



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie
per la preservazione e valorizzazione del
patrimonio industriale e imprenditoriale

Daniele Grechi, Anduela Gjoka
Enrica Pavione, Roberta Pezzetti

Pavia, December 31, 2023
Volume 14 - N. 4/2023

DOI: 10.13132/2038-5498/14.4.911-931

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie per la preservazione e valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale

Daniele Grechi, PhD

Assistant Professor

Dipartimento di Diritto, Economia e Culture, Università degli Studi dell'Insubria, Como, Italy.

Anduela Gjoka

Student

Università degli Studi dell'Insubria, Dipartimento di Economia, Varese, Italy.

Enrica Pavione, PhD

Assistant Professor

Università degli Studi dell'Insubria, Dipartimento di Economia, Varese, Italy.

Roberta Pezzetti, PhD

Associate Professor

Università degli Studi dell'Insubria, Dipartimento di Economia, Varese, Italy.

Corresponding Author:

Daniele Grechi

grechi.daniele@uninsubria.it

Cite as:

Grechi, D., Gjoka, A., Pavione, E., & Pezzetti, R. (2023). Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie per la preservazione e valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale. *Economia Aziendale Online*, 14(4), 911-931.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2023

Received: October 2023

Published: 31/12/2023

ABSTRACT

I musei d'impresa avvicinano storia, tecnologia e innovazione al fine di narrare l'impatto delle imprese e delle industrie sulla società, sulla cultura e l'economia di un territorio. A differenza dei musei tradizionali, il valore dei musei d'impresa non risiede solo nei beni esposti, ma nel messaggio e nell'esperienza che trasmettono. Difatti, ogni museo rappresenta un caso unico, dato che la storia imprenditoriale che raccontano è esclusiva e per questa ragione essi svolgono molteplici ruoli, dalla celebrazione di eventi legati alle aziende e famiglie, alla fornitura di servizi di comunicazione e formazione imprenditoriale, fino a contribuire alla promozione della responsabilità sociale e culturale delle imprese.

I musei d'impresa sono anche motori di attività di ricerca, conservazione e trasmissione del patrimonio materiale e immateriale delle aziende. Inoltre, contribuiscono alla valorizzazione dell'identità dell'azienda e dei legami impresa-territorio-stakeholder, trasformando il passato industriale in risorse culturali, identitarie e formative per la comunità locale e il pubblico più vasto. Tuttavia, tali musei affrontano sfide finanziarie, gestionali e tecnologiche, che richiedono approcci innovativi per la loro sostenibilità a lungo termine. Per analizzare questi aspetti, attraverso l'analisi di alcuni casi studio significativi, è stata condotta una indagine, tramite interviste, rivolta ad aziende che hanno fondato un museo d'impresa, con l'obiettivo di comprendere la storia e i fattori che hanno spinto alla creazione del museo, oltre a valutare i costi necessari per la sua istituzione e gestione nel tempo.

Un'attenzione particolare è stata dedicata all'indagine dei valori che ciascun museo analizzato intende trasmettere e alle attività svolte al suo interno, al fine di valutare il ruolo che il museo riveste nel processo di valorizzazione del patrimonio industriale e dello sviluppo territoriale. Infine, sono state esplorate le prospettive future del museo, tenendo conto delle attuali sfide e delle opportunità che caratterizzano il settore culturale. Le informazioni raccolte hanno permesso di elaborare una visione completa e dettagliata del ruolo che i musei d'impresa sono chiamati a svolgere nell'ambito della valorizzazione della cultura e dei valori aziendali, nonché nello sviluppo socioculturale del territorio in cui operano.

Short Abstract (English). Corporate museums blend history, technology, and innovation to narrate the impact of businesses and industries on society, culture, and the economy of a region. Unlike traditional museums, their value lies not only in the exhibited artifacts but in the message and experience they convey. Each corporate museum is unique, as it tells an exclusive entrepreneurial story, serving various roles from celebrating company events to providing communication and entrepreneurial education services. They contribute to promoting corporate social responsibility and cultural identity. Yet, they face financial, managerial, and technological challenges requiring innovative approaches for long-term sustainability. This study, based on significant case studies and interviews with founding companies, analyzes the history, costs, and values of these museums, highlighting their pivotal role in cultural preservation and regional development among contemporary challenges.

Keywords: Museo d'impresa, Imprenditorialità, Territorio

1 – Introduzione

Si è sviluppato un nuovo genere di museo, noto come museo d'impresa, che è utilizzato come strumento di marketing per costruire identità aziendali. La pianificazione museale consiste nell'analisi e nell'organizzazione degli elementi del museo per garantire il suo ottimale funzionamento e conservazione della cultura materiale (Lord, 2001). I fattori sociali ed economici giocano un ruolo significativo in questo processo ed è fondamentale basare il programma museale su analisi di mercato per comprendere il gruppo di consumatori target (Bonti, 2014) definendo la missione del museo, gli obiettivi delle collezioni e il loro potenziale culturale e storico (Lord & Piacente, 2014).

Mentre i musei tradizionali rispondono alle esigenze individuali e sociali (Camarero *et al.*, 2019), i musei d'impresa si focalizzano anche su precise valutazioni economico sociali di specifiche aziende. Pertanto, al giorno d'oggi, i musei d'impresa non svolgono solo un ruolo di servizio, ma vengono utilizzati come strumenti nelle strategie di promozione aziendale per ottenere vantaggi di mercato utilizzandoli come strumenti per relazioni pubbliche e marketing, ovvero per la comunicazione aziendale (Piatkowska, 2014).

Come già accennato, i Musei d'Impresa hanno una lunga storia, ma sono ancora un campo di studio poco esplorato e hanno il compito di rappresentare strutture fisiche che narrano la storia e la memoria di un'azienda, gestendo collezioni di proprietà dell'azienda stessa (Negri, 2003). Solitamente posizionati all'interno dell'azienda, consentono ai visitatori di esplorare il passato e il presente dell'attività aziendale da diverse prospettive, come quella strategica, tecnoproduttiva e sociale.

Tuttavia, è fondamentale riflettere sul ruolo di queste strutture anche come forma di responsabilità sociale aziendale. Infatti, questo aspetto rappresenta l'impegno sociale dell'azienda verso gli stakeholder, soprattutto quelli interni e della società, dimostrato dall'attenzione nel soddisfare le loro legittime aspettative (Werther & Chandler, 2005). In altre parole, essi possono essere considerati anche uno strumento per dimostrare l'impegno sociale dell'azienda e rispondere alle esigenze della comunità in cui operano.

Un museo d'impresa è il massimo esempio di espressione culturale di un'azienda non artistica, dove essa mostra il suo patrimonio in un contesto simile a un museo (Zorloni, 2013).

Accademicamente, i Musei d'impresa sono considerati istituzioni complesse che si trovano all'incrocio tra il mondo degli affari e quello culturale.

Questi musei mirano a raggiungere significati culturali, sociali ed economici, proprio come i musei tradizionali e rientrano in parte nelle performance aziendali. Ad esempio, le prestazioni economiche dell'azienda possono essere collegate direttamente al museo tramite il ricavato delle vendite dei biglietti, oppure il museo può contribuire alle entrate dell'azienda stimolando i visitatori ad acquistare merchandise a marchio dell'azienda (Riviezzo *et al.*, 2022).

Spostando l'attenzione sul lato comunicativo, le istituzioni museali hanno la responsabilità di preservare e diffondere testimonianze tangibili e intangibili per l'uso pubblico. I musei d'impresa stanno evolvendo da semplici contenitori statici a potenti strumenti di comunicazione, utilizzando la memoria organizzata per migliorare l'identità e l'immagine aziendale e, nonostante siano spesso considerati secondari, rispetto ai musei storico-artistici, i musei d'impresa hanno contribuito a ridefinire il concetto di patrimonio culturale grazie alla loro stretta connessione con gli archivi aziendali e i contenuti scientifici (Xu, 2017).

