UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

LAUREA MAGISTRALE IN EDITORIA E GIORNALISMO

TESI DI LAUREA

LA MONOGRAFIA D'IMPRESA COME STRUMENTO DI CORPORATE HERITAGE PER LA COMPETITIVITÀ

Relatore: Prof.ssa Paola Castellani

Laureando: Carlo Capilli 0000459802

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

Sommario

Introduzione 1

1. Corporate Heritage: i diversi modi di espandere l'eredità aziendale 3

1.1 Heritage e Corporate Heritage: perché l'eredità? 3

1.2 Heritage Marketing Mix: molteplici modi per raccontare una storia 7

1.3. Storytelling, il perno dell'*Heritage Marketing* 11

2. Monografie Istituzionali D'Impresa: classificazione 14

2.1 Monografie: particolarità e differenze 14

2.2 Caratteristiche editoriali della Monografia in forma cartacea 17

3. L'Osservatorio Monografie d'Impresa e il premio OMI 20

3.1 Osservatorio Monografie d'Impresa: finalità, attività, partnership 20

3.2 Il Premio OMI: organizzazione, finalità, premiati 24

3.3 Premio OMI: potenzialità, tra *network* e cultura d'impresa 26

4. Mutiple case study research 29

4.1 Metodologia e Approccio 29

4.2 100° Sella 1920-2020 31

4.2.1 Caratteristiche formali e editoriali 31

4.2.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche 33

4.3 Made in Meda - Il Futuro del Design ha già mille anni 41

4.3.1 Caratteristiche formali e editoriali 41

4.3.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche 43

4.4 Una Storia al Futuro – Pirelli, 150 anni di industria, innovazione, cultura 49

4.4.1 Caratteristiche formali e editoriali 49

4.4.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche 51

5. Perché la Monografia d'Impresa può rafforzare la competitività di un'impresa 58

Conclusioni **60**

Bibliografia **62**

Sitografia **65**

Introduzione

L'obiettivo di questa ricerca è, in primo luogo, l'analisi dei diversi studi che hanno contribuito a indagare l'importanza dello sviluppo di una strategia efficace di *Corporate Heritage* a fini competitivi per le aziende, spesso longeve, ricche di un patrimonio ereditario importante e non trascurabile. La letteratura di questo campo di studi è prevalentemente caratterizzata da un approccio empirico ai diversi strumenti di *Heritage* Marketing, che le imprese adottano nell'ambito della loro comunicazione istituzionale. Partendo da questa considerazione e dalle teorie sviluppate e discusse da diversi studiosi, questo elaborato porta all'attenzione uno degli strumenti possibili, attraverso cui i valori del passato sono veicolati al pubblico di consumatori e stakeholder, ovvero la Monografia d'Impresa. Quest'ultimo si configura come un documento importante per tutte le imprese, non soltanto le più longeve, non soltanto quelle economicamente più stabili: con la Monografia d'Impresa è possibile presentarsi al pubblico, fornire l'immagine della propria identità, differenziarsi nella mente del lettore e del potenziale cliente di un'azienda: può identificarsi, essa, come una sorta di *biglietto da visita* esteso. Nonostante, infatti, i casi analizzati in questa sede, siano esempi di imprese longeve e ben radicate nel territorio e nel tessuto sociale italiano, non è necessariamente previsto che l'azienda racconti la propria Storia in una Monografia d'Impresa perché è possibile che quest'organizzazione non possieda una Storia cronologicamente estesa. È, invece, quasi sempre presente all'interno di una Monografia, la risposta a domande identitarie, il disegno di un'immagine, di un'istantanea che racconti le finalità di un progetto, di un'idea, di un'organizzazione.

Ma, indagando a fondo l'importanza del patrimonio ereditario, così come è stato fatto nella prima parte dell'elaborato, di natura teorica, è innegabile che l'utilizzo della Monografia d'Impresa da parte di organizzazioni più o meno longeve, per la condivisione della propria *Heritage*, eredità, con la consapevolezza che una strategia pianificata possa influire positivamente sull'*engagement* e su una reputazione positiva sia una consuetudine ormai ricorrente. Per questo motivo, in secondo luogo, la ricerca consta di un'analisi di carattere empirico di tre casi studio, precisamente tre aziende e le loro rispettive Monografie d'Impresa che nel Premio OMI 2022 si sono distinte in varie categorie per la loro qualità espositiva, grafica, visiva e creativa e per il loro rapporto con *l'Heritage* aziendale o con la comunità e il loro territorio circostante. I tre protagonisti dell'analisi qualitativa sono il Laboratorio Farmaceutico Sella, BertO e Pirelli: le loro Monografie, rispettivamente, *100° Sella 1920-2020*, *Made in Meda – Il futuro del Design ha già mille anni* e *Una Storia al Futuro – Pirelli. 150*

anni di industria, innovazione, cultura hanno partecipato con successo alla competizione svoltasi nel 2022 presso l'Università di Verona e istituita dall'Osservatorio Monografie d'Impresa, al quale va un sentito ringraziamento per la disponibilità nel prestito delle Monografie d'Impresa succitate, indispensabile per un'analisi *dal vivo* di questo particolare tipo di letteratura. Questo premio e più specificamente alcuni tra i premiati, rappresentano il punto di partenza per un discorso approfondito sul racconto *dell'Heritage*, ma soprattutto per indagare ulteriormente alcune delle caratteristiche comuni tra le diverse Monografie che, concordemente agli studi analizzati nella prima parte dell'elaborato, lasciano emergere con successo sia elementi di *Corporate Heritage* autentici, sia la dimensione storica rilevante di questo oggetto culturale. La Monografia d'Impresa, qualunque sia la sua declinazione, biografica o istituzionale, è legittimamente un valevole strumento per la competitività di un'impresa, perché insieme alle altre istituzioni *dell'Heritage* come archivi, musei d'impresa, fondazioni o associazioni culturali, contribuisce a custodire e a diffondere un patrimonio inestimabile ricco di esperienza, di innovazione e di grandi successi come di grandi crisi, ma lo fa soltanto se è realizzata correttamente, al di fuori di dinamiche meramente retoriche e all'interno del contesto socio-culturale che può rappresentare, in alcuni casi il principale responsabile del fallimento o del successo di un'impresa. Se una strategia è coerente, se è *autentica* per stakeholder interni ed esterni allora influisce positivamente sulla competitività.

Una parte delle considerazioni e delle valutazioni, infine, è stata possibile grazie all'esperienza *sul campo*, scaturita in due circostanze: il tirocinio curriculare presso l'Osservatorio Monografie d'Impresa e successivamente la partecipazione in qualità di giurato Juniores al Premio OMI 2022, precedentemente citato.

1. Corporate Heritage: i diversi modi di espandere l'eredità aziendale

1.1 Heritage e Corporate Heritage: perché l'eredità?

Il termine *Heritage* identifica generalmente il patrimonio ereditato dal passato e assume diverse accezioni negli ambiti più diversi: quello naturale, ovvero flora, fauna e risorse naturali alle quali viene riconosciuto un valore scientifico in termini di caratteristiche fisiche e biologiche, quello materiale, tradotto in termini di valore economico o affettivo o quello culturale, ovvero l'insieme tangibile e intangibile, dalle tradizioni all'artigianato, a cui viene riconosciuto un elevato valore storico, estetico, scientifico o antropologico[1]. L'eredità culturale, dunque, ha una portata ampia, ma allo stesso tempo, più difficilmente codificabile all'interno di canoni, perché per l'appunto, comprende il tangibile come l'intangibile. D'altronde, come affermato da MacDonald[2], l'*Heritage* è intrinsecamente legato a questioni di continuità, persistenza e identità, concetti perlopiù immateriali.

Per questo motivo, negli ultimi anni, l'interesse del mondo accademico verso l'*Heritage* culturale ristretto al cosmo delle imprese, ovvero la *Corporate Heritage*, ha visto molti studiosi impegnarsi in teorie che valorizzano il patrimonio storico aziendale e lo propongono come importante asset di competitività, tanto da guadagnare legittimità nell'ambito del marketing e della comunicazione aziendale. Nel marketing, per esempio, si è capito come le imprese che coltivano e proteggono la propria eredità, ma soprattutto la sfruttano a fini strategici, si avvalgono di un vantaggio significativo per i propri clienti e stakeholder[3]. Le strategie di *Corporate Heritage* possono essere di valore inestimabile per le imprese e per i loro proprietari e possono essere anche molto redditizie[4], nonostante le aziende dall'alto patrimonio ereditario, in termini di esperienza nel settore e longevità, si servono, anche senza sviluppare particolari strategie, di un bagaglio di risorse che ha un impatto a 360 gradi su stakeholder come su shareholder. E ciò è possibile notarlo nel contesto nazionale come in quello internazionale: è il caso, ad esempio, di *Hōshi*[5], un hotel tradizionale giapponese che è gestito sin dal 717 dalla

[1]Definizione consultabile online presso https://www.treccani.it/enciclopedia/tag/heritage/
[2]Sharon MacDonald, *Undesirable heritage: fascist material culture and historical consciousness in Nuremberg* in International Journal of Heritage Studies, 2006, Vol. 12 No. 1, p. 13
[3]John M.T. Balmer, *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications What are they? What of them?* in Corporate Communications: An International Journal, 2013, Vol. 18, n. 3, p. 295
[4]Id. p. 292
[5]Sito Web ufficiale disponibile presso https://www.ho-shi.co.jp/en/#about

stessa famiglia, declinata in 46 diverse generazioni[6]. Una storia familiare simile non è trascurabile da nessuno degli attori dell'ambiente sia relazionale sia competitivo generato dall'impresa stessa: se per le entità commerciali e finanziarie, è impossibile non tener conto del "Financial goodwill" o "Avviamento d'azienda", ovvero il valore intangibile di un'impresa, tradotto in un maggior valore monetario scaturito dalla sua longevità organizzativa, significativo può essere anche il valore fiscale autonomo, ovvero il valore di un'impresa nelle sue condizioni attuali, che risulta interessante per manager, azionisti, investitori e stakeholder in termini di *corporate brand equity*[7]. L'identità aziendale radicata nella storia e nel tessuto culturale di una società, dunque, conferisce a priori quasi sempre un vantaggio in termini di stabilità e coerenza, ma quando le imprese, sebbene ricche di eredità, si approcciano per la prima volta ad una strategia competitiva che faccia perno sul patrimonio storico, o semplicemente ampliano il paradigma di una strategia preesistente, i benefici non sono necessariamente dovuti. Affinché da una nozione di *Heritage* più astratta si passi nel concreto alla declinazione di un *Heritage Marketing*, il marketing dell'eredità, e affinché ciò sia realmente utile all'impresa in termini di *engagement*, la discriminante ricade sulla capacità della singola impresa di elevare il proprio patrimonio culturale attraverso un investimento "consapevole e pianificato nella sua valorizzazione"[8]: soltanto in questo caso, l'eredità può influenzare positivamente i risultati di un'azienda. Per produrre una strategia efficace è fondamentale che l'eredità d'impresa sia percepita come autentica. In uno studio di Anne Rindell e Fernando Pinto Santos dal titolo "What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"[9] i ricercatori analizzano la percezione dei consumatori della *Corporate Heritage* del marchio Fazer, una delle più grandi società dell'industria alimentare finlandese, con l'obiettivo di comprendere cosa rende autentica l'eredità di un'azienda attraverso le teorie semiotiche su icone, indici e simboli elaborate da Charles Sanders Pierce[10]: secondo la sua definizione[11], i simboli sono segni che si riferiscono a ciò che è rappresentato in virtù di una legge convenzionale. Il linguaggio è un ottimo esempio di

---

[6]John M.T. Balmer, *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications What are they? What of them?* in Corporate Communications: An International Journal, 2013, Vol. 18, n. 3, p. 292

[7]Ibid.

[8]Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in Il capitale culturale, Supplementi 10, 2020, p. 128

[9]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, pp. 545-558

[10]Id. p. 545

[11]Charles Sanders Peirce, *"The Essential Peirce. Selected Philosophical Writings, Volume 2 (1893–1913)"*, in The Peirce Edition Project, Bloomington, 1998, Indiana University Press

simbolo. Pierce ha poi coniato anche il termine indice (*index*) per indicare un segno che si riferisce ad un oggetto in base ad una corrispondenza di fatto, tanto che tra segno e oggetto viga un legame sia fattuale sia spazio-temporale. Infine, Pierce ha coniato il termine icona per indicare un segno, un portatore di significato, simile a qualcos'altro. Un'icona è, un segno che funge da simulacro di qualcosa, in quanto assomiglia a ciò che ci si aspetta che sia l'oggetto. Il riconoscimento di un'icona in quanto tale, logicamente, richiede una conoscenza o un'aspettativa precedente, che possa creare opportunità di confronto[12].

I risultati dello studio hanno evidenziato che, secondo i consumatori, la prima dimensione dell'autenticità fa riferimento alla connessione tra il marchio Fazer e le sue radici. In questo caso, tra i due esiste una relazione materiale: il marchio è fisicamente legato ad un punto geografico e a particolari luoghi e edifici che, nella loro materialità sono riconosciuti come l'origine del marchio[13]. La Seconda dimensione dell'autenticità riguarda invece la presenza del marchio sul mercato. Il brand Fazer è originariamente associato alla produzione e alla vendita di cioccolato e la sua eredità nel mercato continua a essere presente nella capacità aziendale di produrre tutt'ora cioccolatini di alta qualità cercando di mantenere il gusto classico del prodotto riconosciuto dai consumatori. I cioccolatini Fazer si sono differenziati stabilmente nei mercati in passato e continuano a essere considerati dai consumatori come uno standard di cioccolatini di qualità. Nel tempo, quindi, il cioccolato Fazer è diventato l'esempio percepito dal cliente come ideale nella categoria del cioccolato in Finlandia. Il prodotto viene dal passato e continua a essere rilevante nel presente. L'autenticità del marchio corrisponde all'autenticità del prodotto; questo genera anche una prospettiva positiva: si tratta di qualcosa che non è finito nel presente e che continuerà a esistere in futuro[14]. La terza e ultima dimensione di autenticità riconosciuta dallo studio fa riferimento a ciò che il marchio rappresenta: In sostanza, Fazer è considerato autentico perché rappresenta ciò che rappresentava un tempo. Più precisamente i consumatori sembrano immaginare il marchio oggi come lo consideravano in passato. Inoltre, la rilevanza del marchio nel presente e la sua capacità di sbloccare il passato sono legate alla coerenza della comunicazione del marchio[15]. Questa ricerca risulta di notevole interesse perché identifica tre differenti dimensioni di ciò che può essere legittimato dai consumatori come autentico: le teorie semiotiche applicate, infatti, fanno corrispondere la prima delle dimensioni

[12]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 547
[13]Id. p. 550
[14]Ibid.
[15]Id. 551

precedentemente citate alla dimensione cosiddetta *indexical*, ovvero indicizzata, e identificata come *Uniqueness*, l'unicità (nel caso di Fazer, la corrispondenza geografica non replicabile). La seconda invece corrisponde alla dimensione iconica del marchio, ovvero la *Credibility*, la credibilità (nel caso in questione sarebbe la credibilità scaturita dalla qualità costante del cioccolato). Infine, la terza, corrisponderebbe alla dimensione simbolica del marchio, ovvero la rappresentazione del marchio. Nel caso di Fazer, il marchio è arrivato a rappresentare la Finlandia e l'incontro con la famiglia nel corso del tempo, fornendo uno stretto legame emotivo tra il cliente e il patrimonio ereditario del marchio[16]. Un approccio semiotico di questo tipo è peculiare per comprendere i confini della *Corporate Heritage* e soprattutto per comprenderne le fondamenta. L'eredità di un marchio e la sua reputazione sono legate a dinamiche, come si evince, di carattere sociale e cognitivo: la percezione del consumatore e il simbolismo generatosi dalla longevità concorrono tra i fattori imprescindibili per una strategia efficace che abbia come leva il culto dell'*Heritage*.

L'eredità aziendale non è, però, soltanto la dimensione, significativa o meno, del passato di un'impresa, al contrario racchiude in sé le altre due dimensioni temporali fondamentali: il presente e naturalmente il futuro e le sue prospettive strategiche. D'altronde, la Storia non deve essere mai fine a sé stessa, ma piuttosto "rappresentare un elemento di rilancio emozionale sul racconto del presente e del futuro di un'impresa. È, infatti, proprio su quest'ultimo che le imprese modellano le dinamiche del *marketing dell'eredità,* configurato come l'insieme di scelte strategiche di un'organizzazione volte a "sottrarre la memoria organizzativa all'oblio"[17]. In questo senso, la letteratura esistente sull'*Heritage Marketing* si estende sino a teorizzare un *Heritage Marketing Mix* che risulterà utile in questa sede, nello specifico per la sezione dedicata all'analisi empirica delle Monografie d'Impresa, sviluppata nei capitoli successivi.

[16]Id. pp 551-553
[17]Maria Rosa Napolitano, Angelo Riviezzo, Antonella Garofano, *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, 2018, Editoriale Scientifica

1.2 Heritage Marketing Mix: molteplici modi per raccontare una storia

Gli strumenti di un'azienda longeva per nobilitare il proprio vissuto sono molteplici e ciò dipende dall'ampia varietà di *media* attraverso cui è possibile entrare nell'orbita della narrazione, ma soprattutto della comunicazione aziendale. Il racconto può esplicitarsi in diverse forme: può passare attraverso la parola scritta, le immagini o i suoni, oppure attraverso la combinazione delle stesse in formato videografico, ma non solo: la narrazione può concretizzarsi in un prodotto, nel suo packaging o nel brand stesso, oppure in un luogo, più o meno fisicamente vicino ad una sede aziendale e, ancora, possono essere l'organizzazione di un evento celebrativo, o più in generale le relazioni con gli stakeholder ad alimentare la diffusione della tradizione imprenditoriale di una realtà possibilmente secolare. Un grande contributo a questa categorizzazione lo hanno dato accademici quali Antonella Garofalo, Antonio Riviezzo e Maria Rosa Napolitano che hanno focalizzato le proprie ricerche sulla *Corporate Heritage* e nello specifico sul legame tra eredità e marketing, certificando come sia crescente negli ultimi anni "l'attenzione delle imprese verso la ricerca di modalità innovative e variegate di interazione con gli stakeholder rilevanti, che trovano fondamento nel racconto e nella condivisione del patrimonio storico aziendale"[18]. In questa sede è riportato lo schema grafico, elaborato dagli studiosi succitati, che suddivide le possibili strategie di implementazione dell'*Heritage Marketing* in quattro macroaree, in base al *medium* di riferimento attraverso cui è elaborata la narrazione.

