lo *stock* conservato all'interno del museo con quello diffuso sul territorio pertinente all'impresa e, dunque, esplicitando e valorizzando le innumerevoli interazioni fra l'impresa e il suo contesto, si otterrebbe difatti di offrire un servizio culturale quantitativamente e qualitativamente superiore.

Altresì il contenimento dei costi di produzione e l'incremento dei benefici connessi alla differenziazione dell'offerta potrebbero essere conseguiti mediante il superamento di una gestione singola a favore di un'organizzazione reticolare più o meno allargata⁴⁴, passando da un contenuto numero di nodi

1996, 1998), e infine identificato, specialmente con l'avvento della stagione della economia della conoscenza (Pine, Gilmore 2000), con il "paesaggio" inteso come forma visibile della storia, in quanto spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (M. Montella 2009b).

⁴² Come già osservato, i musei aziendali sono in grado di generare anche notevoli utilità – materiali e immateriali – per il contesto circostante (inclusi non soltanto il corpo sociale e le pubbliche amministrazioni, ma anche gli operatori economici circostanti a cominciare dalle imprese legate al turismo). Tali esternalità si traducono in cospicue internalità per l'impresa, concorrendo sensibilmente ad estenderne e a rafforzarne il capitale relazionale e la reputazione.

⁴³ Esempi di "museo diffuso" sono gli Ecomusei, tra cui "La via dell'Ardesia" in Liguria, il "Museo della Seta Abbeg" a Como, le "Saline Ettore e Infersa" a Trapani.

⁴⁴ La rete, oltre che culturalmente doverosa, contribuirebbe significativamente a superare il vincolo economico strutturale che grava sulla gestione del museo, realizzando economie di scala – e segnatamente di specializzazione e di saturazione – grazie alle quali potenziare la capacità produttiva di ciascuno museo e dell'insieme. Altresì permetterebbe di integrare l'offerta del singolo museo con

costituiti unicamente da musei, benché di varia tipologia e di diverso titolo proprietario⁴⁵, al coinvolgimento di altre organizzazioni della filiera culturale⁴⁶, fino ad intersecare le altre filiere produttive locali (turistica, enogastronomica, industriale). Ciò consentirebbe di avvicinare altre fonti di competenze e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive. Anche in ordine alle attività di promozione la rete permetterebbe di incrementare il prestigio e l'immagine dell'insieme e di ciascun componente⁴⁷. Fra l'altro, per focalizzare un aspetto particolare e in sé piuttosto marginale, da considerare l'efficacia promozionale di vetrine, servizi di *sampling* e punti di vendita presso i *bookshop* di altre tipologie di musei e luoghi della cultura, a cominciare da quelli con le più alte affluenze.

Il museo della Perugina potrebbe dunque costituire un *network* con almeno tre altri musei legati al suo *core business*: il Museo della Ceramica di Deruta, che espone anche oggetti realizzati su commessa della Perugina e quelli prodotti successivamente in forme e con tecnologie derivate da tali incarichi; il Museo dell'Accademia di Belle Arti di Perugia, che documenta l'ambiente artistico con il quale interagirono gli *art director* aziendali; il Museo di Palazzo della Penna, anch'esso situato a Perugia, che illustra l'ambiente perugino nel XIX e XX secolo. Ma questo assetto interorganizzativo andrebbe esteso anche a due altri musei cittadini, il Museo Archeologico Statale e la Galleria Nazionale dell'Umbria, che, pur distanti dal *core business* dell'azienda, permetterebbero di ampliare le economie di specializzazione e di esercitare un marketing differenziato con cui intercettare gli interessi di diversi e più ampi *cluster* di domanda.

Meglio ancora, poi, se si giungesse ad una costellazione allargata agli altri

la diversa ma complementare offerta degli altri presenti nel territorio. La rete risulterebbe per altro tanto più efficace se realizzata a geometria variabile, ovvero articolata a seconda della diversa soglia d'efficienza che caratterizza le differenti specie dei processi e delle connesse forniture di materiali e servizi cui provvedere per l'insieme degli aderenti. Ad esempio, per il pronto intervento in caso di incendio o furto non sarebbe efficiente coinvolgere impianti troppo distanti fra loro, mentre per il *rights management* la dimensione ottimale si colloca a scala sovra regionale. Per altro la soglia efficiente va anche considerata dal lato della spesa, solitamente improduttiva nel caso di gestioni singole. Il fabbisogno e i mezzi di un singolo e piccolo museo per la manutenzione ordinaria degli impianti o delle strutture o delle raccolte sono, ad esempio, di così modesta entità, da non configurarsi come investimento produttivo di effetti economici e occupazionali connessi alla nascita di nuove imprese o al potenziamento delle esistenti.

