



**2022**

**IL CAPITALE CULTURALE**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**eum**

*Rivista fondata da Massimo Montella*



## Il capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

n. 26, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore / Editor in chief* Pietro Petrarola

*Co-direttori / Co-editors* Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Scullo

*Coordinatore editoriale / Editorial coordinator* Maria Teresa Gigliozzi

*Coordinatore tecnico / Managing coordinator* Pierluigi Feliciati

*Comitato editoriale / Editorial board* Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Emanuela Stortoni

*Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage* Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Caterina Paparello, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

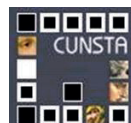
*Comitato scientifico / Scientific Committee* Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrocchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

*Web* <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: [icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

*Editore / Publisher* eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, [info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

*Layout editor* Oltrepagina srl

*Progetto grafico / Graphics* +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata WOS  
Rivista riconosciuta SCOPUS  
Rivista riconosciuta DOAJ  
Rivista indicizzata CUNSTA  
Rivista indicizzata SIMED  
Inclusa in ERIH-PLUS

# I musei d'impresa: collegare il patrimonio, il marketing e la creazione di valore. L'esperienza italiana

Cristina Simone\*, Marta Maria  
Montella\*\*, Antonio Laudando\*\*\*

## *Abstract*

Negli ultimi sessant'anni, l'*heritage marketing* ha acquisito sempre più rilevanza nella gestione aziendale sia a livello teorico che pratico. In questo contesto, i musei d'impresa sono emersi come strumenti essenziali per far leva sull'*heritage* aziendale come fattore di vantaggio competitivo. Nonostante il fenomeno dei musei d'impresa sia sotto i riflettori degli studi economico-manageriali, nessun framework mostra come essi possano diventare un efficace strumento di *total relationship heritage marketing* (TRHM). Questo lavoro

\* Cristina Simone, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: cristina.simone@uniroma1.it.

\*\* Marta Maria Montella, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: martamaria.montella@unimc.it.

\*\*\* Antonio Laudando, Dottorando di ricerca, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: antonio.laudando@uniroma1.it.

rappresenta un primo passo in tale direzione. Sulla base di un'accurata ricerca sul campo, il contributo indaga le strategie di TRHM implementate dai musei d'impresa italiani. Vengono individuati sette obiettivi strategici e quattro leve strategiche sulla cui base è possibile massimizzare il potenziale del museo in termini di TRHM. Successivamente, viene proposta una matrice che consente di analizzare la posizione strategica dei musei d'impresa rispetto alle strategie di TRHM. La matrice individua quindi cinque diverse tipologie di museo d'impresa per ognuna delle quali vengono identificate una serie di mosse strategiche che il management può implementare per migliorare le performance in termini di TRHM.

Over the past sixty years, heritage marketing has become increasingly important in business management, both theoretically and practically. In this context, corporate museums have emerged as essential tools for leveraging a firm's heritage as a competitive advantage factor. Although the phenomenon of corporate museums has been under the spotlight of economic and managerial studies, no framework shows how a corporate museum can become an effective tool for total relationship heritage marketing (TRHM). This work represents a first step in this direction. Based on thorough field research, the paper investigates the TRHM strategies implemented by Italian corporate museums. Seven strategic objectives and four strategic levers are identified based on which the museum's TRHM potential can be maximised. Subsequently, a matrix is proposed to analyse the strategic position of corporate museums with respect to TRHM strategies. Eventually, the matrix highlights five different types of corporate museums: for each type of museum, a series of strategic moves that management can implement to improve performance in terms of TRHM are identified.

### *1. Introduzione. Contesto culturale, musei d'impresa e marketing del patrimonio: un percorso intrecciato*

Negli ultimi sessant'anni, l'*heritage marketing* ha assunto un'importanza crescente nella gestione aziendale sia a livello teorico che pratico<sup>1</sup>. Coerentemente con ciò, la storia di un'azienda è stata sempre più interpretata come un asset identitario di importanza strategica<sup>2</sup>. Uno degli strumenti per far leva sull'*heritage* come fattore di vantaggio competitivo è rappresentato dai musei d'impresa: un fenomeno emblematico del nostro tempo. Sempre più aziende ne fanno uso, in Europa (ad esempio, il Museo Ferrari in Italia e il Museo Mercedes Benz in Germania) e negli Stati Uniti (ad esempio, il World of Coca Cola: Atlanta Museum & Tourist Attraction e il Crayola Experience Museum) per condividere il loro patrimonio storico con gli stakeholder, per collegare strategicamente passato, presente e futuro<sup>3</sup> e per modellare o migliorare la reputazione della *corporate identity*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Balmer 2013; Riviezzo *et al.* 2021a, 2021b.

<sup>2</sup> Hudson, Balmer 2013; Iannone 2016.

<sup>3</sup> Goulding 2000; Nissley, Casey 2002; Burghausen, Bonti 2014; Balmer 2015; Pulh *et al.* 2019.

<sup>4</sup> Balmer 2017b; Balmer, Chen 2017; Moussa, de Barnier 2020.

Sebbene qualche decennio fa l'accostamento tra azienda e museo non fosse concepibile, l'epoca postmoderna<sup>5</sup> ha fornito interpretazioni talmente nuove e originali del contesto e dei suoi elementi che il binomio museo e azienda è stato infine accettato<sup>6</sup>. Infatti, negli anni '60, si è assistito alla diffusione di una nozione antropologica di cultura al posto di quella umanistica e neoidealista di eredità classica<sup>7</sup>. Mentre la nozione di cultura della tradizione classica e infine neoidealista pertiene alla dimensione spirituale dell'uomo vista in contrapposizione al suo stato di soggezione ai bisogni materiali, con l'età postmoderna per cultura si intende il "tutto integrato", l'apparato strumentale necessario per adattarsi all'ambiente esterno<sup>8</sup>. In questo contesto, il museo d'impresa è diventato un elemento del paesaggio socioeconomico e un simbolo dell'avvento dell'era postmoderna. Secondo la visione postmoderna, i beni culturali sono tutte le risorse tangibili e intangibili – inclusi i simboli e i valori – attraverso cui un individuo o una comunità soddisfa i propri bisogni materiali e immateriali, in un dato tempo e spazio coerentemente con il sistema di valori e conoscenze correnti. L'attributo culturale non è più riservato alle cose rare, spirituali e belle; è invece esteso a tutte le cose che, qualunque sia la loro qualità, forma, suono, colore, materie prime e componenti, raccontano l'esistenza quotidiana delle comunità: il bene culturale è ogni testimonianza che abbia valore di civiltà. In questa luce, i prodotti seriali ad uso collettivo acquistano sempre più importanza. Il museo – letteralmente luogo sacro alle Muse, scrigno di sublimi rarità secondo l'assunto hegeliano che il bisogno sta al di fuori dell'arte<sup>9</sup> – è diventato un'istituzione volta a fornire informazioni storiche sulle civiltà. In base a questo rinnovato ruolo, sembra appropriato che il museo si occupi di raccogliere, conservare e rendere pubblicamente disponibile la dimensione del patrimonio culturale rappresentata dai prodotti seriali delle aziende, dai loro macchinari e da quant'altro sia servito alle comunità per soddisfare i loro bisogni in tempi e luoghi diversi<sup>10</sup>. In questo contesto, le aziende hanno sviluppato una crescente consapevolezza di sé stesse non solo come importanti attori tecno-economici ma anche culturali. Queste ultime hanno capito che il *total relationship marketing*<sup>11</sup> può migliorare la loro identità aziendale, la reputazione aziendale e le performance di fidelizzazione dei clienti, facendo leva sul patrimonio: sia il patrimonio accumulato negli anni all'interno dei loro confini organizzativi<sup>12</sup>, sia

<sup>5</sup> Lyotard 1979; Jameson 1985.

<sup>6</sup> Featherstone 2007.

<sup>7</sup> Montella 2016.

<sup>8</sup> Malinowski 1944.

<sup>9</sup> Hegel 1998.

<sup>10</sup> Ferraro 2011.

<sup>11</sup> Iannone 2016; Gummesson 2017.

<sup>12</sup> Hatch, Schultz 1997; Voltaggio, Nardi 2012.

il patrimonio tratto dal *milieu* in cui si radicano<sup>13</sup>. Pertanto, i musei d'impresa hanno acquisito un'ampia legittimazione culturale e si sono rivelati strumenti potenzialmente ottimali per un efficace marketing del patrimonio globale basato sulle risorse aziendali uniche e inimitabili.

Muovendo da queste premesse, questo paper si propone: in primo luogo, di mostrare il ruolo dei musei d'impresa nella creazione di valore come leve di TRHM; in secondo luogo, di identificare le *best practices* nella gestione dei musei d'impresa e proporre un framework (fig. 2) che spieghi come questi ultimi potrebbero generare il loro pieno potenziale di valore multidimensionale in termini di TRHM; in terzo luogo, di identificare diversi posizionamenti dei musei d'impresa riguardo alla strategia di TRHM; infine associare ad ogni posizionamento una serie di mosse strategiche funzionali al miglioramento delle performance del museo d'impresa.