[18]Id.

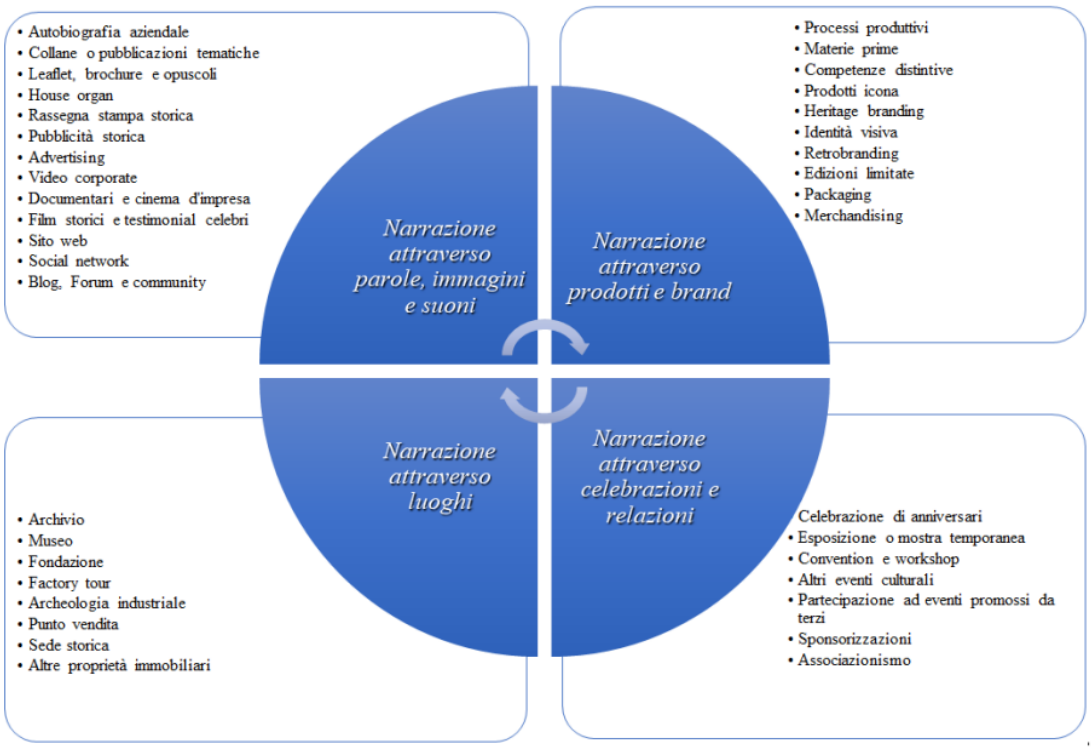


Figura 1

A destra della figura[19], nell'area inferiore è posta l'attenzione sulla narrazione attraverso celebrazioni e relazioni: ciò che assume particolare rilevanza per la pianificazione di una strategia di *Heritage Marketing*, sono gli eventi -un'esposizione o una convention ad esempio- con cui le imprese scelgono di celebrare il raggiungimento di anniversari importanti. Attraverso la celebrazione di un traguardo, infatti, viene richiamata l'attenzione degli stakeholder sia interni che esterni, ma soprattutto questi vengono avvicinati alla storia dell'impresa, eventualità che può verificarsi anche grazie a sponsorizzazioni o alla partecipazione in eventi organizzati da terze parti, con l'intento di rimarcare la vicinanza di un marchio ad un contesto relativo. Ad esempio, in relazione all'importanza della celebrazione di un centenario o di un giubileo, la ricercatrice del *National Railway Museum* di York (ovvero il museo nazionale delle ferrovie britanniche) Sophie Vohra, ha pubblicato un articolo che indaga come e perché le comunità legate alla ferrovia hanno celebrato gli anniversari di momenti importanti della storia del settore, prendendo in considerazione le celebrazioni per il giubileo e il centenario della ferrovia

[19]*Figura 1*: Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in «Il capitale culturale», Supplementi 10, 2020, p.132, adattato da Maria Rosa Napolitano, Angelo Riviezzo, Antonella Garofano, *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, 2018, Editoriale Scientifica

di Stockton and Darlington, avvenute rispettivamente nel 1875 e nel 1925[20]. In questa ricerca emerge come la commemorazione possa identificarsi con un concetto di "Innovazione Moderna", diventata una pratica comune nel XIX secolo e continuata nel XX secolo fino ai giorni nostri. Roland Quinault, in "The Cult of the Centenary"[21] sostiene che il cosiddetto "Culto del Centenario" è un prodotto sia della moda che della competizione, originatosi dalla messa in scena di eventi centenari che ha portato a uno *snowball effect* tale da influenzare altre comunità a emulare e a fornire maggiori rappresentazioni attraverso la celebrazione del passato[22]. Inoltre, anche l'accademico Thomas Otte in "Centenaries, self-historicization and the mobilization of the masses" ha osservato che lo sviluppo degli eventi commemorativi dei centenari europei tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo è stato il risultato dell'accresciuto interesse del pubblico degli ultimi anni del XIX secolo per il passato e di una "secolarizzazione" del tempo e della memoria culturale[23]. La memoria del passato diventa un fulcro radicato, già dai secoli scorsi, nel tessuto sociale europeo.

Infine, anche l'associazionismo, come riportato dallo studio, sebbene con minor frequenza impegna le imprese nell'ambito dell'*Heritage Marketing Mix* e contribuisce alla valorizzazione dell'eredità[24]. Proseguendo, a sinistra dell'immagine, vengono evidenziate le differenti opportunità che un'azienda longeva ha a disposizione se sceglie di fare leva sui luoghi dell'*heritage*. Il cuore pulsante di questa categoria è rappresentato da due luoghi, l'archivio e il museo d'impresa. Il ruolo dell'archivio è di tutto rilievo: chi vi lavora ha il compito di raccogliere tutte le fonti e i documenti che contribuiscono alla custodia del patrimonio storico aziendale, ma l'archivio non svolge soltanto una funzione conservativa, spesso i documenti al suo interno ispirano nuovi progetti aziendali, investono sul futuro dell'impresa e nell'ambito dell'*Heritage Marketing*, costituiscono la matrice iconografica di molte monografie. Inoltre, la polifunzionalità dell'archivio si riscontra anche nel suo forte legame con lo strumento di *Heritage* considerato il più importante dalla maggioranza[25], ovvero il museo d'impresa. Questi, che senza l'archivio storico non potrebbe esistere, è aperto potenzialmente ad un pubblico di fruitori piuttosto ampio e allo stesso tempo può diventare un riferimento anche per

[20]Sophie Vohra, *"Commemorating the past, Shaping the future: the jubilee and centenary celebrations of the Stockton and Darlington Railway"*, in Science Museum Group Journal, n. 17, 2022
[21]Roland Quinault, *"The Cult of the Centenary, c. 1784-1914"* in Historical Research, vol. 71, 1998
[22]Id. pp. 202-203
[23]Thomas Otte, *"Centenaries, self-historicization and the mobilization of the masses"*, in Thomas Otte, *"The Age of Anniversaries:The Cult of Commemoration, 1895–1925"*, Londra, 2017, Routledge, pp. 1-2
[24]Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in «Il capitale culturale», Supplementi 10, 2020, p.141
[25]Id pp. 137-139

amministratori e dipendenti[26]. I musei d'impresa, inoltre, sono utili perché così come altre iniziative culturali possono catalizzare una rinnovata immagine di trasformazione dei siti industriali in spazi culturali moderni e attraenti per i residenti, gli investitori, i turisti e altri pubblici interessati al turismo del patrimonio industriale[27]. Tra gli altri luoghi, poi, anche la sede stessa dell'impresa può fungere da luogo della memoria[28] aprendo le porte ai visitatori e offrendo loro l'esperienza di un *Factory Tour*, ovvero un tour all'interno dell'azienda in cui il cliente può sia osservare da vicino la manifattura o la catena di produzione di un prodotto che lo affascina, sia, spesso partecipare interattivamente all'esperienza grazie a dinamiche di *gamification*, ovvero l'utilizzo di meccanismi tipici del gioco e del videogioco per rendere i potenziali clienti partecipi delle attività di un luogo e interessarli ai servizi offerti[29]. Infine, altri due luoghi importanti sono rappresentati dal punto vendita, se progettato e gestito con lo scopo di trasmettere l'eredità dell'azienda e dei suoi brand, e dalla Fondazione, un luogo e allo stesso tempo un'istituzione che diventa un asset fondamentale per il brand, quando interpreta il ruolo di ponte narrativo tra l'impresa e i destinatari del capitale culturale in essa racchiuso.

Per quanto concerne, poi, le leve di *Heritage Marketing Mix* relative a prodotti e brand, alcuni esempi sono rappresentati da elementi visivi, come la data di fondazione o l'araldica di richiamo a un retaggio storico secolare, che spesso campeggiano nell'area del prodotto destinata al logo aziendale secondo un processo di retro-branding diffuso uniformemente, e ciò è confermato dal numero di prodotti "retrò" presenti negli esercizi commerciali, nei grandi magazzini e nel mercato online. Quasi nessun settore sfugge a questa tendenza e a questa strategia: nel campo dell'automobilismo come nel tessile o nella decorazione, nei giocattoli e nelle biciclette, negli orologi e nelle macchine fotografiche, nei saponi e negli shampoo, persino nei videogiochi[30]. Accanto al prodotto, naturalmente, anche il packaging rappresenta uno strumento molto efficace: la confezione di un prodotto può diventare un valore distintivo così come il suo design immutato, poiché riconoscibile e apprezzato dalla maggioranza dei clienti[31].

---

[26]Ibid.
[27]Cecilia Pasquinelli, Nicola Bellini, *Case D: The Power of Soft Infrastructure in Influencing Regional Entrepreneurship and Innovativeness* in *Harnessing Place Branding through Cultural Entrepreneurship, Palgrave Macmillan*, 2014, p. 163
[28]Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in Il capitale culturale, Supplementi 10, 2020, p. 139
[29]Definizione consultabile online presso https://www.treccani.it/vocabolario/gamification_%28Neologismi%29/
[30]Matías Membiela-Pollán, Diego Ramos López, Verónica Crespo-Pereira, *Retromarketing: concepts, determining factors, strategies, and scopes of application* in Atlantic Review of Economics, 2020, Vol. 5, n. 1, p. 10
[31]Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in Il capitale culturale, Supplementi 10, 2020, p. 136

In ultima analisi, la categoria dedicata alla narrazione attraverso parole, immagini e suoni, prevede numerose modalità con cui è possibile trasmettere ai fruitori l'importanza dell'eredità aziendale. La scelta più tradizionale è la monografia d'impresa, approfondita successivamente, il cui progetto editoriale può nascere per la volontà di imprimere la propria storia sulle pagine di un libro in occasione di anniversari importanti. Frequentemente viene realizzata in collaborazione con agenzie esterne o case editrici ed è lo strumento più conosciuto dello *Storytelling* management, ovvero del racconto che un'azienda fa di sé stessa per comunicare i propri valori[32]. Sotto altre forme, poi, come ad esempio spot pubblicitari, documentari o video corporate per l'impresa, si sviluppa la riproposizione di manifesti e locandine d'epoca o di campagne pubblicitarie di grande fama che hanno portato al successo di un prodotto[33]. È bene notare, però che quest'attenzione alla pubblicità storica viene riproposta spesso come chiave narrativa delle monografie d'impresa stesse: un lavoro notevole, ad esempio è stato prodotto da Barilla Alimentare spa in un progetto editoriale di quattro volumi che racconta i primi 125 anni dell'impresa attraverso l'evoluzione del marketing e della comunicazione relativa al marchio[34]. L'intento, che si tratti di un libro o di una pubblicità d'epoca presente online nel sito aziendale, è quello di testimoniare la notorietà di cui i propri prodotti godevano. Altre volte, invece, analogamente a una pubblicità d'epoca, le imprese esaltano fieramente il loro *product placement* di successo, ovvero quella forma di pubblicità che consiste nella sponsorizzazione di un prodotto all'interno di un film o di un prodotto d'intrattenimento televisivo[35].

1.3. Storytelling, il perno dell'*Heritage Marketing*

Da quanto si evince nel paragrafo precedente, il concetto di narrazione o racconto, lo *storytelling*, è il punto di partenza per l'analisi della comunicazione dell'eredità perché è proprio la sua applicazione attraverso diverse forme e modalità che consente di agire positivamente sull'*engagement* ma anche sulla solidità e sulla credibilità[36]. Per quanto riguarda il significato del termine *storytelling,* la maggior parte degli studiosi lo hanno definito come "L'arte di raccontare le storie". Questa definizione può essere ampliata se alla prima parte del lessema, ovvero *story*-, viene attribuito il significato non di "storia", ma di "racconto" e dunque di

[32]https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/
[33]Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano, *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in Il capitale culturale, Supplementi 10, 2020, p. 139
[34]Scheda della monografia consultabile presso https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/barilla-18771945/
[35]Definizione consultabile presso https://www.treccani.it/vocabolario/product-placement_%28Neologismi%29/
[36]Mario Burghausen, John M.T. Balmer, *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity* in Journal of Business Research, 2014, Vol. 67, n. 11, pp. 2313

"rappresentazione" o "simulazione". Così facendo ed estendendo il senso al contesto del Marketing, con *storytelling* si può indicare l'atto di rappresentare testualmente o visivamente un marchio, un prodotto o un servizio, con l'intento di stabilire un contatto con il consumatore di tipo emotivo[37]. Questa definizione inquadra lo *Storytelling* come una tecnica appartenente all'area di studi narrativi e letterali e più precisamente come l'atto di narrare o comunicare un messaggio attraverso storie utilizzando i principi della retorica. Progressivamente questa tecnica è stata adottata anche in altri ambiti sempre con la funzione di trasmettere un messaggio ma per raggiungere obiettivi di natura diversa. Oggi, infatti, lo storytelling è utilizzato con successo sia nelle scienze economiche e pedagogiche sia nella comunicazione politica o aziendale: è una forma di discorso che si impone in tutti i settori[38].

All'interno della comunità accademica, anche altri studiosi, come ad esempio Pierre Mora e Florine Livat, hanno cercato di comprendere il valore dello *storytelling* nel contesto della comunicazione aziendale -in questo caso soffermandosi sull'industria dei vini Gran Crùs[39]- e quali criteri definiscono la comunicazione in forma narrativa. La loro ricerca ha identificato 13 differenti modi lessicografici[40] attraverso i quali si può categorizzare la comunicazione dei singoli vini presi in analisi (i 132 membri dell'*Union des Grand Crùs*). Riuniti in quattro gruppi distinti in base ai criteri di comunicazione, ovvero le leve di marketing utilizzate, spaziano dalla descrizione dei prodotti alla viticoltura, passando per le varie denominazioni di origine sino a leve come il rapporto con i propri clienti.

Table 2
Criteria shaping the four forms of communication.

Four kinds of communication	Criteria	Concerned appellations
Group 1	Description of wines, varieties, appellations, geography	Sauternes
Group 2	History, family, investments, certifications	Saint Julien, Margaux, Pauillac, Haut Médoc, Graves
Group 3	Clients, art, and culture	Moulis, Saint Estèphe
Group 4	Winemaking, wine growing	Pessac Léognan, Listrac

Tabella tratta da P. Mora, F. Livat, "Does storytelling add value to fine Bordeaux Wines", p. 8

All'interno di questi quattro gruppi è di particolare interesse, in questa sede, il gruppo 2 -il più numeroso in termini di aziende e vitigni che ne adottano le strategie narrative- i cui criteri

[37]Serena Camilla Crocchi, *Corporate Storytelling as an Effective Communication Tool,* in Quaderni di Linguistica e Studi Orientali, n. 5, 2019, pp. 442-443
[38]Id. p. 443
[39]Pierre Mora, Florine Livat, "*Does storytelling add value to fine Bordeaux wines?"*, In Wine Economics and Policy, 2013, Vol. 2 n. 1, p. 7
[40]Id. pp. 7-8

cardine, oltre agli investimenti finanziari e le certificazioni enogastronomiche, sono sicuramente il racconto della propria storia e della famiglia[41]. L'identità e la storia della famiglia rappresentano un mezzo per sostenere un'identità aziendale affidabile. L'indicazione dei suoi membri, ad esempio, contribuisce a creare una retorica essenziale per la creazione di una forte immagine patrimoniale[42]. Di maggiore difficoltà è invece stabilire se questo tipo di comunicazione aggiunga qualcosa in più rispetto alla storia dell'azienda stessa.

Ad ogni modo, i risultati dello studio di Mora-Livat pongono un'ulteriore accento su come le imprese che basano la propria comunicazione istituzionale sull'eredità storica siano sempre più numerose ma soprattutto che è imprescindibile la "narrativizzazione" in un paradigma nuovo, quello dello *Stakeholder Marketing*[43]. Per quanto detto, dunque, si è ritenuto consono focalizzare la ricerca sullo strumento più adatto alla "narrativizzazione", ovvero il libro stampato, la monografia d'impresa. Tenendo conto della loro narrativa, la loro struttura e ciò che si evince sulla mission della singola opera, verranno analizzati lodevoli esempi che si distinguono per la coerenza del loro messaggio, nei termini di una *multiple case study research*.