⁴⁵ Per altro l'inclusione di musei aziendali nella rete costruita fra musei pubblici ed ecclesiastici produrrebbe un'incisiva collaborazione fra gli enti pubblici e il sistema imprenditoriale locale.

⁴⁶ Lorenzoni 1992. Potrebbero essere utilmente coinvolti stabilmente altri istituti e luoghi della cultura, nonché una vasta gamma di fornitori suscettibili di forme di *contracting out*, come l'università e altri centri di studio e imprese di varia specializzazione, dal restauro all'editoria al turismo. Occorre precisare come sia possibile leggere e definire queste aggregazioni in modo molteplice. Ad esempio le reti tra musei potrebbero essere definite reti omogenee; mentre reti tra attori culturali di diversa tipologia potrebbero essere dette, oltre che costellazioni allargate, reti di tipo disomogenee. Le reti tra attori di specie non solo culturale e, dunque, appartenenti ad altre filiere locali, potrebbero considerarsi, a loro volta, come distretti culturali o come sistemi complessi.

⁴⁷ Zan 1999.

attori dell'offerta culturale locale – a cominciare da quelli, come l'università, che, essendo *merit goods*⁴⁸, godono di sussidi pubblici e di vari altri *favour* che riducono enormemente i costi di transazione. In tal caso, infatti, e tanto più se praticassero in aggiunta una politica di esternalizzazioni per approvvigionarsi di componenti del proprio prodotto, i musei aziendali potrebbero agire quasi come imprese di puro assemblaggio, che conservano comunque la possibilità di caratterizzare il prodotto con il proprio marchio. In ultima istanza, il valore creato risulterebbe ancor più ampio qualora si desse luogo ad un'intersezione tra diverse filiere produttive, da quella turistica ad ogni altra possibile.

Da ciò il museo trarrebbe beneficio anche per il *marketing* interno, specie se i dipendenti potessero fruire in modo privilegiato dell'offerta complessiva e se ogni componente di questa, quali, ad esempio, alcuni musei della rete e singoli luoghi degli itinerari, presentassero apparati informativi con cui far percepire la cultura profonda dell'impresa e l'ampia gamma di benefici passati e attuali indotti sul territorio dalla sua attività.

Riferimenti bibliografici / References

- Amari 2001 = Monica Amari. *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*. Milano: Franco Angeli, 2001.
- Azzone, Bertelè 1996 = Giovanni Azzone, Umberto Bertelè (a cura di). *La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa*. «Quaderni MIP Politecnico», 4 (1996).
- Ball 1996 = Stephen Ball. *Larger & Working Objects: a guide to their preservation and care*. London: Museum and Gallery Commission, 1996.
- Becattini 1999 = Giacomo Becattini. *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*. «Economia e Politica Industriale», 103 (1999), pp. 5-16.
- Bernstein 2005 = David Bernstein. *Company Image*. Milano: Guerini e Associati, 2005.
- Berry 1983 = Leonard L. Berry. *Relationship Marketing*. In: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, edited by Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, Gregory D. Upah. Chicago: American Marketing Association, 1983, pp. 25-28.
- Bordass 1996 = Bill Bordass. *Museum Collections in Industrial Buildings*. London: Museum and Gallery Commission, 1996.
- Bresso 2002 = Mercedes Bresso. *Per un'economia ecologica*. Roma: Carocci Editore, 2002.

⁴⁸ Musgrave 1995.