In particolare, l'articolo si compone di cinque sezioni. La sezione 2 propone una review della letteratura sull'*heritage marketing*, sul TRHM (sez. 2.1) e sul ruolo dei musei d'impresa come strumenti di TRHM (sez. 2.2). La sezione 3, dopo aver illustrato il campione oggetto d'indagine (sez. 3.1) e la metodologia seguita (sez. 3.2), propone l'analisi dei risultati dell'indagine empirica condotta sui musei d'impresa italiani, corredata dall'illustrazione di uno o più musei esempi di *best practices* (sez. 3.3). Tale analisi consente di far luce sugli obiettivi e sulle leve strategiche che un museo d'impresa dovrebbe implementare per sfruttare tutto il suo potenziale in termini di TRHM. La sezione 4 propone una matrice che mostra il posizionamento del museo d'impresa rispetto alle strategie di TRHM. La matrice evidenzia cinque diverse tipologie di museo d'impresa. Per ogni tipologia di museo d'impresa, vengono identificate una serie di mosse strategiche che il management del museo può implementare per migliorare le proprie performance in termini di TRHM. Infine, la sezione 5 presenta la discussione e le riflessioni finali.

## 2. *Background teorico*

### 2.1. *Dall'heritage marketing al total relationship heritage marketing*

Il termine *heritage* affonda le proprie radici nella parola latina *heres*, e da lì al francese antico *heriter*, ossia ereditare, tramandare il passato nel presente e nel futuro<sup>14</sup>. Agli inizi del nuovo millennio, questo concetto ha fatto il suo in-

<sup>13</sup> Burghausen, Balmer 2014a, 2014b; Cerquetti, Montella 2015; Montella 2016; Napolitano, De Nisco 2017; Spielmann *et al.* 2019.

<sup>14</sup> Burghausen, Balmer 2014a, 2014b; Riviezzo *et al.* 2021a, 2021b.

gresso anche nella letteratura economico-manageriale ed è stato spesso affiancato al termine *corporate*. Il *corporate heritage* è stato definito come l'insieme dei tratti caratteristici e degli aspetti di un'impresa che collegano il suo passato, presente e futuro in modo significativo e rilevante<sup>15</sup>. Questo è caratterizzato dalle figure dei fondatori dell'azienda e dalle loro famiglie, dalle persone che nel tempo hanno contribuito alla fama del prodotto o del marchio, dagli asset storici, dalle tecniche di lavorazione originali, e da tutto ciò che può collegarsi al passato dell'impresa<sup>16</sup>. Sono diversi gli studiosi del marketing aziendale e della comunicazione che hanno messo in luce il ruolo strategico ricoperto dal *corporate heritage* nel processo di creazione di valore di un'impresa<sup>17</sup>. In particolare, viene sottolineato che il *corporate heritage* rappresenta un elemento cruciale in grado di contribuire alla capacità di sopravvivenza dell'impresa chiamata a competere in contesti sempre più complessi<sup>18</sup>. La capacità di sopravvivenza dell'impresa è facilitata dalla continuità, persistenza e sostanzialità dell'identità che l'*heritage* conferisce all'impresa stessa<sup>19</sup>. D'altronde, il patrimonio storico e culturale dell'impresa contribuisce ad aumentare il senso di appartenenza e l'identificazione dei dipendenti e, allo stesso tempo, soddisfare il bisogno di rarità e unicità avvertito dagli stakeholder<sup>20</sup>.

Tuttavia, detenere e conservare efficacemente il patrimonio storico e culturale per l'impresa sono capacità fondamentali ma non sufficienti: occorre attrarre interesse e coinvolgimento attorno ad esso facendo leva sulla strategia di *heritage marketing* con cui l'impresa può costruire un vantaggio competitivo radicato nella sua storia<sup>21</sup>. Come sottolineato da Garofano *et al.* (2020), l'impresa, attraverso un investimento consapevole e pianificato, può valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale in modo da renderlo un asset strategico. I tratti distintivi di una strategia di *heritage marketing* sono: il coinvolgimento degli stakeholder, la creazione di valore condiviso e l'utilizzo strategico del patrimonio storico e culturale dell'impresa<sup>22</sup>. Il fine ultimo è quello di creare un legame emotivo, saldo e duraturo con le diverse categorie di stakeholder<sup>23</sup>. Nel fare ciò, il ruolo del marketing emerge con forza, congiungendosi all'*heritage* nella valorizzazione del passato dell'impresa attraverso la lente del presente<sup>24</sup>.

<sup>15</sup> Balmer, Burghausen 2015; Riviezzo *et al.* 2016.

<sup>16</sup> Ashworth 1991; Napolitano *et al.* 2018; Iannone, De Chiara 2019.

<sup>17</sup> Balmer 2013; Napolitano *et al.* 2018; Riviezzo *et al.* 2021a, 2021b.

<sup>18</sup> Montemaggi, Severino 2007; Balmer 2013.

<sup>19</sup> Macdonald 2006.

<sup>20</sup> Napolitano *et al.* 2018; Iannone, De Chiara 2019.

<sup>21</sup> Misiura 2006; Montemaggi, Severino 2007; Balmer, Burghausen 2019; Garofano *et al.* 2020; Riviezzo *et al.* 2021b; Burghausen 2022.

<sup>22</sup> Riviezzo *et al.* 2021b.

<sup>23</sup> Napolitano *et al.* 2018.

<sup>24</sup> Balmer 2011.

Sostanzialmente, attraverso il marketing il patrimonio storico dell'impresa diventa per gli stakeholder interni ed esterni garanzia di solidità e credibilità<sup>25</sup>.

Focalizzandosi sui destinatari a cui rivolgersi, è necessario sottolineare che l'impresa partendo da una strategia di *heritage marketing*, che è rivolta prevalentemente ai clienti, deve piano piano transitare verso una strategia di *total relationship heritage marketing* (TRHM)<sup>26</sup>. Coinvolgendo tutti gli stakeholder, la strategia di TRHM si pone l'obiettivo di creare valore per tutte le parti coinvolte: i dipendenti, la comunità locale nella figura dei cittadini e delle istituzioni, i gruppi di influenza come i movimenti a tutela del consumatore e gli interlocutori commerciali<sup>27</sup>.

Per implementare il TRHM, l'impresa deve dotarsi di strumenti che siano idonei non solo a identificare, conservare e capitalizzare le sue risorse *firm-specific*, ma anche a impiegarle e a comunicarle a tutti gli stakeholder in modo efficace ed efficiente<sup>28</sup>. In tal senso, i musei d'impresa rappresentano uno strumento potenzialmente ottimale per un TRHM di successo basato sulle risorse distintive e inimitabili delle imprese<sup>29</sup>.

## 2.2. Musei d'impresa come strumenti di total relationship heritage marketing

Dagli anni Sessanta del secolo scorso in Italia sempre più aziende iniziano a riconoscersi orgogliosamente come attori di rilievo anche culturale e decidono perciò di dotarsi di propri musei per conservare e valorizzare documenti e manufatti atti a ricostruire e a raccontare la loro storia e, per lo più, quella dell'ambiente stesso da cui hanno tratto caratterizzanti fattori di creazione di valore. Queste aziende hanno l'intento di mettere in luce non solo l'apporto dato per lo sviluppo economico, quanto anche l'influenza socioculturale esercitata con i loro prodotti e la cura usata per la salvaguardia e la valorizzazione dell'ambiente e dei beni comuni in genere<sup>30</sup>. I musei d'impresa assumono così piena rilevanza strategica nel governo d'impresa, in quanto perfetti portatori di un "plusvalore" d'immagine, rispondente alla necessità primaria di rafforzarne la reputazione anche sotto il profilo culturale e sociale<sup>31</sup>. In sostanza, il museo d'impresa diviene presto uno degli strumenti più utilizzati per raggiungere un

<sup>25</sup> Napolitano, Marino 2016.

<sup>26</sup> Gummesson 2002, 2008.

<sup>27</sup> Iannone, De Chiara 2019.

<sup>28</sup> Balmer 2017a; Montella 2018.

<sup>29</sup> Balmer 2017a; Iannone, De Chiara 2019.

<sup>30</sup> Blombäck, Brunninge 2009; Blombäck, Scandeliuss 2013; Cerquetti 2014; Simone *et al.* 2019.

<sup>31</sup> Urde *et al.* 2007; Santos *et al.* 2016; Balmer 2017a; Schroeder 2017; Iglesias *et al.* 2019; Sammour *et al.* 2020.



accreditamento globale. Al contempo esso, mantenendo il capitale cognitivo costantemente aggiornato e consonante con le dinamiche di contesto, costituisce per l'impresa anche una fonte di innovazione attraverso la quale è possibile generare nuove conoscenze a mezzo di quelle pregresse<sup>32</sup>. Le tipologie di valore potenzialmente conseguibili dal museo d'impresa sono di diversa specie.

Dal punto di vista organizzativo, i musei d'impresa contribuiscono a rafforzare il capitale relazionale<sup>33</sup>. Infatti, il consolidamento e la diffusione della cultura aziendale permettono agli stakeholder (interni ed esterni) di identificare e distinguere l'azienda dai suoi concorrenti, sviluppando altresì un'opinione favorevole della stessa<sup>34</sup>. Diversi studiosi sottolineano anche la capacità del museo d'impresa di soddisfare e motivare il personale, aumentandone il senso di appartenenza e facendolo sentire parte della performance attesa<sup>35</sup>. Ciò influisce, inoltre, sulla qualità della produzione e della fornitura di beni/servizi<sup>36</sup>, e rafforza l'integrazione e il coordinamento inter-funzionale<sup>37</sup>.

Dal punto di vista innovativo, invece, il museo d'impresa contribuisce a rendere l'*heritage* un'opportunità per lo sviluppo e il miglioramento continuo. Infatti, il museo d'impresa, stimolando la creatività attraverso un bagaglio di conoscenze ricco e costantemente aggiornato<sup>38</sup>, va considerato non come un luogo statico in cui conservare materiali desueti, ma come un dinamico, insostituibile bacino di *know-how* per l'ideazione di nuovi prodotti, modelli e campagne pubblicitarie e per efficientare i processi<sup>39</sup>.