[41]Ibid.
[42]Anna Blombäck. Olof Brunninge, *The dual opening to brand heritage in family businesses* in Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18 n. 3, p. 331
[43]Bhattacharya C.B., Korschun D. *Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer* in Journal of Public Policy & Marketing, 2008, Vol. 27, p.113

2. Monografie Istituzionali D'Impresa: classificazione

2.1 Monografie: particolarità e differenze

Il senso più ampio del termine monografia indica uno scritto di carattere storico, letterario o scientifico che tratta un unico soggetto o un argomento determinato, generalmente con criterio scientifico[44]. Nell'ambito della comunicazione d'impresa, invece, la monografia nella definizione di Mario Magagnino, docente di comunicazione d'impresa e presidente dell'Osservatorio Monografie d'Impresa dell'Università di Verona, si configura come la rappresentazione autobiografica del vissuto dell'Impresa dal momento in cui essa si istituzionalizza collocandosi nell'organismo sociale e implica l'esposizione, oltre che dei valori materiali ed immateriali, di passato, presente e progetti per il futuro dell'impresa stessa[45]. Questo tipo di rappresentazione, come affermato precedentemente, è spesso racchiuso nella forma di un libro stampato, anche se non è ormai raro trovare le opere disponibili parallelamente online sul sito corporate, oppure esclusivamente in formato e-book: d'altronde la pandemia da COVID-19 ha accelerato i trend del digitale, tanto da inquadrarsi come un'opportunità per costruire un futuro più sostenibile e progressista[46]. Infatti, come riportato durante la tavola rotonda conclusiva del Premio OMI 2022 in uno studio condotto da Eleonora Carloni, ricercatrice del Politecnico di Milano, i siti di *Heritage* aziendale come i musei d'impresa, a differenza della maggioranza dei luoghi museali, si distinguono per capacità di innovazione e di rapporto con il digitale: in oltre la metà dei casi interessati, sono presenti elementi di interazione quali touch screen, bluetooth, realtà aumentata e applicazioni multimediali e al di fuori del sito, *media* di diffusione come i podcast[47]. Pertanto, se da un lato molte aziende hanno provveduto allo sviluppo della realtà interattiva in modi differenti, come ad esempio il brand di moda Ferragamo che nel corso del 2020 ha inaugurato showroom virtuali per sopperire all'impossibilità di incontri fisici con i buyer[48], allo stesso tempo le imprese longeve puntano, in misura maggiore rispetto agli enti puramente culturali, alla digitalizzazione degli strumenti

---

[44]Definizione consultabile online presso https://www.treccani.it/vocabolario/monografia#:~:text=%E2%80%93%201.,m.%3B%20collana%20di%20m

[45] Definizione consultabile online presso https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/

[46]Brooke Roberts-Islam, *"Virtual Catwalks and Digital Fashion: How COVID-19 Is Changing the Fashion Industry"* articolo di Forbes del 06/04/2020, disponibile online presso https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/04/06/virtual-catwalks-and-digital-fashion-how-covid-19-is-changing-the-fashion-industry/#78c54c4c554

[47]https://www.monografieimpresa.it/i-musei-dimpresa-piu-digitalizzati-di-quelli-tradizionali/

[48]Chiara Pompa, *"La memoria 'estesa' della moda. Come valorizzare l'heritage aziendale con la tecnologia"* in ZoneModa Journal, Vol. 10 n. 2, 2020, p. 31

di comunicazione dell'eredità, come gli archivi aziendali o, grazie a tour virtuali, i musei d'impresa, oppure, ancora, attraverso la pubblicazione online delle proprie monografie.

Tornando per l'appunto sulla monografia, e facendo riferimento all'OMI, Osservatorio Monografie D'Impresa, la cui funzione verrà descritta successivamente, è possibile identificare due tipologie differenti di monografia, in base al loro contenuto, ma soprattutto ai loro obiettivi. Le due macrocategorie comprendono rispettivamente le Monografie istituzionali d'Impresa in senso classico e, distinte, le Monografie Biografiche d'Impresa, imprenditore prodotto o servizio[49]. La prima tipologia punta a fornire un'istantanea della realtà dell'azienda e risponde generalmente a domande quali *chi siamo?* O *qual è la nostra mission?* La Monografia biografica, invece, si pone come un'opera di carattere storico, in cui prevale l'attenzione verso gli aspetti storici, esistenziali e sociologici del soggetto dell'opera; ma la differenza non risiede soltanto in questo aspetto. Le opere biografiche, in quanto storiche, tendono a non perdere il proprio valore di attualità, le monografie in senso stretto, che possono rientrare anche nel genere definito *company profile*, invece, rischiano di perdere l'effettiva attualità del proprio racconto[50], essendo impossibile prevedere con certezza la realizzazione delle prospettive future in un contesto dinamico. Naturalmente le due tipologie non sono sempre facilmente distinguibili, perché spesso è possibile trovare esempi lodevoli in cui il racconto storico-biografico apre la strada alla realtà contemporanea dell'azienda, passando dall'eredità imprenditoriale alle prospettive per il futuro, mescolandosi con la tipologia canonica, quella istituzionale per l'appunto, che consta generalmente di tre sezioni dedicate rispettivamente a passato, presente e futuro; l'OMI classifica le opere in base alla prevalenza, in termini editoriali e contenutistici, di una tipologia sull'altra. Ad ogni modo, in entrambi i casi la finalità di un'opera come la monografia, ricade sulla volontà di un'azienda di costruirsi un'identità attraverso una scelta comunicativa pianificata, rivolta agli stakeholder interni ed esterni[51]. Inoltre, quando è un'azienda longeva a gestione familiare a voler comunicare l'eredità o l'attualità del proprio cosmo imprenditoriale, se emerge quello che alcuni studiosi definiscono *familiness*, più precisamente l'insieme unico di risorse di cui dispone una determinata impresa grazie all'interazione tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'azienda[52], questo fattore può influire positivamente sull'*engagement*. Eppure, il fatto che sia la proprietà sia la gestione dell'azienda

[49]https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/
[50]Id.
[51]Anna Blomback, Marcela Ramirez-Pasillas, *"Exploring the logics of corporate brand identity formation"*, in Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 n. 1, 2012, p. 9
[52]Timothy Habbershon, Mary Williams, *"A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms"*, in Family Business Review, Vol. 2 n. 1, 1999, p. 8

ricadono in un nucleo famigliare non significa necessariamente che questa caratteristica debba essere ostentata come parte dell'identità del marchio aziendale[53], anche se le ricerche in questo ambito indicano che le imprese che dipingono la propria identità sfruttando il patrimonio ereditato facendo leva sull'immagine familiare ottengono risultati migliori[54] e che consumatori e stakeholder spesso associano positivamente il binomio impresa-famiglia[55].

Ma qualunque sia l'obiettivo dell'opera, esse sono sempre inevitabilmente legate in termini stilistici, linguistici e grafici allo *zeitgeist* contemporaneo alla scrittura della stessa. Una monografia degli anni '80 o '70, che sia istituzionale o biografica, è necessariamente viziata sia dalle mode editoriali, sia dalla condizione sociale, politica ed economica. Uno studio interessante in merito è stato condotto dalla studiosa Anna Pikos dell'Università Kozminski e intitolato "Continuity of Narratives: Reinterpretations of Polish Business History"[56] in cui si cerca di identificare, attraverso l'analisi di quattro casi studio, le somiglianze e le differenze nella narrativa delle storie d'impresa pubblicate in diversi periodi di tempo. I risultati dello studio evidenziano innanzitutto che, a parte la rapida comprensione del modo in cui le imprese odierne usano la storia per comunicare con gli stakeholder, si sa molto di meno su come questa pratica sia nata[57]. In secondo luogo, poi, come la storia delle imprese e soprattutto le storie d'impresa dipendono nella forma e nel contenuto dall'autorità statale al governo in un determinato momento e dalla sua narrazione dominante[58]. Nel caso della Polonia, su cui si sofferma l'analisi empirica della studiosa, le aziende hanno iniziato a pubblicare le loro storie aziendali soprattutto nel periodo del socialismo e ciò è dovuto al fatto che gli anniversari erano un'occasione per presentare i risultati ottenuti dal governo e dai diversi istituti del lavoro[59].

---

[53]Anna Blomback, Marcela Ramirez-Pasillas, *"Exploring the logics of corporate brand identity formation"*, in Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 n. 1, 2012, p. 8

[54]Justin Craig, Clay Dibrell, Peter Davis, *"Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family business"*, in Journal of Small Business Management, Vol. 46 n. 3, 2008, p. 357

[55]Marylyn Carrigan, Joan Buckley, *"What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses"*, in International Journal of Consumer Studies, 2008, Vol. 32 n. 6, p. 661

[56]Anna Pikos, *"Continuity of Narratives: Reinterpretations of Polish Business History"*, in Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 26 n. 4, 2018, pp. 47-63

[57]Andrew Smith, Daniel Simeone, *"Learning to use the past: the development of a rhetorical history strategy by the London headquarters of the Hudson's Bay Company"*, in Management and Organizational History, Vol.12 n. 4, 2017, p. 335

[58]Anna Pikos, *"Continuity of Narratives: Reinterpretations of Polish Business History"*, in Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 26 n. 4, 2018, p. 59

[59]Ibid.

2.2 Caratteristiche editoriali della Monografia in forma cartacea

Dal punto di vista editoriale, la Monografia d'Impresa presenta alcune caratteristiche che la distinguono dalla maggioranza dei prodotti librari. Innanzitutto, la monografia, diversamente dalla storia d'impresa, deve necessariamente essere autoreferenziale e dunque scritta o realizzata sotto la commissione dell'azienda o dell'ente protagonista dell'opera[60]. La storia d'impresa, invece, è un prodotto editoriale ad opera di autori, giornalisti, accademici o semplici appassionati, che, estranei alla vita interna dell'azienda, decidono di raccontare una storia di una famiglia o di un'azienda importante, le cui vicissitudini sono ritenute di rilevanza pubblica, sociologica, politica e storica, per l'appunto. Inoltre, se la produzione commissionata tende logicamente a tacere o minimizzare le eventualità che l'azienda non desidera esporre, la storia d'impresa deve essere realizzata con un'ottica neutrale, evidenziando se necessario, anche le situazioni critiche che hanno rappresentato il declino di un'impresa in un determinato periodo[61]; il discrimine della commissione da parte del soggetto dell'opera distingue nettamente la monografia d'impresa dagli altri prodotti presenti sul mercato e ribadisce la sua funzione principale, ovvero creare identità distintiva, porsi come strumento di comunicazione aziendale rivolto a dipendenti, clienti e stakeholder interni ed esterni. Allo stesso tempo, però, non è difficile trovarsi davanti esempi in cui, sebbene si tratti di una pubblicazione espressamente richiesta da un'azienda, l'alto valore sociologico dell'opera è pari a quello descritto da una storia d'impresa. D'altronde, a distinguere un progetto di valore realmente fondato sul patrimonio ereditario accumulato dall'impresa, da un'operazione di marketing puramente commerciale è, in primo luogo, il ricorso alla documentazione primaria e questo fattore è possibile soltanto grazie al coinvolgimento di professionisti specializzati nella ricerca documentale[62]. Inoltre, il coinvolgimento di ricercatori professionisti concorre ad evitare il rischio di produrre una monografia viziata da elementi astorici derivati spesso dalla scelta di presentare le vicende artificiosamente estrapolate dal contesto[63].

Ad esempio, se si prende in analisi il caso della Pirelli & C. spa si può riscontrare una particolare attenzione al valore culturale del libro sia nelle opere commissionate dall'azienda sotto la direzione della Fondazione Pirelli, come "*Umanesimo industriale. Antologia di pensieri,*

[60]https://www.monografieimpresa.it/monografia-dimpresa-e-storia-dimpresa-vedere-da-dentro-vedere-da-fuori/
[61]Id.
[62]Daniele Pozzi, *"Heritage & Proftits: La storia come vantaggio competitivo per l'impresa"*, in LIUC, n.300, 2006, p. 12
[63]Franco Amatori, *"Business History as History"*, in Business History, Vol. 51 n. 2, 2009, p. 154

parole, immagini e innovazioni"[64], il cui obiettivo è quello di mettere in evidenza, attraverso una ricca documentazione proveniente dall''Archivio Storico Pirelli, il carattere "politecnico" della Rivista Pirelli e della sua idea editoriale, che nasce con lo scopo dichiarato di saldare la cultura tecnico-scientifica e la cultura umanistica, sia nel volume, edito da Einaudi e realizzato da Nicola Trafaglia, *"Vita di Alberto Pirelli (1882-1971) La politica attraverso l'economia"*, in cui l'autore, in oltre vent'anni di ricerche e attraverso la consultazione di sedici grandi archivi in Italia, in Europa e negli Stati Uniti, ha ricostruito la lunga e avventurosa vicenda esistenziale di Alberto Pirelli[65].

Ma aldilà di questa peculiarità, la monografia d'impresa, diversamente da altre produzioni editoriali, può rientrare nella cosiddetta letteratura grigia, ovvero in biblioteconomia la vasta area di documenti non convenzionali non diffusi attraverso i normali canali di pubblicazione commerciale e quindi difficilmente rintracciabili, sebbene l'evoluzione del *Web* abbia ampliato notevolmente la possibilità di reperire documenti rari[66]. Anche se nella maggioranza della casistica, infatti, le monografie sono realizzate in collaborazione con case editrici che ne curano la direzione editoriale, in molti altri esempi vengono realizzate a cura dell'azienda stessa, senza fare ricorso a editori più o meno noti o agenzie di comunicazione esterne[67]. L'editoria o letteratura grigia, non è necessariamente sinonimo di qualità inferiore, ma al contrario gode di un'attenzione maggiore da parte di chi, come l'Osservatorio di Verona, la ricerca e la recensisce; infatti, le opere prive di ISBN, acronimo di International Standard Book Standard, ovvero una sequenza numerica di tredici cifre utilizzata convenzionalmente in tutto il mondo per la classificazione dei libri, non vengono catalogate nel sistema bibliotecario nazionale e pertanto non hanno il privilegio di essere fruibili potenzialmente perennemente ma è piuttosto semplice perderne le tracce. È bene però notare che questa caratteristica si riscontra maggiormente nella tipologia di Monografia Istituzionale d'Impresa, perché in queste opere non deve necessariamente essere sviluppata una ricerca archivistica o storica del soggetto, piuttosto esse si soffermano sul profilo contemporaneo dell'azienda descrivendo situazione finanziaria, prospettive future e facendo uso di infografici, organigrammi e di fotografie della sede aziendale. Inoltre, le Monografie Istituzionali d'Impresa sono spesso volumi più piccoli rispetto all'omonima tipologia biografica. In alcuni casi, poi, hanno un approccio narrativo

[64]Scheda dell'opera consultabile online presso https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/pirelli-c-spa-3/
[65]https://www.einaudi.it/catalogo-libri/storia/storia-contemporanea/vita-di-alberto-pirelli-1882-1971-nicola-tranfaglia-9788806201203/
[66]https://www.laterza.it/bibliotecheinrete/Cap10/Cap10_10.htm
[67]https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/

rivolto agli shareholder, ovvero chi detiene interessi economici dell'azienda, come ad esempio banche, finanziatori esterni o azionisti.

Spesso comuni ad entrambe le tipologie di opera sono invece le dinamiche della scelta della carta da stampa e in generale la scelta di tutte le caratteristiche fisiche dell'opera che contribuiscono alla componente estetica di una monografia. La qualità dell'opera ricade esclusivamente sul suo committente: anche nelle produzioni coadiuvate da una casa editrice o da un'agenzia di comunicazione esterna, infatti, ognuna delle componenti del libro riflette necessariamente la volontà dell'impresa di utilizzare, ad esempio, una *font* rispetto ad un'altra, una carta pregevole o una comune da editoria, una copertina rigida o flessibile. Ciò contribuisce ad una forte componente di singolarità tra le diverse monografie nonostante siano riconoscibili strutture editoriali di moda[68]. Non solo, La scelta editoriale è in ognuno dei casi parte dell'immagine aziendale e dunque è sempre identitaria e ha sempre un valore semiotico. La monografia non è costituita soltanto da immagini o da contenuto testuale, ma anche di fisicità, caratteristica non riproducibile né attraverso altri strumenti di *Heritage* come, ad esempio, un sito internet o un video istituzionale[69] né attraverso la virtualizzazione di strumenti fisici ma prevalentemente esperienziali come un museo d'impresa.

[68]Intervista disponibile online presso https://www.monografieimpresa.it/giancarlo-calciolari-intervista-tiziana-sartori-e-stefano-russo/
[69]Id.