Oggi, i musei, inclusi quelli d'impresa, utilizzano due vettori di comunicazione: la comunicazione sul luogo, coinvolgendo i visitatori e rendendo le mostre più significative, e la comunicazione esterna, che sfrutta i media e le attività di divulgazione per raggiungere il pubblico anche prima e dopo la visita. La progettazione visiva gioca un ruolo cruciale nel sistema di comunicazione museale, semplificando la percezione del visitatore attraverso un linguaggio condiviso e riconoscibile (Xu, 2017). Il processo di comunicazione è in continua evoluzione e può essere potenziato attraverso i canali web disponibili, anche se ancora da sviluppare pienamente.

In conclusione, il museo d'impresa è un'entità culturale rilevante per le aziende non artistiche ed è un luogo dove l'azienda può esporre e valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale. Si tratta di un'istituzione complessa che svolge un ruolo sia nel mondo degli affari che in quello culturale.

Considerando il presente lavoro, utilizzando 3 case studies, si cerca di esplorare i fattori che hanno influenzato il crescente ruolo dei musei aziendali, nella società contemporanea, i costi di creazione e mantenimento anche considerando brevemente l'impatto della pandemia COVID-19. Inoltre, si cercano di esplorare le prospettive future, evidenziando la necessità di strategie di comunicazione digitale innovative per coinvolgere nuove generazioni e collaborare con attori culturali e imprenditoriali del territorio.

2 – La differenza tra Museo Tradizionale e Museo d'Impresa

Prima di analizzare i riferimenti teorici dei musei d'impresa è importante fare una breve comparazione con i musei tradizionali. A differenza dei musei tradizionali della categoria *no profit*, che hanno un ordinamento giuridico fisso e determinati regolamenti, i musei d'impresa sono completamente basati sull'azienda che li "crea" e si fa carico di tutti i costi, modifiche/aggiornamenti e decisioni. generalmente. Nonostante il nome possa far pensare a qualche somiglianza, i due istituti, giuridicamente, non hanno quasi nulla in comune, difatti sono strutture organizzative diverse con la sola denominazione e presentazione dei beni materiali/immateriali.

Nella Tabella 1 sono indicate le principali differenze.

Tabella 1 – Differenze tra Musei Tradizionali e Musei d'Impresa (Xu, 2017)

	Musei Tradizionali	Musei d'Impresa
Organizzazione	Istituto No Profit Permanente	Struttura aziendale
Contenuto	Patrimonio immateriale e materiale	Oggetti materiali e immateriali legati all'azienda
Operazioni	Acquisire, conservare, ricercare e comunicare	Comunicare la storia, le operazioni, l'evoluzione e gli interessi aziendali
Scopo	Educazione, studio e divertimento	Comunicare all'esterno l'azienda, anche attraverso operazioni legate al marketing
Target	Pubblico misto	Dipendenti, Ospiti, Clienti e Pubblico

3 – Funzione e Obiettivi. Il ruolo del museo d'impresa: aspetti teorici

L'ascesa dei Musei Aziendali è un fenomeno contemporaneo, guadagnando popolarità come mete preferite per i visitatori negli ultimi anni, e questi musei rappresentano una forma avanzata di investimento nella cultura, effettuato dalle aziende attraverso la produzione artistica, la collezione, il patronato e il patrocinio (Riviezzo *et al.*, 2022). Un museo d'impresa può essere definito come una struttura basata su esposizioni di proprietà, gestita dall'azienda, che, attraverso oggetti, materiali, documenti e report illustrano la propria storia, i risultati, lo sviluppo dei prodotti e le azioni legate all'evoluzione dei propri dipendenti e delle scelte imprenditoriali a tutti coloro che hanno interesse nel conoscere in modo approfondito quella determinata realtà aziendale (Danilov, 1992; Pulh *et al.*, 2019; Carù *et al.*, 2017).

Le loro caratteristiche principali includono la loro posizione all'interno (o limitrofe) alle strutture aziendali, vicino alla sede dell'azienda o ai siti di produzione, e la gestione, tendenzialmente interna o attraverso una fondazione di tutte le attività (Danilov, 1992; Riviezzo *et al.*, 2021). Passando alle origini, è possibile mettere un punto di partenza all'inizio del XX secolo, con il processo di industrializzazione, mentre lo sviluppo a livello mondiale è avvenuto nella seconda metà del XX secolo. Infatti, molti musei sono stati fondati negli anni '70 o '80 in differenti settori industriali (Kries, 2019; Xu, X. (2017).

L'Italia ha una lunga storia in questo campo: il primo Museo d'impresa, risalente al 1906, è Museo del Merletto Jesurum è identificato proprio come il primo museo aziendale in Italia. Successivamente, negli anni '70, molte aziende italiane hanno istituito collezioni e archivi aziendali, che in seguito si sono evoluti in queste tipologie di strutture museali, al fine di preservare lo sviluppo industriale e la storia imprenditoriale. Questa tendenza ha raggiunto il suo apice negli anni '80 e '90, quando i Corporate Museum sono diventati una presenza significativa nel campo culturale, rappresentando l'immagine del "Made in Italy" (Amari, 2001; Iannone e De Chiara, 2019).

Solitamente, i musei d'impresa italiani sono fondati da aziende con una storia importante, profondamente radicate nei loro territori, che producono beni con un contenuto a livello simbolico ed estetico. In questo paese mostrano anche una notevole differenziazione nel settore industriale e talvolta sono situati lontano dalle aree urbane, portando gli studiosi a esplorarne la natura poliedrica e i criteri di fondazione (Amari, 2001; Iannone & De Chiara, 2019). Queste

strutture svolgono diverse funzioni, tra cui: preservare e trasmettere la storia dell'azienda, promuovere il senso di orgoglio e identificazione dei dipendenti, informare gli ospiti e i clienti sull'azienda e i suoi prodotti/servizi, influenzare l'opinione pubblica e collezionare, documentare, preservare, interpretare ed esporre (Simone *et al.*, 2022; Paola, 2020)

Questi musei comunicano la storia, i valori, l'imprenditorialità, la tecnica, la produzione, l'eccellenza, l'arte e spesso sono in stretto contatto con i dipartimenti di marketing e comunicazione aziendali.

Le principali funzioni individuate (Quintilliani & Montemaggi, 2008) sono:

– *Conservativa*: Illustrano a chi lo visita la storia, i pezzi esemplari e unici della produzione aziendale e un patrimonio di competenze inestimabile per l'impresa.

– *Espositiva e comunicativa*: Attraverso l'esposizione di determinati oggetti viene stimolato nel pubblico un senso di appartenenza all'Azienda (Comunicazione affine all'acquisizione di clientela).

– *Stimolo alla Ricerca*: Tramite l'istituzione di un luogo in cui vengono "congelate" testimonianze di successi e fallimenti, per l'azienda e i diversi visitatori, è più semplice lo studio riguardante determinati prodotti-strategie-processi.

– *Formazione*: Per gli appassionati (studenti, turisti, esperti, ecc.) fungono da portale tramite cui avere accesso ad importanti informazioni metodologiche, esperienze formative ed eccellenze produttive.

Quintiliani (2015) afferma:

L'obiettivo-funzione è far diventare il museo d'impresa un elemento di ricostruzione della società civile in tutti i suoi aspetti, evitando di creare una raccolta e di allestire un'esposizione di pezzi che si proponga al pubblico secondo una valenza "artistica", mettendo in secondo piano la portata reale e originaria di un bene nato in una bottega o in una fabbrica, e funzionale al raggiungimento di obiettivi produttivi (Quintiliani, 2015, p. 7).

Un'altra funzione molto importante che spesso viene trascurata è quella legata al *turismo*. Molte aziende sono nate in un'area storica di fama internazionale e, grazie a questi musei commerciali, molte persone sono attratte dalla storia industriale del luogo, dall'impronta lasciata sul territorio (in Brianza per l'arredamento Made in Italy, il Tessile nella provincia di Como ecc...).