Il museo d'impresa è, in sostanza, uno strumento perfetto per ottimizzare sotto diversi profili gli obiettivi di differenziazione e di apprezzamento della *corporate identity* e della *corporate image* e per potenziare la *corporate reputation*<sup>40</sup>, facendo leva sulla profondità storica, sulla longevità, sugli elementi simbolici ed emozionali di natura culturale e sociale connessi all'impresa<sup>41</sup>.

Il riconoscimento dell'ampio e multidimensionale valore conseguibile da un'impresa attraverso il museo d'impresa e la connessa crescente diffusione di tali istituti culturali hanno incentivato a cavallo tra il vecchio e il nuovo millennio lo sviluppo degli studi sui musei d'impresa<sup>42</sup>.

<sup>32</sup> Montella 2012; Simone *et al.* 2021; Del Monte 2021.

<sup>33</sup> Deal, Kennedy 2008.

<sup>34</sup> Gerloff 1985; Casey 1997; Brown, Davis-Brown 1998; Schein 2010.

<sup>35</sup> Joseph 1996; Maier, Andersen 2017.

<sup>36</sup> Andersen 2020; Iglesias *et al.* 2020.

<sup>37</sup> Bonti 2014.

<sup>38</sup> Balmer, Burghausen 2019; Bargenda 2020.

<sup>39</sup> Iannone, Izzo 2017.

<sup>40</sup> Montella 2018.

<sup>41</sup> Morrison, Crane 2007; Payne *et al.* 2009; Rindell *et al.* 2015.

<sup>42</sup> Griffiths 1999; Stigliani, Ravasi 2007; Seligson 2010; Bonti 2014; Castellani, Rossato 2014; Piatkowska 2014; Vacca 2014; Iannone, Izzo 2017; Iannone, De Chiara 2019; Iannone 2020.

Nella letteratura manageriale la locuzione “museo d’impresa” include fattispecie alquanto difformi in ordine sia ai materiali costitutivi che alla missione e alle implicazioni manageriali. Per consentire un efficace approccio manageriale allo studio del fenomeno e non inficiare il rigore dell’analisi empirica, risulta dunque necessario definire l’oggetto di studio e fornire una chiara tassonomia delle sue possibili tipologie.

Si definiscono musei d’impresa i musei costituiti, governati e finanziati da un’impresa con lo scopo di creare una propria identità narrativa<sup>43</sup>. I musei d’impresa svolgono quindi una funzione strategica nel management d’impresa, poiché la loro istituzione risponde a diversi obiettivi. In primo luogo, il museo d’impresa comunica le caratteristiche specifiche dell’azienda (sia tangibili che intangibili) agli stakeholder interni ed esterni. In secondo luogo, identifica e differenzia l’azienda dalle altre e genera valore aggiunto nell’immagine. In terzo luogo, utilizza il capitale culturale dell’azienda per agire come un motore per le innovazioni future. Sostanzialmente, gli aspetti comunicativi dei musei d’impresa costituiscono il punto nodale della ragione per cui esistono: il museo d’impresa costituisce il “biglietto da visita” dell’impresa<sup>44</sup>.

Nella letteratura economico-manageriale sono state identificate diverse tipologie di musei d’impresa in base alla capacità dell’istituzione museale di ampliare l’offerta turistica e culturale di un luogo<sup>45</sup> e in base al grado di connessione esistente tra le collezioni del museo e il *core business* dell’azienda<sup>46</sup>.

Sulla base della capacità di ampliare l’offerta turistica e culturale di un luogo sono state identificate tre diverse tipologie di musei d’impresa (tradizionalisti, strategici e individualisti)<sup>47</sup>. I musei tradizionalisti, pur non utilizzando nuove risorse e tecnologie per migliorare la qualità dell’esperienza, hanno un ruolo attivo nella promozione del turismo locale e cooperano regolarmente con altre istituzioni locali. I musei strategici, oltre a sostenere gli obiettivi dell’azienda, si preoccupano della soddisfazione dei visitatori e di sviluppare iniziative congiunte con altre aziende e istituzioni locali al fine di promuovere il turismo del luogo. I musei individualisti sono “isolati” dalle altre forme di turismo locale. Essi non collaborano con altre istituzioni culturali e non si preoccupano dello sviluppo del turismo industriale nella zona.

Sulla base del grado di connessione esistente tra le collezioni del museo e il *core business* dell’azienda, è possibile identificare quattro diverse tipologie di musei d’impresa (fig. 1)<sup>48</sup>.

<sup>43</sup> Montella 2018.

<sup>44</sup> Bertoli *et al.* 2016.

<sup>45</sup> Riviezzo *et al.* 2021a.

<sup>46</sup> Montella 2018.

<sup>47</sup> Riviezzo *et al.* 2021a.

<sup>48</sup> Montella 2018.

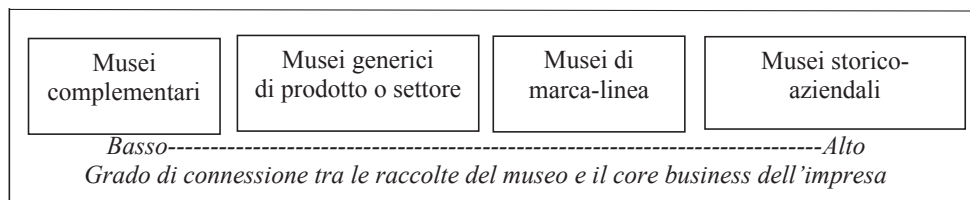


Fig. 1. Tipologie di musei d'impresa (Fonte: Montella 2018)

I musei complementari espongono materiali complementari rispetto all'attività *core* dell'impresa. I musei generici di prodotto o settore espongono oggetti di diverse epoche e di varia provenienza geografica. Questi ultimi documentano la storia e l'evoluzione delle caratteristiche e dei processi produttivi di particolari prodotti o settori strettamente connessi all'attività *core* dell'organizzazione proprietaria. I musei di marca-linea espongono oggetti riferibili ad un determinato marchio di linea. I musei storico-aziendali espongono documenti di vario genere della storia passata e del presente dell'impresa.

### 3. Musei d'impresa e marketing del patrimonio: evidenze dall'Italia

#### 3.1. Campione

La ricerca è focalizzata sui musei d'impresa italiani. In particolare, in base alla definizione enunciata nella sezione 2, sono stati individuati 94 musei d'impresa italiani (l'universo dell'indagine). Sulla base del grado di connessione esistente tra le collezioni del museo e il *core business* dell'azienda, la tipologia più ricorrente è quella storico-aziendale (60%), seguita da quelle dei musei generici di prodotto o settore (35%), dei musei di marca-linea (3%) e dei musei complementari (2%). I musei dell'universo risultano fondati per la maggior parte tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso da imprese leader di settore, prevalentemente operanti nel settore manifatturiero (84%). Il restante 16% opera in diversi settori<sup>49</sup>: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (8%); fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (2%); attività finanziarie e assicurative (2%); attività professionali, scientifiche e tecniche (2%); attività di trasporto e magazzinaggio (1%); servizi di informazione e comunicazione (1%). Sul totale dei 94 musei interpellati tramite questionario, 50 hanno risposto, per un tasso di risposta del 53,19%. Il nostro campione d'indagine è costituito così da 50 musei d'impresa italiani.

<sup>49</sup> Si fa riferimento alla *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007* (Vicari et al. 2009).

### 3.2. Metodologia

Per realizzare l'indagine empirica è stato dapprima necessario individuare l'universo d'indagine. Ciò ha comportato uno studio assai ampio ed articolato, in ragione della scarsa sistematicità degli studi in proposito, della mancanza di standard identificativi rigorosi e universalmente condivisi e delle diverse condizioni di funzionalità di alcuni impianti<sup>50</sup>. A tal fine si è anzitutto dato corso ad una mappatura, il più esaustiva possibile<sup>51</sup>, delle raccolte aziendali presenti nel contesto italiano mediante un'accurata analisi desk, in particolare facendo ricorso a:

- monografie, cataloghi museali, riviste scientifiche, quotidiani, periodici, letteratura grigia e guide turistiche;
- siti internet di istituzioni, associazioni e strutture di coordinamento;
- database specializzati e disponibili on line (in particolare quello dell'Associazione Museo Impresa-Assolombarda).

Ove necessario, al fine di integrare e disambiguare i diversi dati attinti da fonti indirette, sono stati condotti dallo stesso ricercatore dei colloqui telefonici con il management delle diverse imprese di riferimento. Questa prima fase ha condotto alla realizzazione di una schedatura sistematica di tali raccolte per mezzo di una griglia dettagliata appositamente progettata e sviluppata. Nel database sono stati registrati elementi significativi per un'accurata descrizione della realtà esaminata e, al contempo, per operare successive segmentazioni: denominazione, impresa di riferimento, titolo proprietario, categoria merceologica, localizzazione, anno di istituzione, missione, sede, quantità e qualità delle raccolte, sito web, indirizzo mail, telefono e fax. Questa puntuale ricognizione, condotta tra settembre 2008 e aprile 2009 e aggiornata fra dicembre 2018 e luglio 2019 seguendo le stesse modalità, ha consentito di identificare i musei d'impresa italiani (come definiti nella sez. 2), distinguendoli anzitutto da altre tipologie di organizzazioni di tipo non museale (archivi, collezioni, siti produttivi storici, *factory tours* etc.) e successivamente dai musei industriali, distrettuali<sup>52</sup>. In particolare, si è circoscritta la specie dei musei aziendali a quei soli istituti rispondenti alla canonica definizione di museo come spazio

<sup>50</sup> L'appellativo "museo aziendale" o "museo d'impresa" viene ancor oggi genericamente riferito a realtà profondamente eterogenee, vuoi sotto il profilo del soggetto proprietario, vuoi sotto il profilo delle attività implementate, molte delle quali al momento in fase progettuale o di avvio o in attesa di riapertura.

