Liuc Papers

Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC

Numero 300, settembre 2016

Serie

Economia e Impresa 80

Daniele Pozzi

Heritage & profits:
La storia come vantaggio competitivo per l'impresa

Serie: Economia e Impresa

Liuc Papers

ISSN:1722-4667

Direttore Responsabile: Piero Cavaleri
Direzione, redazione, amministrazione: Università Carlo Cattaneo - LIUC
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:
Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»
Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail pcavaler@liuc.it

HERITAGE & PROFITS
La storia come vantaggio competitivo per l'impresa

Daniele Pozzi

1. Introduzione

L'idea di successo imprenditoriale è solitamente legata a suggestioni che richiamano all'innovazione e al progresso, piuttosto che alla conservazione del passato. L'imprenditore Schumpeteriano è l'eroe che crea nuovi prodotti, nuove forme di produzione o di distribuzione distruggendo, nello stesso tempo, il vecchio ordine e ricevendone in premio un profitto superiore a quello dei concorrenti, ancora appesantiti dal retaggio di un mondo che scompare.

Considerando la storia economica degli stati, sembrerebbe possibile ritrovare una conferma nella vigorosa ascesa degli Stati Uniti come potenza economica dominante, a partire dagli ultimi decenni dell'Ottocento. Una nazione in cui tutto era 'nuovo' (istituzioni politiche, tessuto produttivo, mix demografico), in cui l'obiettivo del consumo prevaleva su quello del risparmio, dove l'idea che il futuro fosse necessariamente migliore del presente era largamente diffusa, prima recuperò il ritardo e poi superò la vecchia Europa, trasformando radicalmente il modello economico industriale.

L'appannarsi del modello di produzione fordista a partire dagli anni settanta del Novecento e gli sviluppi dei decenni più recenti hanno tuttavia introdotto elementi che rendono più complessa la riflessione. I vari 'miracoli' asiatici — a partire dalla sfida giapponese, fino ai casi attuali di Cina e India — nonché la tenuta dei modelli di produzione di alcuni paesi dell'Europa continentale, il cosiddetto capitalismo renano o la PMI italiana, hanno evidenziato come alcuni asset costruiti nel lungo periodo contribuiscano alla performance economica.

Diversi autori hanno riconosciuto nei modelli di sviluppo nazionali l'influenza di elementi consolidatisi nel corso del tempo e al di fuori della sfera economica, quali gli elementi caratteristici della cultura o delle istituzioni di un paese [Hofstede, 2001; Whitley, 2007]. Che il risultato competitivo di elementi determinanti come i fattori produttivi, la struttura della concorrenza, le condizioni della domanda e la presenza di sinergie fra settori industriali abbia

anche una forte componente storica e culturale è ormai un dato autorevolmente riconosciuto da tempo:

> I fattori culturali sono importanti perché danno una forma all'ambiente che le imprese hanno di fronte; essi lavorano attraverso i determinanti, non prescindendo da essi. Influenze di questo tipo sono importanti per il vantaggio competitivo, però, perché cambiano molto lentamente e per gli estranei è difficile sfruttarle o emularle. La storia sociale e politica ed i valori creano differenze durevoli tra le nazioni, differenze che svolgono un ruolo nel vantaggio competitivo in molti settori industriali [Porter, 1991, 164].

Anche l'idea che esista un modello strategico e gestionale ottimo da applicare rigidamente a ogni contesto aziendale è progressivamente venuta meno. Il riconoscimento del valore dell'esperienza passata dell'impresa è un processo non universalmente condiviso ma comunque di notevole importanza anche nelle discipline aziendalistiche: teorie neo-istituzionaliste, evolutive, *resource-based view* e ricerche sulle *organizational capabilities* riconoscono che la storia di un'impresa è un elemento irripetibile, non imitabile e che può costituire la fonte di un vantaggio competitivo duraturo. Da qualche anno, la *business history* sta sviluppando un importante dialogo con molti di questi ambiti disciplinari [Kipping e Üsdiken, 2008].

Sicuramente quanto l'impresa oggi fa, come interpreta il mondo in cui opera e come ne è percepita, come stabilisce e persegue i propri obiettivi per il futuro, sono tutti elementi che subiscono qualche condizionamento da parte di ciò che l'impresa è stata in passato. Tuttavia, passando dal piano teorico a quello della prassi aziendale, è possibile per l'impresa appropriarsi in maniera più consapevole del patrimonio di esperienza accumulato, conservarne memoria e utilizzare questa eredità a sostegno dell'attività economica?

Il presente articolo muove dagli spunti di Montemaggi e Severino [2007], per articolare una casistica degli interventi che l'impresa può promuovere per tradurre in valore economico la propria storia. Quello che si vuole suggerire è che imprese italiane, pur disponendo spesso di risorse *heritage* che difficilmente hanno un corrispettivo in altri paesi, non sempre sfruttano appieno tutte le potenzialità di questo capitale attraverso un approccio sistematico e con continuità negli interventi.

Il modello che si intende proporre, articola l'originaria impostazione di *heritage marketing* proposto da Montemaggi e Severino in un circolo virtuoso che mette in relazione tre aspetti in realtà strettamente interconnessi tra di loro. Come *heritage management* si intendono qui le azioni finalizzate alla conservazione e catalogazione della documentazione e delle testimonianze materiali lasciate dalle imprese; in concetto di *heritage enhancement* viene utilizzato per indicare le iniziative di ricerca e di valorizzazione della memoria dell'impresa mentre, infine, l'uso dell'etichetta di *heritage marketing* viene ristretto ad indicare esclusivamente l'impiego di valori *heritage* all'interno della strategia dell'impresa, attraverso operazioni di *retro marketing* o la creazione di prodotti basati sull'effetto *vintage–nostalgia*.