Dopo un inizio basato su una funzione storica, queste strutture hanno spostato il loro focus diventando più orientati alla strategia, agendo come un'estensione degli sforzi di marketing dell'organizzazione (Simone *et al.*, 2022; Paola, 2020).

Un altro aspetto legato a queste strutture è la *responsabilità sociale*. Infatti, interagendo con le comunità attraverso i musei è possibile promuovere la cultura e il turismo, diffondere la ricerca sulla propria storia aziendale, promuovere la memoria e contribuire all'educazione e alla formazione delle generazioni più giovani (Quintiliani, 2015). Questo aspetto rafforza anche l'idea che i musei d'impresa possano essere risorse preziose per le comunità locali, le istituzioni pubbliche e le associazioni private in coerenza con la politica di marketing dell'azienda e l'impegno nei confronti delle comunità che sono servite.

Focalizzandoci nello specifico, la CSR ha un ruolo significativo e può manifestarsi in diverse forme, come indicato in Tabella 2.

Tabella 2 – Il ruolo della CSR nei musei d'impresa (Chung *et al.*, 2019; Bonti, 2014; Esposito & Ricci, 2021; Simone *et al.*, 2022)

Valorizzazione del Patrimonio Culturale	I musei d'impresa raccontano la storia e l'evoluzione di un'azienda o di un settore industriale. La Responsabilità Sociale d'Impresa può preservare e valorizzare il patrimonio culturale, consentendo alle generazioni future di conoscere e comprendere la storia e l'importanza dell'azienda o del settore.
Coinvolgere la Comunità	I musei d'impresa possono avere un impatto positivo sulle comunità locali, in particolare se l'azienda ha una presenza radicata in una determinata zona. Grazie alla CSR si può incoraggiare l'azienda a stimolare e coinvolgere la comunità locale attraverso programmi educativi e iniziative culturali.
La sostenibilità Ambientale	Le aziende possono dimostrare la propria CSR anche attraverso il sostegno alla sostenibilità ambientale. Ad esempio, un museo d'impresa può implementare pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale delle sue attività, promuovere la sensibilizzazione sull'ambiente e la conservazione del territorio.
Il ruolo dell'educazione	Un museo d'impresa può svolgere un ruolo importante nell'educazione del pubblico riguardo alle tematiche aziendali e industriali. La CSR può favorire la creazione di programmi educativi e attività di sensibilizzazione per le scuole e la comunità, promuovendo la conoscenza e la consapevolezza su tematiche sociali, economiche e ambientali.
I dipendenti e il loro coinvolgimento	La CSR può coinvolgere anche il personale dell'azienda coinvolta nel museo. Ad esempio, le aziende possono incoraggiare i dipendenti a partecipare come volontari nelle attività del museo o sostenere iniziative di volontariato.
Trasparenza e responsabilità	Una parte importante della CSR è la trasparenza e la responsabilità aziendale. Un museo d'impresa può fungere da strumento per comunicare in modo trasparente le pratiche aziendali e gli impegni verso la società e l'ambiente.

4 – Musei d'Impresa in Italia

La cultura aziendale italiana vanta di eccellenze conosciute in tutto il mondo, proprio per questo motivo il fenomeno dei Musei d'Impresa è abbastanza esteso.

Nei primi anni '70 molte iconiche aziende italiane (ad esempio Pirelli, Martini, Richard Ginori, Alfa Romeo) decisero di realizzare anch'esse collezioni e archivi aziendali, con lo scopo di lasciare tracce significative riguardanti lo sviluppo delle loro industrie e per illustrare l'attività o la loro storia imprenditoriale. Solo, in seguito, queste collezioni sono divenute Musei d'Impresa.

Nel 2001 per volontà di AssoLombarda e Confindustria, nasce in Italia un'Associazione unica nel suo genere: MuseiImpresa che riunisce oltre 100 musei e archivi d'Impresa di piccole, medie e grandi dimensioni.

La Mission è la seguente:

Promuovere la politica culturale dell'impresa attraverso la valorizzazione degli archivi e musei d'impresa e la diffusione di standard qualitativi. Dare visibilità, in un'ottica di sistema, al variegato fenomeno dei musei e archivi d'impresa, espressione della storia produttiva e imprenditoriale italiana. Favorire lo scambio e la diffusione di conoscenze e di esperienze tra la comunità museale, le imprese, le istituzioni culturali e il grande pubblico. Svolgere attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa. Incrementare la relazione e l'interazione tra imprese e archivi operanti sul territorio nazionale e internazionale in vista di progetti di valorizzazione comuni. Stimolare i diversi attori istituzionali ad investire nella cultura d'impresa per impedire la dispersione di importanti patrimoni imprenditoriali (Museiimpresa, 2023)

Considerando la componente geografica, la maggioranza è situata nel Nord Italia (Lombardia e Veneto) Centro (Lazio) e poche nel Sud Italia (Figura 1).

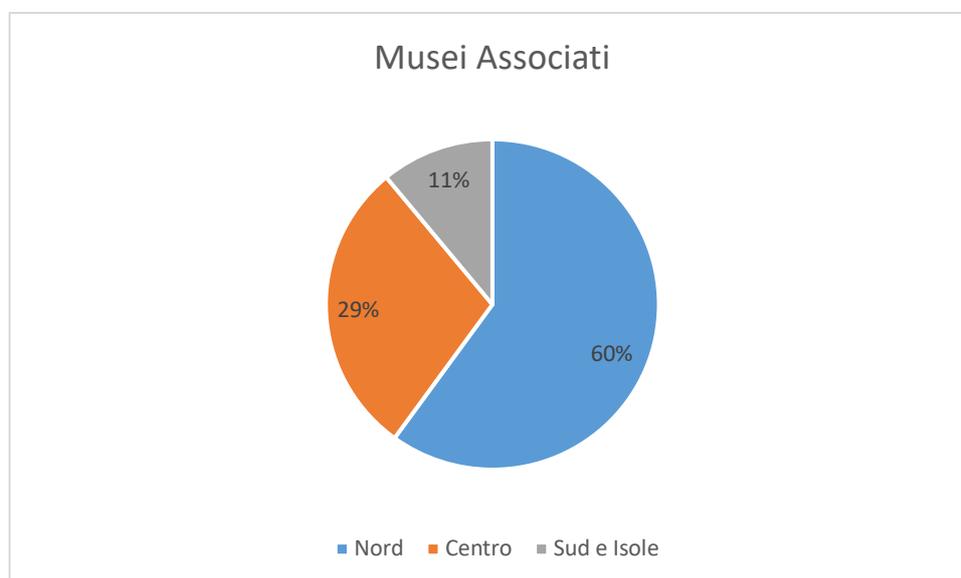


Fig. 1 – Distribuzione Territoriale dei Musei d'impresa

Considerando esclusivamente gli associati a Musei d'Impresa si ha la seguente situazione

Tabella 3 – Distribuzione Regionale dei Musei d'impresa

Regione	Numero di Musei Associati
Abruzzo	1
Basilicata	1
Calabria	2
Campania	5
Emilia-Romagna	6
Friuli-Venezia Giulia	1

Lazio	10
Liguria	3
Lombardia	34
Marche	4
Molise	0
Piemonte	15
Puglia	2
Sardegna	0
Sicilia	1
Toscana	8
Trentino-Alto Adige/Südtirol (regione a statuto speciale)	1
Umbria	1
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (regione a statuto speciale)	0
Veneto	8

Dalla Tabella 3, possiamo notare che le regioni italiane hanno una distribuzione variegata di musei associati. Lombardia è la regione con il maggior numero di musei associati (34), seguita da Piemonte (15) e Lazio (10). Dall'altra parte, regioni come Molise, Sardegna e Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste non hanno musei associati nella lista. Questo potrebbe essere dovuto a diversi fattori, tra cui la dimensione della regione, il patrimonio culturale presente e la disponibilità di risorse per sostenere i musei.

I dati percentuali indicati in Figura 2 mostrano una distribuzione diversificata delle categorie dei musei d'impresa.

