

Università Commerciale Luigi Bocconi  
Corso di Laurea in Economia e Management per Arte, Cultura e Comunicazione

## **Il mercato delle monografie d'impresa in Italia**

*Aspetti teorici e casistica aziendale*

Laureando: Antonio Alliegro  
Relatore: Prof. Gabriele Troilo

*Anno Accademico 2016/17*

## **RINGRAZIAMENTI**

Il mio grazie va a chi è gentile, a chi ha passione e la trasmette, a chi “cammina mentre il mondo corre”. Fra tutti va al Professor Troilo, alla sua proverbiale affabilità e alle persone che con disponibilità ed entusiasmo per il proprio lavoro hanno permesso che scrivessi questa tesi: Barbara De Rigo, Irene Favaretto, Pamela Ferlin, Mario Magagnino, Ombretta Pacini, Maria Rita Silvestri e Michele Turazzi.

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	1
<b>Capitolo 1. Le monografie istituzionali d'impresa</b> .....	2
1.1 Le monografie d'impresa: caratteristiche e obiettivi .....	2
1.1.1 <i>L'editoria aziendale</i> .....	4
1.1.2 <i>Gli obiettivi</i> .....	5
1.2 Una possibile classificazione .....	6
1.3 L'occasione giusta per la realizzazione .....	8
1.4 Lo storytelling.....	9
1.5 La distribuzione .....	10
1.6 Le monografie d'impresa e gli altri mezzi di comunicazione .....	10
1.6.1 <i>Internet</i> .....	11
1.6.2 <i>L'integrazione</i> .....	12
<b>Capitolo 2. Il lato della domanda: attributi, benefici, valori</b> .....	13
2.1 Il mercato delle biografie.....	13
2.2 Le specificità delle biografie corporate .....	13
2.3 La storia dell'azienda come fonte di vantaggio competitivo .....	15
2.3.1 <i>L'underdog effect</i> .....	16
2.3.2 <i>Il lato umano dell'azienda</i> .....	18
2.3.3 <i>Le caratteristiche dell'oggetto libro</i> .....	19
2.4 Un modello di catena mezzi-fini per le monografie istituzionali .....	20
<b>Capitolo 3. Il lato dell'offerta: "pubblicare è un'impresa collettiva"</b> .....	25
3.1 La filiera .....	26
3.1.1 <i>L'autore</i> .....	26
3.1.2 <i>L'agenzia</i> .....	27
3.1.3 <i>Il fotografo</i> .....	28
3.2 La scelta dell'editore .....	29
3.3 La realizzazione .....	33
<b>Conclusione</b> .....	35
<b>Bibliografia</b> .....	36

## **INTRODUZIONE**

La monografia d'impresa è uno strumento di comunicazione che sta conoscendo una crescita in termini di diffusione, che ad oggi risulta contenuta rispetto agli altri strumenti a disposizione dell'azienda. I motivi retrostanti tale fenomeno costituiscono un'interessante materia d'indagine, in primo luogo perché rappresentano, in un certo senso, una controtendenza nella comunicazione, in secondo luogo perché non è ampia la letteratura di riferimento. Quest'ultima, inoltre, non si è prefissata di guardare a tale strumento come frutto di interazioni che seguono le dinamiche di un mercato, come si vuole fare qui.

Analizzando le imprese che optano per la realizzazione delle monografie e che ne costituiscono la domanda e individuando in agenzie letterarie, editori e altri professionisti l'offerta di tale strumento, si vede delineato un mercato variegato e in fase di crescita.

La commistione tra cultura editoriale e comunicazione d'impresa si inserisce nel confine più vasto tra economia e marketing, da un lato, e arte e cultura, dall'altro. Si tratta di un confine non invalicabile e, come ogni confine, ricco di attriti ma anche di esiti fecondi. La monografia d'impresa appartiene a questa seconda fattispecie, come molti imprenditori e professionisti dell'editoria hanno intuito.

Dopo aver descritto le caratteristiche del mercato, aver tracciato una possibile classificazione e operato una necessaria contestualizzazione nell'ambito dello storytelling e della comunicazione, si vogliono delineare rispettivamente il lato della domanda e quello dell'offerta. Si farà a tal proposito ricorso, tra l'altro, ad una casistica aziendale di operatori del mercato, che permettano per le imprese di tracciare un insieme di motivazioni e benefici ricercati e per il lato dell'offerta di tentare uno schema di filiera e di modalità di realizzazione.

## CAPITOLO 1. LE MONOGRAFIE ISTITUZIONALI D'IMPRESA

### 1.1 Le monografie d'impresa: caratteristiche e obiettivi

Le monografie d'impresa sono uno degli strumenti che l'organizzazione ha a disposizione per comunicare se stessa e la propria proposizione di valore, nell'ottica più generale del trasferimento del valore. Fermi restanti gli obiettivi ultimi del conseguimento dei profitti e del perdurare nel tempo, propri di qualsiasi realtà aziendale profit, infatti, una delle funzioni che il marketing è chiamato a svolgere per un'azienda è quella di far sì che la proposizione di valore precedentemente creata, alla luce della fase di analisi del valore, sia trasferita al meglio al cliente.

Il termine monografia, che come da etimologia greca di *monographia* indica uno scritto circa un unico argomento, è accostato all'impresa per indicare i libri o, più in generale, le pubblicazioni che l'impresa realizza, o per cui esternalizza la realizzazione, ai fini di trasferire ai clienti la propria identità. La monografia d'impresa è uno strumento di *storytelling management*, che permette, cioè, all'impresa di narrare se stessa, mirando ad accrescere la sua *brand reputation*.

Se questo strumento presenta molte potenzialità per l'azienda, è indubbio che conosca una diffusione minore di altri mezzi e strumenti quali la pubblicità televisiva o i nuovi strumenti legati al web. Tale minore diffusione trova diretta corrispondenza nell'altrettanto limitata letteratura scientifica al riguardo (Froni e Magagnino, 2010). La conoscenza presso le aziende delle potenzialità cui aprono le monografie d'impresa prima ancora che presso la comunità scientifica sta, ad ogni modo, crescendo. Ne è un esempio l'Osservatorio delle Monografie Istituzionali d'Impresa (OMI) istituito a Verona nel 2006. Sono qui custodite, con l'intento di creare un dialogo tra ambiente accademico e realtà imprenditoriali locali, all'incirca mille opere, e il loro numero è in costante crescita (nel 2013 se ne contavano oltre seicento)<sup>1</sup>. Altra realtà interessante è quella del Fondo Editoria Aziendale, istituito presso la Biblioteca dell'Università degli

---

<sup>1</sup> Dati reperiti sul sito dell'OMI, <http://www.monografieimpresa.it/le-attivita/>

Studi di Milano, che può contare su 562 opere rappresentative dell'editoria aziendale italiana del XX secolo<sup>2</sup>.

Le monografie d'impresa, o anche monografie aziendali, trovano la loro radice storica nelle pubblicazioni aziendali che già nella prima metà del Novecento alcuni imprenditori lungimiranti avevano affidato alle mani sapienti di scrittori e creativi in genere. D'altra parte, la comunicazione d'impresa nasce con l'impresa stessa. Ancor più questo è vero per la comunicazione istituzionale, di cui le monografie sono strumento al pari dei musei aziendali e del bilancio.

Si tratta della comunicazione che riguarda l'impresa nella sua interezza col fine di affermarne il posizionamento, affinché i pubblici di riferimento offrano il loro consenso. In Italia, nel 1932, l'artista e scrittore Bruno Munari fu tra i primi a legare il suo nome a questa produzione "correlata alle esigenze di una editoria aziendale in cui convivono armoniosamente e dialetticamente esigenze di marketing e insieme esiti artistico-estetici di indubbio valore"<sup>3</sup>, con il volume "Il cantastorie di Campari". È poi negli anni '60 e '70 che per l'azienda assume maggiore importanza costruire, e trasmettere, una propria identità, parallelamente all'introduzione dei prodotti di marca e alla crescita della competizione.

Il ritrovato interesse per questo mezzo di comunicazione all'apparenza tradizionale, attestato dall'OMI e dal premio che annualmente conferisce dal 2013, nonché dalla nascita di agenzie specializzate come Ergo Sum Agency che ne hanno fatto il loro core business, dimostra come anche in un contesto di fervore e innovazione come quello attuale, la scelta di affidare la comunicazione ad un oggetto antico come il libro non deve risultare anacronistica. Al contrario, la fioritura di questo mercato può essere vista alla luce dell'accumulo di storia di cui dispongono oggi le aziende, che apre a potenzialità comunicative prima ignorate.

Alla luce di quanto detto a proposito della comunicazione istituzionale, una più appropriata denominazione, peraltro promossa dall'OMI, è quella di "monografia istituzionale", riprendendo il senso corrente del termine "istituzionalizzazione" come

---

<sup>2</sup> Documento disponibile sul sito d'ateneo, all'indirizzo [www.sba.unimi.it/files/bstoria/editoria\\_aziendale.pdf](http://www.sba.unimi.it/files/bstoria/editoria_aziendale.pdf)

<sup>3</sup> Newsletter della casa editrice Biblohaus, n.5, 2009

strutturazione di azioni e comportamenti, che con essa diventano generalmente accettati. La monografia si caratterizza così non come pubblicità che tende direttamente alla vendita, bensì come strumento di comunicazione volto a “lanciare, riproporre, correggere, completare o svecchiare l’atteggiamento che nel pubblico si è generato a proposito di un’azienda o di una marca o di un ente, etc” (Magagnino, 2009, p.112).

### *1.1.1 L’editoria aziendale*

In una prospettiva più ampia le monografie d’impresa sono uno degli strumenti tipici dell’editoria aziendale, ovvero di quella funzione dell’azienda che si occupa della redazione, produzione, diffusione del materiale pubblicitario aziendale. In tal senso le monografie sono un’alternativa, o più spesso un’integrazione, a più classici e diffusi strumenti quali i cataloghi, le brochure, i giornali aziendali e i contenuti internet come blog e siti web.