Non si vuole qui negare che numerose imprese italiane abbiano avviato progetti in uno o più delle direzioni qui indicate. In casi piuttosto frequenti, tuttavia, si tratta di iniziative estemporanee, slegate dalla strategia complessiva dell'impresa e affidate a figure con le specializzazioni più varie. Anche considerando i casi più qualificati e consapevoli — riguardo ai quali verranno citati alcuni degli esempi più significativi — bisogna rilevare che si tratta di esperienze che interessano solo alcuni soggetti culturalmente molto preparati, mentre non esiste una generalizzazione a livello di sistema dell'idea del valore della memoria come elemento di vantaggio competitivo.

Un approccio più consapevole al proprio passato potrebbe invece portare vantaggi consistenti sia in termini di visibilità e comunicazione, sia attraverso la valorizzazione di risorse accumulate nel passato — e quindi non imitabili — nelle attività odierne, sia, infine in termini di dialogo tra il mondo dell'impresa e quello della ricerca scientifica.

2. *Heritage Management*: gestire la memoria

La conservazione di tale patrimonio documentario è il centro di qualsiasi progetto *heritage* e, probabilmente, il nodo più problematico, visto che richiede all'impresa un impegno spesso oneroso e necessariamente continuativo nel tempo. La conservazione di 'vecchie carte', cimeli e *memorabilia* è un processo che avviene spontaneamente in qualsiasi tipo di organizzazione, ma il passaggio da un 'collezionismo' spinto dalla nostalgia a un progetto di organizzazione di archivio storico o alla creazione di un museo aziendale implica una discontinuità di notevole entità.

La necessità di ricorrere a competenze altamente specializzate e di mettere in campo risorse consistenti, ha fatto sì che le prime esperienze in questo ambito si concretizzassero all'interno di grandi imprese, in grado di sostenere l'investimento necessario a sistematizzare cospicui archivi storici e allestimenti museali dotati di strutture dedicate e di personale a tempo pieno.

All'inizio degli anni settanta alcuni storici particolarmente interessati alle tematiche industriali (come, ad esempio, Giorgio Mori e Franco Bonelli) segnalavano come tra le aziende prevalesse ancora la tendenza a considerare le carte aziendali come un patrimonio da proteggere sotto un indiscriminato segreto, mentre gli studiosi, di fatto, ricorrevano in misura minima ai documenti interni delle imprese [Bonelli, 1973].

Nel corso del decennio successivo, tuttavia, prendevano vita numerosi progetti di vasta portata destinati a portare alla costituzione di realtà di cruciale importanza come l'Archivio storico Ansaldo, l'Archivio storico FIAT, l'Archivio storico della Banca Commerciale Italiana e l'Archivio storico Pirelli. Il Centro studi per la documentazione storica ed economica

dell'impresa, sotto la guida di Valerio Castronovo, avviava nello stesso periodo diversi lavori di riordinamento e si faceva promotore di complessi programmi di ricerca su alcuni dei più vasti complessi documentari (Ansaldo, ENEL).

Un primo censimento degli archivi delle imprese italiane nell'area milanese realizzato da Duccio Bigazzi [1990] alla fine del decennio, tuttavia, segnalava come solo una percentuale esigua delle imprese di dimensione medio grande interrogate conservasse la propria documentazione storica (furono prodotte 120 schede su 900 interrogati), mentre del tutto sconosciuta rimaneva la situazione degli operatori di dimensione minore.[1]

Nel decennio successivo, nonostante alcune notevoli eccezioni — come l'apertura dell'Archivio storico ENI o la costituzione di una Fondazione Pirelli nel 2010 — non sembrerebbe essersi sviluppata una *practice* condivisa riguardo la conservazione e la gestione degli archivi aziendali e, anzi, la crisi del modello di sviluppo basato sulla grande impresa e le vicende particolari di alcuni operatori hanno messo in difficoltà anche alcune delle iniziative già avviate con successo (i recenti periodi di crisi del gruppo FIAT–Lancia–Alfa Romeo hanno avuto ripercussioni anche sulla possibilità di accedere a parti del suo complesso archivistico, mentre ben più grave è stata la dispersione di una parte consistente della documentazione Montecatini–Edison seguito degli sconvolgimenti che hanno coinvolto l'azienda negli anni novanta).

Lo spostamento dell'asse del sistema produttivo italiano verso operatori di dimensione media e piccola ha inoltre reso meno attuale il modello dei grandi progetti archivistici e museali del passato. L'amministrazione archivistica ha fatto notevoli sforzi per arrivare a una mappatura della documentazione esistente — ad esempio con il progetto del Portale degli Archivi d'impresa realizzato dal Sistema archivistico nazionale.[2]

L'esperienza dei Portali tematici e di censimenti di beni privati non tutelati rappresenta un passo importante verso forme di intervento più flessibili rispetto allo strumento della dichiarazione di interesse culturale,[3] che spesso suscita notevoli diffidenze fra gli operatori economici nonostante preveda anche alcune agevolazioni fiscali; non esistono ancora, tuttavia, percorsi istituzionali definiti per promuovere la costituzione di archivi d'impresa e un processo di conservazione sistematica della memoria storica delle aziende.