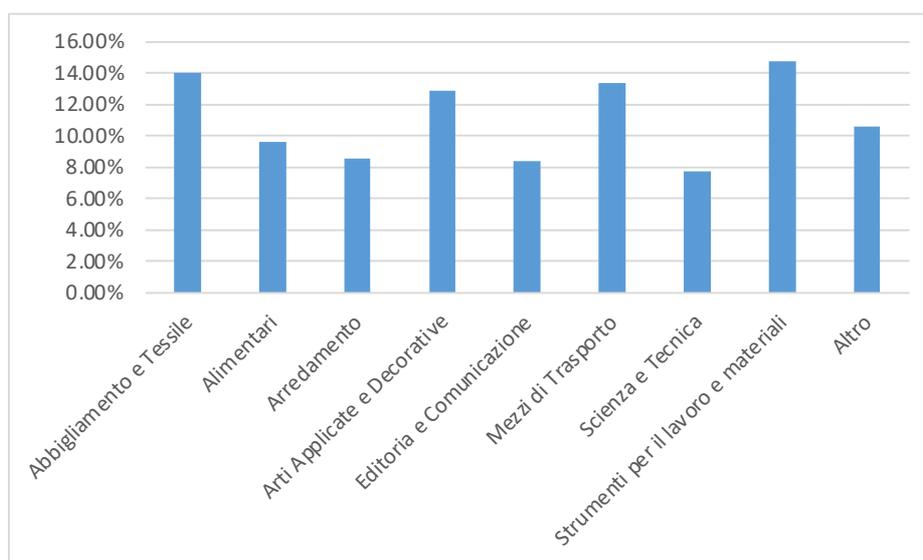


Fig. 2 – Suddivisione per tipologia di Archivio/Museo d'Impresa in Italia
(Fonte: Museidimpresa.com)

Alcuni settori, come "Abbigliamento e tessile", "Mezzi di trasporto" e "Arti applicate e decorative", hanno una maggiore rappresentanza, con percentuali intorno al 13-14%. Questi settori riflettono l'importanza della moda, dell'industria dei trasporti e delle arti applicate nell'economia e nella cultura. Altri settori come "Strumenti e utensili per il lavoro" e "Alimentari" seguono con il 10%, dimostrando la rilevanza di attività produttive pratiche e dell'industria alimentare. Settori come "Mezzi di comunicazione" e "Sport" hanno percentuali più basse, ma sono comunque rappresentativi nella loro specificità. Complessivamente, questi dati mostrano come i musei d'impresa siano un prezioso strumento per preservare la storia industriale e il patrimonio culturale delle diverse attività produttive.

5 – I modelli gestionali dei Musei d'Impresa

In base alle scelte operative/finanziarie possiamo distinguere due tipologie di organizzazioni: Profit e Non Profit (Lehman e Byrom, 2006; Livingstone, 2011):

Nella prima categoria, denominata "*Profit*", il museo fa parte dell'azienda e segue le sue regole, scelte e decisioni prese dal consiglio di amministrazione, soci e proprietario. Questo approccio mette l'accento sull'imprenditorialità aziendale, ma può incontrare difficoltà nella gestione del patrimonio.

La seconda categoria è quella del "*Non Profit*", che include la maggior parte dei musei tradizionali. Nel caso dei musei d'impresa, possono assumere forme di associazione o fondazione. Nelle associazioni, le decisioni sono prese democraticamente dall'assemblea dei soci e il patrimonio è vincolato a uno specifico scopo stabilito in precedenza mentre nelle fondazioni, si ha un organo unico responsabile della gestione del patrimonio e delle rendite, e i beni sono destinati al raggiungimento di uno scopo specifico stabilito dal fondatore.

6 – Il ruolo del Covid-19

Il Covid-19 ha avuto un impatto significativo sul settore museale, portando a una serie di problematiche e sfide senza precedenti. Uno degli aspetti più evidenti è stata la chiusura temporanea di numerosi musei in tutto il mondo per contenere la diffusione del virus (Benedetti, 2020; Orlandi, 2020). Questa chiusura ha comportato gravi conseguenze economiche, poiché i musei hanno subito una significativa riduzione dei visitatori e delle entrate da biglietti e sponsorizzazioni. Molti di essi hanno dovuto affrontare tagli di bilancio e riduzione del personale per sopravvivere alla crisi (Antara & Shuvro, 2020).

Inoltre, la pandemia ha reso difficile la conservazione e la gestione delle collezioni dei musei. Con l'impossibilità di accogliere il pubblico e i ricercatori, la manutenzione delle opere d'arte e dei manufatti storici è stata parzialmente compromessa, in alcuni casi aumentando il rischio di danni e degrado. La mancanza di interazioni fisiche con il pubblico ha anche generato sfide nella promozione e nell'educazione culturale, con la necessità di adattarsi all'uso di piattaforme digitali per raggiungere il pubblico a distanza (Vilardo & Mazali, 2022).

In più, il Covid-19 ha evidenziato la dipendenza dei musei dal turismo internazionale poiché, date le restrizioni di viaggio e le misure di quarantena, si è avuta una significativa diminuzione dei flussi di visitatori (Ioannides & Gyimóthy, 2020).

Con riguardo alle *attività online* è possibile far riferimento al fatto che il personale dei musei viene incaricato a svolgere nuove mansioni per lo più di intrattenimento per coloro che si

trovavano ad affrontare il periodo di chiusura. Per i musei e musei d'impresa in linguaggio più economico si traduce in aumento di budget dedicato al digitale e attività online (de las Heras-Pedrosa *et al.*, 2022).

Le piccole istituzioni culturali e i musei locali hanno risentito maggiormente dell'impatto, poiché spesso dispongono di risorse limitate per adattarsi alle nuove sfide digitali e garantire la sicurezza dei visitatori. Per questi motivi, non avendo una possibilità di strutturare una timeline utile, dovuta alle incertezze del periodo, numerosi musei hanno deciso di fornire, virtualmente, una serie di attività per poter portare il museo nelle case degli utenti (Carlioni & Arnaboldi, 2022). Anche in questo caso specifico, grazie all'uso creativo della tecnologia e dei mezzi digitali, alcune aziende associate a Museimpresa, hanno trovato nuovi modi per condividere le straordinarie storie di donne e uomini che hanno contribuito in modo significativo alla ricchezza e alle relazioni sociali del paese.

Attraverso *tour virtuali*, è possibile esplorare esposizioni e collezioni delle aziende partecipanti, anche senza l'accesso fisico. Queste visite virtuali consentono di ammirare opere d'arte, manufatti storici e prodotti aziendali dalla comodità delle proprie case, offrendo un'opportunità preziosa per apprezzare il patrimonio imprenditoriale italiano.

Gli *archivi accessibili online* costituiscono un altro strumento prezioso per accedere a informazioni storiche e culturali riguardanti le imprese del passato e del presente. Studiosi e appassionati possono esplorare documenti, fotografie e materiali d'archivio che narrano la storia dell'impresa e delle sue persone, preservando la memoria storica e trarre insegnamenti per il futuro.

Inoltre, alcune aziende associate a Museimpresa hanno sfruttato i social media, inclusi i canali come ad esempio YouTube, per condividere *video tour* e racconti coinvolgenti sulle loro attività e il contributo alla società, avvicinando il pubblico al mondo delle imprese in modo innovativo. L'iniziativa dimostra la resilienza e l'adattabilità del settore culturale e imprenditoriale di fronte alle sfide imposte dalla pandemia. Grazie alla combinazione di tecnologia e creatività, queste istituzioni continuano a svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere la cultura, la storia e l'identità dell'Italia, valorizzando il contributo essenziale delle imprese alla crescita economica e sociale (Sole24ore, 2020; Visualpro, 2020; Garofano *et al.*, 2022).

Alcuni autori (Agostino *et al.*, 2020; Querci *et al.*, 2021) mostrano che i servizi online che richiedono meno risorse finanziarie aggiuntive, esperienza e competenze, sono quelli che vengono proposti di più (uso dei social media), mentre sono aumentati di meno i servizi che richiedono maggiore tempo, risorse e competenze (ad esempio i podcast, contenuti live, apprendimenti e lezioni online).