<sup>51</sup> Tale mappatura, in costante divenire, non pretende difatti di essere del tutto completa né assoluta.

<sup>52</sup> In particolare: i musei distrettuali includono i musei costituiti da più aziende di uno stesso settore produttivo, spesso con la partecipazione di enti pubblici, per documentare la storia e l'evoluzione di un distretto produttivo; i musei industriali includono ex musei d'impresa acquisiti da enti pubblici o più raramente costituiti da questi per mantenere la memoria di una o più aziende del territorio e documentare tradizioni produttive locali (Montella 2018).

finalizzato alla conservazione e all'esposizione di beni culturali e accessibile normalmente al pubblico<sup>53</sup>.

Ai 94 musei d'impresa italiani così individuati è stato poi somministrato un articolato questionario, compilato prevalentemente da figure di primaria responsabilità del museo (56%: direttore, curatore, conservatore, responsabile, coordinatore); seguono figure appartenenti all'ufficio marketing/comunicazione/relazioni esterne dell'azienda (16%); presidente/amministratore dell'azienda (6%); proprietario dell'azienda (e, dunque del museo), presidente della fondazione museale, addetti alla segreteria del museo (4% ciascuno); altro (4%); non specificato (6%).

Rispetto agli obiettivi, il questionario mirava ad investigare:

- il livello di consapevolezza di questi istituti rispetto al loro potenziale contributo per fini di TRHM e, segnatamente, quali e quanti obiettivi sono considerati prioritari;
- quali e quante leve strategiche vengano implementate per raggiungere i suddetti obiettivi.

Dal punto di vista strutturale, il questionario è stato articolato in tre sezioni.

A. Dati generali:

- anno di istituzione, ubicazione; tipologia della raccolta;
- utenti: numero medio annuo e principali cluster.

B. Utilizzo del museo a fini di *corporate communication* come strumento per realizzare obiettivi strategici, quali:

- valorizzare l'*heritage* aziendale, ad esempio istituendo all'interno del museo forme di *storytelling* dedicate alla storia, ai prodotti e ai valori aziendali;
- illustrare l'intera gamma del valore e, dunque, le caratteristiche sia materiali che immateriali (segnatamente simboliche e culturali) dei prodotti e dei processi dell'azienda di riferimento;
- mettere in luce il radicamento dell'azienda nel contesto locale e/o gli scambievoli vantaggi impresa-territorio, ad esempio esplicitando le modalità attraverso le quali il territorio ha contribuito a connotare i prodotti, i processi produttivi e spesso il nome stesso dell'impresa, nonché la positiva incidenza esercitata dall'impresa sull'ambiente sociale, politico, economico e culturale locale;
- fornire informazioni sugli altri musei locali, sul patrimonio diffuso, sulla città e il territorio e sull'offerta culturale locale;
- rafforzare i legami dell'azienda con altre istituzioni e attività locali (soprattutto della filiera culturale e turistica), per esempio collaborando alla realizzazione di eventi locali o semplicemente partecipandovi, nonché prendendo parte a percorsi tematici e/o ad una rete museale territoriale;

<sup>53</sup> Cfr. ICOM 2001 e 2007.

- comunicare la *corporate social responsibility* dell'impresa, per esempio mettendo in risalto l'attenzione che l'impresa rivolge all'impatto ambientale, nonché gli investimenti effettuati da questa ultima in cultura, attività sociali, sport etc.;
- diffondere e consolidare la cultura aziendale, il sentimento di appartenenza e la carica motivazionale dei dipendenti aziendali, per esempio coinvolgendo i dipendenti aziendali nella realizzazione e/o gestione del museo, nonché organizzando nel museo attività formative o di svago a loro dedicate.

C. Implementazione di leve strategiche, quali:

- strumenti informativi nel percorso di visita (e.g. strumenti testuali e/o audio-visivi e/o multimediali);
- offerta differenziata;
- marketing esperienziale;
- interazioni con soggetti locali.

Successivamente, per interpretare in chiave strategica i dati raccolti, è stato ideato un framework che pone in correlazione gli obiettivi strategici dei musei d'impresa con le leve strategiche necessarie al raggiungimento dei suddetti obiettivi (fig. 2).

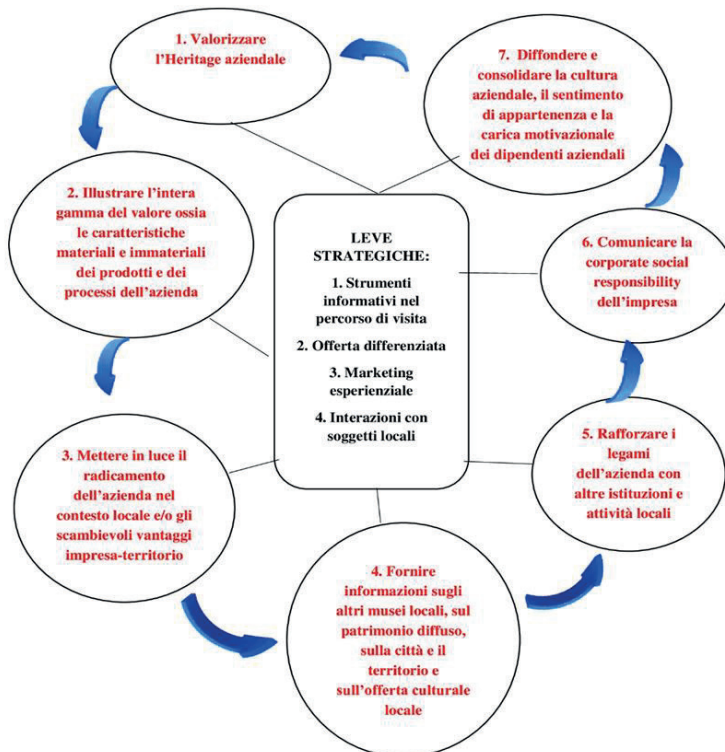


Fig. 2. Gli elementi essenziali della strategia dei musei d'impresa (Fonte: nostra elaborazione)

Il framework rappresentato in figura 2 mette in luce una strategia comprensiva dei diversi obiettivi e delle relative leve strategiche che consentirebbe a tali istituti di generare tutto il potenziale di valore multidimensionale in termini di TRHM<sup>54</sup>. Sostanzialmente, un museo d'impresa, per costituire uno strumento aziendale di particolare efficacia ai fini di TRHM, deve proporsi il maggior numero degli obiettivi strategici sopra individuati, ma soprattutto implementare il maggior numero di leve strategiche che gli consentano di conseguire effettivamente tali obiettivi (e, dunque, di generare i benefici connessi a ciascuno di questi). Inoltre, deve operare in modo integrato, al fine di ottenere effetti sinergici e non solo "sommatori". In altre parole, quello che in tale sede si propone di delineare è un modello di management integrato e inclusivo degli obiettivi strategici e delle connesse leve strategiche che un museo d'impresa dovrebbe fattivamente promuovere per affermarsi, in termini sia quantitativi sia qualitativi, come strumento aziendale di TRHM contribuendo così al complessivo *corporate value creation system*<sup>55</sup>. La strategia dei musei d'impresa ruota così attorno a sette obiettivi strategici e a quattro gruppi di leve strategiche (fig. 2).

Di seguito, vengono analizzati i dati che emergono dall'indagine sui musei d'impresa italiani. In particolare, per ciascun obiettivo e per ciascuna leva si riporta la percentuale degli istituti che rispettivamente li perseguono e/o ne fanno uso (sez. 3.3). Successivamente, vengono illustrate le percentuali dei musei d'impresa italiani in base al numero complessivo di obiettivi strategici (da 0 a 7) e leve strategiche da (0 a 4) che si propongono rispettivamente di realizzare e/o implementare.

### 3.3. Risultati

L'indagine ha messo in luce differenze tra i musei d'impresa italiani sia in merito alla consapevolezza delle loro potenzialità come strumenti di comunicazione per finalità di TRHM sia in merito all'implementazione delle strategie più efficaci. Nel variegato panorama che si delinea spiccano così delle importanti *best practices* in relazione sia agli obiettivi strategici sia alle leve strategiche in cui si articola la strategia dei musei d'impresa italiani.

In particolare, guardando agli obiettivi strategici, l'88% dei musei d'impresa analizzati ha dichiarato di essere nato come strumento a disposizione dell'impresa per ottenere consenso puntando sulla valorizzazione (conservazione e illustrazione) del patrimonio identitario materiale e immateriale dell'impresa (valorizzare l'*heritage* aziendale, obiettivo 1). Tra questi rientra il

<sup>54</sup> Prahalad, Ramaswamy 2004.

<sup>55</sup> Barile, Saviano 2014; Carù *et al.* 2017.