Per quanto riguarda i musei aziendali, la situazione è sostanzialmente analoga a quella degli archivi, con una notevole effervescenza di iniziative che coinvolgono soprattutto imprese medio-grandi (da Alfa Romeo a Kartell, da SAME a Campari), mentre mancano ancora percorsi istituzionali o prassi condivise a livello nazionale. Un'adeguata strategia di valorizzazione del manufatto industriale trova, inoltre, numerose resistenze di ordine culturale in un Paese in cui la concezione museale è spesso ancora ancorata a schemi antiquati di conservazione del

'capolavoro'. Il rischio che il museo aziendale deve evitare accuratamente è quindi quello di tendere alla creazione di un monumento da preservare e offrire all'ammirazione del pubblico, invece di presentare un percorso didattico o esperienziale, come avviene invece in alcuni casi particolarmente innovativi.

Infatti, pur muovendo da una situazione di partenza poco favorevole, sono ormai presenti anche in Italia diversi musei aziendali che ricercano attivamente un coinvolgimento attivo del visitatore e che concepiscono la propria funzione in modo più ampio che la semplice conservazione ed esposizione di manufatti 'notevoli' [Montemaggi e Severino, 2007]. Un ripensamento del ruolo del museo sarà un ulteriore stimolo a elaborare nuove forme del concetto di tutela, originariamente concepito pensando esclusivamente a forme d'arte tradizionali o, comunque, a oggetti che non vengono 'fruiti' dal pubblico.

Un ruolo importante nella maturazione di una prospettiva più moderna è stato svolto da alcune realtà associative attive nell'ambito della tutela della memoria industriale, la cui importanza viene riconosciuta anche al di là dei confini nazionali. È questo, ad esempio, il caso dell'Associazione italiana per il patrimonio industriale (AIPAI), fondata nel 1997, al cui interno è stata costituita la sezione italiana del The International Committee for the Conservation of Industrial Heritage (TICCIH).[4] Analogamente, l'associazione Museimpresa, creata nel 2001 da quindici realtà preesistenti, raccoglie oggi circa una cinquantina di iscritti tra archivi e musei aziendali, rappresentando la più vasta rete di questo tipo a livello europeo.

Le iniziative promosse da questi soggetti — accanto ai quali si può ricordare anche l'Istituto per la storia e la cultura d'impresa Franco Momigliano (ICSIM), l'Istituto per la storia dell'età contemporanea (ISEC) e il gruppo di lavoro sugli archivi economici e d'impresa dell'Associazione nazionale archivistica italiana (ANAI) — si articolano nell'ambito della tutela e della formazione di nuovi operatori oppure, soprattutto nel caso di Museimpresa, nel coordinamento e nello scambio di esperienze fra realtà sviluppatesi autonomamente.

Nonostante alcune significative eccezioni, mancano invece percorsi di dialogo consolidati che mettano in comunicazione il mondo dell'impresa con quello della ricerca e con quello della tutela del patrimonio industriale, indicando dei percorsi chiari attraverso cui la gestione dell'*heritage* industriale possa superare la dimensione dell'impegno volontario dei singoli. In particolare, non sembrano esistere strumenti specificatamente pensati per le realtà minori, non in grado di disporre delle ingenti risorse necessarie per creare al proprio interno unità destinate alla conservazione e divulgazione della memoria aziendale.

Né le istituzioni accademiche né le citate realtà associative, infatti, sono finora riuscite a dare definizione in modo continuativo a strutture in grado di offrire servizi di consulenza e il sostegno delle proprie elevate competenze a quei soggetti che sarebbero propensi ad avviare un

processo di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio storico ma che non dispongono di risorse per gestire al proprio interno in modo permanente tali attività.

3. Heritage Enhancement: conosci te stesso

La conoscenza, la condivisione e la divulgazione di una tradizione aziendale è un elemento meno banale di quanto si possa pensare. Quello che poteva esistere come processo spontaneo in una dimensione caratterizzata da elementi come un cambiamento tecnologico relativamente lineare e graduale, una forte stabilità occupazionale e un'interazione di lunghissimo periodo fra impresa e territorio di riferimento diventa un meccanismo che va costruito consapevolmente in un contesto caratterizzato da elevata turbolenza e da cambiamenti anche drammatici degli equilibri tradizionali.

Una maggiore consapevolezza della propria storia può quindi diventare un elemento per dare risposta alla necessità di presentarsi con un'identità *corporate* ben distinguibile al di fuori dei mercati di riferimento nazionali più consolidati, oppure al vuoto identitario creato dalla sparizione di prodotti e forme di produzione tradizionali, da acquisizioni e fusioni o da un ricambio occupazionale molto accelerato a tutti i livelli dell'impresa.

La sensibilità verso l'affermazione di un legame con la propria eredità storica risulta particolarmente necessaria in quei settori che vengono identificati abitualmente come del *made in Italy* e in quelle imprese che hanno fatto della continuità di forme di controllo di tipo familiare un elemento distintivo e un vantaggio competitivo. Il tema della difesa di una propria specificità tradizionale affiora infatti in numerose associazioni che, pur con caratteri e finalità diverse, mirano a creare reti di imprese unite esperienze simili e da una visione comune, come nel caso, ad esempio, dell'Associazione italiana delle aziende familiari, The Renaissence Link, Comitato Leonardo… L'interazione fra queste esigenze avvertite dalle imprese e il mondo della ricerca storica sembra tuttavia estremamente labile, fatta eccezione per alcuni casi di operatori particolarmente consapevoli. In parte, la storiografia d'impresa replica la cesura esistente in molti altri ambiti della cultura italiana che vede, da una parte, una dimensione accademica di alta caratura scientifica ma quasi del tutto autoreferenziale e, dall'altra, una produzione divulgativa spesso di infima qualità affidata ad autori che non hanno alcun rapporto con la metodologia e le tematiche della comunità scientifica.