3. L'Osservatorio Monografie d'Impresa e il premio OMI

3.1 Osservatorio Monografie d'Impresa: finalità, attività, partnership

L'Osservatorio Monografie d'Impresa nasce da un'idea di Mario Magagnino e affonda le sue radici nel 2006 con l'intento iniziale dello studio dello strumento principe della comunicazione d'impresa: la Monografia[70]. Le basi per la futura istituzione dell'Osservatorio, avvenuta ufficialmente nell'estate del 2011, si concretizzano nel volume realizzato da Mario Magagnino insieme a Lorena Foroni e intitolato "Monografie Istituzionali d'Impresa"[71], pubblicato nel 2010. L'Osservatorio ha sede all'interno dell'Università di Verona e la sua struttura organizzativa prevede il professor Magagnino come responsabile di progetto e Tiziana Sartori e Stefano Russo, responsabili a tutto tondo della gestione operativa dell'osservatorio. La forma giuridica dell'associazione è Associazione di Promozione Sociale (APS), una forma riconosciuta dal diritto che racchiude le associazioni riconosciute o non riconosciute, insieme ai movimenti e alle altre aggregazioni sociali, costituite al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o terzi, senza finalità di lucro[72]. Il carattere associazionistico dell'osservatorio si riscontra nella sua *mission* e in generale, nelle finalità dell'organizzazione. La missione principale dell'OMI è costituita dalla salvaguardia delle testimonianze storiche del mondo del lavoro e dell'impresa in Italia e le Monografie d'Impresa, per l'appunto, offrono "uno spaccato della società vista nel quotidiano che nessun altro tipo di letteratura può delineare"[73]. Questa salvaguardia, si assolve certamente attraverso la raccolta e il censimento archivistico delle opere d'impresa di tutta Italia, ma non solo: l'osservatorio contribuisce a creare una cultura imprenditoriale basata sulla centralità della persona e sulla funzione sociale dell'impresa. Oltre alla gestione di un corposo archivio che conta più di 1400 volumi, tra le opere già catalogate e quelle non ancora inserite nell'archivio digitale, infatti, l'OMI persegue altre finalità tra cui la formazione di studenti attraverso il loro coinvolgimento in attività di monitoraggio, la raccolta, lo studio, la recensione, la catalogazione e la conservazione delle Monografie; l'avviamento, in proprio o in partenariato con Università, Centri Studi, Enti di Ricerca di percorsi di formazione inerenti a *Heritage Marketing*, Comunicazione Istituzionale e lo *Storytelling* d'impresa e infine la collaborazione con aziende, enti e associazioni "per la creazione di strategie di comunicazione e di *Heritage marketing*, per condurre ricerche su

[70] https://www.monografieimpresa.it/il-progetto/
[71] Mario Magagnino, Lorena Foroni, *"Monografie Istituzionali d'Impresa"*, Verona, 2010, QuiEdit
[72] https://www.informazionefiscale.it/aps-definizione-caratteristiche-associazioni-di-promozione-sociale
[73] https://www.monografieimpresa.it/larchivio-dellosservatorio-strumento-di-lavoro-per-creativi-e-ricercatori/

eredità culturale, rapporto con il territorio e valorizzazione degli asset immateriali"[74]. La missione culturale dell'associazione e il legame sia geografico, sia relazionale con l'Università di Verona, inquadrano questa organizzazione nei confini della cosiddetta Terza Missione. Con Terza Missione, secondo la definizione dell'ANVUR, ovvero l'agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e di ricerca, si intende "l'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di alta formazione e ricerca. Con la Terza Missione le università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto"[75]. Le linee guida dell'agenzia[76], inoltre, articolano in otto ambiti possibili le diverse attività che le università svolgono a favore o in collaborazione del territorio, più specificamente questi ambiti possono essere riassunti in attività quali[77]:

- Valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale;
- Imprenditorialità accademica (es. spin off, start-up);
- Strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico
- Produzione e gestione di beni artistici e culturali
- Sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute;
- Formazione permanente e didattica aperta;
- Attività di Public Engagement, riconducibili a:
    - Organizzazione di attività culturali di pubblica utilità;
    - Divulgazione scientifica;
    - Iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca;
    - Attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola
- Strumenti innovativi a sostegno dell'Open Science;

[74] https://www.monografieimpresa.it/il-progetto/
[75] https://www.anvur.it/attivita/temi/
[76] Documento consultabile gratuitamente online presso https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf
[77] https://www.fabriziodughiero.it/terza-e-quarta-missione/la-terza-missione/

- Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione;
- Attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

È indubbio che alcune delle attività svolte dall'OMI siano riconoscibili tra gli ambiti indicati dalle linee guida. L'associazione collabora in primo luogo con l'Università per l'attivazione di stage curriculari, ma in secondo luogo, oltre a dedicare ampio spazio all'informazione, gestendo un sito web costantemente aggiornato con news inerenti al cosmo delle imprese, organizza sia un premio destinato alle imprese per la migliore monografia, il cui valore verrà analizzato nel paragrafo successivo, sia workshop, tavole rotonde e seminari, inerenti sempre il ramo della reputazione aziendale, rientrando così a pieno negli ambiti della valorizzazione della proprietà industriale, della formazione permanente e delle attività di Public Engagement riconducibili alla divulgazione scientifica e in generale all'organizzazione di attività culturali di utilità pubblica e accademica. Quest'ultima attività è possibile anche grazie all'integrazione di un Comitato Tecnico Scientifico che assolve il compito di validare le iniziative e le attività proposte dal comitato direttivo e di proporne di nuove, purché congrue al raggiungimento della mission dell'Osservatorio[78].

Spostando l'attenzione, poi, verso le relazioni tra l'Osservatorio e i suoi Partner Istituzionali, tra questi si annoverano l'AIMSC – Associazione Italiana dei Musei della Carta e della Stampa, l'ADI – Associazione per il Disegno Industriale e Museimpresa. L'AIMSC è un'organizzazione no-profit, il cui obiettivo "è quello di promuovere e dare visibilità ai musei e alle collezioni riguardanti il patrimonio storico e artistico e culturale delle arti grafiche e della produzione della carta"[79]. Tra l'OMI e quest'ultima vige un rapporto di partnership istituzionale che contribuisce da un lato alla crescita dell'AIMSC, prendendo parte alla rete di musei ed enti affini che ne fanno parte, dall'altro logicamente alla visibilità dell'Osservatorio stesso. Il rapporto tra OMI e ADI, invece, vede l'osservatorio come Socio Aggregato dell'Associazione per il Disegno Industriale, nota anche per aver istituito nel 1954 il premio Compasso D'Oro ADI. Il suo scopo "è promuovere e contribuire ad attuare, senza fini di lucro, le condizioni più appropriate per la progettazione di beni e servizi, attraverso il dibattito culturale, l'intervento presso le istituzioni,

[78]Statuto del CTS disponibile online presso https://www.monografieimpresa.it/comitato-tecnico-scientifico-2019-2021/
[79]https://aimsc.it/chi-siamo/

la fornitura di servizi"[80]. In ultima analisi, l'OMI intrattiene in qualità di Sostenitore Istituzionale un rapporto di Partnership con Museimpresa, Associazione Italiana degli Archivi e dei Musei d'Impresa. Fondata nel 2001, riunisce musei e archivi di oltre cento grandi, medie e piccole imprese italiane, accomunate dall'idea forte che le aziende, le fabbriche, le società di servizi siano luoghi dove il passato e il futuro s'incontrano e in cui la cultura d'impresa, tra testimonianza e innovazione, sia un asset fondamentale di competitività[81]. L'associazione, oltre a svolgere attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa con lo scopo della salvaguardia e della valorizzazione del patrimonio custodito nei musei e negli archivi aziendali, organizza con la collaborazione di Confindustria, la Settimana della Cultura d'Impresa, durante la quale vengono promossi in più parti d'Italia, eventi per condividere valori e idee e sviluppare progetti relativi alla Cultura d'Impresa.

Di questi eventi, ad esempio, hanno fatto parte, per la seconda volta quest'anno, i *Corporate Heritage Awards*, un concorso con l'obiettivo di premiare le imprese che si sono distinte per l'impegno nella valorizzazione e comunicazione del patrimonio storico e culturale[82]. Insieme ai *CHAwards,* poi, sempre in corrispondenza della XXI Settimana della Cultura d'Impresa, si è tenuta la sesta edizione del Premio OMI alla miglior Monografia Istituzionale d'Impresa. Se i *CHAwards* estendono i loro confini sulla *Corporate Heritage* in generale, avendo istituito un concorso che premia le imprese in base al *medium* attraverso cui viene esplicata la narrazione, secondo le categorie riportate precedentemente elaborate da Angelo Riviezzo, Maria Rosa Napolitano e Antonella Garofano[83], il premio istituito dall'Osservatorio di Verona si sofferma sullo strumento specifico della monografia.

[80]https://www.adi-design.org/associazione.html
[81]https://museimpresa.com/
[82]https://www.corporateheritageawards.it/
[83]Nota 17

3.2 Il Premio OMI: organizzazione, finalità, premiati

Il Premio OMI alla miglior monografia d'impresa si tiene per la volta nel 2013 con l'intento di fare una "ricognizione sull'uso e il vissuto"[84] del libro d'azienda, indirizzando la propria finalità verso la valorizzazione della monografia d'impresa come strumento di comunicazione aziendale. Il premio ha una frequenza biennale ed è destinato a tutte le aziende o le organizzazioni italiane o straniere, purché aventi una filiale o una consociata in Italia, che abbiano pubblicato, o rieditato/ripubblicato, una propria monografia o biografia istituzionale entro quattro anni dalla data del premio. All'edizione di quest'anno, ad esempio, il cui evento conclusivo si è tenuto il 19 novembre 2022, sono state ammesse le monografie pubblicate dal 1° gennaio 2018 al 29 luglio 2022. La competizione prevede l'assegnazione di tre premi assoluti, 1°, 2° e 3° posto e poi da 1 a 6 menzioni speciali, assegnate a discrezione della giuria. La valutazione complessiva, per l'appunto, scaturisce dal voto di due giurie distinte: una Juniores, composta da studenti dell'Università di Verona e di vari altri atenei italiani che partecipano in qualità di partner all'evento, e una giuria Seniores, composta da 15 giurati tra docenti universitari, imprenditori, professionisti della comunicazione, delle arti grafiche e dell'editoria. Le menzioni speciali derivano dalla valutazione della sola giuria Seniores e sono assegnate in base al maggior punteggio ottenuto nella singola area di voto, ovvero: l'*approccio creativo*, ove si premia il miglior concept creativo dietro o sviluppo dell'opera, il *graphic design*, alla monografia che si distingue in termini di impaginazione, iconografia, scelte di materiali, stampa e confezione, l'*attenzione ad ambiente, comunità e territorio*, all'opera che valorizza il rapporto tra l'impresa e il contesto ambientale e sociale in cui opera, la *valorizzazione dell'heritage*, menzione sponsorizzata dalla storica azienda di strumenti da scrittura *Montegrappa* e assegnata a chi, tra le monografie in concorso, abbia effettuato una ricerca storica approfondita volta alla valorizzazione della propria eredità. Le ultime due menzioni speciali, infine, premiano la miglior *biografia d'impresa prodotto o servizio,* le cui caratteristiche sono state precedentemente descritte, e la *valorizzazione del fattore umano* assegnato all'opera che ha evidenziato in misura maggiore l'importanza delle persone nella vita dell'azienda[85].

[84] https://www.monografieimpresa.it/__trashed/

[85] Il bando d'iscrizione al premio OMI è disponibile online presso https://www.monografieimpresa.it/bando-edizione-2022/

Il Trofeo Omi dal 2016 in poi, realizzato da Nicole Nardelli

L'edizione recentemente conclusa, ha visto la partecipazione di 58 opere: è bene puntualizzare che l'iscrizione al premio è accessibile sia per le imprese, gli enti e le organizzazioni in genere, che come precedentemente descritto, hanno pubblicato la monografia negli ultimi quattro anni, sia per gli Artworker e in generale gli editori che hanno realizzato le opere sotto la commissione dei loro clienti. Nel 2022 le monografie in concorso sono state iscritte alla competizione in 46 casi su 58 da imprese e organizzazione e nei restanti 12 da Artworker: è ad esempio il caso della monografia di Foscarini Spa, *Vite. Lives*, candidata direttamente dall'editore Corraini.

Tra le 58 monografie presentate, le tre opere premiate con i premi assoluti sono state *100° Sella 1920-2020*, candidata dal Laboratorio chimico farmaceutico Sella srl, *Vero Morlacco*, presentata dall'artworker Matteo Scorsini Design srl per Toniolo Casearia spa e *Senso Espresso*, candidata da Grafiche Antiga spa e realizzata per il Gruppo Cimbali spa. Insignite del 1°, 2° e 3° premio assoluto, queste tre opere ruotano rispettivamente attorno alla celebrazione del 100° anniversario dell'azienda farmaceutica Sella[86] nel caso per l'appunto del Laboratorio Sella, alla storia del formaggio Morlacco e alla sua evoluzione[87] nel caso di Toniolo Casearia e al progetto del museo della macchina del caffè espresso da bar[88] per quanto riguarda la monografia realizzata da Gruppo Cimbali spa. Le sei menzioni speciali, invece, sono state assegnate all'azienda vitivinicola Varvaglione Vigne e Vini srl per il miglior approccio creativo dell'opera *Vite*, che anch'essa celebra il centenario di attività dell'azienda e lo fa ripercorrendo tutta storia dal 1921, anno di fondazione, fino ai giorni nostri[89]. A *Vero Morlacco* di Toniolo Casearia, che oltre al secondo posto assoluto ha ottenuto la menzione speciale per il graphic design. a due opere *ex aequo*, *Girolomoni 1971-2021. Custodi della Terra* e *Made in Meda. Il futuro del design ha già mille anni* entrambe menzionate per l'attenzione ad ambiente, comunità e territorio e presentate rispettivamente dall'artworker Cristina Ortolani per la Cooperativa

[86] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/laboratorio-chimico-farmaceutico-a-sella-srl/
[87] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/toniolo-i-grandi-formaggi-veneti-vero-morlacco/
[88] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/gruppo-cimbali-spa-2/
[89] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/varvaglione-vigne-vini-srl/

Agricola Gino Girolomoni e dall'azienda Berto srl. La prima di queste due monografie è di carattere celebrativo e nasce in occasione dei cinquant'anni di attività dell'impresa Girolomoni, produttrice di pasta e altri prodotti biologici[90]. *Made in Meda*, invece, è stata realizzata per rendere omaggio alla cittadina brianzola di Meda, famosa in tutto il mondo per il suo apporto al design d'interni[91]. La menzione speciale "Montegrappa" per la valorizzazione dell'*Heritage* aziendale, poi, è stata assegnata a Pirelli & C. spa per *Una Storia al Futuro. Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura*, in cui sotto la curatela di Fondazione Pirelli, vengono celebrati i 150 anni di storia d'impresa e le grandi innovazioni dell'azienda nel campo della scienza e della ricerca dal 1872 al 2022[92]. Infine, è stata riconosciuta dalla giuria come miglior biografia d'imprenditore, o impresa, o prodotto/servizio l'opera candidata dalla storica fabbrica di liquirizia Amarelli srl e intitolata *Amarelli – Una storia di innovazione dalle nobili radici*, in cui viene onorata la longevità dell'azienda e della famiglia Amarelli tenendo conto delle nobili radici e del suo legame con la terra calabrese[93], mentre per la valorizzazione del fattore umano è stata menzionata Industrie Toscanini srl: la sua monografia *Toscanini, l'arte di appendere* si sofferma nel rendere gratitudine verso chi ha contribuito al percorso evolutivo dell'azienda, raccontando attraverso documenti e foto d'archivio i cento anni dell'azienda, specializzata nella produzione di portabiti[94].

3.3 Premio OMI: potenzialità, tra *network* e cultura d'impresa

Un evento come il premio OMI rappresenta un punto fermo nell'ambito di questa particolare letteratura d'impresa da ormai dieci anni, non solo per le sue finalità volte alla valutazione dello *stato dell'arte* delle monografie d'impresa, ma anche perché grazie ad esso è possibile assistere a conferenze, che precedono la cerimonia di premiazione, nelle quali vengono dibattute le opinioni degli ospiti su argomenti che ruotano attorno al cosmo delle imprese, ma soprattutto al concetto di fondo che la cultura è impresa. Nelle ultime due edizioni, ad esempio, le tavole rotonde organizzate in occasione dell'evento conclusivo del premio, hanno visto l'*Heritage* come protagonista del dibattito in due declinazioni differenti: l'edizione di quest'anno ha coinvolto il discorso sul patrimonio ereditario in un dibattito intitolato *"L'Heritage d'Impresa va in scena: coinvolgere il proprio pubblico attraverso esperienze memorabili ed emozioni suscitate condividendo i valori d'impresa"* nella quinta edizione, invece, tenutasi nel 2021 e

[90] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/gino-girolomoni-cooperativa-agricola/
[91] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/berto-srl-2/
[92] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/pirelli-c-spa/
[93] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/amarelli-fabbrica-di-liquirizia-srl/
[94] https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/industrie-toscanini-srl/

non nel 2020 a causa della pandemia da COVID-19, l'*Heritage* veniva accostato al *marketing*, in una conferenza dal titolo "*Heritage Marketing: paravento per difendersi dalla paura del domani o strumento per organizzare il futuro dell'impresa?"*. Nel corso di quest'ultimo dibattito ad esempio, è emersa, dalle parole di Antonio Calabrò, presidente di Museimpresa e direttore di Fondazione Pirelli, la convinzione che *"fare impresa è un processo culturale, perché cultura è un contratto di lavoro, un brevetto o un disegno tecnico"*[95], ma non solo: all'inverso cultura è anche *"raccontare tutto questo"*, raccontare il saper fare le macchine, così come le dinamiche che hanno permesso l'innovazione, e la monografia d'impresa, in questo senso, così come archivi e musei d'impresa, servono a *"sapere cosa siamo stati, perché questa consapevolezza è un asset competitivo"*.

Ma aldilà del suo valore culturale veicolato dall'opinione di studiosi, ricercatori, imprenditori o rappresentanti istituzionali di un'impresa che condividono la propria visione in un dialogo aperto, la competizione si pone, in maniera interessante, come attore principale di un potenziale *network*, una rete che coinvolge imprese, case editrici, ricercatori, archivisti, fotografi, agenzie di comunicazione o giornalisti, attivati dalla possibilità di sfruttare il premio come una vetrina. La monografia d'impresa, strumento che contribuisce a fondare l'identità di un marchio o in generale di un'impresa, duplica la sua funzione nei confini di una competizione che promette la visibilità della stessa. Il Premio OMI opera in funzione della creazione di una domanda e la legittima poiché coinvolge le imprese e gli artworker a prendervi parte. In ultima analisi, quindi, opera, insieme agli altri modi per trasmettere il patrimonio d'impresa immateriale, per la condivisione dell'*Heritage* d'azienda.

[95]Tavola rotonda disponibile interamente all'indirizzo https://www.monografieimpresa.it/heritage-marketing-video-tavola-rotonda-3-luglio-2021/

96

[96]Le locandine degli ultimi due eventi conclusivi del Premio OMI, disponibili rispettivamente agli indirizzi, https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2020-tavola-rotonda-e-consegna-riconoscimenti/ https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2022-tavola-rotonda-e-consegna-dei-riconoscimenti/

4. Mutiple case study research

4.1 Metodologia e Approccio

La traiettoria tracciata fin qui dalla ricerca, riconosce, grazie a numerosi esempi tratti dalla letteratura accademica nazionale ed internazionale, la volontà costante di indagare i confini operativi della *Corporate Heritage* e di come esso, declinato in una dinamica di costituzione dell'identità d'impresa a fini strategici, sia ormai autorevolmente legittimato.