7 – Metodologia e Case Studies

Passando alla componente metodologica e di analisi si è deciso di intraprendere un'indagine qualitativa attraverso l'utilizzo di *tre case studies* specifici di musei d'impresa che sono stati selezionati per consentire una comprensione dettagliata delle loro attività, storie e impatti sul territorio. Dal punto di vista meramente teorico, il case study rappresenta una metodologia di ricerca approfondita che ci consente di esaminare, in modo esaustivo, ciascun museo come un "caso" singolo, consentendo una comprensione più completa delle complesse dinamiche operative, delle sfide e delle opportunità che caratterizzano l'ambiente dei musei d'impresa.

Questi casi studio includono una vasta gamma di elementi, come la storia e la fondazione del museo, la sua missione e la sua visione, la gestione delle collezioni, le strategie di coinvolgimento del pubblico, l'uso della tecnologia e molto altro. L'analisi qualitativa dei case studies implica la raccolta approfondita di dati attraverso interviste, osservazioni sul campo, analisi documentali e altre tecniche qualitative (per maggiori riferimenti sul concetto di Case Study si veda Travers, 2001). Pertanto, attraverso un'analisi qualitativa basata su questi tre casi di studio, con informazioni reperite mediante interviste online, questo studio, nei paragrafi successivi, cerca di fornire una comprensione più approfondita di come i musei d'impresa affrontino le sfide contemporanee e come possano contribuire efficacemente alla preservazione e alla diffusione della storia industriale. Le tre aziende selezionate sono Kartell, Molteni&C e Poltrona Frau e, nei prossimi paragrafi saranno analizzate seguendo uno schema comune al fine di poter effettuare un'analisi di confronto finale.

8 –Azienda Kartell

STORIA E FONDAZIONE

L'azienda Kartell nasce nel 1949 come produttrice di oggetti di Design in materiale plastico. Nel 1999, per festeggiare il 50esimo anniversario di Fondazione, viene creato uno spazio adibito a Museo, fortemente voluto dal presidente affinché potesse essere un luogo capace di comunicare con le altre Istituzioni culturali nel territorio italiano ed estero. L'idea era quella di poter condividere la storia, il valore dell'operato dell'azienda con l'esterno creando un ponte tramite il quale il museo mostra una continua innovazione di prodotto negli anni e una produzione all'avanguardia. Il Museo aveva già una serie di materiali molto importanti, oggetti, cataloghi, che erano stati conservati dall'azienda e che costituivano un nucleo iniziale molto rilevante, da poter essere preservati, valorizzati, studiati e resi disponibili per studiosi e ricercatori.

MISSION

La Fondazione Museo Kartell si impegna a diffondere la conoscenza del design industriale e dei processi estetici e produttivi ad esso collegati. Questo scopo si realizza attraverso la creazione di un Museo di Impresa accessibile al pubblico, dedicato alla conservazione, catalogazione ed esposizione dei beni mobili che costituiscono il patrimonio di Kartell Spa. La Fondazione mira anche a collaborare con altre organizzazioni del settore e istituzioni culturali nazionali e internazionali. Inoltre, si propone di esplorare i legami tra le materie e le forme degli oggetti di uso quotidiano, considerandoli come testimonianze significative della civiltà umana e dell'ambiente in cui si sviluppa. Questo sforzo contribuisce alla valorizzazione della dimensione culturale dei prodotti industriali, specialmente nel contesto del design industriale, dove la progettazione, la produzione e l'uso dei prodotti riflettono un sistema culturale intrinseco, offrendo al pubblico la possibilità di riconoscersi nei prodotti che fanno parte della loro vita quotidiana (Figura 3).

I VALORI COMUNICATI

Il Museo mette in luce i valori della cultura aziendale che sono l'innovazione, la persona e la nozione di made in Italy; Il design italiano e tutto il valore della ricerca e degli oggetti che

sono i capisaldi della Kartell. L'introduzione di materiali innovativi legati all'applicazione di macchinari per i quali vengono istituiti processi specifici, tutta una serie di valori legati al tema del disegno industriale che diventano valori culturali perché vengono raccontati grazie ad una serie di materiali che ormai sono storicizzati o che sono oggetti che si trovano in musei.

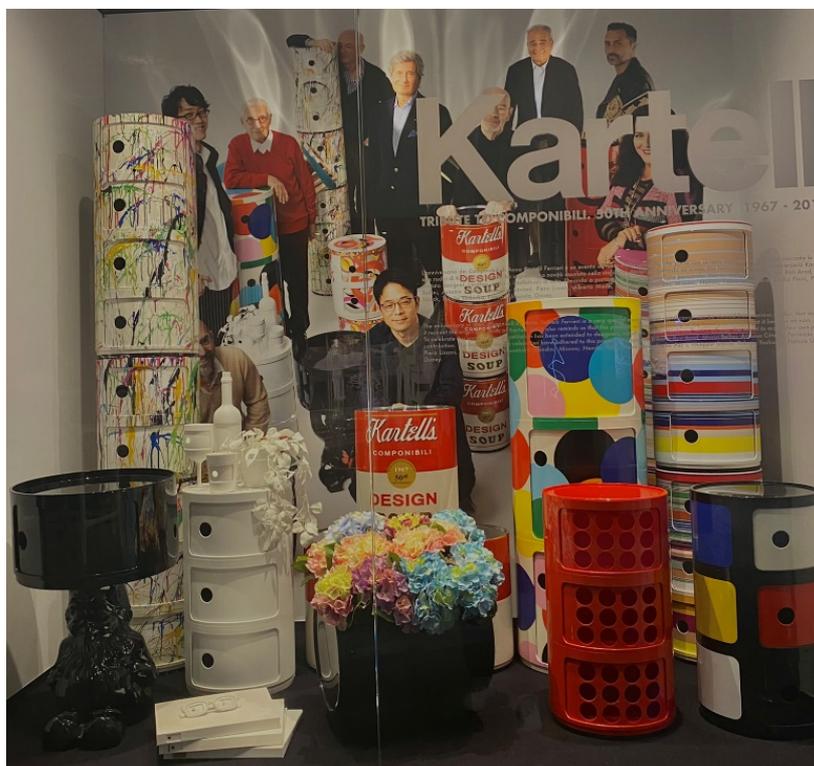


Fig. 3 – Un angolo del Museo Kartell

LE ATTIVITÀ SVOLTE

Comprendono una vasta gamma di attività, che vanno dalla guida ai singoli visitatori fino all'organizzazione di visite guidate più laboratoriali per bambini e ragazzi delle scuole. Inoltre, il museo collabora con agenzie di viaggio che portano turisti interessati a visitare il museo. In questo caso, vengono gestiti anche i servizi di trasporto per tali visitatori, e le visite sono adattate alle esigenze individuali, includendo anche una personalizzazione dei contenuti.

I COSTI E GESTIONE DEL MUSEO

Il Museo Kartell è una fondazione culturale situata all'interno dello stabilimento Kartell, dedicata esclusivamente a scopi culturali, non a eventi commerciali. Fondata nel 1999, è ospitata in uno spazio precedentemente destinato a mostre all'interno dell'azienda. L'azienda supporta la Fondazione fornendo spazi per gli archivi e risorse necessarie. I costi includono l'allestimento della collezione, spese operative annuali come energia e manutenzione, nonché costi per l'allestimento di mostre temporanee. Il personale è interno e finanziato dalla Fondazione. Tutte le operazioni sono svolte con attenzione e non ci sono entrate al di fuori del finanziamento della Fondazione, che offre ingresso gratuito per diffondere la storia dell'azienda senza costi per il pubblico.

IL PROFITTO

Essendo gratuito non vi è alcun profitto reale; l'unico aspetto possibile è legato all'immagine dell'azienda. L'engagement è sicuramente il principale ritorno da parte dei visitatori che poi potrebbero diventare clienti.