Se si escludono alcune punte di eccellenza — come ad esempio i Quaderni dell'Archivio storico FIAT o la recente produzione storica promossa da ENI — l'impresa, specie se di dimensioni ridotte, soddisfa le proprie esigenze di una migliore conoscenza delle proprie radici rivolgendosi a giornalisti, eruditi locali, collezionisti o a società di comunicazione, correndo il

rischio di alimentare una produzione che si limita a ribadire il già noto, alla ricostruzione agiografica o ad assolutizzare l'esperienza presente, vanificando quindi l'apporto innovativo che potrebbe derivare da un'appropriazione più consapevole del proprio passato.

La storia d'impresa, inoltre, soffre del fatto di essere una disciplina ancora relativamente giovane e che non è riuscita ancora del tutto a conquistare una propria legittimazione. La pervasività dell'ideologia idealista e, in contrapposizione ad essa, marxista contribuirono a escludere l'impresa dagli oggetti di esplorazione della storiografia italiana fino agli anni settanta–ottanta, quando i lavori pionieristici di Castronovo, Bonelli e Bigazzi aprirono la via a un dinamico filone di studi, successivamente fecondato dal dibattito internazionale attorno alle tematiche definite da Alfred D. Chandler, introdotte in Italia dal gruppo dell'Università Bocconi raccolto attorno a Franco Amatori [Bigazzi, 1990; Bigatti, 1999; Amatori e Bigatti, 2003].

Il clima di effervescenza degli studi negli anni novanta — in larga parte alimentato dall'apertura ai ricercatori di estesi complessi documentari — sfociò, all'inizio del decennio successivo nel completamento di alcuni grandi cicli di ricerca, nella pubblicazione di lavori di sintesi e nel superamento di alcuni dei limiti originari della storia d'impresa italiana (come, ad esempio, lo sbilanciamento verso le tematiche relative alla grande impresa).

Gli anni più recenti, tuttavia, hanno visto una progressiva stasi e un indebolimento della disciplina, dovuto sia al naturale esaurimento di alcuni filoni di indagine, che alla crisi di molte delle imprese che avevano precedentemente sostenuto i progetti di maggiore entità, che, infine, alla generale carenza di fondi destinati alla ricerca. La storia d'impresa italiana, inoltre, risente di un più generale clima di malessere che la business history denuncia anche a livello internazionale, a causa della difficoltà di individuare come sua collocazione propria l'area degli studi storici o quella delle discipline aziendalistiche.

Alcuni interventi recenti [Walton, 2010; Kobrak e Schneider, 2011] hanno richiamato l'attenzione sul fatto che la specificità della disciplina risiede essenzialmente nel suo rapporto diretto con la documentazione, auspicando che questo possa essere ritrovato attraverso un rapporto più stretto con le imprese, che si potrebbe concretizzare anche in una maggiore disponibilità verso progetti di ricerca commissionati da queste ultime.

L'esempio che viene citato è quello del caso tedesco, dove diverse imprese si servono della propria documentazione per la realizzazione di ricerche su commessa, ma affidate a storici di estrazione accademica ai quali viene garantita una completa libertà scientifica, diventando così sia parte della strategia di comunicazione e sia un'affermazione di *corporate social responsability* (i primi progetti di questo tipo si concentravano sul rapporto tra imprese e nazismo e miravano a dimostrare un atteggiamento di responsabilizzazione nei confronti del passato). A partire dagli anni novanta, questa tendenza ha permesso una forte crescita della

Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (la società scientifica degli storici d'impresa) e ha portato alla realizzazione di diversi volumi che coniugano le esigenze di visibilità e comunicazione *corporate* con quelle della storiografia scientifica, grazie a un progressivo riconoscimento da parte delle imprese della ricerca storica professionale come «inexpensive and effective way of preserving corporate culture and institutional memory» [Kobrak e Schneider, 2011, 413–417].

In Italia i tentativi finora avviati per stabilire forme di dialogo continuative fra imprese e professionisti della storiografia non hanno avuto esiti molto incoraggianti, come nel caso del difficoltoso avvio della collana Celebrazioni promossa nel 2005 dal Centro di ricerca Imprenditorialità e Imprenditori (EntER) dell'Università Bocconi, per offrire alle aziende la possibilità di commemorare le date significative della propria storia con pubblicazioni divulgative ma di alto profilo scientifico.[5]

4. *Heritage marketing*: storie in vendita

Il patrimonio storico di un'azienda può tradursi in un vantaggio economico anche per vie più dirette rispetto al rafforzamento dell'immagine o dell'identità interna a cui ci si è finora riferiti. Non si qui ovviamente suggerire una commercializzazione di documentazione archivistica o di collezioni storiche — un fenomeno che purtroppo ha talvolta modo di verificarsi disperdendo un patrimonio che non può essere ricostruito —, quanto piuttosto una messa a valore del capitale immateriale che l'impresa costruisce nel tempo e che può potenziare con iniziative volte a valorizzare la propria eredità storica. In questo caso, è addirittura l'espandersi della commercializzazione dell'heritage che ne accresce il valore economico.