Dal punto di vista del fruitore finale, volendo qui intendere il destinatario stesso del prodotto, i frutti dell’editoria aziendale possono inserirsi nella fase dell’esperienza pre-consumo, in particolare in qualità di fonti informative impersonali e commerciali. In questo contesto, tuttavia, le monografie trovano una loro collocazione peculiare, innanzitutto perché il loro inserimento all’interno della categoria commerciale non è così immediato. Anche se lo scopo è quello di far sì che l’atteggiamento e il comportamento del consumatore si modifichino favorevolmente per l’azienda, questa non è l’unica essenza del prodotto, in particolare nel caso in cui presenti una portata artistica rilevante, come in buona parte della pubblicitaria di questo genere in Italia.

Le monografie, infatti, non solo non parlano di prezzi, modalità di pagamento, spedizioni, ma quando anche parlano del prodotto ne enfatizzano il lavoro retrostante la realizzazione, nonché la passione profusa. In secondo luogo, è dubbia anche la collocazione all’interno della categoria delle fonti informative. Come strumento di comunicazione, infatti, le monografie aziendali trovano migliore collocazione nella fase successiva al consumo.

La fase in cui si collocano, in altre parole, non è solo quella del trasferimento del valore, ma anche quella della gestione della relazione con il cliente nel tempo (CRM, customer relation management). La monografia, inoltre, si rivolge non soltanto ai clienti nel cui set evocato si vuole che entrino i prodotti dell'azienda, ma anche, e con maggiore slancio, a quelli che hanno già effettuato il proprio acquisto presso l'organizzazione o, in caso di generici altri portatori di interesse esterni, che hanno già avuto modo di interagire con l'azienda.

Ciò che è importante considerare è che le monografie si rivolgono il più delle volte anche ai *clienti interni*, vale a dire i dipendenti, a cui vengono richiamate la mission e la vision dell'organizzazione. In particolare, una monografia che rispecchi al meglio la sua definizione, è estranea al ciclo delle vendite. Nella distinzione tra letteratura e letteratura grigia, l'inserimento del codice ISBN e la distribuzione in libreria fa ricadere la monografia nella prima categoria<sup>4</sup>. In tal modo l'aspetto letterario non trova sufficiente contrappeso nella natura di *touch point* istituzionale, insita nella monografia.

### 1.1.2 Gli obiettivi

Lo scopo delle monografie aziendali, conseguentemente alla precisazione fatta circa la fase dell'esperienza di consumo in cui si collocano, va ricercato non tanto nel raggiungimento di obiettivi cognitivi, quanto piuttosto di quelli valutativi e, in ultima istanza, comportamentali. Esse si pongono come obiettivo, come del resto gli altri strumenti di comunicazione, la trasmissione dell'immagine e dell'identità aziendale: "L'impresa deve arrivare a costruire e far conoscere e accettare un'immagine che sia coerente con la sua identità per riuscire a sviluppare un'importante credibilità che diventi funzione regolativa positiva in tutte le relazioni interne/esterne" (Froni e Magagnino, 2010, p.16).

In questo caso, l'identità che l'organizzazione vuole trasformare in immagine è affidata ad un mezzo, il libro, che con le sue caratteristiche materiali e immateriali e le implicazioni di carattere socio-culturale, ne permette una trasmissione declinata in

---

<sup>4</sup> Intervista al Prof. Mario Magagnino, realizzata in data 4 aprile 2017



valori, storie, persone, che danno un ritratto vivido della realtà aziendale e ne permettono la trasmissione con finalità emozionali. Un'alta carica emotiva è confezionata su carta traducendosi in parole, fotografie e immagini per raggiungere il lettore/fruitor e per far sì che questi entri in empatia con l'azienda.

Le monografie sono, per concludere, prodotti creativi che, se dal punto di vista del committente, o cliente Business, hanno prevalentemente valore comunicativo, dal punto di vista del fruitore finale hanno soprattutto un valore edonico, nelle tre declinazioni di valore emozionale, identitario e sacro-spirituale.

## **1.2 Una possibile classificazione**

Il punto di partenza di ogni monografia è la mission dell'impresa, scomposta di volta in volta in storie, dati, immagini. Seguendo la classificazione intrapresa dall'OMI, è possibile distinguere le monografie istituzionali in due categorie: le monografie istituzionali in senso classico e le biografie di impresa, di imprenditore o di prodotto/servizio.

A quest'ultima fanno riferimento i termini anglosassoni di *corporate biography*, *company biography* e *business biography*. In queste rivestono grande importanza fotografie e campagne pubblicitarie storiche, nonché documenti e aneddoti che mostrino al tempo stesso la continuità nell'operato dell'azienda alla luce della mission e il forte radicamento nella comunità come tessuto di interazioni tra stakeholder: "recuperare la memoria storica contribuisce a delineare la mission dell'azienda e a rafforzare il senso di appartenenza di dipendenti e management" (Magagnino, 2009, p.123).

Prendendo a riferimento gli abstract disponibili online delle monografie che si sono posizionate come finaliste al Premio OMI nelle passate edizioni del 2013 e del 2014, si potrebbe aggiungere che per la maggior parte le opere sono un ibrido tra i due modelli, in quanto le monografie in senso classico raramente trascurano di trattare la storia dell'azienda, del brand e dell'imprenditore, così come le biografie, perché siano strumento di comunicazione istituzionale, non possono prescindere dall'identità che l'azienda si dà per il presente e dai suoi progetti futuri, "quindi accanto a fotografie

sbiadite color seppia verranno accostate quelle più attuali piene di colori, luci e di contenuti volti ad accrescerne l'efficienza insieme al prestigio e l'immagine" (Foroni e Magagnino, 2010, p.17). In ogni caso, "l'iconografia deve essere un elemento portante. La monografia non deve essere esclusivamente la storia d'impresa, quello è un libro per addetti ai lavori, per i docenti di storia d'impresa"<sup>5</sup>.

Le due tipologie si distinguono, oltre che per la materia trattata, anche per l'approccio temporale che ne deriva. Da un lato, infatti, le biografie d'impresa sono immutabili e non richiedono un costante aggiornamento, restando sempre coerenti al loro scopo. Dall'altro, le monografie in senso classico, fotografando l'azienda al momento della realizzazione, sono soggette ad obsolescenza, che richiederebbe, nel caso in cui il management e le unità di marketing decidessero di continuare il loro utilizzo, un aggiornamento periodico dei contenuti, alla stregua di quanto accade per il sito web aziendale.

La propensione per l'una o l'altra tipologia è condizionata dalla fase del ciclo di vita in cui l'azienda si trova. È naturale che siano rare monografie di tipo biografico per imprese allo stadio di evoluzione, mentre sono più frequenti per le aziende in fase di maturità con una solida storia alle spalle, che si ritiene possa essere messa *on air* per trarne vantaggio competitivo di differenziazione. La corrispondenza, tuttavia, non è biunivoca, e nulla impedisce alle imprese più consolidate nel loro tessuto socio-economico di fare ricorso anche a monografie in senso classico. Il più delle volte una determinante significativa è anche il grado di specializzazione del target di riferimento: per un'audience non specializzata si preferirà la biografia, mentre un target tecnico potrà preferire una monografia legata all'aspetto tecnico stesso.

Il più delle volte la lingua utilizzata nel mercato dell'Italia è l'italiano. Tuttavia esistono monografie che presentano, talvolta a fronte, una traduzione in una lingua straniera, il più delle volte l'inglese, a testimonianza del profilo internazionale dell'azienda e dei suoi clienti. La monografia "Branca" ha una terza versione in spagnolo, a testimonianza del forte legame commerciale con l'Argentina.

---

<sup>5</sup> Intervista al Prof. Mario Magagnino, cit.

Non sono i soli enti profit a fare ricorso a questo strumento. Per estensione si potrebbe parlare, dunque, di monografie di organizzazione. Interessante la scelta al proposito di Ergo Sum Agency di inserire il business specifico “storia di un luogo”, consentendo al segmento dei consorzi locali e di enti quali proloco e affini di rappresentarsi attraverso un mezzo autorevole e innovativo nella sua convenzionalità.

### **1.3 L’occasione giusta per la realizzazione**

Riguardo all’occasione della realizzazione da parte delle aziende, per lo più di quelle in fase di maturità, una parte ingente delle monografie ha carattere celebrativo-giubilare, ovvero è realizzata in concomitanza di un anniversario importante per l’azienda o per l’imprenditore o dell’inaugurazione di una nuova sede. In questi casi risulta più indicata la monografia biografica, mentre quella in senso classico è da preferire nel caso dell’apertura a nuovi mercati o di quotazione in borsa. Non è infrequente la realizzazione di strenne, vale a dire volumi a loro volta celebrativi che vengono diffusi in corrispondenza delle festività.

Non è, tuttavia, necessario che la produzione si accosti ad un evento rilevante. Il risultato di prodotto di confine tra mondo economico e della cultura rappresenta una possibile realizzazione della commistione tra i due mondi auspicata dall’imprenditore italiano Adriano Olivetti: “[...] Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?”<sup>6</sup>. Tali parole assumono un significato pieno in particolar modo in Italia, tradizionalmente legata ad espressioni della creatività con esiti culturali e artistici scaturiti dal mondo dell’industria e dell’artigianato. Emblematico è l’esempio del design, ma non mancano altri esempi quali gli *house organ*, la pubblicità aziendale o, su un altro piano, l’istituzione di fondazioni a beneficio di arte e cultura.

---

<sup>6</sup> A. Olivetti, *Ai lavoratori di Pozzuoli*, discorso per l’inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli, 23 aprile 1955

## 1.4 Lo storytelling

“C’è un potenziale economico inespresso perfino negli archivi delle imprese italiane, - afferma Magagnino in un’intervista - se si pensa che la filiera coinvolta nella produzione e conservazione del patrimonio storico dell’impresa ha un potenziale economico di almeno sei milioni di euro”<sup>7</sup>. Lo storytelling, sia per parole che per immagini, è un veicolo di valori, prima ancora che informazioni, che se opportunamente sfruttato dall’azienda può portare notevoli benefici all’andamento economico della stessa.