- Broggi 2004 = Danilo Oreste Broggi. *Pmi: una miniera di saperi*. «Culture e Impresa – Rivista on-line», 1 (2004).
- Brothe 1996 = Keki R. Brothe. *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*. New York: American Marketing Association, 1996.
- Bulegato 1998 = Fiorella Bulegato. *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*. Roma: Carocci Editore, 2008.
- Busacca 1998 = Antonino G. Busacca. *Costruire la fedeltà*. Milano: Il Sole 24 Ore, 1998.
- Calidoni 2003 = Cristina Calidoni. *Memoria e industria: un binomio vincente*, «Parma economica», Giugno 2003.
- Carbone, Haeckel 1994 = Lewis P. Carbone, Stephan H. Haeckel (eds.). *Engineering customer experience*. «Marketing Management», 3 (1994), n. 3, pp. 9-19.
- Carù, Cova 2003 = Antonella Carù, Bernard Cova (a cura di). *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*. «Micro & Macro Marketing», 12 (2003), pp. 187-211.
- Christopher *et al.* 1994 = Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne. *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- Colbert *et al.* 1994 = François Colbert, Jacques Nantel, Suzanne Bilodeau, J. Dennis Rich. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal-Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Éditeur Itée, 1994.
- Coleman 1943 = Laurence Vali Coleman. *Company Museums*, Washington, DC: American Association of Museums, 1943.
- Costabile 2001 = Michele Costabile. *Il capitale relazionale*. Milano: McGraw-Hill, 2001.
- Danilov 1991 = Victor J. Danilov. *Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers: A Directory*. Westport, CT: Greenwood Press, 1991.
- Danilov 1992 = Victor J. Danilov. *A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers*. New York-Westport (CT)-London: Greenwood Press, 1992.
- Dansero 1996 = Egidio Dansero. *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*. Milano: Franco Angeli, 1996.
- Dansero 1998 = Egidio Dansero. *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*. «Sviluppo Locale», 7 (1998), pp. 93-112.
- Diggle 1986 = Keith Diggle. *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited, 1986.
- Dixon 1999 = Nancy Dixon. *Learning Across Organizational Boundaries: A Case Study of Canadian Museums*. In: *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, edited by Mark Easterby-Smith, Luís Araújo, John G. Burgoyne. London: Sage, 1999, pp. 115-154.

- Dragoni 2005 = Patrizia Dragoni. *Antimarketing dei musei italiani?*. «Sinergie», 68 (2005), pp. 55-73.
- Dunning 1983 = John H. Dunning. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley, Reading, 1983.
- Dunning 2000 = John H. Dunning. *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*. «International Business Review», 9 (2000), n. 2, pp. 163-190.
- Frey 2002 = Marco Frey. *Il management ambientale – Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*. Milano: Franco Angeli, 1995.
- Gilodi 2002 = Cristina Gilodi. *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*. «Luic Papers», 101 (2002), Serie Economia aziendale 10.
- Gordon 1998 = Ian Gordon. *Relationship Marketing: new strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Toronto: John Wiley & Sons, 1998.
- Griffiths 1999 = John Griffiths. *In Good Company? What's the Point of Corporate Museums?*. «Museums Journal», 10 (1999), pp. 35-38.
- Grönroos 1984 = Christian Grönroos. *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. «European Journal of Marketing», 14 (1984), pp. 36-44.
- Grove, Fisk 1992 = Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk (eds.). *The service experience as theatre*. «Advances in Consumer Research», 19 (1992), pp. 455-461.
- Gummesson 2006 = Evert Gummesson. *Marketing relazionale*. Milano: Hoepli, 2006.
- Hayes 1998 = Bob E. Hayes. *Measuring Customer Satisfaction*. Milwaukee: ASQC, 1998.
- Hirschman, Holbrook 1982 = Elizabeth C. Hirschman, Morris B. Holbrook (eds.). *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*. «Journal of Marketing», 46 (1982), n. 3, pp. 92-101.
- Hirschman 1983 = Elizabeth C. Hirschman. *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*. «Journal of Marketing», 47 (1983), pp. 45- 55.
- Iraldo 2002 = Fabio Iraldo. *Ambiente, impresa e distretti industriali*. Milano: Franco Angeli, 2002.
- Johnson, Gustafsson 2000 = Michael D. Johnson, Anders Gustafsson (eds.). *Improving Customer Satisfaction, Loyal and Profit: an Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass, 2000.
- Kinni 1999 = Theodore Kinni. *With an Eye to the Past: Transmitting the Corporate Memory*. «Corporate University Review», 7 (1999), n. 1, p. 24.
- Kotler, Kotler 1999 = Neil Kotler, Philip Kotler (eds.). *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Edizioni di Comunità, 1999.
- Kotler 2004 = Philip Kotler. *Marketing Management*. Milano: Pearson Education Italia, 2004.