Il richiamo alla tradizione di un marchio, lo sfruttamento di un effetto nostalgia o, addirittura, la riproposizione in chiave moderna di personaggi e situazioni già sfruttati in passato sono elementi molto presenti nella comunicazione pubblicitaria. L'immagine *vintage* periodicamente utilizzata da Coca Cola, la *sit-com* Carmencita creata dallo Studio Testa per Lavazza nel 2005 o riedizione del *packaging* 'anni cinquanta' disegnato da Erberto Carboni, con cui Barilla ha celebrato il 150° dell'Unità d'Italia sono solo alcuni degli innumerevoli esempi che si potrebbero fare per dimostrare come l'innovazione nell'ambito della comunicazione sia spesso una riscoperta del già noto, riproporre un passato che la distanza nel tempo ha reso familiare e accogliente.[6]

A un livello di complessità maggiore è possibile collocare la re-invenzione in chiave moderna di marchi e di prodotti che hanno assunto un valore di icona nel passato. Nei settori della moda e del design, ad esempio, l'archivio prodotti riveste da sempre un'importanza

enorme, a causa della presenza di strategie basate sulla ciclicità e sulla reinterpretazione di soluzioni che hanno assunto lo status di 'classico'. Tuttavia, anche in altre industrie che si riconoscono solitamente in un'idea di progresso lineare, non mancano suggestioni provenienti dal passato, come accade, ad esempio, nell'ambito motoristico, dove l'affezione per determinate marche o modelli assume talvolta i caratteri del fanatismo.

La rinascita in anni recenti di alcuni marchi motociclistici messi — parzialmente o del tutto — fuori mercato dalla concorrenza asiatica nel corso degli anni settanta ha fatto largamente leva sulla memoria di un passato glorioso, come nel caso di Royal Enfield (1995), MV Agusta (1998) e Norton (2008). Anche la re-invenzione di alcuni nuovi modelli automobilistici di grande popolarità negli ultimi decenni si è poggiata, in maniera più o meno rispettosa degli originali, sulle suggestioni del passato, come nel caso della New Beetle Volkswagen (1998), della Mini BMW (2001) e della nuova 500 FIAT (2007).

Oltre che servire da sostegno a campagne di *advertising* e alla progettazione che intende reinterpretare in chiave moderna il passato, archivi e musei possono essere direttamente fornitori di materiali per la creazione di prodotti di sapore vintage, anche in ambiti molto lontani dalle creazioni originarie.

Nel Regno Unito, un assetto istituzionale basato sul principio dell'«arm lenght» garantisce una notevole autonomia rispetto alle interferenze politiche all'intero sistema dei Beni culturali (Fisher e Gordon, 2010) e ha permesso a diversi musei nazionali di creare proprie società commerciali e trovare nel *merchandising* e nel *brand licensing* una nuova fonte di finanziamento, trasformando il proprio marchio e immagini tratte dai propri archivi in un bene immateriale che diverse imprese sono disposte ad acquistare per incrementare il valore percepito dei propri prodotti.

Realtà museali di grande importanza controllano unità specializzate per la gestione del proprio *licensing* commerciale, come nel caso del Victoria & Albert Museum, pioniere in questo campo dalla metà degli anni novanta attraverso la V&A Enterprises Limited, o l'Imperial War Museum, che ricorre a questa forma di finanziamento da quasi un decennio.

I due casi citati mettono in luce anche la varietà di approcci possibili nei confronti dell'*heritage marketing*: mentre la prestigiosa raccolta di arte applicata londinese mette a disposizione un archivio di immagini digitali riferite a circa duemila anni di diversi stili artistici affinché sia utilizzato dai designer contemporanei per trarre ispirazione per nuove creazioni originali, il brand Imperial War Museum viene sfruttato soprattutto come garanzia di accuratezza e autenticità nelle riproduzioni storiche (modellini, poster etc.).

Un'altra interessante esperienza britannica è quella della società National Museum of Science and Industry, una «family of museums» che, attraverso un team specializzato nella

gestione della proprietà intellettuale, da circa nove anni sviluppa attraverso risorse comuni i progetti di licenza associati ai marchi di proprietà di Science Museum (Londra), National Railway Museum (York), Museum of Science and Industry (Manchester) e National Media Museum (Bradford).

In Italia, nonostante lo stimolo dato a partire dal 2009 con la creazione della Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale all'interno del MiBAC, la situazione del sistema statale dei beni culturali sembra ancora piuttosto lontana dal superare l'accentuato centralismo e una certa diffidenza per le commistioni con le attività d'impresa, che da sempre lo caratterizzano.

Musei e archivi d'impresa — data la loro natura privata e il fatto di essere spesso un'unità di un'azienda commerciale — incontrano sicuramente meno vincoli nel partecipare a progetti di *heritage marketing*. In alcuni casi l'inserimento della componente storica nella strategia di brand è un fatto episodico, che si limita alla realizzazione una singola linea di prodotti in licenza, come nel caso delle penne Officina Museo Ducati, frutto della collaborazione fra la Fondazione Ducati e il designer–imprenditore Giuliano Mazzuoli.

La citata esperienza di Ducati rappresenta un'estensione dell'attiva strategia di *licensing* attuata dall'azienda con riferimento alla sua produzione attuale, mentre il caso Piaggio può essere visto come un esempio — piuttosto raro nel panorama italiano — di sistematica collaborazione fra impresa e sue emanazioni in ambito storico, con un azzeccato equilibrio fra esigenze dell'impresa e finalità culturali autonome.