Nella sua “Retorica”, Aristotele individua nell’*ethos*, nel *logos* e nel *pathos* i tre pilastri della comunicazione. Riprendendo l’analisi aristotelica, Thomas Coakley riassume le tre variabili in altrettante immagini, rispettivamente lo sportivo che fa da endorser per prodotti sportivi, la rappresentazione di un bambino cullato da una ruota per pubblicizzare la sicurezza di uno pneumatico e la dicitura “raccomandato dai dottori” per promuovere il prodotto (citato in Casebeer, 2007).

Se tutti gli strumenti di comunicazione per loro stessa natura sono idonei al raggiungimento di *ethos*, *pathos* e *logos*, la monografia dà un apporto importante alla costruzione del primo elemento, altresì indicabile come “autorevolezza”. Il libro è frutto di un lavoro editoriale, il più delle volte dato dall’interazione di numerose professionalità, ciascuna delle quali imprime nella monografia il proprio linguaggio. Ciò fa sì che il risultato complessivo non evochi direttamente l’idea di uno strumento di comunicazione commerciale da parte dell’impresa, con conseguenze in termini di propensione del ricevente a recepire il messaggio come vero o veritiero.

Tale elemento si somma in prima istanza al *pathos*, garantito dalla narrazione per parole, immagini ed estetica specifica del singolo libro, con la conseguenza-limite della *sympatheia* (“conformità di sentire”).

Infine, il *logos* è garantito da elementi quale l’autore, quando espressamente indicato, e il testimonial. Non sempre, infatti, è l’imprenditore a presentare l’opera, bensì spesso si fa ricorso a testimonial di eccezione. Ne sono esempi rilevanti Angela Merkel per l’impresa tedesca Teekanne, Erri De Luca per Pirelli e Oliviero Toscani per Benetton.

---

<sup>7</sup> M. Magagnino, intervista per la testata online EconomyUp, 29 gennaio 2014

## **1.5 La distribuzione**

Dal punto di vista della distribuzione, non esiste un unico canale adottato dalle monografie. Di sicuro la scelta del canale è condizionata dalla finalità, nonché dalla tipologia della monografia, ma soprattutto dal suo target. La distribuzione in libreria è subordinata all'esistenza dei codici ISBN ed EAN che, come precisato in precedenza, traslano l'opera nel campo della letteratura. Questo canale viene spesso sostituito dal processo di donazione, come nel caso delle già citate strenne o in occasione delle fiere del settore. I soggetti a cui tale dono viene indirizzato sono per lo più clienti istituzionali, fornitori, dipendenti e altri portatori di interesse a vario titolo.

Dal punto di vista delle implicazioni sociali del dono, risulta utile fare ricorso agli studi antropologici fatti al riguardo. In particolare, Godelier scrive: "Nelle nostre società, vendere e comprare sono divenute le attività dominanti. Vendere significa separare completamente le cose dalle persone. Donare significa mantenere sempre qualcosa della persona che dona nella cosa donata" (2013, p.69). Da questo punto di vista, dunque, attraverso il dono le monografie adempiono al meglio al loro ruolo di trasmissione dell'identità aziendale.

Anche se non esiste una vera relazione, si può affermare che per le biografie aziendali è più frequente la distribuzione con codice ISBN, apposto dalle case editrici o dalle tipografie, mentre le monografie classiche vengono di solito prodotte dalle stesse aziende e finalizzate alla donazione. La distribuzione che, il più delle volte, avviene ad un pubblico qualificato, comporta una tiratura ridotta, limitata a duemila-tremila copie (Foroni e Magagnino, 2010, p.26).

## **1.6 Le monografie d'impresa e gli altri mezzi di comunicazione**

Nell'ambito della comunicazione aziendale, come visto in precedenza, le monografie non sono l'unico strumento, né il più diffuso, di cui si possono avvalere le aziende e, spesso, vengono utilizzate insieme ad altri strumenti, ciascuno con funzioni diverse e, per lo più, indirizzato a segmenti target diversi. È proprio in relazione a tali altri strumenti che appaiono più delineate le caratteristiche delle monografie, in particolare rispetto ad internet.

### 1.6.1 Internet

La monografia istituzionale, sia essa redatta nella forma della corporate biography, sia in quella classica, offre spesso lo stesso contenuto presentato sul sito web dell'organizzazione. A riguardo Rossini ha definito il sito web come una "monografia online", ovvero come evoluzione multimediale della monografia istituzionale<sup>8</sup>. Il dosaggio di contenuti iconografici e testuali ripropone, infatti, quanto visto in precedenza per le monografie cartacee. Questi elementi vengono proposti online nella forma del *corporate profile*, che si costituisce come un riassunto della storia dell'impresa, della sua struttura organizzativa, degli aspetti legati alle risorse umane e delle performance passate o delle proiezioni future.

La differenza tra le due modalità di presentazione dell'azienda risiede innanzitutto nelle diverse modalità di linguaggio: veloce e immediata quella di internet, formale e articolata quella del libro. In secondo luogo, un aspetto importante riguardo al primo mezzo è la possibilità che dà questo in termini di interazione. Il fruitore di contenuti online mantiene una libertà per la costruzione del percorso che intende seguire.

Per sintetizzare la differenza tra i due media risulta efficace quanto detto da Umberto Eco al riguardo in un'intervista: "il difetto di molte domande giornalistiche è quello di intendere l'urto libro-internet come quello tra dirigibile e aeroplano. Invece, è l'alternativa automobile-treno. Possono perfettamente vivere entrambi con funzioni diverse. Ecco perché, se vincessi al superenalotto io giocherei sulle due cose, perché ci sono dei momenti in cui ho bisogno di un libro e altri in cui mi basta un'informazione rapida"<sup>9</sup>. È proprio su questa rapidità che si gioca, dunque il confronto tra i due mezzi. Parafrasando Eco, ci possono essere destinatari del messaggio che preferiscono la rapidità di espressione, o che l'impresa vuole ricevano questo tipo di contatto, e altri che possono invece apprezzare meglio un mezzo più lento ma autorevole e prego di significati simbolico-identitari. Inoltre, riprendendo la riflessione del filosofo coreano-tedesco Byung-Chul Han, "un aumento d'informazioni non porta necessariamente a

---

<sup>8</sup> Materiale didattico dell'Università Carlo Bo di Urbino

<sup>9</sup> *Il mestiere di scrivere*, intervista condotta da E. Regazzoni per «La Repubblica», 12 maggio 1999

decisioni migliori: oggi la quantità crescente di informazioni atrofizza proprio la facoltà superiore di giudizio. Spesso un «meno» nell'informazioni produce un «più» (2015, p.78).

Il carattere tendenzialmente più costoso della monografia rispetto agli altri mezzi, che preclude talvolta alle piccole imprese l'accesso a questo strumento insieme all'ignoranza delle sue potenzialità, è quindi ripagato non soltanto da un maggiore prestigio, ma anche da una maggiore efficacia. Nel clamore mediatico di sottofondo dell'epoca di internet, la monografia può con il "silenzio" avere impatti anche maggiori degli strumenti comunemente utilizzati.

L'aspetto materiale della monografia, inoltre, apre a sua volta a potenzialità comunicative importanti, precluse ad internet proprio dalla sua ubiquità: ad esempio, un libro che presenta un formato 22x21,5 cm, richiama il formato dei libri per bambini, con tutte le implicazioni successive. La scelta della carta, della copertina, del numero di pagine seguono la stessa logica. Tali considerazioni hanno portato l'OMI alla previsione di una categoria di "menzioni speciali" nell'ambito del premio annuale, in particolare per il miglior approccio creativo, per il miglior design e per le migliori soluzioni adottate nella produzione.

### *1.6.2 L'integrazione*

L'utilizzo congiunto di più strumenti richiede, ovviamente, coordinamento e integrazione. Le agenzie offrono questo tipo di servizio a sostegno di quello core della realizzazione della monografia. È infatti importante che la comunicazione agisca così da dare un'immagine unitaria dell'organizzazione, pure se i target di riferimento sono diversi.

## **CAPITOLO 2. IL LATO DELLA DOMANDA: ATTRIBUTI, BENEFICI, VALORI**

### **2.1 Il mercato delle biografie**

Le monografie e il loro fiorire al tempo di internet assumono una valenza ulteriore alla luce di quanto scritto da Byung-Chul Han a proposito del digitale: “La parola «digitale» rimanda al dito (*digitus*), che – soprattutto – conta. La cultura digitale si basa sul dito che conta: la storia, invece, è un racconto. La storia non conta: contare è una categoria poststorica. Né i tweet né le informazioni si combinano in un racconto” (2015, p.51). Ne consegue che in questa accezione di racconto va ricercata la motivazione prima che genera interesse, anche a livello individuale, per lo storytelling.

Guillemot e Urien (2010) hanno tracciato un quadro delle motivazioni alla base del *legacy writing* tra gli anziani. Sono emerse sei categorie di variabili: *flattering the ego*, *mending the ego*, *being remembered*, *sharing*, *transmitting* e *bearing witness*.

Mentre la lusinga dell’ego e il portare testimonianza sono motivazioni che hanno implicazioni in prima istanza letterarie e la riparazione dell’ego si posiziona a cavallo tra letteratura e sociologia, le altre tre variabili della condivisione, della trasmissione e dell’essere ricordati fanno diretto riferimento alla gerontologia.

Si tratta, a detta dei due studiosi, che pure non mancano di ricordare come i risultati siano legati alle specificità nazionali della Francia in cui è stato condotto lo studio, di un mercato di nicchia ma ad alto potenziale di sviluppo: “while collecting the second data set (508 individuals), 12.8% of the respondents had already written a life story or were currently writing their memoirs. In addition, more than 50% had already thought about it, but were discouraged by the difficulty of the task, which is undoubtedly why 42% stated they were interested in some form of training” (2010, p.35).