L'IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19

La pandemia da Covid-19 ha significativamente ridotto le visite al Museo Kartell a causa delle restrizioni e della chiusura forzata. Le attività educative e le mostre sono state sospese, con uno spostamento della programmazione di un anno. Dal punto di vista finanziario, non ci sono stati impatti negativi. Durante il lockdown, sono state avviate iniziative virtuali di intrattenimento come tour online e pubblicazioni su Instagram, inizialmente con successo, ma poi con un calo dell'interesse. Le attività didattiche con le scuole sono state condotte online, ma gli studenti desideravano visite in presenza, che sono riprese una volta rimosse le restrizioni, con norme di sicurezza come l'uso delle mascherine.

LE PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Il Museo Kartell mira a migliorare le mostre temporanee, rinnovare la mostra permanente e ampliare le attività al di fuori del museo. La flessibilità nella scelta delle attività permette risposte dinamiche alle evoluzioni del mondo contemporaneo, offrendo un'esperienza sempre innovativa ai visitatori.

9 – Azienda Molteni&C

STORIA E FONDAZIONE

Il Gruppo Molteni, azienda italiana di arredamento, inizia nel 1934 a Giussano, noto come "Distretto del mobile". Nel 1969, si converte al design, acquisendo le aziende Unifor e Citterio e, nel 1979, Dada. Oggi, il Gruppo comprende quattro aziende italiane: Molteni&C, Dada, Unifor e Citterio. Il Museo Molteni è stato inaugurato nel 2015 per celebrare gli 80 anni del Gruppo, ed è situato nel Glass Cube, presso il compound di Giussano (MB). Il museo racconta la storia dell'azienda attraverso prodotti, prototipi, storie e immagini, con uno sguardo al passato, presente e futuro. Progettato da Jasper Morrison ha 48 prodotti icona e i prototipi in mostra (Figura 4).

MISSION

"Una lunga corsa, con qualche ostacolo e molte sfide, dal 1934 a oggi. E la sensazione che non sia mai abbastanza... No, non basta più "saper fare", ma abbiamo ogni giorno e in ogni dettaglio una magnifica ossessione, la qualità." (Molteni, 2023).

I VALORI COMUNICATI

La volontà del Museo Molteni è quella di celebrare l'identità di questa azienda, raccontando le straordinarie storie di uomini che hanno inventato, prodotto, costruito oggetti, lavoro e relazioni sociali. Un luogo dove la storia del design prende vita, attraverso i pezzi iconici dei designer e architetti più importanti al mondo.

LE ATTIVITÀ SVOLTE

Le attività del Museo Molteni&C, come per gli altri musei d'impresa, svolgono un ruolo di grande importanza, soprattutto dopo l'aggiornamento della struttura espositiva. L'azienda ha fatto uno sforzo significativo per aumentare le visite e organizzare giornate speciali per il museo. Ci sono state collaborazioni con istituzioni del settore come Federlegnoarredo e figure di spicco nel design nazionale. Inoltre, sono state organizzate visite scolastiche per coinvolgere i ragazzi della zona Brianza e instaurare un legame con il Gruppo Molteni&C. Un'altra iniziativa rilevante è stata la collaborazione con il Fondo Ambiente Italiano e Gruppo Giovani per una giornata Fai dedicata alla scoperta delle storie aziendali. Queste collaborazioni sono fondamentali anche per le mostre temporanee, sviluppate in partnership con artisti e fotografi.

I COSTI E GESTIONE DEL MUSEO

L'investimento è stato ridotto, poiché le strutture e i prodotti erano già esistenti (ad eccezione di alcuni pezzi acquistati per l'occasione). L'investimento principale è stato fatto in termini di concept, identità e strategia. Dal punto di vista Gestionale, il Museo Molteni, oltre al suo curatore, viene gestito da una figura dedicata. L'innovazione passa attraverso le sinergie con il territorio, la presenza di mostre e iniziative temporanee e la volontà di lavorare sulla digitalizzazione di alcuni contenuti. Considerando la componente dei costi relativi alla manutenzione del museo si ha la normale manutenzione, i costi relativi al marketing e per l'aggiornamento dei contenuti.

IL PROFITTO

Il Museo Molteni&C non genera un valore economico intrinseco o un profitto diretto, poiché l'ingresso è gratuito per tutti i visitatori. Il suo contributo più significativo si traduce in un maggiore riconoscimento del marchio, un incremento di consapevolezza sulla qualità dei prodotti e una percezione più positiva dell'imprenditoria Made in Italy da parte delle persone al di fuori dell'azienda. Il museo agisce come un veicolo per consolidare la reputazione e l'immagine del marchio Molteni&C, contribuendo a costruire una connessione più forte e duratura con il pubblico.

L'IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID19

L'impatto del covid è stato sicuramente importante, anche se nel settore ci sono stati dei risultati di crescita importanti. Le attività culturali si sono dovute necessariamente fermare, in attesa di una situazione sanitaria sotto controllo. Non si sono svolte attività dedicate online e, dopo il lockdown e il rallentamento delle imposizioni derivanti dalle normative pandemiche, non è cambiata la percezione e si è deciso di ripartire con le medesime modalità dei periodi precedenti.

LE PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Il Museo vuole continuare a rimanere un luogo d'impatto per il distretto dell'arredamento della Brianza e di conseguenza diventare un luogo chiave nella creazione di valore culturale attorno alla tematica del design.



Fig. 4 – Sede del Museo Molteni

10 – Museo Poltrona Frau

STORIA E FONDAZIONE

Poltrona Frau è una rinomata azienda italiana nel settore dell'arredamento di alta gamma, con sede a Tolentino e diverse marche sotto la sua ala, tra cui Poltrona Frau, Cassina, Cappellini, JANUS et Cie, e Luminaire. Fondata nel 1912 da Renzo Frau a Torino, è stata acquisita nel 2014 dal gruppo americano Haworth Inc. Nel 2019, il Poltrona Frau Group è diventato Lifestyle Design. Il Museo Poltrona Frau è stato inaugurato nel 2012 per celebrare il centenario dell'azienda. Il suo obiettivo è raccontare la storia significativa dell'azienda non solo agli stakeholder aziendali ma anche al pubblico, fungendo da punto di riferimento per turisti, visitatori locali e abitanti del territorio, evidenziando il prestigio dell'azienda a livello globale e diventando un punto di orgoglio per la comunità locale.

MISSIONP

Il Museo Poltrona Frau è un'organizzazione privata aperta al pubblico, il cui obiettivo principale è la conservazione, la comunicazione e la valorizzazione del patrimonio aziendale. Funge da luogo di arricchimento culturale e intrattenimento, offrendo un'esperienza completa riguardo ai prodotti, alle materie prime e alla comunicazione dell'azienda (Figura 5). Oltre a permettere la fruizione della sua collezione, il museo contribuisce a preservare la memoria storica del design e dell'artigianato italiani e a promuovere una migliore comprensione della cultura d'impresa. *“Creiamo oggetti essenziali ed eleganti ispirati alla tradizione e progettati pensando al futuro, per fornire soluzioni da vivere a livello globale. Per sviluppare interni personalizzati ideali per spazi pubblici e privati e lussuosi interni di mezzi di trasporto. Per regalare emozioni e soddisfare, in modo sostenibile, i bisogni di una clientela internazionale esigente e sofisticata.”* (Poltronafrau.com)



Fig. 5 – Un angolo del Poltrona Frau Museum

I VALORI COMUNICATI

L'azienda non solo desidera narrare la sua storia, ma anche condividere i valori di un marchio internazionalmente riconosciuto per il design Made in Italy. Vuole presentare un'industria che, nonostante produca in grande quantità, mantiene un'autentica artigianalità, un tratto distintivo presente fin dalla fondazione del marchio 110 anni fa. Attraverso i video visualizzati durante le visite al museo, si cerca di dimostrare che quanto si racconta sull'artigianalità dei prodotti corrisponde fedelmente alla realtà, rendendo il prodotto finale veramente unico. Gli artigiani sono un vero tesoro per il marchio, difficile da replicare, conferendo un inestimabile valore distintivo al marchio stesso e, di conseguenza, ai prodotti.