- Lalli 1992 = Paola Lalli. *Musei d'impresa memoria del futuro*. «L'impresa», 5 (2003), pp. 78-85.
- Lorenzoni 1992 = Gianni Lorenzoni (a cura di). *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*. Milano: Etas Libri, 1992.
- Marano *et al.* 2004 = Maurizio Marano, Massimiliano Zanigni, Angelo Paletta (a cura di). *Musei d'impresa. Natura a problemi di controllo tra funzione e economica e culturale*. In: *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 401-421.
- Martini 2000 = Umberto Martini. *Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente*. «Sinergie», 51 (2000), pp. 3-47.
- Melillo 1983 = Joseph V. Melillo. *Market the Arts*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1983.
- M. Montella 2009a = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- M. Montella 2009b = Massimo Montella. *Il capitale culturale*. Macerata: Eum, 2009.
- M.M. Montella 2008 = Marta Maria Montella. *Musei d'impresa*. In: Pastore, Vernuccio 2008, pp. 344-347.
- M.M. Montella 2010 = Marta Maria Montella. *Museo d'impresa musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*. «Esperienze d'impresa», 2 (2010), pp. 147-164.
- Montemaggi, Severino 2007 = Marco Montemaggi, Fabio Severino (a cura di). *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Milano: FrancoAngeli, 2007.
- Mowka *et al.* 1980 = Michael P. Mokwa, William M. Dawson, E. Arthur Prieve (eds.). *Marketing in the Arts*. New York: Praeger Publishers, 1980.
- Musgrave 1995 = Richard A. Musgrave. *Finanza pubblica, equità, democrazia*. Bologna: Il Mulino, 1995.
- Negri 2003 = Massimo Negri. *Manuale di museologia per i musei aziendali*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore, 2003.
- Nissley, Casey 2002 = Nicky Nissley, Andrea Casey (eds.). *The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*. «British Journal of Management», 13 (2002), September, pp.35-45.
- Pastore, Vernuccio 2008 = Alberto Pastore, Maria Vernuccio (a cura di). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Milano: Apogeo, 2008.
- Pine, Gilmore 2000 = Joseph B. Pine, James H. Gilmore (a cura di). *L'economia delle esperienze*. Milano: ETAS, 2000.

- Polanyi, Prosch 1975 = Michael Polanyi, Harry Prosch (eds.). *Meaning*. Chicago: University of Chicago Press, 1975.
- Polanyi 1958 = Michael Polanyi. *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge and Kegan Paul, 1958.
- Porter 1990 = Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of Nations*. New York-London: The Free Press, 1990.
- Principe 2001 = Alessandro Principe. *La cultura aziendale si fa arte*. «Il Sole 24 Ore», 26 Novembre, 2001.
- Quintanilla 1998 = Carl Quintanilla. *Planning a Vacation? Give Some Thought to Spamtown USA: Corporate Museums Attract Growing Crowds*. «Wall Street Journal», April 30 1998, p. A1.
- Resciniti 2004 = Riccardo Resciniti. *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- Ricotta 2004 = Francesco Ricotta. *L'innovazione nella politica del consumatore. Teorie ed evidenze empiriche nella prospettiva sistemica*. Padova: Cedam, 2004.
- Romani 2003 = Stefania Romani. *Viaggio alle radici del made in Italy*. «Il Sole 24 Ore», 29 Settembre 2003.
- Rullani 1997 = Enzo Rullani. *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*. In: *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, a cura di Alberto Bramanti, Mario Maggioni. Milano: Franco Angeli, 1997, pp. 85-111.
- Rust et al. 2000 = Roland Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon (eds.). *Driving Customer Equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Boston: The Free Press, 2000.
- Schmitt 1999 = Bernd H. Schmitt. *Experiential Marketing. How to get consumer to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company Brands*. New York: Free Press, 1999.
- Tomat 2005 = Andrea Tomat. *Imprese, relazioni sociali e saperi produttivi*. «AREO Valori di Marca», dicembre 2005.
- Vaccà 1982 = Sergio Vaccà. *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*. «Economia e Politica Industriale», 34 (1982), pp. 33-48.
- Vallini 2005 = Chiara Vallini. *I musei aziendali veneti in rapporto al web*. «Economia della cultura», 15 (2005), n. 2, pp. 241-246.
- Velo 2008 = Dario Velo. *Continuità e discontinuità negli studi di marketing*. «Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA», 2 (2008).
- Zan 1999 = Luca Zan (a cura di). *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*. Milano: Etas Libri, 1999.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Elio Borgonovi, Monica Calcagno, Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Mara Mazzoni, Anna Merlo, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Massimo Montella, Monica Peroni, Fulvia Rocchi, Franco Russoli, Silvia Scarpacci, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