### **2.2 Le specificità delle biografie corporate**

In una possibile applicazione del modello a livello aziendale, risulta lampante la considerazione di come, a differenza di quanto rilevato per gli individui, che si rapportano a questo mezzo per l'immanenza della morte, le biografie corporate



esulano da questo discorso per via dell'obiettivo di durare nel tempo insito nel concetto di impresa.

La motivazione principale alla base della redazione della monografia da parte di un'organizzazione, com'è stato possibile appurare attraverso interviste presso tre aziende italiane che ne hanno realizzato in passato almeno una<sup>10</sup>, è quella di raccontare approfonditamente la realtà aziendale e la sua storia, così da veicolare il messaggio che l'azienda fa tesoro della sua esperienza passata e della tradizione e guarda al futuro consapevole di ciò che è stato. Lo scopo è, dunque, quello di rassicurare il cliente, il dipendente o il generico portatore d'interesse attraverso l'esposizione di un profilo solido, cercando, prima ancora che effetti di tipo emozionale, risultati in termini di fiducia.

Le biografie corporate, inoltre, risultano meglio caratterizzate in termini di pubblico di riferimento. Se, infatti, Guillemot e Urien (2010) non fanno menzione di destinatari del prodotto a livello individuale, è facilmente rapportabile alle motivazioni tracciate il pubblico generico dei "posteri" o di chi possa aver espresso un giudizio sull'operato dell'individuo.

Il pubblico di riferimento della monografia o biografia aziendale è costituito da stakeholder o, in caso di più ampia diffusione, un pubblico di potenziali clienti retail, che vengono immersi nel racconto del vissuto aziendale in seguito ad una precisa operazione di targeting operata dalle unità di marketing e comunicazione.

Tale operazione consente che vi sia coerenza tra quanto riportato e il destinatario dell'opera. Così, ad esempio, una monografia esclusivamente dedicata alla gratificazione dei dipendenti, avrà al suo interno una componente massiccia di iconografia e scrittura dedicata agli stessi dipendenti. In altre parole, la specificità del pubblico, propria della monografia in quanto mezzo di comunicazione, si traduce in un'opera idonea a raggiungere quel pubblico determinato.

---

<sup>10</sup> Si rimanda al paragrafo 2.4 per la descrizione delle imprese di cui si cita qui l'intervista

### **2.3 La storia dell'azienda come fonte di vantaggio competitivo**

In questo paragrafo ci si continuerà a soffermare sulle monografie di tipo biografico. Va, tuttavia, ricordato, come la storia sia un aspetto importante anche nelle monografie in senso classico.

La storia d'impresa può "essere un valore non solo agiografico da utilizzare in comunicazione, ma anche un vero e proprio strumento per attuare politiche di marketing" (Montemaggi e Severino, 2007, p.9). È indubbio, infatti, che nell'ambito delle politiche aziendali la storia abbia avuto una sua collocazione in special modo nella pubblicità, dove il ricorso a questa, anche senza diretta corrispondenza nella realtà, è stato utilizzato come aggancio alla richiesta da parte dei consumatori di prodotti che avessero una tradizione. Ne è un esempio noto la campagna pubblicitaria della Mulino Bianco, con l'utilizzo dell'immagine del mulino, direttamente richiamante la tradizione e l'artigianalità della lavorazione.

Non è soltanto nella pubblicità, tuttavia, che si fa e si può fare ricorso alla storia come mezzo di costruzione di identità, a sua volta fonte di differenziazione e, di conseguenza, di vantaggio competitivo. Oltre allo strumento monografico, i già citati musei aziendali pertengono a quella che viene definita "comunicazione heritage", in cui la storia "assume un ruolo di trasmissione culturale per i dipendenti e di veicolo istituzionale verso i pubblici esterni e il territorio di riferimento" (Magagnino, 2009, p.35). Molti sono in Italia gli esempi in questo senso, anche se non sempre conosciuti, la cui promozione è affidata all'associazione Museimpresa.

Si assiste così "all'adozione di una certa forma di storicizzazione comunicativa", con la storia che assurge al ruolo di "garante della qualità/originalità del prodotto" (Montemaggi e Severino, 2007, p.81-2). In questa direzione agisce la storia anche nella forma di libro che si vuole qui esaminare, con lo scopo di presentare l'azienda come una realtà solida "con un patrimonio di esperienze rassicuranti, che cresce con l'anzianità della stessa" (Magagnino, 2009, p.122).

È importante, dunque, considerare che la storia-garante agisce sul presente e sul futuro dell'azienda, facendosi portatrice di valore immateriale che va ad assommarsi a quello materiale frutto del processo produttivo.

Il fiorire del ricorso a strumenti di comunicazione *heritage* ha la sua radice nel sentire di fondo della cultura industriale di oggi, meglio delineata se posta in confronto con il passato. La grande fiducia nella modernità propria della Rivoluzione Industriale e dell'industrializzazione dell'Italia si è accompagnata a lungo al rigetto del passato immoto, a vantaggio della modernità ruggente.

Il secondo dopoguerra segna, invece, il sorgere della delusione per una certa idea di progresso. Il mercato non è più composto solo da consumatori, "ma da individui consapevoli del mondo e della sua molteplicità d'offerta" (Montemaggi e Severino, 2007, p.86). Inizia, così, a contare non solo il prodotto in sé, ma il suo possesso. Il cliente, privo di riferimenti culturali e sociali forti, ancor più con la ventata di ottimismo e disinteresse per le ideologie che ha caratterizzato gli anni '80, trova nel consumo una modalità di autorappresentazione.

Diventa quindi fattore *nice to have* per il consumatore avere radici comuni con il prodotto, "che ponga quel prodotto come parte di una cultura, di una storia non solo individuale ma collettiva" (p.128). Non è un caso che Severino e Montamaggi utilizzino l'espressione "diventare parte di un racconto", in cui riecheggia la concezione di *racconto* presentata in precedenza attraverso le parole di Byung-Chul Han.

### 2.3.1 L'*underdog effect*

Alla luce di quanto detto a proposito delle potenzialità comunicative della storia dell'azienda, tanto nelle biografie corporate quanto nelle monografie in senso classico, resta da chiarire quali aspetti della storia e dell'identità aziendale vengano utilizzati dall'azienda per tentare il raggiungimento della *sympatheia*.

Uno studio condotto su un campione di studenti americani ha evidenziato come questi dimostrassero una predisposizione all'acquisto superiore per beni prodotti da aziende con una storia *underdog*, vale a dire aziende che hanno ottenuto il successo malgrado fossero state date, in precedenza, per sfavorite (Avery, Keinan, Paharia, e Schor, 2011).

Al riguardo nell'articolo si parla di "an emerging trend in branding in which firms author a historical account of their humble origins, lack of resources, and determined struggle

against the odds” (p.775). Due fattori chiave per il confezionamento della storia affinché l’effetto sia raggiunto vengono identificati nello svantaggio esterno e nella passione e determinazione.

È stato mostrato come tale effetto viene mediato dall’identificazione del consumatore con l’azienda, è maggiore per i consumatori che si identificano nella definizione di *underdog* e per quelli che stanno acquistando per sé e risulta, infine, più forte per i consumatori appartenenti a culture in cui la narrazione *underdog* è parte dell’identità nazionale.

Gli stessi autori hanno ritenuto opportuno soffermarsi su quest’ultima caratterizzazione, evidenziando come questo tipo di narrazione fosse molto radicato nella cultura statunitense, tanto per il forte individualismo, quanto per un locus of control fortemente spostato verso l’interno. L’Italia risulta caratterizzata, stando al modello elaborato da Hofstede, da un punteggio legato all’individualismo pari a 76, contro i 91 degli Stati Uniti, dove i numeri alti indicano un forte individualismo (Salvemini, 2015).

Numerosi sono gli esempi americani di *underdog* nel campo della letteratura e del cinema (si pensi al successo di Rocky) e in politica (sia Obama che McCain alle elezioni del 2008 hanno puntato molto sulla loro immagine *underdog*). Forte è, inoltre, il retaggio del mito del *self-made man* e del sogno americano, “in contrast to other nations where an individual’s passion and determination may do little to combat rigid class or caste structures that favor the status endowed” (Avery *et al.*, 2011, p.783).

Sul fronte opposto, ma seguendo le stesse considerazioni, gli autori sostengono che una grande impresa, classificabile come *top dog*, debba evitare una comunicazione incentrata sulla competizione, in particolare quando le imprese concorrenti sono piccole e indipendenti.

Non è stato possibile evidenziare, attraverso lo studio di abstract di monografie relative ad aziende italiane, la rilevante presenza di questo tipo di motivazione per il mercato monografico del Paese.

A proposito delle specificità culturali italiane, Pratesi ha individuato otto caratteristiche fondamentali dell’“essere italiani” (citato in Salvemini, 2015): personali, ovvero cui

piacciono le cose solo per sé; flessibili nella gestione del tempo; predisposti per la comunicazione verbale; basati su un network; perni e raggi, vale a dire che il potere di un individuo è dato dal numero di relazioni forti che è riuscito a costruire nel tempo; mobili, cioè ben disposti agli spostamenti ma non a quelli definitivi; innovativi su design e tecnologia; *handheld*, ossia che la gestualità aiuta a relazionarsi meglio con gli altri. È stato possibile evidenziare dalle interviste alcune specificità italiane nella scelta dei temi e dei valori da veicolare che risultano coerenti con le caratteristiche evidenziate da Pratesi. L'azienda viene presentata non solo come immersa in una storia più ampia e collettiva, ma anche come al centro di una collettività che si organizza in comunità proprio grazie all'azione dell'azienda.