La Fondazione Piaggio è infatti un'entità indipendente che gestisce il Museo Piaggio 'Giovanni Alberto Agnelli' e l'Archivio storico 'Antonella Bechi Piaggio' che rimangono di proprietà aziendale. La Fondazione e le unità che ad essa fanno capo oltre, ovviamente, a portare avanti in maniera autonoma un'attività di ricerca e di divulgazione scientifica che ha comunque ricadute positive sulla *corporate image* Piaggio nel suo complesso, interagisce con l'azienda-madre si estendono dalle realizzazioni editoriali alla collaborazione con il Centro stile, dal sostegno alla strategia di comunicazione al *licensing*.

Il gruppo Piaggio, infatti, concede un riconoscimento ufficiale a numerosi prodotti — dalla cancelleria all'abbigliamento — che si richiamano ai marchi storici di sua proprietà, come Vespa e Moto Guzzi. Mentre, per quanto riguarda il progetto di Mazzuoli, la storia è chiamata in campo soprattutto per ispirare la creazione di un prodotto originale, la Fondazione Piaggio e l'Archivio storico vengono abitualmente coinvolti direttamente nella fase di attuazione di realizzazione di prodotti, offrendo assistenza sia per la ricerca dei materiali messi a disposizione dei licenziatari, sia per la verifica della titolarità dei diritti delle immagini utilizzate.

In questo modo, le competenze degli archivisti e dei curatori delle raccolte storiche vengono direttamente messe a disposizione della strategia aziendale e si rafforza il legame fra la produzione odierna e le 'icone' del passato.

5. Conclusioni

Il dibattito avviato da qualche anno da «Il Sole 24 Ore» attorno al Manifesto per una costituente della cultura ha portato l'attenzione sulla necessità di integrare la componente culturale nella strategia di sviluppo del Paese.[7] In particolare, per quanto riguarda le imprese, la cultura non può essere più ritenuta semplicemente un lusso improduttivo, verso il quale distogliere risorse nei periodi favorevoli, come elargizione munifica e disinteressata.

La necessità di fare della cultura una componente strategica permanente può essere ribadita anche considerando lo specifico della componente *heritage*, un fattore in grado di rafforzare l'individualità dei soggetti economici e di diventare esso stesso elemento propulsore di alcuni aspetti di business.

Il cambiamento di prospettiva implica in primo luogo che si superi la concezione della realizzazione singola — il volume celebrativo a sé stante, il singolo evento, l'anniversario concluso in se stesso — per arrivare a una strategia integrata che comprenda i momenti della conservazione, della valorizzazione e dello sfruttamento economico del patrimonio storico.

La disponibilità di un capitale *heritage* comunque costituito — oggetti, immagini, documenti, testimonianze orali — è il punto di partenza sul quale possono trovare basi solide i successivi momenti di sviluppo e l'eventuale integrazione con le strategie commerciali. Lo studio del patrimonio storico, la diffusione di una migliore percezione della memoria del passato di un'impresa sia al suo interno che fra gli *stakeholders* orienta le strategie di conservazione e crea le condizioni favorevoli perché iniziative di marketing con un richiamo alla tradizione del marchio possano essere efficaci. Queste ultime, infine, possono generare risorse — sia in termini materiali che di legittimazione — che aiutano a consolidare gli altri momenti del progetto *heritage*.

Uno schema così complesso mette naturalmente in gioco un gran numero di risorse e c'è da chiedersi se esso sia di fatto più efficace per l'impresa rispetto a iniziative avviate in modo spontaneo in uno o più dei campi d'azione individuati o se, addirittura, non risultino più remunerativi interventi miranti a creare dal nulla un *heritage* artificiale, modellato sulle esigenze attuali dell'impresa.

Il caso della birra Caffrey's è piuttosto emblematico: creata nel 1994 da Interbrew — adottando però un nome risalente a fine Ottocento — questo prodotto era stato messo a punto

adottando le più moderne tecniche di fabbricazione per adattarsi al gusto dei consumatori contemporanei ma si impose rapidamente all'inizio dello scorso decennio anche grazie a un'immagine che si richiamava esplicitamente a un'ancestrale tradizione irlandese [Patterson et al., 1998]. Anche l'evento fondativo della moda italiana del secondo dopoguerra — la prima sfilata organizzata da Givanni Battista Giorgini a Villa Torrigiani nel 1951 — utilizzò la forza evocativa di un'associazione storicamente molto discutibile fra l'eccellenza artistica rinascimentale e la tradizione artigiana ancora viva in Toscana a metà del Novecento [Pinchera, 2009].

Se l'impresa debba fare affidamento su una genuinità reale o se sia all'opposto più vantaggiosa una 'genuinità percepita', costruita sulla base delle esigenze del momento, non è un tema che suscita risposte univoche [Weindberger, 2008]. Un argomento che si può probabilmente avanzare in favore di una 'genuinità genuina' è che essa è un patrimonio che non può essere separato all'impresa in cui si è sviluppato né imitato da altri, caratteristiche che di solito contraddistinguono gli elementi più stabili di un vantaggio competitivo.