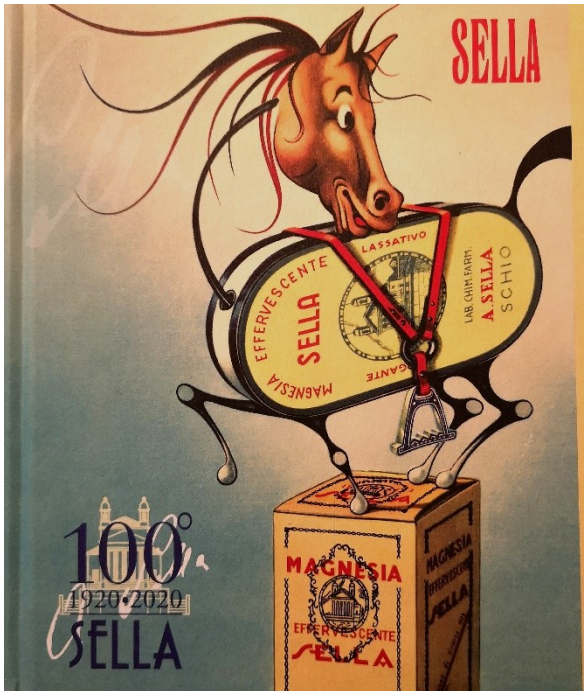
In questi termini, l'analisi approfondita dello strumento di trasmissione culturale che incorpora al meglio le potenzialità narrative, il libro stampato, risulta pertinente e di particolare interesse per ampliare la conoscenza dello *stato dell'arte* di questa particolare letteratura, ma non solo: nelle monografie d'impresa sono spesso evidenti alcuni tratti inerenti la costituzione identitaria di un'organizzazione, come quello celebrativo, in occasione di giubilei importanti, o quello relativo alla volontà di differenziarsi come autentici nella percezione di clienti e stakeholder interni ed esterni. Pertanto, grazie anche all'esperienza maturata, prima come stagista all'interno dell'Osservatorio Monografie d'Impresa e successivamente come membro della giuria Juniores al Premi OMI 2022, l'analisi qualitativa farà perno su tre delle opere monografiche premiate nell'evento recentemente concluso. Più precisamente, verranno esaminate, in quest'ordine, la monografia realizzata dal Laboratorio Farmaceutico Sella, vincitore del primo Premio assoluto, l'opera assegnataria della menzione speciale *ex aequo* per l'attenzione ad ambiente, comunità e territorio e realizzata da BertO srl. Tra le due opere premiate *ex aequo* in questa categoria, si è ritenuto di maggior interesse il caso di *Made in Meda*, perché a differenza di *Girolomoni 1971-2021. Custodi della Terra*, il progetto editoriale, come sarà specificato successivamente, non ruota attorno ad una celebrazione anniversaria, scelta che si riscontra peraltro già nei casi di Sella e Pirelli. In ultima analisi, per l'appunto, sarà portata all'attenzione la monografia di Pirelli & C. spa menzionata per la valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. Tra le 58 monografie in concorso, la scelta è ricaduta sulle opere, aldilà di *100° Sella 1920-2020*, riconosciute dalla giuria per la valorizzazione di elementi che da un lato, come nel caso dell'*Heritage*, non è possibile tralasciare in base alla mole di letteratura precedentemente citata che indica questi come principale perno dell'identità longeva di un'impresa, d'altra parte, l'area di voto relativa ad ambiente, comunità e territorio, risulta di particolare attenzione se si considera il paradigma moderno d'impresa, rivolto alla sua importanza sociale e al futuro sostenibile.

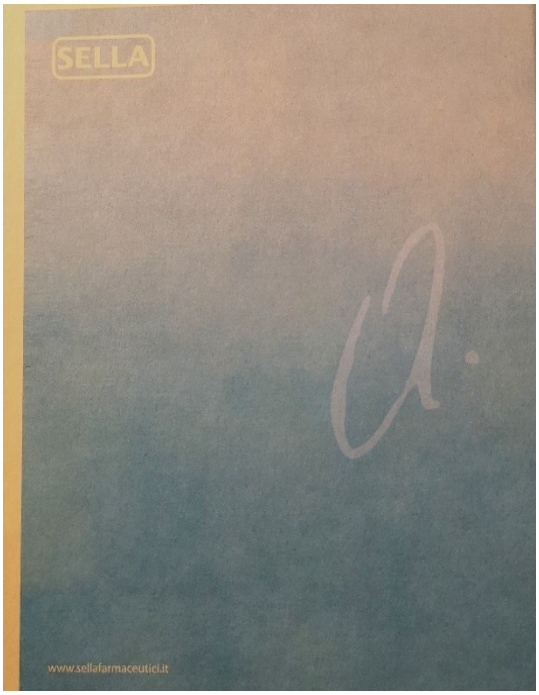
L'approccio metodologico prevede lo studio analitico dei contenuti delle singole monografie, alla ricerca di un filo conduttore che possa rafforzare le considerazioni sull'utilità a fini competitivi di questo *medium* e che permetta allo stesso tempo una comparazione tra le diverse opere; passate al vaglio le caratteristiche formali, estetiche e editoriali dell'opera, verranno indagate le finalità dell'opera, la sua *vision*, ma anche quanto emerge della *mission* e della *vision* dell'organizzazione stessa. Allo stesso tempo, trattandosi in ognuno dei casi di imprese longeve, verranno ricostruiti i momenti salienti della loro storia aziendale, in base a quanto e come, l'opera comunica il passato. Infine, all'interno della monografia, verranno evidenziate le parti che fanno riferimento alla dimensione temporale del presente e del futuro dell'azienda tenendo conto, se presente, dei caratteri che favoriscono l'*engagement* e la competitività, concordemente alla letteratura esistente. A favorire l'analisi secondo quest'approccio metodologico, sono sicuramente gli studi sullo *Storytelling*, come ad esempio la ricerca già citata di Mora e Livat[97] che indaga l'utilizzo della "narrativizzazione" dell'eredità aziendale nel campo della comunicazione istituzionale. Per un focus, poi, relativo all'*autenticità* di un marchio e a come essa può essere trasmessa all'interno di una monografia, risulta particolarmente pertinente lo studio condotto da Rindell e Santos[98], anch'esso precedentemente citato, dal quale è possibile ricavare interessanti nozioni di carattere semiotico, applicabili all'analisi contenutistica riportata di seguito. Il concetto di "autentico" è generalmente associato al termine "genuino" o "vero", ma la prospettiva dei ricercatori si divide in due filoni che dipendono dalla posizione ontologico dello studioso: da un lato, secondo un'impronta di tipo positivista, l'autenticità si basa sulle sue caratteristiche oggettive. Da questa prospettiva ciò che vero e ciò che falso può essere facilmente comprensibile e distinguibile. D'altra parte, i ricercatori interpretativi considerano l'autenticità non una qualità intrinseca, ma piuttosto un concetto socialmente costruito, una sorta di valutazione che scaturisce dal contesto di appartenenza relativo[99]. L'autenticità di un marchio, in questo senso, può emergere all'interno di una monografia d'impresa, ma soltanto se questa si discosta da una retorica decontestualizzata.

[97]Pierre Mora, Florine Livat, "*Does storytelling add value to fine Bordeaux wines?"*, In Wine Economics and Policy, 2013, Vol. 2 n. 1, pp. 3-10
[98]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, pp. 545-558
[99]Id. p. 547

4.2 100° Sella 1920-2020

4.2.1 Caratteristiche formali e editoriali





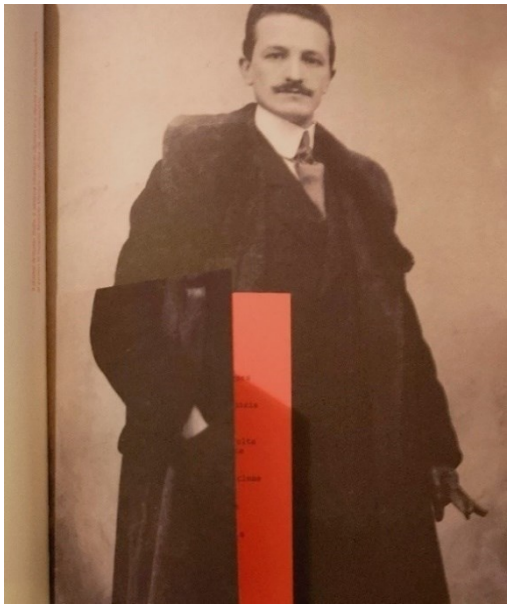
Prima e quarta di copertina di 100°Sella 1920-2020

La monografia *100° Sella 1920-2020* è realizzata su un formato di 20 cm x 25 cm e rilegata con copertina rigida. La sua copertina riporta l'immagine ricavata da un manifesto pubblicitario del 1954. Questa scelta fa parte di un'impostazione narrativa, coerente all'interno del testo e successivamente analizzata, volta ad esaltare, attraverso operazioni di *retro-marketing*, l'effetto *vintage–nostalgia*[100]. Internamente, per l'appunto, è allegato un poster raffigurante la stessa immagine pubblicitaria stampata sulla prima di copertina. L'interno di quest'ultima, poi, precisamente sulla seconda e sulla terza di copertina, riporta un collage di fotografie che ritraggono i volti dei lavoratori e delle lavoratrici del *Laboratorio Sella*.

Dal punto di vista editoriale, invece, questa monografia presenta alcune caratteristiche rilevanti: innanzitutto, il volume è sprovvisto di codice ISBN e, pertanto non è presente sul mercato librario; fa parte di quella che precedentemente era stata definita *letteratura girgia*. Inoltre, *100° Sella* non è stata commissionata ad una casa editrice per quanto riguarda la cura editoriale, bensì ad un gruppo specializzato di autori e ricercatori denominato *P & P Narratori d'Impresa*. Ma la realizzazione dell'opera, aldilà di cosa rappresentino istituzionalmente gli autori, è resa possibile, già dopo una rapida lettura, principalmente grazie all'ingente mole di

[100]Daniele Pozzi, *"Heritage & Proftits: La storia come vantaggio competitivo per l'impresa"*, in LIUC, n.300, 2006, p. 2

documentazione archivistica. Come dichiarato all'interno del colophon, infatti, tutte le immagini presenti nel libro, salvo indicazioni diverse come per l'archivio Storico Comunale del Comune di Schio o alcuni casi di fotografie attuali e documenti tratti da collezioni private, provengono dall'archivio storico Sella a conferma di quanto la compilazione di archivi aziendali possa portare alla luce "eccellenti realtà imprenditoriali", permettendo la ricostruzione di vicende locali sulla base di documentazioni oggettive e di scoprire dal di dentro le persone e le famiglie coinvolte[101]. Grazie all'archivio, nel caso di Sella viene ricostruita l'iconografia storica dell'azienda, dimensione che può essere associata alla narrazione testuale della Storia stessa. I documenti d'archivio, inoltre, hanno una molteplice applicazione che contribuisce in parte a sopperire l'assenza sui canali di vendita della monografia: sul sito ufficiale del Laboratorio Farmaceutico Sella è presente una sezione dedicata ai 100 anni di storia dell'azienda. Al suo interno vengono ricostruiti i momenti salienti della Storia d'impresa attraverso gli stessi contenuti, in formato digitale, presenti sulla versione cartacea di Sella[102].



Dettaglio del ritaglio ricavato su alcune delle fotografie d'archivio presenti in Made in Meda, p. 27

Questo modo di diffusione *dell'Heritage* aziendale è concorde a quanto precedentemente riportato, sulla digitalizzazione del patrimonio storico[103]. La monografia, in questo caso, diventa la matrice del contenuto digitale reso fruibile da chiunque in qualunque momento. Infine, dal punto di vista tipografico, l'opera celebrativa di *Sella* si distingue per la qualità della carta al suo interno, ma soprattutto per la varietà di utilizzi compositi che puntano sulla partecipazione del lettore. Ad esempio, la cronologia riassuntiva che precede la narrazione vera e propria, è stampata su un formato leggermente più piccolo, ricercando un effetto di astrazione dal contesto del libro stesso. Inoltre, sono presenti delle pagine doppie che "nascondono" la *timeline* estesa di un periodo della storia d'azienda, o, ancora, alcune finestre ricavate dalle fotografie d'archivio

[101]Marco Montemaggi, Fabio Severino, *Heritage Marketing, La Storia dell'Impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, 2007, FrancoAngeli, p. 37
[102]https://www.sellafarmaceutici.it/100/
[103]Pp. 12-13

che, voltate, immortalano un'istantanea del periodo storico relativo e la inquadrano nel microcosmo dell'impresa.

Dettaglio della timeline su doppia pagina, pp. 6-7

4.2.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche

In *100° Sella* a prevalere è principalmente l'elemento biografico dell'impresa, pertanto l'opera si configura, secondo i canoni dell'Osservatorio di Verona, all'interno della categoria di monografia Biografica d'impresa, imprenditore o prodotto. Nonostante, infatti, la monografia si soffermi anche sul presente e le prospettive per il futuro aziendale concordemente alla struttura diffusa nelle monografie istituzionali, il focus dell'opera non ricade su domande quali *chi siamo?* O *qual è la nostra mission?* O perlomeno vi ricade soltanto parzialmente: la *mission* di *100° Sella*, esplicitata a partire dal titolo del volume, è di carattere prevalentemente celebrativo e biografico. Del resto, la celebrazione di un anniversario è spesso la piattaforma per sviluppare una narrazione sul presente che utilizza il prestigio del passato come mezzo per creare e sostenere identità[104] e in effetti, analizzando le parole di Roberto Salviato, attuale dirigente di Sella, nella lettera di prefazione alla monografia, emerge la volontà, ma soprattutto emergono le motivazioni che hanno spinto il management aziendale a sviluppare questa via d'accesso alla *Corporate Heritage*:

> *"Per una azienda rimanere viva e vivace sotto la guida della stessa famiglia per un tempo coì lungo e simbolico come 100 Anni è un avvenimento da festeggiare. Questo libro vuole consegnare una testimonianza di come i vari personaggi di questa narrazione, nella buona*

[104]Sophie Vohra, *"Commemorating the past, Shaping the future: the jubilee and centenary celebrations of the Stockton and Darlington Railway"*, in Science Museum Group Journal, n. 17, 2022, pp. 27-28

e nella cattiva sorte, sono riusciti ad andare avanti in un secolo così turbolento come quello che segna il tempo dal 1920 ad oggi. Scorrendo queste pagine, piene di ricordi, di fotografie, di storie, abbiamo cercato di trovare il filo conduttore di questo lungo periodo e l'abbiamo trovato nella voglia e nell'impegno di fare bene impresa per migliorare il benessere di tante persone, da parte di coloro che hanno contribuito a produrre e a diffondere i prodotti Sella nelle Farmacie d'Italia e di qualche paese straniero. Siamo andati alla ricerca dei personaggi che hanno popolato in questi 100 anni la storia di questo laboratorio di provincia che piano piano si è affacciato al mondo combattendo a volte con situazioni più grandi di lui, ma che alla fine è riuscito a trovare il modo per sopravvivere e prosperare"[105].

Per quanto riguarda la struttura narrativa, invece, il testo segue uno sviluppo cronologico che, come si evince dal sommario, passa al vaglio tutti i momenti di svolta della storia d'impresa, elaborando le vicissitudini e l'evoluzione di Sella da Farmacia di provincia a Laboratorio farmaceutico dell'estensione di oltre dodicimila ettari quadrati addetto alla produzione in tre settori diversi: farmaceutico, alimentare e cosmetico[106]. Le vicende dell'azienda, inoltre, sono inquadrate nel contesto storico e sociale di riferimento, puntando a elevare il legame che unisce l'identità del marchio alla storia d'Italia. D'altronde, un'azienda in attività in Italia da più di un secolo è ed è stata necessariamente protagonista di vicende che, parallelamente alla propria vita d'impresa, influenzano culturalmente lo sviluppo della stessa. La cronistoria di Sella, per l'appunto, consta di alcuni momenti chiave, riassunti nelle pagine che precedono l'inizio vero e proprio della monografia:

- 1885: Anno di nascita di Antonio Sella
- 1915-1920: Antonio Sella sposa Matilde Merighi e, diplomatosi Farmacista, acquista la Farmacia di Piazza Rossi a Schio, dove inizia a produrre la celebre "Magnesina"
- 1945: Antonio Sella muore nell'eccidio di Schio, a seguito la gestione della farmacia passa al figlio Gaetano
- 1963: La produzione dei farmaci si sposta dalla Farmacia nel nuovo stabilimento di Via Vicenza. Viene costituita la Società Sella in nome collettivo, i cui soci sono Gaetano e Vittorio Benito

[105]Estrapolato dalla lettera di presentazione a *100° Sella 1920-2020* di Roberto Salvati
[106]*100° Sella 1920-2020*, p. 112

- 1979: Viene creata la Società a Responsabilità Limitata. Il direttore tecnico è Francesco Salviati.
- 1981: Roberto Salviato sposa la figlia di Gaetano Sella, Matilde e inizia a lavorare in azienda, sviluppando la Società nel territorio italiano ed estero
- 1988: Gaetano Sella muore
- 1990-2000-2010: la Società è interessata da tre ampliamenti che consentono di sviluppare significativamente la produzione farmaceutica.
- 2020: Cominciano i lavori per il quarto ampliamento dedicato prevalentemente alla produzione di medicinali

Subito successivo alla presentazione del volume, invece, il sommario divide i contenuti del volume in sette differenti capitoli, preceduti o interrotti, in tre casi, da alcuni documenti specifici, importanti nella vita di Sella (quest'ultimi sono di seguito evideniziati in grassetto) contenuti del volume:

Timeline

1. Gli inizi: La Farmacia Sella alla Madonna

Il Girolimino

2. Magnesia Sella e Jodoferrarsenico

Quadro normativo del Regno d'Italia

3. Marchi e Logotipi d'epoca
4. I Gonfietti d'Orzo Sella: la ripresa del dopoguerra e i nuovi prodotti
5. Il nuovo stabilimento di Via Vicenza
6. Bioton Sella: Le nuove commercializzazioni e l'apertura al settore cosmetico
7. Il presente: la produzione conto terzi e l'apertura ai nuovi mercati

La storia ricostruita di Sella attraversa interamente lo scorso secolo ed è segnata da molteplici vicissitudini che hanno contribuito all'evoluzione, ma soprattutto alla sopravvivenza e alla prosperità del Laboratorio fino ai giorni nostri. Non va inoltre tralasciato che l'impresa in

questione, rientra nella categoria di aziende capaci di "rimanere vive sotto la guida della stessa famiglia"[107] per tutto il tempo della loro esistenza. La componente familiare gioca un ruolo particolarmente attivo nella narrazione d'impresa, considerando anche gli studi sulla percezione della *Brand Identity* da parte del consumatore. Analizzando, poi, l'opera in generale, dal punto di vista iconografico, la grande mole di materiale d'archivio rende lecite alcune considerazioni sulle scelte comunicative applicate in *100° Sella*. Come accennato nel paragrafo precedente, la maggior parte dei documenti iconografici presenti all'interno della monografia, fanno riferimento al materiale pubblicitario, composizioni, locandine, esempi di packaging, che nei cento anni di storia d'azienda hanno contribuito ad elevare il valore iconico del marchio. Dopo le prime due sezioni dell'opera, focalizzate rispettivamente sulla timeline e sugli albori della Farmacia Sella alla Madonna, il racconto va di pari passo con l'elemento visivo-nostalgico, stimolato, per l'appunto, dalla riproposizione di immagini che dipingono la storia d'impresa attraverso i prodotti celebri di Sella, come la "Magnesina", o i Gonfietti d'Orzo che hanno contribuito alla popolarità e alla reputazione dell'azienda.