L'organizzazione, inoltre, pur mostrando forte slancio verso l'internazionalità, che si traduce nel racconto dell'azienda all'estero e, materialmente, nel ricorso a più versioni linguistiche, non trascura di enfatizzare, sia attraverso la storia che con l'iconografia e il design, la forte radicazione nel territorio e la fierezza del produrre oggetti "made in Italy". Lo slancio verso il futuro, poi, si accompagna al sottolineare l'artigianalità della lavorazione e il lavoro fatto di passione e abnegazione di risorse umane "italiane".

Le modalità di narrazione per una biografia o monografia istituzionale sono, infine, state oggetto di uno studio di Chiu, Hsieh e Kuo (2012), da cui sono risultati quattro gli ingredienti-chiave del successo di una brand biography: *authenticity, conciseness, reversal e humor*.

### *2.3.2 Il lato umano dell'azienda*

Una costante significativa individuabile all'interno dello storytelling aziendale è il ricorso a persone nel racconto: sia essa rappresentata dagli imprenditori, dai manager o dai dipendenti, la componente umana riveste notevole importanza.

L'impresa è chiamata a dare di sé l'immagine di una comunità in cui il consumatore, o il generico stakeholder, sia il benvenuto, ai fini dell'identificazione e della ricerca di radici comuni. Spesso, anche se la stesura della monografia è affidata ad un'agenzia o ad un autore, la prefazione è firmata dall'imprenditore e/o dal manager, così da consentire la presentazione dell'azienda da parte dei suoi stessi protagonisti.

È interessante notare, inoltre, che l'uso della monografia e della comunicazione di tipo *heritage* permette di riportare il lettore/stakeholder, in una fase di costante internalizzazione dei mercati, ad una realtà "fatta di esperienza, di calore umano, di relazioni, di conoscenze non sempre codificate, che possono più facilmente essere trasmesse attraverso uno storytelling"<sup>11</sup>.

### *2.3.3 Le caratteristiche dell'oggetto libro*

In seguito si propone un modello di catena mezzi-fini per le monografie istituzionali. Risulta utile, preventivamente, evidenziare gli attributi del libro come prodotto, che, come è stato già affermato, non si esauriscono nelle sue caratteristiche fisiche, ma si estendono alle implicazioni sociali e culturali di un prodotto dalla lunga storia. Ci si sofferma qui esclusivamente sulla congruenza tra la trasmissione storica e l'utilizzo del libro come strumento a questa finalizzato.

Le caratteristiche del libro sono oggi al centro di numerose discussioni, per via dell'arrivo degli e-book. Il dibattito si incentra, in particolare, sulla possibilità da parte di questi ultimi di soppiantare l'utilizzo di un mezzo che ha mantenuto le sue caratteristiche pressoché immutate per secoli.

Il libro nella sua materialità soffre il tempo, ma d'altra parte la sua "scrittura visibile su uno sfondo di contrasto [...], - afferma James Bradburne - come ha dimostrato la stele di Rosetta, potrà essere recuperata anche a distanza di millenni"<sup>12</sup>. In tal senso il libro, da sempre associato alla lettura di svago ma anche alla documentazione e allo studio appassionato, appare uno strumento coerente allo scopo di trasmissione storica: "l'identità di un libro è unica [...]. È difficile credere che lasceremo i nostri amati tablet in eredità ai nipoti."

---

<sup>11</sup> Intervento della Dott.ssa Pamela Ferlin, Director Italy di Ergo Sum Agency, presso il corso di Marketing nei settori creativi del CLEACC, in data 22 novembre 2016

<sup>12</sup> Articolo pubblicato su *La Lettura* del 26 marzo 2017, traduzione italiana di Rita Baldassarre

## **2.4 Un modello di catena mezzi-fini per le monografie istituzionali**

Questo capitolo, e in particolare il seguente paragrafo, si correde di informazioni e dati raccolti attraverso ricerche qualitative condotte presso tre aziende che hanno fatto ricorso al mezzo monografico.

De Rigo Vision S.p.A., azienda leader a livello mondiale nel design, nella produzione e nella distribuzione di occhiali, ha realizzato tre monografie di marchio, una per ciascun house brand, per celebrarne un anniversario importante<sup>13</sup>.

Fapim S.p.A., che aveva dimostrato sensibilità ad un tipo di comunicazione incentrata sulla storia attraverso l'allestimento di un museo aziendale, ha realizzato una monografia dedicata all'azienda e alla sua storia e una al museo stesso<sup>14</sup>.

Rubelli ha affidato alla penna di un membro della famiglia di imprenditori tessili di cui si compone la stesura di un'opera prevalentemente biografica edita da Marsilio Editore<sup>15</sup>.

Dalle interviste è stato possibile identificare delle costanti in termini di attributi dell'opera monografica e di benefici ricercati attraverso il suo utilizzo, che congiuntamente a quanto riportato in letteratura e nelle interviste al Presidente dell'OMI, ad un'agenzia letteraria e ad una casa editrice, ha portato ai risultati espressi in figura 1 e in seguito esplicitati<sup>16</sup>.

---

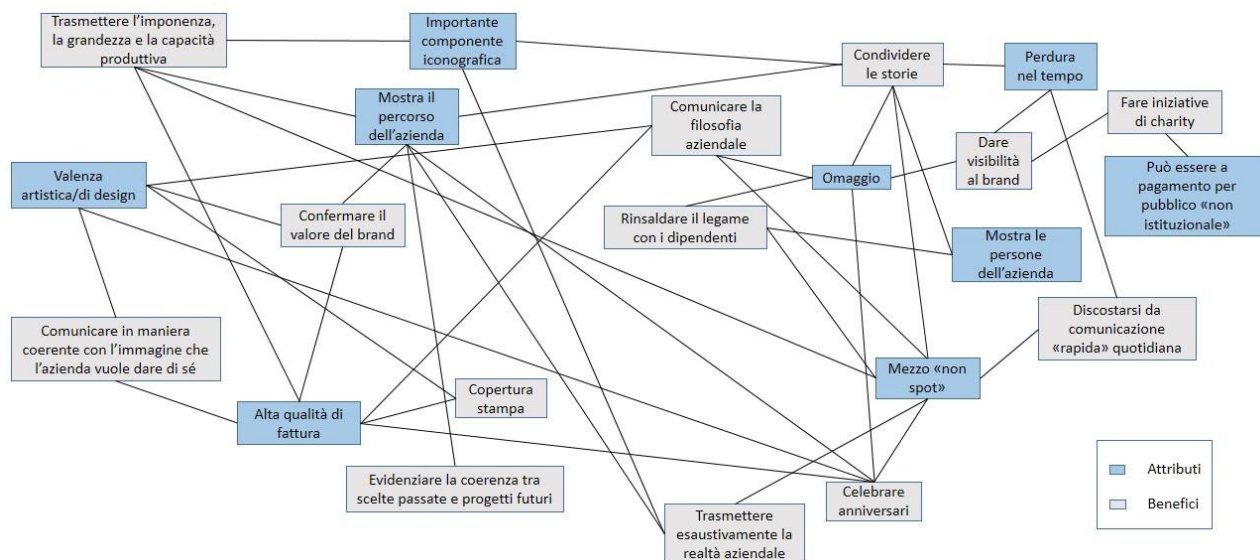
<sup>13</sup> Intervista alla Dott.ssa Barbara De Rigo, Marketing Director House Brands, realizzata in data 28 aprile 2017

<sup>14</sup> Intervista alla Dott.ssa Ombretta Pacini, Responsabile dell'area Design e Pubblicità, realizzata in data 3 maggio 2017

<sup>15</sup> Intervista alla Prof.ssa Irene Favaretto, autrice della monografia "Rubelli. Una storia di seta a Venezia" e membro della famiglia Rubelli, realizzata in data 4 maggio 2017

<sup>16</sup> Le interviste in oggetto sono trattate più diffusamente nel capitolo 3

Figura 1 Catena mezzi-fini per la monografia istituzionale



Fonte: elaborazione personale

Innanzitutto la monografia istituzionale è un omaggio, che quindi non solo rispetta la finalità comunicativa di raggiungimento del target almeno in termini di accessibilità, ma resta anche a disposizione di questo, ovvero permane nel tempo.

Tale aspetto assume rilevanza in termini di benefici legati non solo alla visibilità, per il raggiungimento della quale, d'altra parte, la tiratura limitata della monografia non la rende neppure il mezzo più idoneo, ma anche in termini di possibilità di trasmettere e divulgare la filosofia dell'azienda, possibilità preclusa da mezzi più caduchi, così come quella di condividere le storie che l'azienda porta in sé.

La sua natura di omaggio rende, inoltre, possibile la celebrazione di eventi importanti per l'azienda, non soltanto perché la sua materialità permette trasmissione e commemorazione, ma anche perché condividerla in occasioni simili con chi ha lavorato con e dentro l'azienda vuol dire trasmettere l'idea che il traguardo sia stato possibile solo grazie al contributo prezioso di ogni singolo componente della comunità.

Questo aspetto si traduce in maniera immediata nella gratificazione dei dipendenti. La pubblicazione della monografia, inoltre, dà occasione alla proprietà di realizzare eventi di presentazione in cui premiare dipendenti che hanno lavorato a lungo in azienda, come fatto dalla De Rigo. È originale l'iniziativa di quest'ultima di realizzare, in



collaborazione con l'editore Astorina, un fumetto Diabolik *limited edition* avente ad oggetto un paio di occhiali e raffigurante persone legate all'azienda, tra cui i dipendenti, al fine di generare entusiasmo tra il personale. Il beneficio di premiare, gratificare, entusiasmare e coinvolgere i dipendenti può essere racchiuso in quello di rafforzare il legame con questi.

La monografia non è un mezzo *spot*, ovvero rapido e immediato, bensì permette di veicolare il messaggio in maniera approfondita e completa. Questo comporta che l'impresa ne può beneficiare per una trasmissione esaustiva della realtà aziendale in tutte le sue parti e della sua filosofia e quindi di mostrare l'imponenza, la grandezza e la capacità produttiva dell'azienda sotto più di un aspetto.