L'elemento di distinzione fra un progetto *heritage* realmente fondato sul patrimonio di esperienza accumulato dall'impresa e un'operazione di immagine basata sul richiamo a una generica aura di 'storicità' è in primo luogo un ricorso estensivo alla documentazione primaria. Questo fattore — che rappresenta il parametro distintivo fra uno studio scientifico del passato e un suo uso puramente strumentale o divulgativo — diventa possibile solo grazie al coinvolgimento di professionalità specializzate nella conservazione, catalogazione e studio di fonti che generalmente vengono trascurate o trattate in modo superficiale da operatori interessati esclusivamente al momento dell'utilizzazione finale. Inoltre, il coinvolgimento di professionisti della ricerca rappresenta il correttivo necessario al rischio di distorsione 'astorica' che può derivare dal fatto di presentare la vicenda di un'impresa come un unicum estrapolato dal contesto e quindi, inevitabilmente, artificioso e incapace di migliorare la comprensione dell'oggetto in esame.[8]

Questa necessità porta ad auspicare la creazione di un terreno intermedio di dialogo fra il mondo dell'impresa e quello delle professioni della ricerca storico–umanistica che, come risulta dai casi qui presentati, non si è finora sviluppato in modo sistematico e compiuto. Il problema non è solo quello di un riconoscimento, da parte delle imprese, di un valore aggiunto associato a un approccio professionale all'*heritage*, ma anche quello di una maggiore capacità da parte degli operatori della cultura di comprendere le esigenze, le logiche e la tempistica proprie dell'impresa, sviluppando anche un'attitudine al dialogo con altre professionalità eventualmente coinvolte nei progetti.

Se il mondo della cultura e della ricerca continuerà a richiedere esclusivamente la sponsorizzazione per progetti elaborati indipendentemente e considerando solo finalità proprie, è abbastanza naturale che le imprese si limiteranno a svolgere una funzione di 'elemosiniere' nei periodi propizi, integrando nella propria strategia i servizi di altre tipologie di operatori, caratterizzati da un approccio meno professionale all'*heritage*, ma in grado di erogare servizi in linguaggi, tempi e modi compatibili con le esigenze del business.

Un approccio proficuo al patrimonio storico dell'impresa deve quindi avvenire con l'applicazione di una metodologia rigorosa, ma con la comprensione che esso deve portare a progetti che abbiano risultati concreti rilevanti per l'oggi e per lo sviluppo della strategia futura dei soggetti coinvolti. Ciò non implica una distorsione in senso pubblicitario o processi di auto-censura, ma una sensibilità per i temi che l'impresa avverte come rilevanti e la capacità di rivolgersi — anche nella scelta di uno stile espositivo meno autoreferenziale rispetto all'abituale comunicazione accademica — a quelli che vengono individuati come gli *stakehoders* di riferimento del progetto. Può non essere privo di utilità un riferimento alla nota affermazione di Benedetto Croce, secondo cui «ogni vera storia è storia contemporanea» in quanto la ricerca sul passato avviene all'interno della mentalità dell'oggi ed è alimentata dalle tematiche avvertite come maggiormente significative nel presente [Croce, 2007].

Ogni anno, facoltà universitarie, corsi di formazione specialistici e scuole d'archivio producono numerose figure di altissima preparazione, il cui unico possibile sbocco professionale sembra essere un improbabile inserimento in un sistema universitario 'geronto-clientelare' oppure nell'amministrazione statale dei Beni culturali, da anni impegnata in un intenso sforzo di aggiornamento ma costantemente gravata da una drammatica crisi economica. Un riconoscimento, sia da parte delle aziende che degli operatori culturali, del valore dell'*heritage* come possibile costituente della strategia dell'impresa potrebbe portare alla nascita di nuove forme di dialogo e allo sviluppo di operatori a metà strada fra il mondo della ricerca e quello del business, con ripercussioni positive sullo sviluppo, sia culturale che economico, di entrambe le dimensioni.

Ringraziamenti

Questo articolo ha potuto giovarsi delle osservazioni e dei suggerimenti di Sabrina Caredda, Marco Montemaggi, Maurizio Savoja, Mariamargherita Scotti e Lauren Sizeland a cui va tutta la mia riconoscenza. La responsabilità di eventuali errori e imprecisioni è invece interamente dell'autore.

Bibliografia

Amatori, F. (2009), «Business history as history», *Business History*, 51(2), 143–156.

Amatori, F., Bigatti G. (2003), «Business History in Italy at the turn of the Century», in *Business history around the world*, F. Amatori e G. Jones (a cura di), Cambridge, Cambridge University Press, 215–231.

Associazione Nazionale Archivistica Italiana (a cura di) (2004), *Le carte operose. Gli archivi d'impresa nella realtà nazionale e locale: le fonti, la ricerca, la gestione e le nuove tecnologie*, Trieste, Stella Arti grafiche.

Bigatti G. (1999), «La storia d'impresa in Italia: rassegna degli studi», *Annali di Storia dell'Impresa*, 10, 317–375.

Bigazzi D. (a cura di) (1990), *Gli archivi d'impresa nell'area milanese. Censimento descrittivo*, Milano, Editrice bibliografica.

Bonelli F. (1973), «Per la conservazione degli archivi delle imprese. Prime osservazioni e proposte», *Rassegna degli Archivi di Stato*, 33(1), 9–76.

Brown S. (2001), *Marketing. The retro revolution*, London, Sage.

Croce B. (2007), «Storia e cronaca», in *Teoria e storia della storiografia*, E. Massimilla e T. Tagliaferri (a cura di), Edizione nazionale delle opere di Benedetto Croce, Napoli, Bibliopolis, 11–23.

Fisher R., Gordon C. (2010), «Governance of culture in the UK», *Economia della cultura*, 20(2), 211–245.

Hofstede G. (2001), *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, Sage, 2nd ed.