Immagine tratta dalla monografia, rappresenta una locandina pubblicitaria di uno dei prodotti iconici del marchio, la Magnesia effervescente p.41

Le parole chiave per cercare di comprendere i motivi che hanno spinto *Sella* a focalizzare l'attenzione sulla comunicazione pubblicitaria d'epoca, ma soprattutto sulla presenza dei prodotti Sella nella cultura *pop* italiana per oltre un secolo, fanno riferimento al concetto di *iconico* e al concetto di *reputazione*. Partendo dal primo e approcciandolo dal punto di vista semiotico ricavato dagli studi Rindell e Santos[108], si potrebbe dire che i prodotti costituiscono una parte fondamentale di una strategia di *Corporate Heritage*[109] soprattutto se si

[107]Citazione tratta dalla lettera di presentazione a *100° Sella 1920-2020*
[108]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, pp. 545-558
[109]P.8

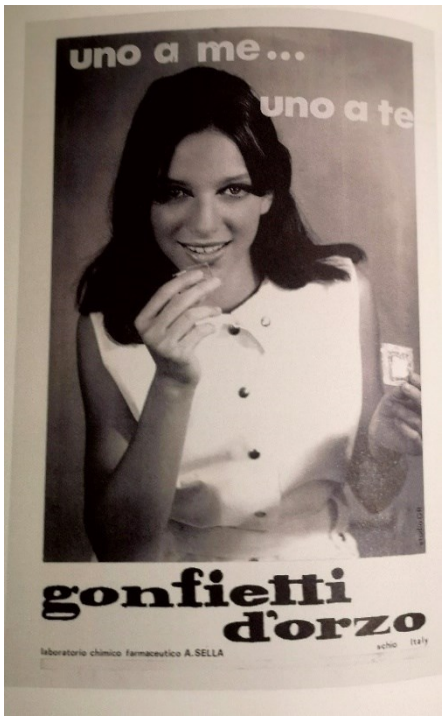


Immagine tratta dalla monografia che ritrae una locandina Pubblicitaria dei Gonfietti d'Orzo, p. 62

mantengono invariati nel tempo. In altre parole, i consumatori si servono dell'immagine ereditaria di un prodotto per valutare come un'impresa dovrebbe essere nel presente[110]. Nel caso di Sella, l'apparenza e la percezione dei consumatori si articola e si esaudisce attorno alla gamma di prodotti offerti dall'azienda sul mercato. Se le aspettative sono rispettate, allora l'autenticità dell'*Heritage* d'azienda è indiscusso. D'altronde nella monografia stessa a p. 40 viene ribadito che "la Magnesia Sella è certamente il prodotto iconico del laboratorio farmaceutico scledense", ma questa iconicità viene legittimata soltanto un rigo dopo, quando viene specificato che il prodotto in questione è "in produzione ininterrotta da 100 anni". Lo studio accomuna questa dimensione dell'autenticità legata alla produzione e quindi alle caratteristiche fisiche e sensoriali di un oggetto alla credibilità, ovvero, più precisamente, all'autenticità come il rispetto delle aspettative positive dei consumatori.

È, però, importante sottolineare che all'interno di *100° Sella*, oltre al materiale d'archivio destinato alla commercializzazione pubblicitaria è presente una quantità altrettanto ingente di fotografie che ritraggono i membri della famiglia Sella, così come alcune tradizionali fasi di produzione dei prodotti farmaceutici. Anche il ricorso al ricordo e alla memoria familiare o ad un modo tradizionale di realizzare i prodotti può contribuire ad un riconoscimento di autenticità da parte del consumatore, soprattutto se coincide con la volontà di trasmettere valori aziendali come la solidità nel tempo. La percezione di questo tipo di valori si può inquadrare nella dimensione dell'*autenticità simbolica*[111], la cui natura è basata sull'idea di convenzione comune. In questo modo una fotografia intima testimonia la componente genuina dell'azienda e la declina nell'area di significato allegorica di famiglia e solidità nel tempo. Quest'ultima, nella comunicazione dell'*Heritage*, non va ristretta soltanto alla ripetizione nel tempo, ma al contrario va alla allargata alla tensione generata tra somiglianza e differenza.

[110]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 552
[111]Ibid.

Da sinistra l'evoluzione del marchio e del logotipo di Sella dal 1934 a oggi in ordine cronologico. Il logo attuale è, nella foto di destra, su sfondo viola, pp. 55-57

In quest'ottica, risulta estremamente pertinente la scelta di Sella di dedicare alcune pagine all'evoluzione dei marchi e dei logotipi d'epoca[112].

Il modo in cui il brand comunicava la propria immagine nel passato si riconosce nel presente. Il marchio e il logotipo di Sella, ad esempio, non sono gli stessi di trenta o quarant'anni fa, eppure molte delle loro caratteristiche grafiche, permangono. In questo caso, lo sfondo viola e il colore giallo dei caratteri del logotipo corrispondono a quelli del primo logo del 1934 (sulla foto di sinistra), generando, così, un'eco celebrativa del giubileo in continua tensione tra continuità e cambiamento. Del resto, come specificato anche da Burghausen e Balmer in "Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity" la combinazione di passato e presente, di vecchio e nuovo, di tradizionale e moderno è alla base delle "paradossali somiglianze e differenze" nell'ambito dell'identità di un marchio con una significativa *Corporate Heritage*[113].

Inoltre, un'altra caratteristica rilevante all'interno del racconto della storia di Sella, fa riferimento alla cesura cronologica, identificabile con uno specifico momento della vita d'azienda: il capitolo numero cinque, infatti, è dedicato al trasferimento dell'azienda nel nuovo stabilimento di Via Vicenza. Da questo momento in poi, è evidente come l'attenzione si focalizzi sull'ampliamento e sul successo economico scaturito da questo cambiamento. E anche il materiale fotografico sottende questo benessere economico. Il cambio di sede, avvenuto negli

[112]Fotografie tratte da *100° Sella 1920-2020* pp.55-57
[113]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 552

anni ’60, pone le basi, grazie al rinnovamento tecnologico e organizzativo che ne derivò, per il futuro exploit degli anni ’80, durante i quali il laboratorio riesce a imporsi come principale attore nel settore degli integratori alimentari in Italia. Sono gli stessi anni del *Bioton Sella*, ma soprattutto di un’immagine aziendale forte, molto vicina agli ambienti dello sport (come sponsor) e della performance fisica.

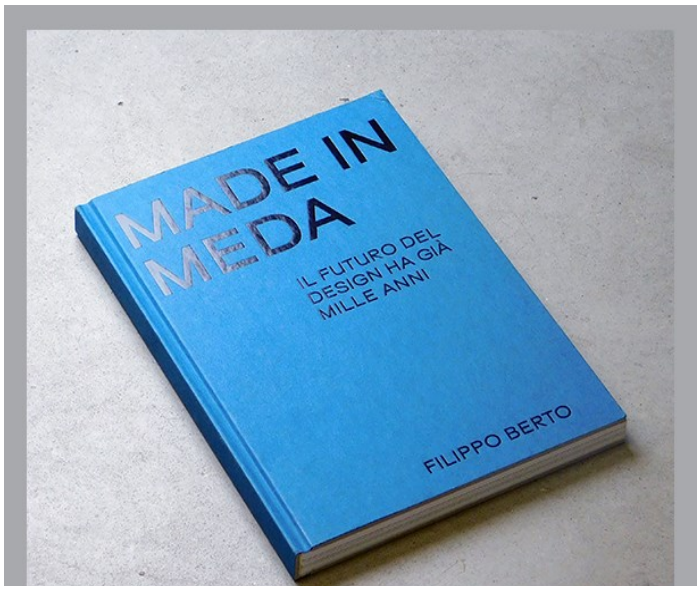
Il successo commerciale del Bioton Sella in quegli anni è evidente, tanto da conferire all’azienda un’identità rinnovata, ma soprattutto rivolta alla sua contemporaneità e non fossilizzata sui prodotti tradizionali dell’azienda. La capacità di innovare e di inserirsi nello *zeitgeist*, lo spirito del tempo, è fondamentale per un’azienda longeva, ed è equipollente alla custodia dell’*Heritage*; del resto, come affermato precedentemente, la stessa eredità d’impresa è una fusione perfetta della contemporaneità nel passato, una storicizzazione con i canoni contemporanei.

In ultima analisi, infine, va specificato che il racconto di Sella, come si evince dai molteplici esempi riportati in questa sede, incede grazie alla presenza dell’elemento fotografico e in generale visivo. È una scelta coerente e che probabilmente conferma quanto per il Laboratorio Sella, sotto forma principalmente di pubblicità, lo sviluppo di un immaginario visivo sia stato fondamentale non solo per la crescita economica, ma anche per la diffusione dell’identità aziendale nella cultura popolare italiana. Questa particolarità non si riscontra nei successivi casi studio: in *Made in Meda* viene elisa quasi completamente la componente fotografica ad eccezione di alcune fotografie d’archivio. Nella monografia di Pirelli, *Una Storia al Futuro,* invece, vengono combinati numerosi testi e contributi ad una grossa mole di fotografie d’archivio riprodotte ad alta qualità.

Immagine tratta dalla monografia 100° Sella 1920-2020, che testimonia la presenza nell'immaginario comune del Bioton Sella, p. 92. La fotografia ritrae, a sinistra, Ileana Salvador, impegnata in una gara podistica

4.3 Made in Meda - Il Futuro del Design ha già mille anni

4.3.1 Caratteristiche formali e editoriali



Fotografia della Monografia Made in Meda, tratta dalla scheda d'archivio disponibile sul sito dell'Osservatorio Monografie d'Impresa

Made in Meda è la monografia realizzata da BertO srl e vincitrice della Menzione Speciale per attenzione ad ambiente, comunità e territorio al Premio OMI 2022. Dal punto di vista formale e editoriale, l'opera presenta alcune caratteristiche particolari. Innanzitutto, il formato del volume è sensibilmente più piccolo rispetto alla monografia di *Sella*, precisamente le sue dimensioni sono di 16,5 x 23 cm, tanto da rientrare quasi nei canoni del formato tascabile. Analogamente a Sella, invece, l'opera di BertO condivide con il precedente caso l'assenza del codice ISBN, caratteristica che renderebbe la monografia estranea al mercato librario se non fosse che l'azienda stessa ha reso disponibile all'acquisto la monografia sul sito ufficiale. All'interno del sito ufficiale dell'azienda, infatti, è presente una sezione dedicata interamente alla monografia, dove è possibile navigare tra pagine web che presentano, ad esempio, i dietro le quinte che stanno alla base della realizzazione del libro.

Il volume, poi, presenta una copertina rigida monocromatica su cui sono stampati titolo e sottotitolo della monografia, rilegata con brossura bodoniana, mentre al suo interno, l'opera è stampata su una carta naturale di grammatura leggera, caratteristica che, insieme alla scelta del formato, lascia emergere la volontà dell'azienda di realizzare un libro "da leggere", dove prevalgono i testi sull'immagine. E in effetti, al suo interno, *Made in Meda*, si concentra sul racconto del territorio brianzolo e del suo legame con il design d'interni e solo in un secondo momento viene considerata l'influenza di BertO e i suoi successi nel settore. Un'altra peculiarità che ribadisce questa precisa scelta comunicativa risiede nella presenza, seppur breve, di una bibliografia finale che specifica quali fonti sono state fondamentali per lo sviluppo narrativo di *Made in Meda.* La presenza di una bibliografia in un tipo di letteratura specifico come la Monografia d'Impresa è particolarmente rara e contribuisce ad elevare culturalmente l'opera. Del resto, la lunga ricerca necessaria alla realizzazione del volume è testimoniata dalle

parole presenti sulla pagina del sito ufficiale dell'azienda dedicata al backstage di *Made in Meda*:

> *Dentro al nostro libro c'è il racconto della città più importante al mondo per il design e l'arredamento.*
>
> *Abbiamo trascorso un anno intero alla ricerca delle storie nascoste, migliaia di ore di interviste con la telecamera accesa, incontrando tutti i protagonisti, i testimoni, gli storici della città, chi era nato prima del Design Boom e chi l'ha letto solo sui libri.*
>
> *Abbiamo visto aprirsi davanti a noi archivi con documenti di oltre mille anni, redatti a Meda e che testimoniano il grande valore del nostro territorio.*
>
> *Abbiamo chiesto a chi c'era, come sia nato il mito del design italiano nel mondo e ci hanno risposto: "non è facile dire in due parole come sia nato, ma certamente posso dirti dove: a Meda."*
>
> *Il libro di Filippo Berto è un viaggio attraverso la storia della città, ma anche uno sguardo importante verso il suo futuro.*[114]

Queste parole preannunciano alcuni *leitmotiv* riconoscibili nella narrazione di *Made in Meda*: innanzitutto viene posto un accento sulla metodologia che ha permesso lo sviluppo di un racconto sul design nella cittadina brianzola di Meda, poi vengono stabiliti i confini della monografia, che progredisce attraverso la storia della città, verso il futuro della stessa e dell'azienda BertO.

Va inoltre specificato che i testi di *Made in Meda* sono a cura di Filippo Berto, amministratore delegato della società, e che ciò incide necessariamente sulla natura della narrazione: il testo assume così un carattere prettamente intimistico, in cui, il narratore coincide con il protagonista principale dello sviluppo dell'impresa. Il filo conduttore della monografia risiede proprio nella vicinanza al territorio del narratore che, come specifica nella sua prefazione, "girav[a] per le strade di Meda con la [sua] biciclettina e vedev[a], guardav[a], osservav[a]"[115]. La contiguità spaziale, come verrà specificato nel paragrafo successivo, legittima il racconto intimo del narratore che è anche l'imprenditore e amplifica la dimensione dell'autenticità del racconto, specificamente l'autenticità legata alla connessione tra l'impresa, la sua longevità e le sue radici[116].

---

[114]https://www.bertosalotti.it/backstage-made-in-meda
[115]Citazione estrapolata da *Made in Meda – il futuro del Design ha già mille anni*, p.9
[116]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 550

4.3.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche

Considerando la monografia dal punto di vista della sua struttura narrativa alcune delle scelte stilistiche ricorrenti in *Made in Meda* sono particolarmente originali e risultano di notevole interesse per il discorso, sviluppato fin qui, sulla monografia d'impresa come strumento di implementazione della *Corporate Heritage*. In primo luogo, analogamente a quanto già fatto con *100° Sella,* va stabilito in che tipologia di Monografia, secondo i canoni già citati, è possibile identificare l'opera realizzata da BertO srl. Nel caso di *Made in Meda* non è presente l'elemento celebrativo legato ad un giubileo o ad un anniversario importante, piuttosto, come evidenziato anche dall'assegnazione della menzione speciale per l'attenzione ad ambiente, comunità e territorio, il suo racconto si sofferma sull'evoluzione del Design italiano e sull'influenza che la città di Meda ha avuto in questo settore. Attraverso il territorio, dunque, viene discussa l'esperienza della ditta BertO in una dialettica rivolta all'identità aziendale. Si potrebbe dire, pertanto, che *Made in Meda* rientra nella categoria di monografia classica, ovvero quella Istituzionale d'Impresa. Sebbene, infatti, notevole attenzione viene rivolta agli aspetti storici, sociologici e più in generale culturali che il territorio brianzolo ha coltivato in un millennio di design d'interni, *Made in Meda*, fornisce una fotografia puntuale dell'azienda, cercando di rispondere a domande identitarie quali *chi siamo?* e *qual è la nostra mission?* La Storia di Meda rappresenta, in questo caso, il punto di partenza per capire la visione aziendale e le sue origini. È la Storia di Meda ad influenzare BertO, fin dalla sua fondazione nel 1974: il racconto cronologico non è il fine dell'opera stessa, come nei 100 anni di Sella, ma l'espediente su cui far leva per presentare le prospettive future dell'impresa e soprattutto la connessione con le radici comunitarie del luogo. Nel suo complesso, dunque, la monografia intende lodare l'alto valore di Meda nella storia mondiale del design e, grazie alla sua eredità, definire le fondamenta della propria *mission* aziendale. Del resto, questa dinamica è ben riconoscibile dalle parole di Filippo Berto che precedono il testo:

> *"Se il valore di Meda è così alto nel mondo -e lo è- il merito è di una città incredibile, con persone incredibili, che da secoli fanno cose incredibili.*
>
> *È il fondamento di ciò che in Ditta facciamo ogni giorno: prendiamo tutto questo valore rappresentato dal Made in Meda e lo interpretiamo per offrirlo a chi si rivolge a noi prendendoci carico della straordinaria eredità del nostro territorio, impegnandoci per esserne all'altezza.*

Lo sforzo quotidiano è quello di applicare una formula che possa esprimere il meglio di questa tradizione, per permettere ai nostri clienti di godere di quel "design dei sogni" che è per noi il Made in Meda."[117]

"L'eredità del territorio" è dunque il motivo principale che sta alla base di *Made in Meda,* il suo disegno, la sua influenza, è la base dei mobili di BertO.

A un livello più profondo, poi, per confermare questa categorizzazione, è necessario analizzare la struttura interna della monografia, tenendo conto degli stilemi ricorrenti e distintivi che l'autore pone in essere nel suo racconto intimo della vita di Meda e di BertO.