Tale caratteristica è coerente anche con la finalità celebrativa e di condivisione della filosofia aziendale e dei suoi valori. L'accuratezza e lentezza, inoltre, consentono di allontanarsi, in sintonia con l'istituzionalità, da una comunicazione quotidiana che spinge sempre più in direzione della rapidità.

La completezza dell'immagine dell'azienda così raffigurata, anche grazie all'esposizione di documenti storici e componenti di iconografia, si collega alla potenzialità offerta di mostrare le persone dell'azienda, ancora una volta permettendo di rafforzare il rapporto con queste, e di mostrare il percorso dell'organizzazione.

Quest'ultima caratteristica rientra nella fattispecie di trasmissione storica di cui si è parlato, portando a validare le scelte dell'azienda e il suo operato in quanto frutto di una preziosa consapevolezza del passato, nonché del contesto contemporaneo alle scelte strategiche. In questa direzione va la scelta di Fapim di realizzare all'interno del museo aziendale e della corrispondente monografia un filo rosso, con funzione di linea temporale, intorno al quale si raccolgono notizie storiche circa l'azienda e simultaneamente il resto del mondo.

Che la monografia sia un mezzo idoneo a permanere nel tempo e che l'azienda possa in essa mostrare il suo percorso, fa sì che sia un mezzo adatto alla condivisione di storie e alla trasmissione dell'identità, ovvero permettendo di *raccontare* nel senso di

Han (2015). Lo scopo è, dunque, quello di “comunicare valore, - come spiega Pacini - che non si fa dall’oggi al domani ma con un percorso, anche difficile alle volte”<sup>17</sup>.

Il beneficio del racconto del vissuto dell’azienda assume, poi, particolare rilevanza quando l’azienda ha una forte connotazione familiare. Nel caso della monografia di Rubelli, la scrittura del libro ha dato la possibilità all’autrice di condividere le “storie di casa” per cui aveva da sempre nutrito interesse.

La fattura di qualità il più delle volte elevata, garantita da aspetti materiali quali la carta patinata e dall’apporto di professionisti di diversa provenienza, può condurre, quando l’intento comunicativo lo richieda, ad esiti artistici e/o di design. Questo fa sì che la monografia acquisti valore in sé, portando al beneficio di una comunicazione coerente con l’immagine prestigiosa che l’azienda vuole dare di se stessa, oltre a comunicare ancora la filosofia aziendale incentrata sulla qualità.

L’eleganza del libro permette la trasmissione di un’immagine autorevole, che racchiude al suo interno implicazioni sia di affidabilità che di grandezza produttiva. Questo attributo genera, inoltre, un altro tipo di beneficio, legato alla copertura stampa che deriva dalla monografia e che quando opportunamente indirizzato, se dovuto all’ufficio stampa interno all’organizzazione, o innescato, quando interviene un tipo di touch point *earned*, può dare all’opera un successo comunicativo oltre i confini dell’intento istituzionale. Si tratta non solo di visibilità attraverso giornali e riviste online o offline, ma anche di premi e riconoscimenti, fra tutti quelli assegnati dall’Osservatorio di Verona.

La diffusione in libreria, o anche solo la presentazione all’interno di questa, permette all’azienda di uscire dal solito contesto di riferimento. Quando la scelta del canale distributivo prevede che l’opera venga commercializzata all’interno di librerie d’arte, oltretutto, si ha ulteriore impatto sul prestigio dell’impresa.

La possibilità di commercializzazione in un canale parallelo alla distribuzione gratuita presso gli stakeholder, in conclusione, dà alla monografia un attributo negato agli altri mezzi di comunicazione, ovvero la possibilità di un ricavato. Tale ammontare può

---

<sup>17</sup> Intervista alla Dott.ssa Ombretta Pacini, cit.

essere impiegato in iniziative di charity, con risvolti in termini di visibilità e prestigio del brand, ma anche, più in generale, come espressione di Corporate Social Responsibility. Un esempio è fornito da De Rigo e dalla devoluzione dei proventi di una delle monografie, riguardante un brand che trova il suo target soprattutto in bambini e adolescenti, a Medici senza Frontiere.

### **CAPITOLO 3. IL LATO DELL'OFFERTA: "PUBBLICARE È UN'IMPRESA COLLETTIVA"**

Definire un'offerta nel mercato delle monografie istituzionali risulta complesso e concentrare la propria attenzione sull'una o l'altra fase della filiera produttiva è fuorviante, trattandosi di un prodotto alla cui realizzazione è coesistente l'intervento di diversi tipi di professionalità, più o meno numerosi a seconda delle scelte dell'azienda che commissiona il lavoro.

Come affermato da Ponte Di Pino (2008, p.32): "scrivere è un'impresa individuale, pubblicare è un'impresa collettiva". Per le monografie non è possibile asserire neanche per la prima parte della realizzazione, ovvero la scrittura, che sia un'impresa individuale. Il lavoro che la scrittura, la realizzazione di fotografie ed elementi grafici, e la curatela hanno alle spalle sono frutto di interazioni continue tra autori/agenzie e imprenditori committenti, affinché il risultato sia in linea con gli intenti comunicativi ricercati da questi ultimi.

Ancor più che per i libri ordinari non esiste, dunque, un reale schema di filiera produttiva. Accanto a singole figure professionali, quali l'autore o il responsabile del progetto grafico, si aggiungono aziende di servizi specializzate.

Va inoltre considerato che talvolta l'impresa possiede già al suo interno le professionalità richieste, così che il suo ricorso all'esternalizzazione risulta contenuto. In questo capitolo si esamineranno, ad ogni modo, i vari interlocutori esterni all'azienda, mostrando per ciascuno, anche attraverso le testimonianze raccolte in ricerche qualitative<sup>18</sup>, quali vantaggi offre il loro intervento e, dunque, le motivazioni alla base dell'esternalizzazione. Senza di queste figure, d'altra parte, non si può parlare di un vero e proprio mercato delle monografie istituzionali come sin qui definito. "La filiera produttiva delle monografie d'impresa comprende case editrici, agenzie di pubblicità e relazioni pubbliche, grafici, designer, fotografi, copywriter, giornalisti, stampatori, aziende cartarie e cartotecniche, - spiega Magagnino - e le risorse

---

<sup>18</sup> Sono state intervistate due realtà dell'editoria italiana: le informazioni raccolte dall'intervista all'agenzia letteraria Pastrengo sono state utilizzate a meglio delineare i paragrafi 3.1.2 e 3.3, quelle relative all'intervista a Mondadori Electa SpA ai paragrafi 3.2 e 3.3

impiegate sono quasi sempre made in Italy, per via della lingua e della contiguità territoriale entro cui si sviluppa la maggior parte dei progetti”<sup>19</sup>.

Si tratta dunque di un’offerta molto legata alla realtà italiana, tanto per lingua e contiguità territoriale quanto, si può aggiungere, per sintonia di *linguaggio*. L’azienda italiana, che vuole trasmettere i suoi valori *italiani*, trova migliore interlocutore in una realtà italiana a sua volta.

### **3.1 La filiera**

#### **3.1.1 L’autore**

È raro che l’autore della monografia sia presente in copertina come per un libro ordinario. Le aziende che esternalizzano la fase della ricerca biografica e iconografica e della scrittura, non sempre si rivolgono a singoli professionisti, ma ricorrono anche all’*expertise* di agenzie letterarie che, dotate di risorse umane quali ghostwriter, editor e fotografi, favoriscono la sinergia tra queste figure professionali al fine di realizzare un lavoro coerente nelle sue parti.

Le agenzie letterarie, inoltre, che nascono come intermediarie tra l’autore e il mercato, possono in questo senso, qualora non dispongano al loro interno di ghostwriter o art director addetti, intercettare scrittori e grafici idonei alla stesura della monografia sul mercato.

Bisogna considerare che il ricorso a firme note al grande pubblico potrebbe traslare le opere nel campo della letteratura, venendo meno alla vocazione istituzionale della comunicazione cui adempie. Non è un caso che, quando anche scrittori famosi hanno preso parte alla realizzazione, sono figurati come testimonial nella prefazione, assumendo dunque il ruolo di critici, e la loro firma quello di *quality clue* dell’opera e, indirettamente, dell’attività, produttiva e non, dell’impresa.

La commissione dell’opera ad una grande firma, inoltre, insieme ad un alto costo di realizzazione, comporta il rischio che l’azienda passi in secondo piano rispetto all’autore. Che l’opera abbia superato la barriera dell’attenzione del

---

<sup>19</sup> Mario Magagnino, intervista per EconomyUp, cit.

lettore/consumatore/stakeholder potrebbe, in questo caso, non trovare un giusto bilanciamento nella visibilità che ne trae l'azienda.

### *3.1.2 L'agenzia*

Stando alle stime riportate da L'Arena sui partecipanti al Premio OMI 2013, il 14% delle monografie istituzionali era stato affidato a scrittori e giornalisti, l'11% a docenti universitari, il 14% a copywriter interni ad agenzie e il 28% a copywriter freelance<sup>20</sup>, percentuali che si possono verosimilmente ritenere ad oggi inalterate.

Le tipologie di agenzie che offrono un simile servizio sono due: da un lato agenzie di comunicazione, dall'altro letterarie. Le prime hanno migliore conoscenza delle tecniche della comunicazione, e sono quelle a cui solitamente si affida una campagna pubblicitaria tradizionale o sulla rete. Le agenzie letterarie, come anticipato, hanno nel loro core business la recluta di autori, tentando un allaccio di questi con editori e mercato librario.

Ciascuna tipologia presenta pro e contro nella scelta con finalità di realizzare una monografia, la prima mostrandosi più attenta agli aspetti tecnici del comunicare, la seconda sbilanciata dal lato della piacevolezza della narrazione.