LE ATTIVITÀ SVOLTE

Le attività presso il museo di Poltrona Frau sono varie e includono visite individuali, visite di gruppo e laboratori per scuole. Il museo è anche utilizzato per formare nuovi dipendenti, rivenditori e persone che entrano a far parte dell'azienda. Un progetto di formazione è stato implementato su una *piattaforma e-learning*, trasformando la formazione dei rivenditori da quella in persona a un formato online interattivo. Questa piattaforma permette ai rivenditori di esplorare contenuti, partecipare a test ed esercizi, offrendo all'azienda un feedback prezioso sull'apprendimento e le esigenze dei rivenditori, nonché sulle differenze nei mercati in cui l'azienda opera. Le visite al museo sono complementari alle visite aziendali e contribuiscono a raccontare l'entusiasmante storia imprenditoriale di Poltrona Frau.

I COSTI E GESTIONE DEL MUSEO

Il museo si trova a Tolentino, affiancato all'area produttiva, sfruttando uno spazio preesistente all'azienda, originariamente parte della produzione e dei magazzini. Ora, è un edificio industriale separato con un ingresso distinto e accessibile al pubblico. L'allestimento museale è stato realizzato con il contributo di architetti interni all'azienda e di uno studio di

architettura esterno. Il team di marketing di Poltrona Frau ha gestito la comunicazione del museo, creando video, pareti informative sulla storia del marchio e citazioni dall'impresa, in sincronia con il lavoro fotografico del museo. I costi includono la manutenzione ordinaria, come la pulizia e i problemi elettrici. Il restyling è un costo più considerevole, coinvolgendo architetti e progettisti esterni. Periodicamente vengono aggiornati i prodotti esposti, ma i pezzi più antichi, a causa del loro valore, raramente vengono sostituiti.

IL PROFITTO

L'azienda non cerca un ritorno economico diretto poiché la maggior parte delle visite è gratuita e ritiene eticamente sbagliato far pagare per un'attività di marketing, a meno che gruppi numerosi richiedano visite guidate che richiedano risorse interne, per le quali si addebita un prezzo di circa 7/8 euro a persona. Le visite senza guida sono gratuite e offrono audioguide aziendali. I laboratori per bambini e scuole locali sono gratuiti a causa del terremoto. L'azienda ha deciso che le scuole colpite dal terremoto non pagassero per i laboratori didattici per asili, elementari e scuole medie. Questa iniziativa è vista come parte della *responsabilità sociale d'impresa*, dell'immagine aziendale e dei rapporti con la comunità locale. La maggior parte dei dipendenti risiede nella zona di produzione e il museo serve anche come luogo in cui possono portare le loro famiglie, rafforzando il loro legame con l'azienda e aumentando il legame territoriale. Inoltre, far conoscere ai figli dei dipendenti dove lavorano i genitori genera curiosità e incrementa la socialità.

L'IMPATTO DA COVID19

Il Museo di Poltrona Frau è stato chiuso solo quando richiesto dalla legge, evitando visite virtuali in quanto l'azienda ritiene che la bellezza del museo si apprezzi meglio di persona. Inoltre, durante il periodo complesso, non c'era tempo sufficiente per organizzare visite virtuali. Di fatto, il museo è rimasto aperto tranne durante i periodi di obbligo di chiusura, come durante la zona rossa. In realtà, l'azienda ha sempre mantenuto il museo aperto come un punto di riferimento culturale durante il difficile periodo che l'Italia ha attraversato.

LE PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Il desiderio principale per il futuro riguarda un costoso restyling strutturale e di parte dell'allestimento, che richiede l'approvazione degli investitori. Altro obiettivo è l'espansione degli spazi flessibili del museo per renderlo adattabile a diverse tipologie di visite senza eccessivi costi. L'obiettivo è creare uno spazio facilmente personalizzabile per ospiti, laboratori e mostre, anche non legate a Poltrona Frau, migliorando l'attrattiva turistica e promuovendo i valori del territorio a livello internazionale. L'azienda mira a trasformare il museo in un luogo aperto e dinamico, pronto ad accogliere varie espressioni culturali e favorire il riconoscimento globale.

11 – Discussione, conclusione e sviluppi futuri

In questo paragrafo metteremo a confronto le tre realtà aziendali e museali analizzate: Kartell, Molteni&C e Poltrona Frau; questi musei condividono l'obiettivo di comunicare la storia e i valori delle rispettive aziende, ma presentano diverse sfumature e approcci nella realizzazione di questa missione.

Innanzitutto, tutti e tre i musei sono nati come estensioni delle rispettive aziende, celebrando anniversari significativi nella loro storia. Kartell ha inaugurato il suo museo nel 1999, Molteni&C nel 2015 e Poltrona Frau nel 2012; questa convergenza temporale evidenzia il desiderio comune di valorizzare il patrimonio aziendale attraverso l'esposizione di prodotti iconici e prototipi.

Rispetto alla missione, Kartell si impegna a diffondere la conoscenza del design industriale e dei processi estetici e produttivi ad esso collegati. Molteni&C punta a celebrare l'identità aziendale attraverso la narrazione delle storie di chi ha contribuito alla creazione degli oggetti, enfatizzando il legame tra design e artigianato. Poltrona Frau, d'altra parte, mira a preservare il patrimonio aziendale e la cultura del design italiano, offrendo un'esperienza completa riguardo ai prodotti e ai materiali utilizzati.

I valori comunicati dai musei riflettono l'essenza delle rispettive aziende. Kartell enfatizza l'innovazione, la persona e il "made in Italy". Molteni&C si concentra sulla qualità e sull'artigianalità, sottolineando il ruolo centrale degli artigiani mentre Poltrona Frau mette in evidenza l'autenticità e l'unicità dei suoi prodotti grazie sempre al riferimento al comparto artigiano italiano.

Per quanto riguarda le attività svolte, tutti e tre i musei offrono visite guidate, ma differiscono nel loro approccio educativo. Kartell organizza visite più laboratoriali per bambini e ragazzi, promuovendo l'engagement con le scuole. Molteni&C ha stabilito sinergie con istituzioni del settore e organizza visite scolastiche per coinvolgere i giovani della Brianza. Poltrona Frau impiega il museo anche per la formazione dei dipendenti, offrendo in aggiunta una piattaforma di apprendimento online.

Sul fronte dei costi e della gestione, i musei sono integrati nelle aziende, ma Kartell e Molteni&C offrono principalmente visite gratuite, mentre Poltrona Frau addebita un piccolo costo per le visite guidate di gruppo. Tutti gestiscono i costi di manutenzione ordinaria, e nell'intervista è emerso che, Poltrona Frau abbia in programma un restyling che comporterà un costo notevole soprattutto per la componente strutturale e ciò denota un impegno costante nell'evoluzione dei loro spazi museali.

L'approccio al profitto è interessante: nessuno dei musei mira a generare un profitto diretto, ma tutti riconoscono il valore intrinseco nell'immagine e nell'engagement che generano, contribuendo a rafforzare la reputazione delle rispettive aziende.

Infine, l'impatto della pandemia da COVID-19 ha influenzato le attività dei tre i musei, ma ognuno ha reagito in modo diverso. Alcuni hanno adottato maggiormente iniziative virtuali, mentre altri hanno mantenuto il museo aperto durante i periodi consentiti e tutto ciò ha dimostrato la resilienza e l'importanza del ruolo museale, per queste aziende anche in tempi difficili.

In prospettiva, tutti e tre i musei cercano di migliorare e adattarsi ai cambiamenti del mondo contemporaneo, ampliando le loro attività e migliorando l'esperienza dei visitatori. Vogliono continuare a preservare e condividere la cultura aziendale e il design italiano con il pubblico, contribuendo in modo significativo alla valorizzazione del patrimonio culturale e industriale italiano.