Innanzitutto, l'opera è preceduta dalla succitata Prefazione e da un Manifesto, in cui l'autore fa riferimento, in maniera informale, a cosa l'ha spinto a realizzare l'opera. Successivamente, la monografia si articola in otto capitoli, come segue:

1. Lo Spirito? Nel Territorio
2. Le botteghe storiche di Meda
3. 195X: il Big bang del Design
4. La scuola di Meda
5. Hall of fame: protagonisti e Compassi d'Oro
6. Milano e non Milano backstage
7. Il caso studio BertO
8. Il Made in Meda del futuro in 10 tesi

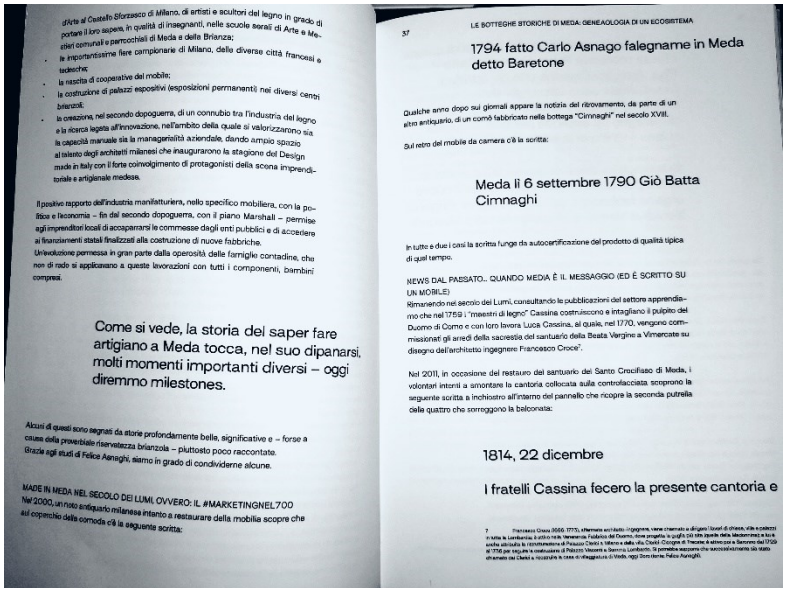
Un'ultima sezione, infine, è intitolata People of Meda ed è costituita da un album fotografico che ritrae i volti e i luoghi fondamentali per la Storia del design Meda e per la vita di BertO.

All'interno di ogni capitolo, inoltre, è riconoscibile un *pattern* comunicativo ben definito, che precede i contenuti veri e propri del capitolo e ne semplifica la comprensione. Questo schema è costituito dall'identificazione di sette parole chiave di riferimento, *keyword*, che, differenti per ogni capitolo, anticipano i concetti principali focalizzati successivamente, ma non solo: se, per l'appunto, sulle pagine di sinistra all'inizio di ogni sezione sono presentati i concetti chiave

[117]Filippo Berto, *Made in Meda – Il futuro del design ha già mille anni,* p.10

sottoforma di *Hashtag*, sulle pagine di destra, tramite l'espediente delle *FAQ* (*frequently asked questions*), ovvero le domande che vengono più frequentemente poste dagli utilizzatori di un certo servizio[118], vengono evidenziate le principali domande a cui il capitolo corrispondente intende rispondere. Ad esempio, nel Capitolo 02, dedicato alle botteghe storiche di *Meda,* le due pagine che precedono il testo vero e proprio, riportano i sette concetti chiave, racchiusi negli *hashtag #medioevo*, *#donne*, *#pianinovennali*, *#disruption*, *#francesi, #marketingdel700*, *#500laboratorinel1900* e gli interrogativi frequenti, riassunti in quattro domande: *Per quale motivo proprio a Meda si affermarono moltissime botteghe artigiane? In che modo a Meda, fin dal Medioevo, si è lavorato su strategie di medio-lungo termine (piani-novennali)? Come si arriva a penetrare il mercato francese senza mai essere usciti da Meda? Com'è stato possibile per Meda attirare numerosi talenti da ogni parte del mondo?*

Questa scelta è concorde all'impostazione narrativa generale dei contenuti della monografia: l'impaginazione particolare e il corpo del carattere variabile, infatti, disegnano lo schema di un testo sviluppato come se fosse un blog virtuale in cui i temi principali vengono dibattuti e commentati e in cui gli *hashtag* fungono da continuo riferimento intertestuale.


d'Arte al Castello Sforzesco di Milano, di artisti e scultori del legno in grado di portare il loro sapere, in qualità di insegnanti, nelle scuole serali di Arte e Mestieri comunali e parrocchiali di Meda e della Brianza;

- le importantissime fiere campionarie di Milano, delle diverse città francesi e tedesche;
- la nascita di cooperative del mobile;
- la costruzione di palazzi espositivi (esposizioni permanenti) nei diversi centri brianzoli;
- la creazione, nel secondo dopoguerra, di un connubio tra l'industria del legno e la ricerca legata all'innovazione, nell'ambito della quale si valorizzarono sia la capacità manuale sia la managerialità aziendale, dando ampio spazio al talento degli architetti milanesi che inaugurarono la stagione del Design made in Italy con il forte coinvolgimento di protagonisti della scena imprenditoriale e artigianale medese.

Il positivo rapporto dell'industria manifatturiera, nello specifico mobiliera, con la politica e l'economia – fin dal secondo dopoguerra, con il piano Marshall – permise agli imprenditori locali di accaparrarsi le commesse dagli enti pubblici e di accedere ai finanziamenti statali finalizzati alla costruzione di nuove fabbriche.
Un'evoluzione permessa in gran parte dalla operosità delle famiglie contadine, che non di rado si applicavano a queste lavorazioni con tutti i componenti, bambini compresi.

Come si vede, la storia del saper fare artigiano a Meda tocca, nel suo dipanarsi, molti momenti importanti diversi – oggi diremmo milestones.

Alcuni di questi sono segnati da storie profondamente belle, significative e – forse a causa della proverbiale riservatezza brianzola – piuttosto poco raccontate.
Grazie agli studi di Felice Asnaghi, siamo in grado di condividerne alcune.

MADE IN MEDA NEL SECOLO DEI LUMI, OVVERO: IL #MARKETINGNEL700
Nel 2000, un noto antiquario milanese intanto a restaurare della mobilia scopre che sul coperchio della cornuda c'è la seguente scritta:

37 LE BOTTEGHE STORICHE DI MEDA: GENEAOLOGIA DI UN ECOSISTEMA

1794 fatto Carlo Asnago falegname in Meda detto Baretone

Qualche anno dopo sui giornali appare la notizia del ritrovamento, da parte di un altro antiquario, di un comò fabbricato nella bottega "Cimnaghi" nel secolo XVIII.

Sul retro del mobile da camera c'è la scritta:

Meda lì 6 settembre 1790 Giò Batta Cimnaghi

In tutte e due i casi la scritta funge da autocertificazione del prodotto di qualità tipica di quel tempo.

NEWS DAL PASSATO... QUANDO MEDIA È IL MESSAGGIO (ED È SCRITTO SU UN MOBILE)
Rimanendo nel secolo dei Lumi, consultando le pubblicazioni del settore apprendiamo che nel 1759 i "maestri di legno" Cassina costruiscono e intagliano il pulpito del Duomo di Como e cari loro lavora Luca Cassina, al quale, nel 1770, vengono commissionati gli arredi della sacrestia del santuario della Beata Vergine a Vimercate su disegno dell'architetto ingegnere Francesco Croce[7].

Nel 2011, in occasione del restauro del santuario del Santo Crocifisso di Meda, i volontari intenti a smontare la cantoria collocata sulla controfacciata scoprono la seguente scritta a inchiostro all'interno del pannello che ricopre la seconda putrella delle quattro che sorreggono la balconata:

1814, 22 dicembre

I fratelli Cassina fecero la presente cantoria e

7 Francesco Croce (1666-1775), affermato architetto ingegnere, viene chiamato a dirigere lavori di chiesa, ville e palazzi in tutta la Lombardia. È attivo nella Veneranda Fabbrica del Duomo, dove progetta, in quella Gli otto bracci della Macchina e ha a carico attività di ristrutturazione di Palazzo Clerici a Milano e della villa Clerici-Cocogna di Trecate; è attivo poi a Sannazzaro dal 1759 al 1766 per seguire le esecuzioni di Palazzo Visconti e Sacrina Lambertenghi. Si potrebbe supporre che successivamente sia stato chiamato da Clerici a recarsi in casa di viaggiatori di Meda, oggi Zona storica Felice Asnaghi.

Fotografia dall'interno di Made in Meda, **pp. 36-37**

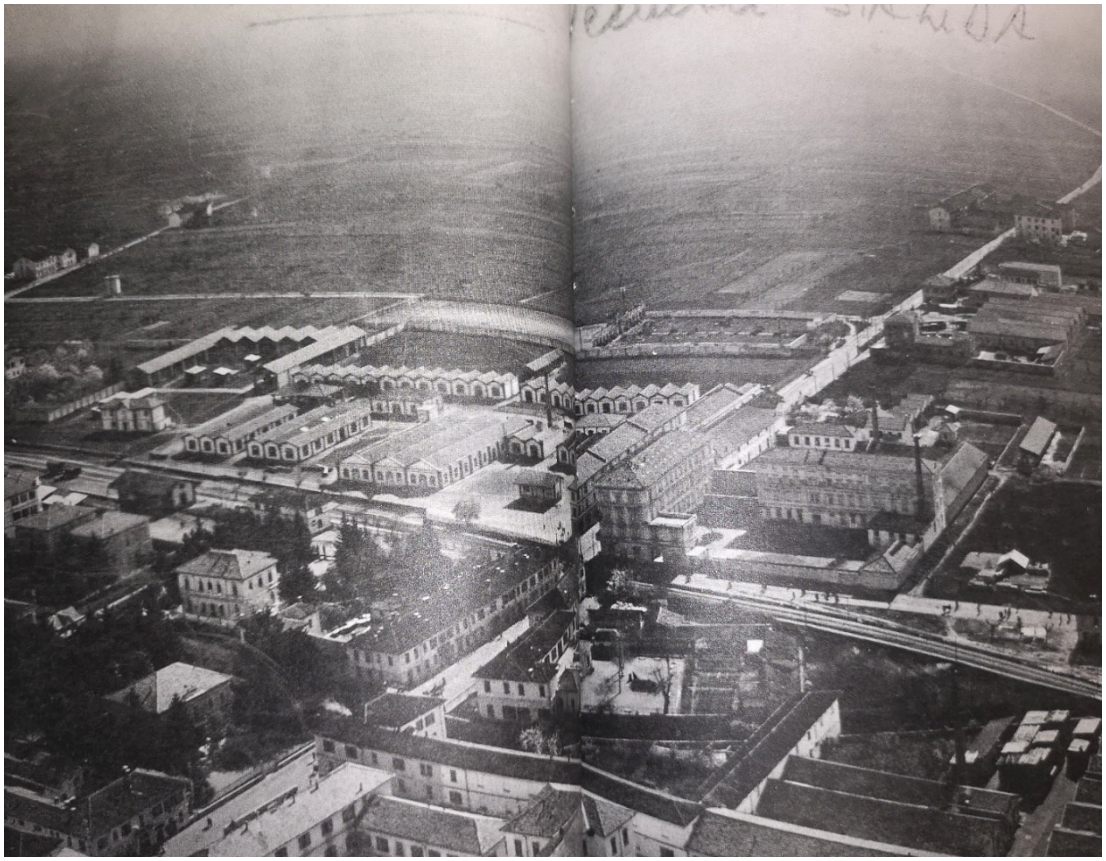
Ma aldilà della sua impaginazione particolare, anche in questa monografia di BertO, così come negli altri casi studio analizzati, va preso in considerazione come, in termini identitari, la monografia contribuisce ad amplificare la percezione del valore dell'eredità aziendale e soprattutto in quale delle dimensioni dell'autenticità è possibile collocare *Made in Meda.* Come specificato in questo e nei precedenti paragrafi, il perno principale dello *Storytelling* sviluppato nella monografia, fa capo al territorio e all'immutato interesse della comunità di Meda, da mille anni a questa parte, per lo sviluppo della lavorazione artigianale d'interni. Il legame è, dunque, oltre che umano, fisico, se si considera che oggi come

[118]Definizione consultabile online presso https://it.wikipedia.org/wiki/FAQ

secoli fa, Meda ha sempre rappresentato un vero e proprio distretto industriale dove custodire la tradizione artigiana. Questa originalità del luogo, la sua unicità, rappresenta, per BertO, un'importante leva comunicativa su cui modellare l'identità del marchio, ma soprattutto è fondamentale perché è la stessa originalità, la stessa immutabilità del luogo, che attesta l'autenticità del brand per i clienti[119]. Inoltre, il fatto che il territorio rappresenti "una questione di identità"[120] è testimoniato dalle considerazioni di Filippo Berto:

> *"Non le capacità tecniche e artigianali, non la visione del lavoro, non i contatti commerciali, non i prodotti… tutto questo – pur importantissimo – assume dei contorni speciali se lo guardiamo con gli occhi del territorio, concentrando lo sguardo sulla storia culturale di Meda, divenuta il centro del distretto del mobile brianzolo."*[121]

E in effetti, sin dalle premesse creative e culturali firmate dall'autore dei testi, emerge la volontà di far combaciare il luogo al marchio, legittimandone il legame in due modi: da un lato grazie alla prossimità del protagonista-narratore alla città di Meda sin dall'infanzia, dall'altro grazie alla volontà esplicita di ricostruire, con l'aiuto di specialisti e protagonisti in prima persona, la Storia di quello stesso luogo, riscoprendo una tradizione radicata nel remoto passato. In questo



Veduta di Meda nel 1916, fotografia tratta dall'archivio storico Salda, presente in Made in Meda a pp. 44-45

[119]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 550
[120]Filippo Berto, *Made in Meda – Il futuro del design ha già mille anni,* p. 105
[121]Id. p. 107

caso esiste una relazione materiale; BertO è legato e probabilmente sarà sempre collegato a quel punto geografico identificato nella cittadina brianzola di Meda e a quegli edifici, gli stabilimenti, che nella loro fisicità si identificano con l'origine del brand. Questa corrispondenza localizza le origini storiche di BertO, stabilendo così un passato unico situato spazio-temporalmente[122] che, come ampiamente dimostrato dagli studi empirici citati precedentemente, è una delle accezioni principali per quanto concerne le considerazioni dei consumatori sull'autenticità della *Corporate Heritage*. Se un domani l'impresa perdesse la collocazione fisica a Meda, probabilmente perderebbe con essa anche parte dell'*Heritage* che il luogo è riuscito a trasmettere all'impresa.

Ulteriori considerazioni, infine, comprendono un innovativo progetto di BertO concretizzatosi nel 2013 e ampiamente discusso nel Capitolo 07 di *Made in Meda*, *Il caso studio BertO*. In questo capitolo vengono descritti i passaggi che hanno permesso alla ditta di realizzare il primo progetto di *Crowdcrafting* in Italia. Con questo neologismo, nato sul calco di altri termini come *crowdfunding* o *crowdsourcing*, si indica l'apertura di un'azienda a persone esterne con l'obiettivo di realizzare progetti di creazione condivisa in collaborazione con la comunità. La prima pioneristica esperienza di BertO ha interessato la creazione di un pezzo unico e di grande valore manufatturiero, un divano, poi battezzato *divanoxmangua*, realizzato dagli artigiani della ditta insieme a chiunque altro volesse prenderne parte. Questa idea innovativa nasce con l'intento di "fare entrare il mondo in ditta"[123], ma non solo: una delle finalità di BertO, attraverso questo concetto di "porte aperte alla bottega"[124], è la destinazione dei proventi dell'iniziativa a un progetto di solidarietà per la formazione giovanile alla professione artigiana. È, dunque, ancora una volta, la custodia della tecnica tradizionale all'interno del territorio, ma soprattutto la sua diffusione, affinché non si perda il *saper fare*, che ha determinato il successo nel mondo del design di Meda. D'altronde, anche nel sito ufficiale di BertO, i numerosi vantaggi del *crowdcrafting*, vengono riconosciuti in tutti gli attori, attivi e passivi, che prendono parte all'iniziativa: il vantaggio si concretizza per l'azienda stessa, che impara a conoscere "l'ecosistema intorno a sé" fatto "di un territorio pieno di valori, esperienze, persone", ma anche

[122]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 551
[123]Filippo Berto, *Made in Meda – Il futuro del design ha già mille anni,* p. 109
[124]Ibid.

per il territorio, che “individua nell’azienda un interlocutore con cui fare progetti”, ma soprattutto per i giovani, ricercati continuamente dalle aziende artigiane[125].

Immagine, tratta dal sito ufficiale di BertO, che ritrae il risultato finale del primo progetto di crowdcrafting, il divanoxmanagua

[125]https://blog.bertosalotti.it/crowdcrafting/da-divanoxmanagua-a-sofa4manhattan-cose-il-crowdcrafting-per-noi/?gclid=CjwKCAiA9NGfBhBvEiwAq5vSy9smTv_o8onjVH8CoiIk9gPBOD-eozHqlTngTxjzB6BIFXSaBjc-ihoCg0oQAvD_BwE

4.4 Una Storia al Futuro – Pirelli, 150 anni di industria, innovazione, cultura

4.4.1 Caratteristiche formali e editoriali

Fotografia della monografia Una Storia al Futuro, tratta dalla scheda d'archivio disponibile sul sito dell'Osservatorio Monografie d'Impresa

L'azienda protagonista del terzo e ultimo caso studio analizzato in questa ricerca è Pirelli & Co. Spa e, nello specifico, la sua monografia d'impresa pubblicata nel 2022 e vincitrice della menzione speciale per la valorizzazione dell'Heritage aziendale al Premio OMI 2022, *Una Storia al Futuro – Pirelli, 150 anni di industria, innovazione, cultura.* Dal punto di vista formale, l'opera è realizzata su un formato dalle medie dimensioni, 24,5x28,5 cm, e la sua copertina cartonata ritrae la Control Room del simulatore di guida statico, utile ai test sulle performance degli pneumatici, prodotto alla quale l'azienda, deve la sua storica fama. Il volume ha una struttura interna piuttosto complessa, in cui la componente iconografica si combina egregiamente a una quantità di testi e contributi di vari autori, da diversi settori della cultura. Diversamente dagli altri due esempi di monografie, inoltre, *Una Storia al Futuro* è stata realizzata dall'azienda e dalla sua fondazione, ovvero *Fondazione Pirelli* e commissionata ad un terzo, ovvero la casa editrice Marsilio che ne ha curato la composizione editoriale. Il libro, infatti è provvisto di codice ISBN ed è regolarmente disponibile sui canali del mercato librario al prezzo di copertina di 49€. La compresenza della Fondazione Pirelli, di cui analizzeremo la *mission*, e di una casa editrice contribuisce ad un risultato finale che inquadra questa monografia come prodotto culturale a tutto tondo e pressoché completo di tutti i canoni che una monografia d'impresa da manuale generalmente possiede. Come per *100° Sella*, poi, è necessario soltanto sfogliare velocemente il volume, per comprendere, quanto la componente iconografia, e specificamente archivistica, sia stata utile per la realizzazione della Monografia. All'interno di *Una Storia al Futuro*, infatti, ove non specificato diversamente, tutte le immagini provengono dall'Archivio Storico Pirelli conservato presso la Fondazione Pirelli. Il materiale dell'archivio

archivio Pirelli, nato nel 1942 come progetto di ricerca e sistemazione di dati circa la storia dell'azienda, è fondamentale a più livelli: in primo luogo, come affermato dalla curatrice dell'Archivio Storico Pirelli, l'azienda utilizza le sue fonti sia per promuovere la propria immagine, sia per divulgare la propria filosofia aziendale anche all'interno dell'azienda stessa[126]. In secondo luogo, Pirelli utilizza il materiale dell'Archivio Storico in occasione di anniversari importanti, per realizzare, come nel caso di *Una Storia al Futuro*, monografie in cui il materiale iconografico è il principale motore della narrazione della storia d'azienda. In quest'ottica, la Fondazione gioca un ruolo attivo, tanto da delinearsi come principale responsabile della salvaguardia e della conservazione del patrimonio ereditario d'azienda. La Fondazione è a tutti gli effetti una delle istituzioni principali dell'*Heritage* perché si occupa, sin dal 2008, della curatela di pubblicazioni, dell'organizzazione di mostre e convegni e di visite guidate con la collaborazione di altre istituzioni culturali[127], ma non solo: attraverso un investimento costante di progetti e strumenti di divulgazione culturale in ambito digitale, la Fondazione Pirelli, concordemente ai trend del virtuale già discussi in questa sede, ha consentito lo sviluppo di *Hub* digitali, come l'Archivio Storico Online, la cui fruizione è aperta a tutti, o il tour virtuale della fondazione nella *Fondazione Pirelli experience*[128]. Questa istituzione, dunque, contribuisce fortemente al consolidamento identitario del marchio Pirelli, sostenendo tutte le iniziative culturali dell'azienda. La sua *mission* primaria è, come si è detto, la salvaguardia del patrimonio storico e contemporaneo dell'impresa, racchiuso in quasi quattro chilometri di materiale d'archivio, e pone le sue fondamenta nella consapevolezza che l'eredità costituisce un valore per l'azienda e per i suoi stakeholder[129]. Ecco perché la sua compresenza autoriale nella monografia edita da Marsilio è pienamente legittima, anzi la rende a tutti gli effetti possibile: senza un'istituzione volta alla conservazione, sarebbe quasi impossibile una ricostruzione anche parziale della storia d'impresa, e di conseguenza, sarebbe quasi impossibile redigere una monografia d'impresa di un'azienda, tanto longeva quanto radicata nel tessuto socio-culturale italiano, come Pirelli.