È questo il motivo per cui le agenzie che hanno inserito nei loro servizi caratteristici quello della monografia, pur definendosi alternativamente di comunicazione o letterarie, tentano un approccio ibrido tra le due, con le prime che mostrano attenzione agli aspetti letterari e le seconde che si aprono, in maniera più o meno timida, agli aspetti di marketing.

Ad esempio, Ergo Sum Agency, agenzia letteraria che realizza in primo luogo monografie, nasce dall'unione di due professionalità distinte, l'una forte di un'esperienza ventennale nel mondo dell'editoria, l'altra di competenze ed esperienza nel campo della formazione e della comunicazione.

Senza esprimere un giudizio di merito, si può ritenere che le agenzie letterarie risultino avere spesso professionalità e modus operandi più facilmente imputabili ad un tipo di

---

<sup>20</sup> L'Arena, Verona, 8 luglio 2014

comunicazione istituzionale. D'altra parte, queste devono possedere valide competenze in materia di comunicazione, al fine di realizzare un prodotto monografico che possa pienamente essere tale.

Le agenzie letterarie offrono al loro interno una serie di professionalità e, quando ne fossero carenti, esternalizzano il servizio guidate da una profonda conoscenza dell'offerta di servizi editoriali e correlati. L'agenzia si compone, solitamente, di ghostwriter, editor e copywriter, e può prevedere nel team la presenza di traduttori, lettori professionisti e fotografi.

I servizi offerti possono includere ricerche iconografiche, shooting in azienda e ritratti dei protagonisti, illustrazione, coordinamento della traduzione, ricerca di stampatori e, se richiesto dal cliente e coerente all'idea sottostante l'opera, ricerca dell'editore. Talvolta la parte relativa all'illustrazione e agli aspetti grafici può essere realizzata in collaborazione con uno studio grafico, così come la sezione fotografica o di traduzione può essere esternalizzata e coordinata per i professionisti terzi.

Un ulteriore e indispensabile servizio, spesso lasciato, però, in capo all'ufficio stampa dell'organizzazione cliente, è l'inserimento dell'opera e del suo lancio all'interno di un piano di comunicazione integrato, che sappia coordinare la monografia istituzionale con le altre azioni dell'azienda e dia visibilità giusta e pertinente all'iniziativa.

Le agenzie, infine, operano sia nella ricezione e discussione di progetti apportati dalle imprese, che nella ricerca, nel mercato, di potenziali clienti cui sottoporre un progetto accattivante.

### 3.1.3 Il fotografo

Le considerazioni fatte in merito alla materialità del libro e alla sua idoneità, pertanto, a trasmettere i valori dell'azienda con finalità emozionali e di *sympatheia*, racchiudono al loro interno una parentesi relativa alla fotografia, componente che nelle monografie assume importanza pari a quella del testo.

I soggetti possono essere molteplici, dagli impianti produttivi ai dipendenti, passando per la proprietà. Laddove presenti, fotografie storiche sono un ottimo veicolo

dell'identità aziendale, così come documenti di rilevanza, ad esempio estratti di antichi registri contabili o menu storici per aziende del gusto.

Le fotografie conoscono oggi un'enorme diffusione, grazie alla digitalizzazione e alla trasmissione via internet: "Il delirio dell'ottimizzazione investe oggi pure la produzione di immagini: - scrive Han - davanti alla realtà, percepita come imperfetta, ci rifugiamo nelle immagini" (2015, p.45). Inserire le fotografie in un libro, o comunque ricondurle alla dimensione analogica che "soffre il tempo", significa far sì che queste si rapportino all'osservatore/lettore con la forma espressiva della *passione*, congeniale alla trasmissione storica e dei valori.

### **3.2 La scelta dell'editore**

In quanto prodotto dell'editoria aziendale, come affermato in precedenza, la forma classica e *ortodossa* della monografia prevede che sia lo stesso imprenditore ad assumere il ruolo di editore e procedere alla realizzazione della monografia, impiegando le risorse umane già a disposizione dell'azienda al suo interno e ricorrendo all'esternalizzazione per quelle di cui è carente. La distribuzione da parte della stessa azienda ai suoi top clients, dipendenti e altri stakeholder garantisce, così, la finalità istituzionale.

La tendenza da parte dell'organizzazione di rivolgersi a case editrici esterne risulta, tuttavia, sempre più frequente. L'editore appone sull'opera i codici ISBN e il codice a barre EAN, presupposto della commercializzazione. È importante considerare che tale commercializzazione diventa possibile solo come canale parallelo agli omaggi effettuati ai portatori d'interesse.

Se la distribuzione gratuita non avesse luogo, diventerebbe difficile parlare di comunicazione istituzionale e la monografia diventerebbe a pieno titolo "libro d'impresa", frutto di letteratura e come tale inseribile, ad esempio, all'interno di una collana.

L'editore può operare tanto come vero e proprio consulente di comunicazione e agente letterario, quanto in collaborazione con l'agenzia e con l'esclusiva sulla distribuzione e promozione del prodotto.



Per spiegare le funzioni dell'editore, di fatto imprenditore del mercato del libro e della sua pubblicazione, Eco ha utilizzato in un'intervista questa battuta: "Una signora chiede che cosa faccia un editore: scrive libri? No, risponde l'editore, quelli li scrivono gli autori. Allora li stampa? No, quello lo fa il tipografo. Li vende? No, lo fa il libraio. Li distribuisce alle librerie? No, quello lo fa il distributore. E allora che cosa fa? Risposta: tutto il resto"<sup>21</sup>.

Per Silvestri, responsabile dei Progetti Speciali di Electa Mondadori, i valori aggiunti di pubblicare una monografia aziendale con un editore in alternativa all'autopubblicazione sono principalmente tre: "innanzitutto la professionalità e la qualità, perché di fatto non ci si improvvisa editori; in secondo luogo il brand, nel senso che il marchio di un editore come Electa, Mondadori o Rizzoli, che sono i marchi con i quali noi pubblichiamo i progetti speciali, sono marchi che posizionano, quindi possono anche dare un riposizionamento all'azienda; e poi, motivo principale che spinge il brand a pubblicare con un editore come noi, è la distribuzione, quindi la promozione dell'azienda, del marchio e del libro"<sup>22</sup>.

L'editore può, infatti, vantare, innanzitutto, esperienza nella pubblicazione, di cui è sfornito l'imprenditore a capo di un'azienda che non abbia nella sua gestione caratteristica la pubblicazione di opere librerie. Non mancano, per giunta, casi di editori che ricorrono alla monografia, carichi di una ancora più forte coerenza del mezzo con l'attività imprenditoriale svolta. Ne è un esempio Libraccio, che ha realizzato ed edito la monografia omonima con la collaborazione di Ergo Sum Agency.

Gli editori, come d'altra parte le agenzie, conoscono le dinamiche alla base della scelta del titolo, della copertina, della scelta del font e dell'impaginazione, che anche quando rapportate ad un circuito in cui la scelta da parte del fruitore ha un'importanza minore, trattandosi di omaggi e strenne, rappresentano un tassello importante alla buona riuscita finale dell'opera e ad un conseguente buon esito comunicativo. L'editore, inoltre, ha esperienza in materia di strategie commerciali e di marketing, utili per quel

---

<sup>21</sup> Intervista condotta da P. Mauri per «La Repubblica», 15 giugno 2001

<sup>22</sup> Intervista alla Dott.ssa Maria Rita Silvestri, effettuata in data 5 maggio 2017

numero di pubblicazioni che l'imprenditore committente decida di destinare alla distribuzione libraria ordinaria.

In secondo luogo, il brand della casa editrice ha forte impatto non soltanto in termini di diffusione dell'opera, ma anche di prestigio. L'editore funge da filtro attraverso il quale passano le opere candidate alla pubblicazione, solo alcune delle quali verranno effettivamente pubblicate. Come per la letteratura, il filtro agisce nella direzione dell'esclusività, premiando i progetti editoriali più accattivanti e, dunque, dal punto di vista del lettore, meritevoli di attenzione.

Tale aspetto è oggi al centro di numerosi dibattiti, per via ancora una volta del canale alternativo costituito da internet. L'autrice americana Bella Andre, che deve buona parte del suo successo transoceanico all'autopubblicazione via e-book, osserva: "Posso produrre i miei libri rapidamente. Non devo prima convincere qualche agente delle mie idee: sono in grado di scrivere esattamente il libro che i miei lettori vogliono. Il mio pubblico di lettori sono io"<sup>23</sup>.

Se l'autopubblicazione individuale ha come vantaggio quello di permettere la diffusione di progetti che non incontrano il favore delle case editrici ma che incontrano quello del pubblico, d'altra parte eludere la valutazione dell'editore significa ignorare i potenziali apporti benefici delle competenze proprie delle realtà imprenditoriali nel campo dell'edizione.

Nel mercato delle monografie sono possibili considerazioni simili, ovvero che chi sceglie di pubblicare con un editore non solo ha come vantaggio l'esperienza di chi fa questo lavoro, ma anche l'esclusività che ne consegue. Accanto all'*ethos* comunicato dall'imprenditore, l'intervento dell'editore che contribuisce all'ideazione e strutturazione del prodotto funge da garanzia esterna all'azienda e, in quanto tale, percepita come tendenzialmente più obiettiva e meno interessata. In tal senso si potrebbe parlare di attività di *endorsing* da parte del professionista dell'edizione.

La scelta di uno specifico editore, inoltre, può significare molto in termini di scelta di riposizionamento del brand aziendale. Scegliere di pubblicare con Electa, ad esempio,

---

<sup>23</sup> Intervista per «Die Zeit», 31 gennaio 2013

o con Corraini, o ancora con edizioni Akros, vuol dire dare al proprio prodotto un taglio prevalentemente artistico.