Museo Gancia (situato nel comune di Canelli-Asti, Regione Piemonte, Nord Italia), che si propone di mostrare il patrimonio storico dell'azienda e con esso le radici proprie di Casa Gancia e di offrire un affascinante excursus storico sul territorio e sul ruolo dell'azienda. Il 74% dei musei d'impresa, invece, si propone di illustrare l'intera gamma del valore culturale implicito nei prodotti aziendali esposti (obiettivo 2). In tal senso, meritevole è il caso del Museo Storico Perugia (situato nella bellissima città medievale di Perugia, Regione Umbria, Centro Italia), che non solo esalta la propria storia, i propri prodotti e le proprietà nutrizionali del cioccolato e dei propri prodotti, ma segnala anche il valore artistico delle confezioni e dei materiali pubblicitari. In particolare, viene sottolineato che questi ultimi sono realizzati da grandi maestri italiani, appartenenti soprattutto alla corrente futurista. Numerosi (l'84%) sono anche quelli che si dichiarano attenti a valorizzare il rapporto tra impresa e contesto locale, mettendo in luce il radicamento dell'azienda nel territorio e/o i vantaggi reciproci che emergono dall'interazione tra impresa e territorio (obiettivo 3). Tra questi di nuovo il Museo Storico Perugia, al di là dell'identificazione con la città esplicitata dal nome dell'azienda, valorizza il carattere locale dei suoi fornitori con particolare riguardo alle ceramiche artistiche di fama mondiale della città di Deruta (Perugia, Regione Umbria, Centro Italia) usate nelle confezioni dei cioccolatini. Il 52% dei musei indagati ritiene importante fornire informazioni sugli altri musei e/o sul patrimonio diffuso e non musealizzato del territorio circostante (obiettivo 4). Esempi lodevoli sono il Museo Piaggio Giovanni Alberto Agnelli, in costante contatto con l'ufficio cultura del Comune di Pontedera (Pisa, Regione Toscana, Centro Italia), e il Museo Ferrari, che ospita al suo interno l'ufficio turistico del Comune di Maranello (Modena, Regione Emilia-Romagna, Centro Italia). Dall'indagine è anche emerso che l'80% delle imprese intervistate considera il proprio museo come strumento per rafforzare il legame con le altre istituzioni e attività locali (obiettivo 5). Tra i migliori esempi vi sono il Museo Salvatore Ferragamo (Firenze, Regione Toscana, Centro Italia) fondato proprio per perseguire questo obiettivo, il Museo della calzatura di Villa Foscarini Rossi (Stà-Venezia, Regione Veneto, Nord Italia) che agisce in stretto contatto con Confindustria e con le Ville della Riviera del Brenta e il Museo del Vino Zonin (Gambellara-Vicenza, Regione Veneto, Nord Italia) che partecipa ad itinerari ed eventi enogastronomici anche collaborando con altri soggetti locali. Il 68% dichiara, inoltre, di voler fungere quale strumento per comunicare la *Corporate Social Responsibility* (CSR) (obiettivo 6). Degno di nota è il Museo Ferrari che dedica a ciò aree espositive specifiche, come la "sala formula uomo". Quest'ultima testimonia la cura usata dalla Ferrari S.p.a. per promuovere ambienti di lavoro che garantiscano elevati livelli di *well-being* organizzativo. Un altro dato rilevante è rappresentato da quel 74% dei musei che ha dichiarato di voler servire come strumento per diffondere e consolidare all'interno dell'impresa la cultura aziendale, il sentimento di appartenenza e la carica motivazionale dei dipendenti (obiettivo



7). Questo obiettivo è particolarmente sentito in musei afferenti ad imprese di media e grande dimensione, quali il Museo Fintecna, il Museo della Liquirizia “Giorgio Amarelli”, il Museo Zambon, il Museo Laboratorio del Tessile, il Museo dell’Olio di Oliva Cisano, la Fondazione Fila Museum, la Collezione Storica e Archivi Rubelli.

La figura 3 sintetizza quanto illustrato finora mediante un istogramma. In particolare, vengono mostrate le percentuali relative al perseguimento di ciascuno obiettivo strategico da parte dei musei d’impresa italiani (fig. 3).

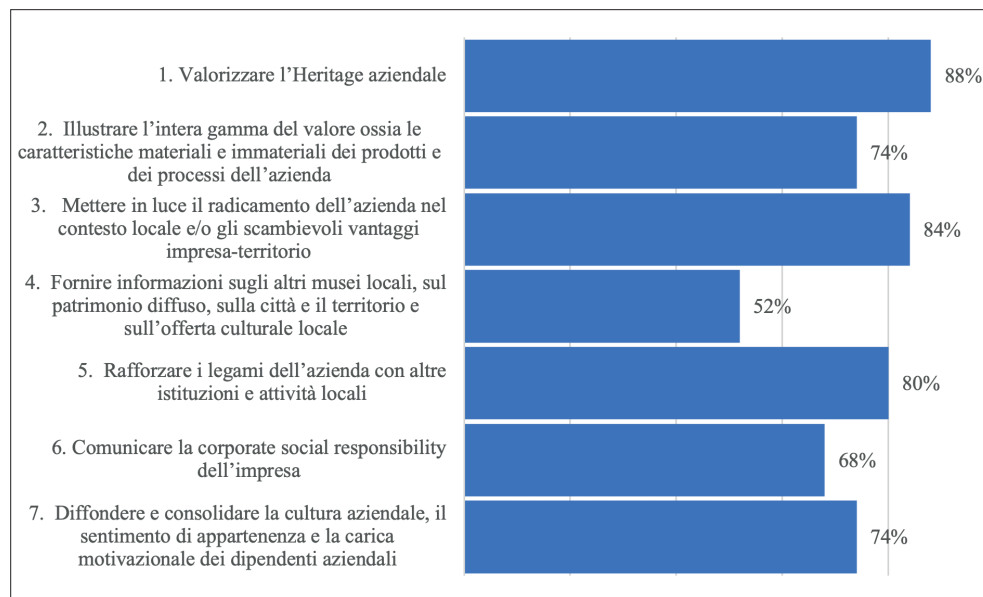


Fig. 3. Obiettivi strategici dei musei d’impresa: analisi qualitativa (principali tipologie e incidenza %) (Fonte: nostra elaborazione)

Dal punto di vista degli obiettivi complessivamente perseguiti (rispetto ai sette individuati) dai musei d’impresa italiani, emerge che: il 2% non è interessato a raggiungerne nessuno; il 4% si propone di raggiungerne solo uno; l’8% risulta interessato a raggiungerne due; lo 0% tre; l’8% quattro; il 24% cinque; il 30% sei; il 24% tutti e sette gli obiettivi (fig. 4).

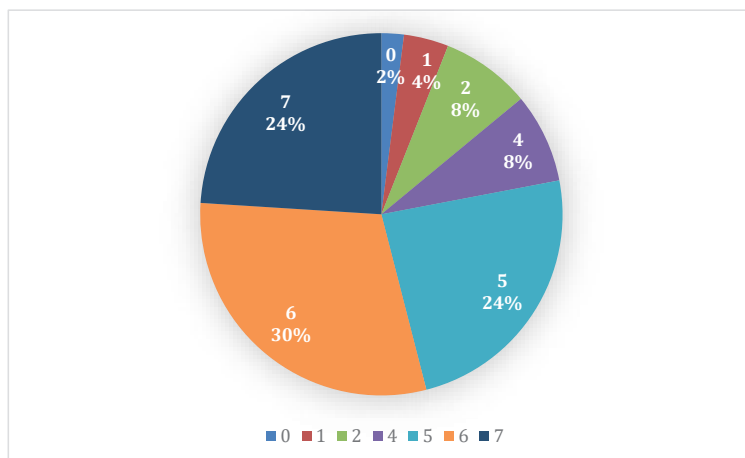


Fig. 4. Varietà degli obiettivi strategici (Fonte: nostra elaborazione)

Passando alle quattro leve strategiche implementate dai musei d'impresa italiani per conseguire efficacemente gli obiettivi strategici, l'indagine mette in luce dei risultati alquanto interessanti. In particolare, il 62% di essi ricorre all'utilizzo di strumenti informativi nel percorso di visita quali, ad esempio, gli strumenti testuali e/o audio-visivi (leva strategica 1). Invece, il 78% dichiara di ricorrere alla differenziazione dell'offerta proponendo più percorsi di visita e/o più livelli di lettura dei materiali esposti, ciascuno focalizzato sul raggiungimento di uno o più obiettivi strategici (leva strategica 2). Il 36% dei casi indagati utilizza soluzioni spettacolari finalizzate al *marketing* esperienziale (leva strategica 3). Questi musei si impegnano nella teatralizzazione dell'offerta facendo leva sugli *atmospherics* tangibili e intangibili, sulle tecnologie digitali, sulle strategie di *entertainment*, sull'immersività, l'esperienzialità, l'interattività, la dinamicità e lo *storytelling*<sup>56</sup>. Al riguardo, meritevole di nota è il Museo Casa Martini (Pessione-Torino, Regione Piemonte, Nord Italia), che ha adottato la strategia di differenziazione dell'offerta e ha al contempo fatto ricorso al marketing esperienziale offrendo due percorsi di visita:

- un percorso educativo che racconta la storia del vino e dell'azienda attraverso il Museo Martini di Storia dell'Enologia e la galleria Mondo Martini;
- un percorso mirato all'intrattenimento attraverso l'*Experience room*.

Altri esempi di strategie di marketing esperienziale sono offerti dal Museo Ducati (Bologna, Regione Emilia-Romagna, Centro Italia) che ospita un grande vano a forma di casco e dal Poli Museo della Grappa (Bassano del Grappa-Vicenza, Regione Veneto, Nord Italia) che espone una raccolta di 2.400 bottigliette mignon.

<sup>56</sup> Leoni, Cristofaro 2021.

Infine, il 36% dei casi dichiara di interagire con soggetti locali impegnati nella valorizzazione e promozione del territorio (leva strategica 4). Tra questi citiamo il Museo Storico Perugina, in stretto contatto con istituzioni culturali e operatori turistici e attivamente partecipa agli eventi locali, e il Museo del Vino Zonin, che partecipa alle “strade del vino” e collabora con l’amministrazione comunale e il consorzio di Promozione Turistica di Vicenza (Regione Veneto, Nord Italia).