Kipping M., Üsdiken B. (2008), «Business history and management studies», in *The Oxford handbook of Business History*, G. Jones e J. Zeitlin (a cura di), Oxford, Oxford University Press, 96–119.

Kobrak C., Schneider A. (2011), «Varieties of business history: subject and methods for the twenty-first century», *Business History*, 53(3), 401–424.

Mazzotta D. (2004), *Conservazione e valorizzazione del patrimonio industriale: rassegna bibliografica*, Napoli, Athena.

Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, Franco Angeli.

Negri M. (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Patterson A. *et al.* (1998), «Casting a critical 'I' over Caffrey's Irish Ale: soft words, strongly spoken», *Journal of Marketing Management*, 14(7), 733–748.

Pinchera V. (2009), *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, Venezia, Marsilio.

Porter M. E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano, Mondadori.

Walton J. K. (2010), «New directions in business history: themes, approaches and opportunities», *Business History*, 52(1), 1–16.

Weindberger D. (2008), «Authenticity: is it real or is it marketing?», *Harvard Business Review*, 86(3), 33–43.

Whitley R. (2007), *Business systems and organizational capabilities. The institutional structuring of competitive competences*, Oxford, Oxford University Press.

Note

[1] Un quadro della situazione relativamente più aggiornato può essere ricavato da: Associazione Nazionale Archivistica Italiana [2004].

[2] Home – Imprese, http://www.imprese.san.beniculturali.it (ultima consultazione agosto 2016). Il progetto, avviato nel 2009 dalla Direzione generale degli archivi del Ministero per i beni e le attività culturali sta progressivamente diventando un punto di convergenza per altre iniziative avviate autonomamente da altri soggetti sia privati che pubblici.

[3] Si veda DL 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, titolo I Tutela, articolo 13 e ss.

[4] Informazioni su alcune delle attività realizzate in anni relativamente recenti nell'ambito che tradizionalmente veniva indicato come 'archeologia industriale' possono essere ricavate da Mazzotta [2004]. Si veda anche: Negri [2003].

[5] L'unico volume finora pubblicato nella collana è A. Colli ed E. Merlo, Fontana Una storia di vita, Milano, Egea, 2006.

[6] Numerosi casi riferiti al mercato americano e inglese possono essere ricavati da Brown [2001].

[7] Niente cultura, niente sviluppo, in «Il Sole 24 Ore - Domenicale», 18 febbraio 2012.

[8] Gli elementi costitutivi della storia d'impresa in quanto disciplina storica sono stati richiamati da Amatori [2009].

Sommario

Le imprese italiane godono di un invidiabile capitale distintivo, costituito dalle testimonianze della loro storia, ma questa risorsa non viene sempre sfruttata al meglio, mentre rimane forte la tendenza a guardare all'investimento culturale come una sorta di beneficenza, limitata a singoli atti di mecenatismo. L'articolo propone un approccio che valorizzi il fattore *heritage* come una componente strategica che l'impresa può sviluppare sistematicamente attraverso un'azione idealmente suddivisa lungo tre linee di intervento, riguardo alle quali si forniscono alcuni esempi e si suggeriscono future linee di sviluppo.

Abstract

Historical heritage could represent a valuable distinguishing asset for the Italian companies. However, they do not always exploit this resource in full, while investing in culture is still often perceived as a sort of charity work, such as occasional acts of patronage. The article refers to the heritage factor as a strategic component which the firm could develop systematically, following a tripartite line of action. These three ideal courses of intervention will be presented through examples, suggesting future guidelines for development.

Nota biografica sugli autori

Daniele Pozzi

Daniele Pozzi (1976) è docente di Storia Economica presso l'Università Cattaneo – LIUC, dove è titolare del corso in Heritage and Competition. Negli ultimi anni, ha svolto incarichi didattici presso il Politecnico di Milano, l'Università degli Studi di Milano e presso l'ICSIM di Terni. I suoi contributi scientifici si sono concentrati soprattutto sulla cultura organizzativa delle grandi imprese italiane – argomento sul quale ha pubblicato diversi articoli sia su riviste italiane che internazionali e i volumi *Dai gatti selvaggi al cane a sei zampe. Tecnologia, conoscenza e organizzazione nell'Agip e nell'Eni di Enrico Mattei* (Marsilio, 2009), *Una sfida al capitalismo italiano: Giuseppe Luraghi* (Marsilio, 2012). Nel 2012 ha affiancato alla propria attività accademica il progetto *h-factor*, orientato a fornire alle imprese consulenza per la valorizzazione della propria eredità storica.

Biographical sketch

Daniele Pozzi

Daniele Pozzi (1976) is Lecturer of Economic History at the University Cattaneo - LIUC, where he holds the course in Heritage and Competition. He also taught at the Polytechnic of Milan, University of Milan and at the ICSIM (Terni). His scientific contributions have focused mainly on the organizational culture of the big Italian companies - a subject on which he has published several articles on both Italian and international journals and volumes *Dai gatti selvaggi al cane a sei zampe. Tecnologia, conoscenza e organizzazione nell'Agip e nell'Eni di Enrico Mattei* [From the wild cats at the six-legged dog. Technology, knowledge and organization into Enrico Mattei's Agip and Eni] (Marsilio, 2009), *Una sfida al capitalismo italiano: Giuseppe Luraghi* [A challenge to Italian capitalism: Giuseppe Luraghi] (Marsilio, 2012). In 2012 he has added to its academic activities, the *h-factor* consultancy project, oriented to provide businesses with advice for the enhancement of its historical legacy.