Il terzo aspetto riguarda la più agevole distribuzione, che assume rilevanza quando l'azienda decida di distribuire il prodotto oltre i confini istituzionali o, in taluni casi, dello store monomarca. "Infatti, - spiega Silvestri - i volumi che decidiamo di pubblicare a nostro marchio e che realizziamo in partnership con aziende terze, hanno una distribuzione, una produzione in toto identica a quella dei libri *trade* che facciamo esclusivamente per il mercato librario"<sup>24</sup>.

Un'opera destinata ad edizione attraverso il ricorso a professionisti del settore, tuttavia, deve essere sufficientemente accattivante per un pubblico di non addetti ai lavori. Non è un caso, infatti, che spesso sono le opere siffatte ad avere risvolti artistici, così da estendere il loro raggio d'azione comunicativo ad una comunità di generici "amanti delle cose belle" che riconoscono nello specifico editore, con esperienza in pubblicazioni di tipo artistico, una garanzia in questo senso.

D'altra parte, è necessario evidenziare che il legame tra libri di arte e impresa ha, dal punto di vista dell'editore, radici profonde. "I libri di questo genere – ovvero di documentazione e promozione artistica - hanno sempre avuto bisogno di un partner, perché sono libri che necessitano di un investimento molto alto, e che non viene coperto dalle vendite in libreria" (Silvestri).

In merito alla ripartizione del rischio economico, l'editore ne partecipa, com'è facile intuire, per le sole copie che decide di stampare per la distribuzione libraria.

In conclusione, non sempre la domanda di monografie aziendali è direttamente espressa, bensì, come visto anche per le agenzie, spesso risulta indotta dall'editore, impegnato in un'operazione di monitoraggio del mercato volto ad intercettare contenuti potenzialmente idonei ad essere tradotti in un progetto. Spesso il progetto editoriale si traduce in uno dei tasselli di un piano di comunicazione integrato, le cui fasi vengono coordinate dall'editore stesso, così come accade per le agenzie.

---

<sup>24</sup> Intervista alla Dott.ssa Maria Rita Silvestri, cit.

### 3.3 La realizzazione

Magagnino racchiude la realizzazione di un prodotto dell'editoria aziendale in dieci fasi: "descrizione degli obiettivi aziendali; individuazione del target di riferimento; impostazione editoriale del prodotto; scelta degli autori e del materiale da recuperare; organizzazione dello staff redazionale; definizione delle caratteristiche strutturali del prodotto; individuazione dei canali di distribuzione; (prezzo) e tiratura; stampa e confezione; distribuzione" (2010, p.21).

La descrizione degli obiettivi aziendali avviene necessariamente all'interno dell'impresa ed è frutto di interazione tra unità di marketing/comunicazione e proprietà, così come l'individuazione del target di comunicazione, che per le monografie istituzionali coincide di rado, se non mai, con il target di mercato.

In merito all'impostazione editoriale del prodotto, Turazzi parla di due possibili percorsi dal punto di vista dell'agenzia: "quello in cui l'azienda richiede l'«intero pacchetto», ossia ha in mente più o meno che tipo di libro vuole, di quante pagine, con quante immagini, di che tipo (di solito mostra qualche esempio) e ne affida in toto l'esecuzione, e quello in cui, invece, c'è già un testo di partenza, magari breve, pensato per altri usi, come il sito web, che deve essere integrato, ampliato e ragionato in un altro modo"<sup>25</sup>. Nel primo caso, la scrittura sarà affidata ad un ghostwriter, nel secondo è più opportuno l'intervento di un editor.

In entrambi i casi l'impostazione editoriale è, ad ogni modo, frutto dell'accurato approfondimento delle motivazioni dell'azienda/imprenditore, ovvero dei suoi bisogni e desideri, e dello sviluppo di una conoscenza sufficientemente completa della realtà aziendale da parte dell'agenzia o dell'editore in veste di agenzia. Ferlin di Ergo Sum Agency parla di, solitamente, circa quaranta ore di interviste in azienda, richieste non solo al patron, al management e alle unità di marketing della stessa, ma anche ai dipendenti esecutivi, che con la loro esperienza in azienda, talvolta pluridecennale, possono offrire interessanti spunti per il progetto editoriale. A tale intervista segue la stesura di un brief di comunicazione e la definizione di un budget.

---

<sup>25</sup> Intervista al Dott. Michele Turazzi, Cofondatore e Codirettore di Pastrengo Rivista e Agenzia letteraria, effettuata il 15 maggio 2017

La scelta dell'autore, se questi non è già presente nell'assetto organizzativo dell'agenzia, è affidata a quest'ultima, che dovrà operare la scelta in coerenza con gli obiettivi comunicativi. Si è inoltre visto come, quando l'azienda o la famiglia di imprenditori hanno al loro interno un membro confidente con il mezzo della scrittura può essere a questi affidata la stesura dei testi. Si tratta, ad ogni modo, di una fattispecie piuttosto rara.

L'organizzazione dello staff redazionale segue ancora l'interazione tra impresa e agenzia. In particolare, quando la prima abbia consuetudine di collaborazione con, ad esempio, un determinato fotografo, può decidere che sia questi a realizzare le foto per l'opera. Allo stesso modo, l'impresa può decidere di rivolgersi ad un fotografo o illustratore di fama.

Le caratteristiche strutturali del prodotto vengono scelte in coerenza con il target e le finalità di comunicazione. Per il formato, come sostenuto anche in precedenza, l'impostazione che si vuole dare all'opera risulta importante per le connessioni che il lettore è in grado di fare ad un primo contatto con l'opera. Ne sono esempi la monografia di Barilla sulla storia delle sue campagne promozionali, edita nel 1994, che presenta un tipo di legatura incassata, tipica dei libri di arte, e quella di Boldrocchi, operante nella produzione di impianti per il trattamento d'aria, che nel 2009 ha realizzato per il centenario un volume completamente fotografico rilegato in acciaio ma sorprendentemente leggero.

L'individuazione dei canali di distribuzione segue le logiche più volte esplicitate, così come l'eventuale scelta dell'editore, esaminata sopra in dettaglio. La distribuzione vera e propria seguirà lo stesso schema.

La tiratura e il prezzo sono una conseguenza delle scelte di targeting. La stampa e la confezione, infine, sono spesso esternalizzate in quanto, anche nel caso in cui l'azienda possedesse al suo interno una stamperia, come è accaduto per Rubelli, si preferisce il ricorso ad un professionista della stampa per una resa superiore dal punto di vista visivo e tattile, per cui è essenziale anche la scelta della carta.

## CONCLUSIONE

Le monografie istituzionali offrono potenzialità comunicative, date dalla forma esteriore e dai contenuti testuali e grafici, che risultano insolite nella molteplicità di strumenti comunicativi che l'azienda ha a disposizione.

In questo lavoro, dopo averle caratterizzate, categorizzate e inserite nel contesto di riferimento, si è passati alla mappatura di una domanda fatta di aziende non provenienti da alcun settore di elezione, ma con alla base motivazioni simili. Gli attributi e i benefici ricercati sono stati raccolti in un modello di catena mezzi-fini.

Non senza qualche premessa in merito alla difficile schematizzazione, si sono, infine, elencati gli apporti nella realizzazione dati da uno stuolo variegato di professionisti.

È sorprendente pensare che lo strumento analizzato in questo scritto altro non è che, pure con le dovute precisazioni rintracciabili nel testo, un libro. Se uno strumento che, come esiste oggi, è stato inventato oltre cinque secoli e mezzo fa, ancora non ha finito di dire quello che doveva dire, deve ritenersi vero che avere lo sguardo fisso in avanti e guardarsi indietro non sono necessariamente condizioni antitetiche.

Questo viene avvalorato non solo da un numero non esiguo di imprese che ne fanno una filosofia, che tentano di trasmettere all'esterno, ma anche da numerosi addetti ai lavori che in questo riversano le loro energie e la loro passione. "Fare, saper fare, far sapere" potrebbe essere il motto che racchiude in maniera efficace il mercato esaminato.

## BIBLIOGRAFIA

- Avery, J., Keinan, A., Paharia, N., e Schor J. (2011), The underdog effect: The marketing of disadvantage and determination through brand biography, *Journal of Consumer Research* 37 (5), 775-790
- Casebeer, W.D. (2008), The stories markets tell: affordances for ethical behavior in free exchange. In Zac, P.J. (A cura di) *Moral markets* (Princeton University Press)
- Chiu, H., Hsieh, Y, e Kuo, Y. (2012), How to align your brand stories with your products, *Journal of Retailing* 88 (2), 262-275
- Deighton, J., Romer, D., e McQueen J. (1989), Using drama to persuade, *Journal of Consumer Research* (16), 335-343
- Froni, L., e Magagnino, M. (2010), *Monografie Istituzionali d'Impresa* (Verona, QuiEdit)
- Godelier, M. (2013), *L'enigma del dono* (Milano, Jaka Book)
- Guillemot, S. e Urien B. (2010), Legacy writing among the elderly: conceptual bases, dimensioning and a proposed scale for measuring motivations, *Recherche et Applications en Marketing* 25 (4), 25-43
- Guthey, E. (1997), Of business biography, media romance, and corporate family drama, *Business and Economic History* 26 (2), 290-297
- Han, B.C. (2015), *Nello sciame. Visioni del digitale*, 3<sup>a</sup> edizione italiana (Roma, notttempo)
- Kao, D. (2015), Is Cinderella resurging? The impact of consumers' underdog disposition on brand preferences: Underdog brand biography and brand status as moderators, *Journal of Consumer Behaviour* (14), 307-316
- Magagnino, M. (2009), *Verona (Provincia di Gardaland)* (Verona, QuiEdit)
- McLuhan, M. (1967), *Gli strumenti del comunicare* (Milano, il Saggiatore)
- Montemaggi, M., e Severino, F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo* (Milano, Franco Angeli)
- Ponte Di Pino, O. (2008), *I mestieri del libro* (Milano, TEA)
- Salvemini, S. (2016), *Fondamenti di Organizzazione Aziendale* (Milano, tools)
- Troilo, G. (2014), *Marketing nei settori creativi* (Milano, Pearson)