La figura 5 presenta i dati percentuali dei musei d’impresa italiani che adottano ciascuna leva strategica.



Fig. 5. Leve strategiche adottate dai musei d’impresa italiani (Fonte: nostra elaborazione)

Dal punto di vista delle leve strategiche complessivamente utilizzate (rispetto alle quattro individuate), emerge che: il 14% del totale dei musei d’impresa indagati dichiara di non adottare nessuna leva strategica; il 26% ne implementa una sola; il 18% ricorre alla combinazione di due leve strategiche; il 18% ricorre a tre leve strategiche; il 24% dichiara di implementarne quattro (fig. 6).

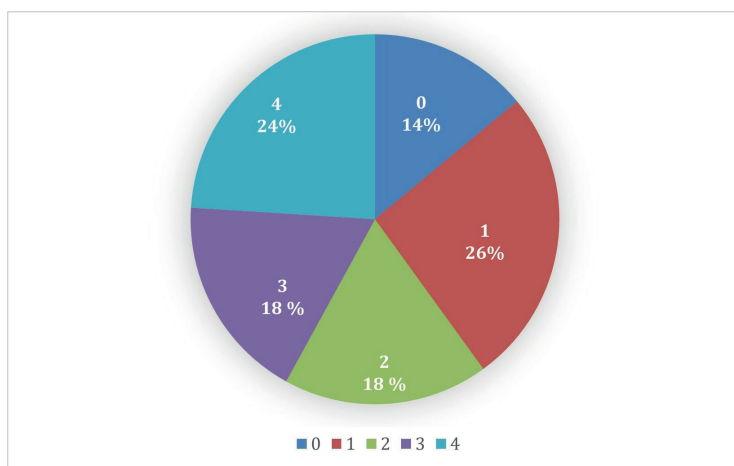


Fig. 6. Grado di integrazione delle leve strategiche (Fonte: nostra elaborazione)

In sostanza, si può asserire che dal punto di vista strategico i musei d'impresa italiani adottano nel complesso una strategia non sufficientemente integrata e inclusiva, che presenta ampi spazi di miglioramento sia in termini quantitativi che qualitativi. A tal proposito viene ora proposta una matrice che consente di identificare il posizionamento strategico del museo d'impresa in termini di contributo alle strategie di TRHM e le relative aree di miglioramento.

#### 4. *Implicazioni teoriche e manageriali: il TRHM e la matrice di posizionamento dei musei d'impresa*

L'indagine empirica ha evidenziato che quasi tutti i musei d'impresa italiani sono consapevoli che potrebbero apportare all'azienda di cui sono espressione benefici in termini di TRHM. Ciò nonostante, molti di essi non riescono a conseguire performance rilevanti, non riuscendo ad affermarsi come potrebbero come strumento di *total relationship heritage marketing*. Questo accade perché la maggioranza dei musei d'impresa italiani adotta una strategia non sufficientemente integrata e inclusiva, trascurando obiettivi e leve strategiche di fondamentale importanza.

A tal proposito, il framework presentato nella fig. 2 rappresenta un modello strategico ideale a cui i musei d'impresa dovrebbero tendere. Sulla base di quest'ultimo, si propone una matrice (fig. 7) che può essere utile ai manager di questi istituti per analizzare il posizionamento del museo in termini di contributo alle strategie di TRHM dell'impresa.

Essa si basa sulle seguenti due variabili:

- varietà degli obiettivi strategici: essa esprime la varietà del raggio d'azione strategico. Questa ultima attiene alla consapevolezza del museo d'impresa di quali e quanti obiettivi risultano strategici a fini di TRHM. Rispetto ai 7 obiettivi identificati, verrà considerata bassa, media o alta quando un museo ne contempla rispettivamente da 1 a 3, 4 o da 5 a 7;
- grado di integrazione strategica: esprime quanto il management affronta sinergicamente la realizzazione degli obiettivi. Esso attiene alle capacità del museo d'impresa di sviluppare una strategia integrata e inclusiva che prevede la contemporanea implementazione di diverse leve strategiche; questa, rispetto alle 4 leve strategiche identificate, verrà considerata bassa, media o alta quando un museo ne contempla rispettivamente solo 1, da 2-3 o 4.

<b>Integrazione strategica</b>	Alta	<b>B)</b> <b>Museo d'impresa focalizzato</b>  e.g. - Museo nazionale Alinari della fotografia	<b>A)</b> <b>Museo d'impresa altamente strategico</b>  e.g. - Museo Ferrari - Museo storico Perugia - Museo del vino Zonin	
	Media	<b>E) Museo d'impresa mediamente strategico</b>	e.g. - Silmax museo dell'utensileria - Museo del vetro e della bottiglia "Giovanni Mariani" - Raccolta storica "I Santi"	
	Bassa	<b>D)</b> <b>Museo d'impresa limitatamente strategico</b> e.g. - Museo aziendale della "Gori & Zucchi" - Museo del trattore "Same" - Museo del falegname "Tino Sana"	<b>C)</b> <b>Museo d'impresa riduzionista</b> e.g. - Museo "Salvatore Ferragamo" - Museo Fondazione Fila museo - Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli"	
		Bassa	Media	Alta
		<b>Varietà degli obiettivi strategici</b>		

Fig. 7. Il posizionamento dei musei d'impresa come strumenti efficaci di TRHM (Fonte: nostra elaborazione)

In funzione di queste due variabili possono essere individuate cinque tipologie di musei d'impresa:

- a) *Museo d'impresa altamente strategico*. Rientrano in questa categoria i musei d'impresa che presentano un alto grado di integrazione strategica e un'elevata varietà degli obiettivi strategici. Questi musei, seguendo un modello di gestione ottimale (in termini quali-quantitativi) relativamente al TRHM, si affermano quali strumenti di massima efficacia rispetto a tale finalità, creando un considerevole plusvalore. In questa categoria ricade il 22% dei musei d'impresa italiani, tra cui ad esempio il Museo Ferrari (Maranello-Modena, Regione Emilia-Romagna, Centro Italia), il museo storico Perugia (Perugia, Regione Umbria, Centro Italia) e il Museo del Vino Zonin (Gambellara-Vicenza, Regione Veneto, Nord Italia).
- b) *Museo d'impresa focalizzato*. Rientrano in questa categoria i musei d'impresa che presentano un alto grado di integrazione strategica e una ridotta varietà degli obiettivi strategici. Questi musei, pur adottando sinergica-

mente tutte e quattro le leve strategiche, si focalizzano su un ristretto set di obiettivi strategici. Compito del management è quello di individuare gli altri obiettivi da integrare nella strategia. Solo il 2% dei musei d'impresa italiani afferisce a questa categoria, cioè il MNAF Museo Nazionale Alinari della Fotografia (Firenze, Regione Toscana, Centro Italia).

- c) *Museo d'impresa riduzionista*. Questa tipologia è caratterizzata da un'elevata varietà degli obiettivi strategici ma da un basso grado di integrazione strategica. Questi musei, pur perseguendo la maggior parte degli obiettivi, adottano un approccio riduzionista nella scelta delle leve strategiche da implementare. In particolare, il museo d'impresa riduzionista, implementando una sola leva strategica, non riesce a sfruttare tutto il potenziale di valore multidimensionale. Il management dovrebbe muoversi verso un approccio strategico sinergico che tenga in considerazione le diverse leve strategiche a disposizione per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. A questa categoria afferisce il 22% dei musei d'impresa italiani, tra cui ad esempio il Museo Salvatore Ferragamo (Firenze, Regione Toscana, Centro Italia), il Museo Fondazione Fila (Biella, Regione Piemonte, Nord Italia) e il Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli" (Corigliano-Rossano-Cosenza, Regione Calabria, Sud Italia).
- d) *Museo d'impresa limitatamente strategico*. Rientrano in questa categoria i musei d'impresa che presentano sia un basso grado di integrazione strategica sia una limitata varietà degli obiettivi strategici. Questi musei conseguono in misura assai ridotta i possibili benefici di TRHM. Il management dovrebbe intervenire tanto integrando il numero degli obiettivi da conseguire quanto con una riformulazione strategica che muova da un approccio riduzionista ad un approccio sinergico capace di sfruttare le molteplici leve strategiche. A questa categoria afferisce il 4% dei musei d'impresa italiani, tra cui ad esempio il Museo aziendale della "Gori & Zucchi" (San Zeno-Arezzo, Regione Toscana, Centro Italia), il Museo del Trattore Same (Treviglio-Bergamo, regione Lombardia, Nord Italia) e il Museo del Falegname Tino Sana (Almenno San Bortolomeo-Bergamo, Regione Lombardia, Nord Italia).
- e) *Museo d'impresa mediamente strategico*. Rientrano in questa categoria i musei che presentano un medio grado di integrazione strategica e una media varietà degli obiettivi strategici. Questi musei conseguono in buona misura i benefici legati alla strategia di TRHM. Per massimizzarne l'efficacia, il management dovrebbe integrare nella propria strategia alcuni degli obiettivi e delle leve strategiche non considerate. A questa categoria afferisce il 36% dei musei d'impresa italiani, tra cui ad esempio il Museo Silmax dell'utensileria (Lanzo Piemontese-Torino, Regione Piemonte, Nord Italia), il Museo del Vetro e della Bottiglia "Giovanni Mariani" (Montalcino-Siena, regione Toscana, Centro Italia) e la Raccolta Storica "I Santi" (Milano, regione Lombardia, Nord Italia).