In conclusione, l'analisi delle realtà aziendali e museali di Kartell, Molteni&C e Poltrona Frau ha rivelato l'importanza di questi musei nell'ambito della promozione del design italiano e della cultura aziendale, anche se ciascun museo ha un approccio unico per comunicare la

propria storia e i valori distintivi, contribuendo a rafforzare la reputazione delle rispettive aziende e a diffondere una maggiore consapevolezza sull'artigianato e il design italiani.

Nonostante le sfide legate alla pandemia da COVID-19, questi musei hanno dimostrato resilienza nell'adattamento alle circostanze mutevoli, mantenendo il loro impegno a preservare e condividere la cultura aziendale ed i loro sforzi hanno contribuito a consolidare il legame tra le aziende e le comunità locali, promuovendo il design italiano a livello globale.

Per quanto riguarda lo sviluppo futuro, è auspicabile che questi musei continuino a evolversi, adottando approcci innovativi per coinvolgere il pubblico, migliorando l'accessibilità tramite visite virtuali e ampliando le loro attività culturali al di là dei confini aziendali. Inoltre, potrebbero considerare collaborazioni più ampie con istituzioni culturali e progetti educativi per diffondere ulteriormente la conoscenza e l'apprezzamento del design italiano. La loro capacità di adattamento e la loro visione a lungo termine sono fondamentali per preservare il patrimonio culturale e contribuire alla crescita del settore del design industriale in Italia e nel mondo.

La ricerca svolta presenta dei limiti e dei potenziali sviluppi futuri; infatti, sarà possibile analizzare le stesse aziende, a distanza di alcuni anni per comprendere l'andamento delle loro attività connesse al museo d'impresa. Inoltre, previa disponibilità, sarà possibile aumentare il campione attraverso altre interviste.

12 – Funding

Questa Ricerca rientra nel progetto NODES, che ha ricevuto finanziamenti dal MUR – M4C2 1.5 del PNRR finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU (Convenzione di sovvenzione n. ECS00000036).



NODES S.c.a.r.l

Sede legale: C.so Duca degli Abruzzi 24 - 10129 Torino

PEC. nodes@pec.it

C.F. 12714360018

Gli Autori ringraziano per il supporto ricevuto.

13 – References

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lorenzini, E. (2020). Verso un «new normal» dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale? *Economia della Cultura*, 30(1), 79-83.
- Amari, M. (2001). *I musei delle aziende: la cultura della tecnica tra arte e storia* (Vol. 4). FrancoAngeli.
- Antara, N., & Shuvro, S. E. N. (2020). The impact of COVID-19 on museum and the way forward to be resilience. *Uluslararası Müze Eğitimi Dergisi*, 2(1), 54-61.
- Benedetti, D. (2020). L'uso dei media da parte dei musei nell'era della pandemia Covid-19: criticità e potenzialità. *Media Education*, 11(2), 199-205.

- Bonti, M. (2014). The corporate museums and their social function: some evidence from Italy. *European Scientific Journal*, 1, 141-150
- Camarero, C., Garrido, M. J., Vicente, E., & Redondo, M. (2019). Relationship marketing in museums: influence of managers and mode of governance. *Public Management Review*, 21(10), 1369-1396.
- Carlioni, E., & Arnaboldi, M. (2022). Corporate Museum Between Digital and Strategy. In: *AiIG 2022- Redesigning networks and supply chains in times of transition* (pp. 1-32).
- Carù, A., Ostilio, 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*, 32-45.
- Chung, N., Tyan, I., & Lee, S. J. (2019). Eco-innovative museums and visitors' perceptions of corporate social responsibility. *Sustainability*, 11(20), 5744.
- Danilov, V. J. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*. Greenwood Publishing Group.
- de las Heras-Pedrosa, C., Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., López-Delgado, P., & Galarza-Fernández, E. (2022). Museum communication management in digital ecosystems. Impact of COVID-19 on digital strategy. *Museum Management and Curatorship*, 1-23.
- Esposito, P., & Ricci, P. (2021). Cultural organizations, digital Corporate Social Responsibility and stakeholder engagement in virtual museums: a multiple case study. How digitization is influencing the attitude toward CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 953-964.
- Garofano, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2022). *Industrial Tourism as a New Opportunity for Cultural Tourism Development in the Post-pandemic Era*. In *Cultural Leadership in Transition Tourism: Developing Innovative and Sustainable Models* (pp. 107-122). Cham: Springer International Publishing.
- Frau, (2023) link: Poltronafräu.com
- Iannone, F., & De Chiara, A. (2019). Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management. *Micro & Macro Marketing*, 28(3), 435-468.
- Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 22(3), 624-632.
- Kries, M. (2019). The Vitra Design Museum: From Industry to Culture. *Economia della Cultura*, 29(1), 135-142.
- Lehman K.F., Byrom J.W. (2006). The corporate museum as branding tool. In: *International Colloquium of the Academy of Marketing's Brand and Corporate Reputation Special Interest Group*, 7-8 September, Manchester, UK.
- Livingstone, P. (2011). Is it a museum Experience. *Corporate exhibitions for corporate tourists, «Exhibitionist»*, 16-21.
- Lord, B. (2001). *The purpose of museum exhibitions. The Manual of Museum Exhibitions*. AltaMira Press, Walnut Creek, 11-25.
- Lord, B., & Piacente, M. (Eds.). (2014). *Manual of museum exhibitions*. Rowman & Littlefield.
- Molteni, (2023) link: <https://moltenimuseum.com/it/history/>
- Montemaggi, M. (2008). I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese. *Economia della Cultura*, 18(4), 479-488.
- Musei Impresa, (2023.) link: <https://museimpresa.com/chi-siamo/>
- Negri, M. (2003). *Manuale di museologia per i musei aziendali* (Vol. 8). Rubbettino Editore.

- Orlandi, S. D. (2020). Museums web strategy at the Covid-19 emergency times. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 5(1), 57-66.
- Paola, C. (2020). *I musei d'impresa-e-Book*. Giappichelli Torino.
- Piãtkowska, K. (2014). The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Marketing Company. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2), 29-37.
- 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(10), 2193-2212.
- Querci, E., Pavione, E., Grechi, D., & Caccia, C. (2021). L'attività museale ai tempi del Virus SARS-CoV-2: strategie digitali per i musei. *Economia Aziendale Online-*, 12(2), 191-204.
- Quintiliani, A. (2015). *Il museo d'impresa: rassegna della letteratura*. In Referred Electronic Conference Proceeding (p. 3).
- Riviezzo, A., Garofano, A., Mason, M., & Napolitano, M. (2021). Italian corporate museums as industrial tourism destinations: A segmentation study based on strategic orientation. *European Journal of Tourism Research*, 29, 2906-2906.
- Riviezzo, A., Mason, M. C., Garofano, A., & Napolitano, M. R. (2022). Uncovering the worth of the past: the relationship between corporate museums' strategic orientation and dual performance. *Management Decision*, 60(7), 1852-1874.
- Simone, C., Montella, M. M., & Laudando, A. (2022). I musei d'impresa: collegare il patrimonio, il marketing e la creazione di valore. L'esperienza italiana/Corporate museums: Bridging heritage, marketing, and value creation. The Italian experience. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (26), 141-168.
- Sole24ore, (2020). link: <https://www.ilsole24ore.com/art/i-musei-d-impresa-invitano-viaggi-virtuali-ADvhFJF>
- Travers, M. (2001). Qualitative research through case studies. *Qualitative research through case studies*, 1-208.
- Vilardo, G., & Mazali, T. (2022). La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19: Un caso studio. *Mediascapes journal*, 19(1), 177-203.
- Visualpro, (2020). link: <https://www.visualpro360.it/2020/04/20/i-musei-dimpresa-ai-tempi-dellemergenza/>
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
- Xu, X. (2017). *Corporate museum: From industry identity to exhibition communication* (Vol. 1). Altralinea Edizioni.
- Zorloni, A. (2013). *The economics of contemporary art* (Vol. 60). Heidelberg: Springer.