Le cinque categorie individuate dalla matrice fanno riferimento a quei musei d'impresa efficaci (*MdI efficaci*) – pari all'86% del campione indagato – che in qualche misura agiscono come strumenti di TRHM, proponendosi almeno un obiettivo strategico tra i sette individuati e adottando almeno una leva strategica tra le quattro individuate.

La matrice, infatti, non include quei musei d'impresa che:

- non si propongono alcun obiettivo strategico (*MdI inconsapevoli*, che risultano essere il 2% dei musei indagati);
- pur proponendosi uno o più degli obiettivi funzionali al TRHM (dunque ascrivibili alla categoria dei *MdI consapevoli*), non implementano alcuna leva strategica (*MdI inefficaci*), che risultano essere il 12% dei musei indagati (fig. 8).

I musei appartenenti a tali categorie (ovvero quelli inconsapevoli e inefficaci), infatti, non creano alcun valore in termini di TRHM. In questi casi il management dovrebbe intervenire con una reinterpretazione del museo. Nel primo caso andrebbe aumentata la consapevolezza dell'importanza degli obiettivi funzionali al TRHM quanto irrobustita l'implementazione delle più adeguate leve strategiche; nel secondo caso occorrerebbe focalizzarsi soprattutto sulle leve strategiche.

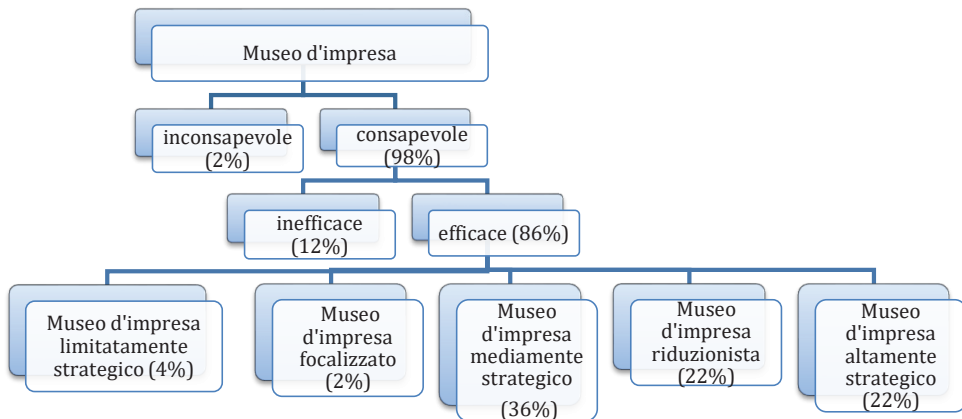


Fig. 8. Musei d'impresa italiani e contributo effettivo al TRHM (Fonte: nostra elaborazione)

##### 5. *Discussione e considerazioni conclusive*

Questo lavoro, alla luce degli assunti teorici descritti e dell'analisi empirica condotta, propone un modello di management sistemico a livello di obiettivi e leve strategiche che i musei d'impresa dovrebbero adottare per riuscire a sfruttare tutto il loro potenziale di valore multidimensionale ed affermarsi

al meglio quali efficaci strumenti di TRHM a disposizione dell'impresa. La ricerca propone un framework e una matrice originali che consentono di analizzare il posizionamento di un museo d'impresa in relazione alla strategia di TRHM. In particolare, la matrice mette in luce cinque diverse tipologie di museo d'impresa, per ognuna delle quali vengono identificate una serie di mosse strategiche che il management del museo può implementare per migliorare le proprie performance in termini di TRHM. Sostanzialmente, il framework e la matrice di posizionamento sono degli strumenti che il management del museo d'impresa può utilizzare a supporto dell'implementazione di una strategia di TRHM sinergica e perfettamente integrata.

In tal senso, la ricerca offre un contributo di particolare rilievo sia per l'avanzamento degli studi teorici che per la pratica manageriale. Dal punto di vista teorico, il paper fornisce un doppio contributo alla letteratura economico-manageriale. In primo luogo, viene sviluppato e proposto un questionario i cui item possono essere utilizzati per investigare gli obiettivi e le leve strategiche implementate dai musei d'impresa in relazione alla strategia di TRHM. In secondo luogo, la ricerca individua cinque diverse tipologie di museo d'impresa in termini di contributo alla strategia di TRHM. Viene così offerta una segmentazione dei musei d'impresa complementare a quelle già presenti in letteratura<sup>57</sup>. Tra le segmentazioni già proposte in letteratura, Montella (2018) evidenzia cinque diverse tipologie di museo d'impresa in relazione al grado di connessione esistente tra le collezioni del museo e il *core business* dell'azienda. Riviezzo *et al.* (2021a) identificano tre tipologie di museo d'impresa in base alla capacità di ampliare l'offerta turistica e culturale di un luogo. Il presente paper, quindi, arricchisce il preesistente quadro teorico proponendo cinque diverse tipologie di musei d'impresa in relazione alla strategia di TRHM che essi implementano.

Dal punto di vista della pratica manageriale, la matrice proposta consente al management di individuare la tipologia alla quale appartiene il proprio museo nonché alcune mosse strategiche (obiettivi e leve) da poter implementare per migliorare le proprie performance in termini di TRHM. Inoltre, lo studio, grazie al framework e alla matrice di posizionamento, scatta anche "un'istantanea" sulle attuali performance dei musei d'impresa italiani in termini di TRHM (figg. 7 e 8).

Per ciò che attiene ai limiti del contributo, questi sono da ricercarsi nella dimensione nazionale del campione oggetto d'indagine. Ricerche future potranno quindi essere orientate ad arricchire questo filone di studio con ulteriori evidenze empiriche volte ad approfondire contesti diversi da quello italiano.

<sup>57</sup> Montella 2018; Riviezzo *et al.* 2021a.



*Riferimenti bibliografici / References*

- Andersen M.A. (2020), *Times are changing: the role of heritage identity on employee identification in a Danish family-owned company*, «Corporate Communications: An International Journal», 25, n. 3, pp. 477-494, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2020-0076>>, 4.10.2022.
- Ashworth G.J. (1991), *Heritage Planning: Conservation as the Management of Urban Change*, Groningen: Geo Pers.
- Balmer J.M. (2011), *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy*, «European Journal of Marketing», pp. 1380-1398.
- Balmer J.M.T. (2013), *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?*, «Corporate Communications: An International Journal», 18, n. 3, pp. 290-326, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>>, 4.10.2022.
- Balmer J.M. (2017a), *Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship*, «European Journal of Marketing», 51, n. 9/10, pp. 1462-1471.
- Balmer J.M. (2017b), *The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum*, «European Journal of Marketing», 51, n. 9/10, pp. 1472-1502.
- Balmer J.M., Burghausen M. (2015), *Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organisational heritage*, «Journal of Brand Management», 22, n. 5, pp. 364-384.
- Balmer J.M., Burghausen M. (2019), *Marketing, the past and corporate heritage*, «Marketing Theory», 19, n. 2, pp. 217-227.
- Balmer J.M., Chen W. (2017), *Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction*, «European Journal of Marketing», 51, n. 9/10, pp. 1510-1521.
- Bargenda A. (2020), *The artification of corporate identity: aesthetic convergences of culture and capital*, «Qualitative Market Research: An International Journal», 23, n. 4, pp. 797-819.
- Barile S., Saviano M. (2014), *Resource Integration and Value Co-creation in Cultural Heritage Management*, in *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, a cura di L. Aiello, Hershey, PA: IGI Global, pp. 58-82.
- Bertoli G., Busacca B., Ostillio M.C., Di Vito S. (2016), *Corporate museums and brand authenticity: Explorative research of the Gucci Museo*, «Journal of Global Fashion Marketing», 7, n. 3, pp. 181-195.
- Blombäck A., Brunninge O. (2009), *Corporate identity manifested through historical references*, «Corporate Communications: An International Journal», 14, n. 4, pp. 404-419, <<https://doi.org/10.1108/13563280910998754>>, 4.10.2022.

- Blombäck A., Scandeliuss, C. (2013), *Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image?*, «Corporate Communications: An International Journal», 18, n. 3, pp. 362-382, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0048>>, 4.10.2022.
- Bonti M. (2014), *The corporate museums and their social function: some evidence from Italy*, «European Scientific Journal», n. 1 (November Special Edition), pp. 141-150.
- Brown R.H., Davis-Brown B. (1998), *The Making of Memory: The Politics of Archives, Libraries and Museums in the Construction of National Consciousness*, «History of the Human Sciences», 11, n. 4, pp. 17-32.
- Burghausen M. (2022), *Towards a Co-Creational Perspective on Corporate Heritage Branding*, in *The Routledge Companion to Corporate Branding*, London: Routledge, pp. 345-363.
- Burghausen M., Balmer J.M.T. (2014a), *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, «Journal of Business Research», 67, n. 11, pp. 2311-2323.
- Burghausen M., Balmer J.M.T. (2014b), *Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective*, «Corporate Communications: An International Journal», 19, n. 4, pp. 384-402, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0032>>, 4.10.2022.
- Burghausen M., Balmer J.M.T. (2015), *Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective*, «European Journal of Marketing», 49, n. 1/2, pp. 22-61.
- Carù A., Ostillio M.C., Leone G. (2017), *Corporate museums to enhance brand authenticity in luxury goods companies: The case of Salvatore Ferragamo*, «International Journal of Arts Management», 19, n. 2, pp. 32-45.
- Casey A. (1997), *Collective Memory in Organisations*, in *Advances in Strategic Management Vol. 14: Organizational Learning and Strategic Management*, edited by P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton (series editors), J. Walsh, A. Huff (volume editors), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 111-151.
- 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.
- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M., Montella M.M. (2015), *Museum networks and sustainable tourism management. The case study of Marche region's museums (Italy)*, «Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal», 5, n. 1, pp. 100-125.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (2008), *The new corporate cultures: Revitalising the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*, New York: Basic Books.
- Del Monte A., Moccia S., Pennacchio L. (2021), *Cultural environment, entrepreneurship and innovation in Europe. The importance of history*, «Il

- capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 23, pp. 111-139.
- Featherstone M. (2007), *Consumer culture and postmodernism*, London: Sage Publishing.
- Ferraro V. (2011), *Restyling museum role and activities: European best practices towards a new strategic fit*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 2, pp. 133-177.
- Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M.R. (2020), *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 10, pp. 125-146.
- Gerloff E.A. (1985), *Organizational Theory and Design: a Strategic Approach for Management*, New York: McGraw-Hill.
- Goulding C. (2000), *The Commodification of the Past, Postmodern Pastiche, and the Search for Authentic Experiences at Contemporary Heritage Attractions*, «European Journal of Marketing», 34, n. 7, pp. 835-853.
- Griffiths J. (1999), *In Good Company? Do Company Museums Serve the Company, its Marketing Department, its Employees or the Public?*, «Museum News», n. 10, pp. 35-38.
- Gummesson E. (2002), *Relationship marketing in the new economy*, «Journal of Relationship Marketing», 1, n. 1, pp. 37-57.
- Gummesson E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Oxford: Elsevier.
- Gummesson E. (2017), *From relationship marketing to total relationship marketing and beyond*, «Journal of Services Marketing», 31, n. 1, pp. 16-19.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organisational culture, identity and image*, «European Journal of marketing», 31, n. 5/6, pp. 356-365.
- Hegel G.W.F. (1998), *Aesthetics: Lectures on fine art*, New York: Oxford University Press.
- Hudson B.T., Balmer J.M.T. (2013), *Corporate heritage brands: Mead's theory of the past*, «Corporate Communications: An International Journal», 18, n. 3, pp. 347-361, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-Apr-2012-0027>>, 4.10.2022.
- Iannone F. (2016), *Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sensemaking nel museo Salvatore Ferragamo*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 13, pp. 525-553.
- Iannone F. (2020), *It's 'Retro-Mania: The Corporate Museum and the Archive as Sources for New' Heritage-Based' Design Products*, in *Examining a New Paradigm of Heritage with Philosophy, Economy, and Education*, a cura di A. Dos Santos Queiros, Hershey, PA: IGI Global, pp. 232-246.
- Iannone F., De Chiara A. (2019), *Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management*, «Micro & Macro Marketing», 28, n. 3, 435-468.
- Iannone F., Izzo F. (2017), *Salvatore Ferragamo: An Italian heritage brand and its museum*, «Place Branding and Public Diplomacy», 13, n. 2, pp. 163-175.
- ICOM (2001), *Codice deontologico*, Barcellona.

- ICOM (2007), *Statues*, Vienna.
- Iglesias O., Ind N., Schultz M. (2020), *History matters: The role of history in corporate brand strategy*, «Business Horizons», 63, n. 1, pp. 51-60.
- Iglesias O., Markovic S., Singh J.J., Sierra V. (2019), *Do customer perceptions of corporate services brand ethicality improve brand equity? Considering the roles of brand heritage, brand image, and recognition benefits*, «Journal of Business Ethics», 154, n. 2, pp. 441-459.
- Jameson F. (1985), *Postmodernism and consumer society*, in *Postmodern culture*, a cura di H. Foster, London: Pluto Press, pp. 111-125.
- Joseph W.B. (1996), *Internal marketing builds service quality*, «Journal of Health Care Marketing», 1, n. 1, pp. 54-59.
- Leoni L., Cristofaro M. (2021), *Technology adoption in small Italian museums: an empirical investigation*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 23, pp. 57-87.
- Lyotard J.F. (1979), *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Paris: Minuit.
- Macdonald S. (2006), *Undesirable heritage: fascist material culture and historical consciousness in Nuremberg*, «International Journal of Heritage Studies», 12, n. 1, pp. 9-28.
- Maier C.D., Andersen M.A. (2017), *Strategic internal communication of corporate heritage identity in a hypermodal context*, «Corporate Communications: An International Journal», 22, n. 1, pp. 36-59, <<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2015-0059>>, 4.10.2022.
- Malinowski B. (1944), *A scientific theory of culture and other essays*, Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.
- Misiura S. (2006), *Heritage Marketing*, Oxford: Elsevier.
- Montella M.M. (2012), *Scelte di prodotto e processo nelle organizzazioni museali d'impresa. Un'indagine empirica: il Museo Storico Perugina*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 4, pp. 119-138.
- Montella M. (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Alphen aan den Rijn-Milano: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M.M. (2018), *I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*, Roma: Studi MOA.
- Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano-Roma: FrancoAngeli.
- Morrison S., Crane F.G. (2007), *Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience*, «Journal of Brand Management», 14, n. 5, pp. 410-421.
- Moussa A., de Barnier V. (2020), *How can corporate heritage identity stewardship lead to brand ambidexterity?*, «Journal of Strategic Marketing», pp. 1-16, <<https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1786845>>, 4.10.2022.
- Napolitano M.R., De Nisco A. (2017), *The great beauty. The role of cultural heritage and place identity in the international marketing strategies of made in Italy*, «Place Branding and Public Diplomacy», 13, n. 2, pp. 99-175.

- Napolitano M.R., Marino V. (2016), *Cultural heritage e made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A. (2018), *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli: Editoriale scientifica.
- Nissley N., Casey A. (2002), *The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*, «British Journal of Management», 13, n. S2, pp. S35-S45.
- Payne A., Storbacka K., Frow P., Knox S. (2009), *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*, «Journal of Business Research», 62, n. 3, pp. 379-389.
- 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.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, «Journal of interactive marketing», 18, n. 3, pp. 5-14.
- Pulh M., Mencarelli R., Chaney D. (2019), *The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer-brand relationship*, «European Journal of Marketing», 53, n. 10, pp. 2193-2212.
- Rindell A., Santos F.P., de Lima A.P. (2015), *Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage*, «Journal of Brand Management», 22, n. 5, pp. 467-484.
- Riviezzo A., Garofano A., Napolitano M.R. (2016), *Il tempo è lo specchio dell'eternità". Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 13, pp. 497-523.
- Riviezzo A., Garofano A., Mason M., Napolitano M. (2021a), *Italian corporate museums as industrial tourism destinations: A segmentation study based on strategic orientation*, «European Journal of Tourism Research», n. 29, 2906, pp. 1-20.
- Riviezzo A., Garofano A., Napolitano M.R. (2021b), *Corporate Heritage Marketing: Using the Past as a Strategic Asset*, London: Routledge.
- Sammour A., Chen W., Balmer J.M., Botchie D., Faraday J. (2020), *Crafting the forever now: corporate heritage brand innovation at John Lewis Partnership*, «Strategic Change», 29, n. 1, pp. 115-126.
- Santos F.P., Burghausen M., Balmer J.M. (2016), *Heritage branding orientation: The case of Ach. Brito and the dynamics between corporate and product heritage brands*, «Journal of Brand Management», 23, n. 1, pp. 67-88.
- Schein E.H. (2010), *Organisational culture and leadership*, San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schroeder J.E. (2017), *Corporate branding in perspective: a typology*, «European Journal of Marketing», 51, n. 9/10, pp. 1522-1529.
- Seligson J. (2010), *Corporate, culture? One part education, one part sales: This is the corporate museum*, «Museum», 89, n. 6, pp. 34-41.



- Simone C., Cerquetti M., La Sala A. (2021), *Museums in the Infosphere: re-shaping value creation*, «Museum Management and Curatorship», 36, n. 4, pp. 322-341.
- Simone C., Conti M.E., La Sala A. (2019), *Firm, territory and local community: lessons learned from the Olivetti's model*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 403-428.
- Spielmann N., Cruz A.D., Tyler B.B., Beukel K. (2019), *Place as a nexus for corporate heritage identity: An international study of family-owned wineries*, «Journal of Business Research», n. 129(C), pp. 826-837.
- Stigliani I., Ravasi D. (2007), *Organisational artefacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa-Romeo, Kartell, and Piaggio*, in *Organizational Identity in Practice*, a cura di L. Lerpold, D. Ravasi, J. Van Rekom, G. Soene, London and New York: Routledge, pp. 197-214.
- Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M. (2007), *Corporate brands with a heritage*, «Journal of Brand Management», 15, n. 1, pp. 4-19.
- 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.
- Vicari P., Ferillo A., Valeri A. (2009), *Classificazione delle attività economiche-Ateco 2007*, Roma: Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT).
- Voltaggio M., Nardi L. (2012), *Impara l'arte e mettila da parte. La storia inedita del patrimonio artistico di Eni*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 5, pp. 27-40.

**JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Pietro Petroroia

**Co-direttori / Co-editors**

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

*Texts by*

Alessandro Arangio, Sergio Barile, Elisa Bernard, Elena Borin,  
Maria Luisa Catoni, Silvana Colella, Alessandra Cozzolino, Daphné Crepin,  
Stefano De Falco, Stefano De Mieri, Elena Di Blasi, Patrizia Dragoni,  
Giulia Fiorentino, Igor Górewicz, Antonio Laudando, Alessandra Lavagnino,  
Aleksandra Łukaszewicz, Sonia Malvica, Nunziata Messina,  
Marta Maria Montella, Andrea Penso, Pietro Petraroia, Maria Luisa Ricci,  
Cristina Simone, Antonio Troiano.

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