[126]Marco Montemaggi, Fabio Severino, *Heritage Marketing, La Storia dell'Impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, 2007, FrancoAngeli, pp. 103-104
[127]https://www.fondazionepirelli.org/it/la-fondazione/la-fondazione-pirelli/
[128]*Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura*, 2022, Marsilio Editori, p.281
[129]Id. p. 279

4.4.2 Caratteristiche strutturali e contenutistiche

Il primo passo per approcciarsi ad una monografia composita come *Una Storia al Futuro* comprende, innanzitutto, l'individuazione della tipologia di testo, secondo i canoni d'archivio dell'Osservatorio. Partendo proprio dalla sua complessità, la monografia si sviluppa attorno ad un anniversario importante, i 150 anni di vita d'azienda, ma ad un livello più profondo, alcune caratteristiche strutturali del testo, indirizzano la categorizzazione dell'opera verso la tipologia di Monografia Istituzionale d'Impresa. I motivi sono molteplici: in primo luogo, non è propriamente presente un racconto della storia d'impresa in forma canonica, ovvero la narrazione, complessivamente, non procede attraverso tappe cronologiche che descrivono i momenti salienti dell'evoluzione e dell'affermazione societaria. La struttura interna della monografia, piuttosto, consta di contributi di autori italiani e internazionali, come professori universitari e giornalisti, consulenti editoriali o fotografi, che attraverso testi o album fotografici dipingono la propria immagine dell'impresa personalizzando la rappresentazione dell'identità del marchio. Va però puntualizzato che questa monografia, sebbene articolata particolarmente, ha sì uno scopo sicuramente celebrativo, perché nasce in corrispondenza di un anniversario, ma come nel caso di *Made in Meda*, il racconto non si esaudisce nei confini del passato e, anzi, si proietta prepotentemente alla volta di un futuro sostenibile fatto di ricerca e sviluppo. Uno dei contributi interni, infatti, firmato dal fotografo Carlo Furgeri Gilbert e precedentemente inedito, è un reportage fotografico nei laboratori di Ricerca e Sviluppo dell'*Headquarters* Pirelli di Milano. Questa scelta comunicativa, inquadra la volontà aziendale di un racconto al futuro:

Fotografie, tratte dal contributo fotografico di Carlo Gilbert che ritraggono alcune materie prime, gomma sintetica stirene-butiene sulla sinistra e gomma naturale sulla destra, in fase di sperimentazione, pp. 234-235

d'altronde lo stesso titolo dell'opera, *Una Storia al Futuro*, ribadisce l'inutilità del passato se non contribuisce ad ampliare la visione del futuro d'impresa. Allo stesso modo, la fotografia scelta per la copertina dell'opera è tratta dal capitolo, succitato, dedicato al reportage degli ambienti della ricerca. Un'altra delle ragioni che spingono a identificare *Una Storia al Futuro* in una monografia in senso classico risiede nel fatto che essa tende a fornire un'immagine puntuale dell'azienda: il DNA di Pirelli è impersonato dalla spinta al progresso e ciò non può essere concorde all'idea di un racconto meramente biografico. Allo stesso tempo, però, la componente biografica non è tralasciata, anzi è ben sviluppata all'interno del testo. Nel capitolo dedicato all'identità d'impresa, infatti è presente una grande quantità di materiale d'archivio storico: questa sezione è costellata di rari documenti che ritraggono, ad esempio il primo atto costitutivo della G.B. Pirelli & Co. del 1872 o, più avanti negli anni, le celebri campagne pubblicitarie come quella la cui tagline, *power is nothing without control,* si è imposta nell'immaginario della cultura popolare italiana. Del resto, come si è già scritto, il materiale conservato dalla Fondazione Pirelli è stato fondamentale per la redazione della monografia, anche se non rappresenta il fine ultimo della stessa. Per individuare i confini dell'opera, infatti, occorre analizzare, per prima cosa, l'indice dei contenuti di *Una Storia al Futuro*. L'opera, dopo un'introduzione in cui vengono riportati i contributi di cinque diverse firme, tra cui Marco Tronchetti Provera, amministratore delegato di Pirelli, è suddivisa in quattro macro-sezioni, nell'ordine:

1. Visioni
2. Identità
3. Trasformazioni
4. Ricerca

Ogni sezione corrisponde ad uno specifico nucleo tematico. I contributi di *Visioni*, firmati da autori internazionali come Ian McEwan, Sir Geoff Mulgan e David Weinberger, non ruotano propriamente attorno a Pirelli in quanto marchio o in quanto azienda, sono piuttosto pensieri di carattere culturale rivolti a tematiche come scienza, innovazione, arte, intelligenza artificiale e digitalizzazione in generale. La seconda sezione *Identità*, invece si sofferma sul racconto di alcuni dei momenti importanti e di svolta nei 150 anni di storia di Pirelli, ma sempre attraverso autori vari: questa scelta editoriale, evoca, in questa parte della monografia, una dimensione intima e personale dell'immagine d'azienda, disegnata dalle penne dei vari autori, tenendo conto, però, che i documenti d'archivio presenti in questa sezione, raccontano, sebbene a più

voci, una Storia del paese dall'inequivocabile importanza. La terza macro-sezione, *Trasformazioni*, è invece dedicata ai contributi di autori come il Professore Ordinario di Ingegneria Informatica del POLITO, Juan Carlos De Martin o il Presidente di Fondazione Symbola, Ermete Realacci, i cui testi si soffermano sulle sfide poste in essere dall'integrazione tra uomo e macchina o sulle come affrontare le problematiche dell'inquinamento industriale, puntando una trasformazione sostenibile, ma non soltanto: un interessante contributo, firmato da Paola Dubini, Professoressa di Management all'Università Bocconi di Milano, ruota attorno alla riqualificazione dei luoghi d'impresa dismessi e di come il riutilizzo, ad opera di architetti famosi di edifici iconici per l'edificazione di nuovi quartieri abitativi, contribuisca, seppur con alcune contraddizioni di carattere sociale, alla conservazione della vocazione industriale del paese:

> *"La trasformazione in città creative si caratterizza per la presenza di molti elementi fortemente omologanti, di natura architettonica, ma anche commerciale, vista la dominanza dei marchi di catena; nella conservazione della vocazione industriale (o mercantile) e delle sue icone è possibile individuare il genius loci di molte città o territori, caratterizzati dalla presenza, non solo di specifiche concentrazioni industriali, ma anche di specifiche famiglie imprenditoriali e culture aziendali[130]".*

La quarta macro-sezione, come già descritto precedentemente, è un vero e proprio reportage direttamente dal cuore degli uffici di Ricerca & Sviluppo del quartier generale Pirelli di Milano Bicocca. Un'ultima parte della monografia, infine, è dedicata alla Fondazione Pirelli e ai suoi obiettivi culturali, mentre nelle ultime pagine che precedono, il colophon e le biografie degli autori, è presente una timeline dettagliata dei più importanti punti di svolta della vita dell'azienda Pirelli dal 1872 al 2022. È bene specificare, inoltre, che come in *Made in Meda*, anche in *Una Storia al Futuro* è stilata un'approfondita bibliografia che sostiene il valore storico e culturale dell'opera. Questa, come già specificato, nonostante sia presente in due dei casi analizzati nel corso di questa ricerca, è una peculiarità piuttosto rara in questo tipo specifico di letteratura d'impresa.

In ultima analisi, va indagata come la presente monografia possa influire positivamente sull'*engagement* e in che modo l'*Heritage* dell'azienda stessa si configuri come un fattore strategico per la percezione positiva del marchio da stakeholder interni ed esterni. Nel caso di *Una Storia al Futuro*, sono riconoscibili alcune scelte comunicative che ampliano le dimensioni di una *Corporate Heritage* autentica e legittimata come tale: innanzitutto, come per *100° Sella*,

[130]Id. p. 210

la riproposizione di una campagna pubblicitaria di un prodotto costituisce, da sola, materiale per l'immaginario iconico di un brand, soprattutto se il prodotto resta invariato nel tempo. Per quanto riguarda gli pneumatici, naturalmente, il prodotto non può rimanere esattamente invariato nel tempo, perché sottoposto ad una necessaria innovazione rivolta alla sostenibilità e alla scoperta di materie prime più efficienti. In questo caso, più che all'immutabilità del prodotto, la dimensione di autenticità iconica di Pirelli è costituita dal mantenimento di uno standard qualitativo costante da 150 anni a questa parte. La costanza della qualità può essere trasmessa al consumatore e agli stakeholder tramite l'accostamento del brand ad ambienti che richiedono espressamente un prodotto dalle prestazioni elevate. Nel caso degli pneumatici Pirelli, l'utilizzo di questi prodotti in varie categorie del Motorsport (Rally, Formula 2, Formula 1) ha contribuito notevolmente a innalzare il valore iconico dell'azienda. È proprio la dinamica evocativa, infatti, su cui fa perno gran parte del materiale iconografico presente nella sezione *Identità* della monografia; per posizionarsi positivamente nella percezione del consumatore, occorre essere credibili, occorre, dunque, che la credibilità si soddisfi nelle aspettative degli stakeholder. Se Pirelli, e specificamente uno dei suoi prodotti è accostato allo sport che, per antonomasia, rappresenta l'ipertecnologico del settore automobilistico, ovvero la Formula 1, di conseguenza stakeholder primari e secondari, non avranno difficoltà a disegnarsi nella propria mente un'immagine dell'azienda che sia sinonimo di qualità.

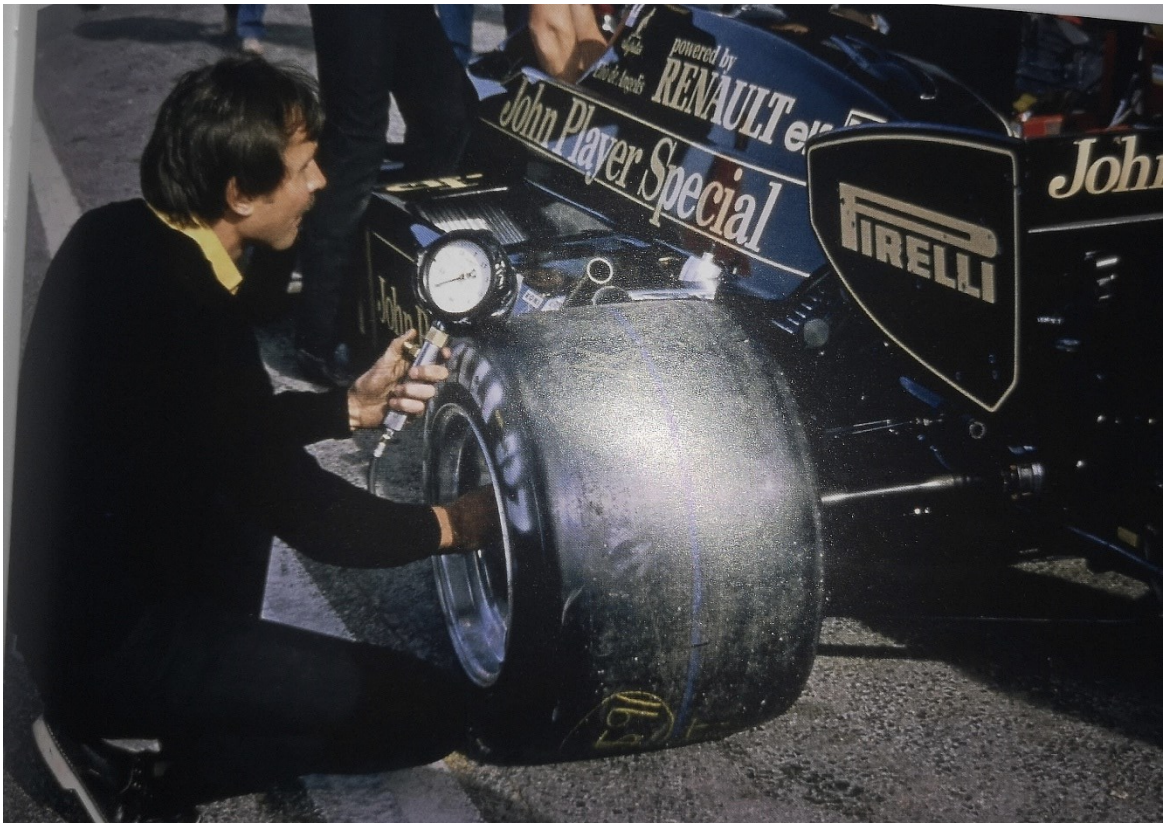


Immagine tratta da Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura che ritrae un meccanico alle prese con il controllo delle gomme sulle piste di Formula 1, datata 1983, p. 141

In secondo luogo, anche quella che è stata definita dagli studiosi di *Corporate Heritage*[131] come dimensione *dell'autenticità simbolica* è ben veicolata all'interno del testo. Nella comunicazione dell'*Heritage*, l'aspetto chiave di questa dimensione si rispecchia nella rappresentazione ripetuta che diventa una convenzione[132]. A tal proposito, un ruolo significativo l'ha giocato il successo della campagna pubblicitaria, uscita per la prima volta nel 1994 e diventata presto parte dell'immaginario comune grazie al suo *payoff*, *power is nothing without control*, ovvero la potenza è nulla senza controllo. All'interno della monografia sono presenti varie riproposizioni della pubblicità a partire dalla celebre foto che ritrae il velocista americano Carl Lewis ai blocchi di partenza con indosso dei tacchi a spillo rossi. Il successo mondiale di una campagna pubblicitaria ha permesso all'azienda di crearsi un'identità condivisa, fin tanto che la pubblicità è stata riproposta per molti anni successivi, sottoforma di spot televisivo e interpretando il concetto di fondo in maniera ogni volta differente, e celebrata dall'azienda anche in occasione del suo venticinquesimo compleanno:

> *'Power is nothing without control' nasce con la fortunata campagna che ritraeva Carl Lewis, fotografato da Annie Leibovitz nella posizione del velocista ai blocchi di partenza con scarpette rosse con tacchi a spillo poi divenute leggendarie. La foto, scattata in Texas nel 1994 e diventata un'icona della creatività pubblicitaria, trasmette un messaggio che ha resistito agli anni perché ancorato alla dimensione del prodotto, il pneumatico, ma che al tempo stesso sfugge ai confini della materialità: in auto, come nella vita, "la potenza è nulla senza il controllo".*[133]

In quest'ottica le somiglianze e le differenze degli spot nel corso degli anni, sono perfettamente concordi al discorso sulla trasmissione dell'autenticità dell'*Heritage* proposto precedentemente. Il *payoff* della pubblicità, infatti, è rimasto invariato ed è proprio la sua invariabilità che ha permesso un riconoscimento convenzionale su scala mondiale del marchio. Allo stesso tempo, le differenze tra queste pubblicità hanno instaurato la tensione perfetta tra differenza e somiglianza, generatrice di un valore, definito *consistency*[134] da Rindell e Santos, che fonda e legittima la *Corporate Heritage* di un'azienda longeva come Pirelli. In occasione dei 25 anni della pubblicità, infatti, ha deciso di celebrare il *payoff* all'interno *dell'Annual Report* del 2018, attraverso un racconto per immagini e le riflessioni di tre autori, Lisa Halliday,

---

[131]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021
[132]Id. p. 553
[133]https://www.pirelli.com/global/it-it/life/power-is-nothing-without-control-compie-25-anni
[134]Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p. 552-555

Fotografia tratta da Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura che raffigura la prima, celebre pubblicità del 1994, p. 145

Fotografia tratta da Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura che raffigura la riproposizione della pubblicità del 1994, in una chiave leggermente differente, datata 1997, p. 146

J.R. Moehringer e Adam Greenfield che offrono "una personale chiave di lettura"[135] dello slogan.

Un'ultima interessante considerazione, infine, la si può ricavare dal contributo, già precedentemente citato, a cura della Professoressa Paola Dubini. All'interno del suo testo, viene posto l'accento sulla riqualificazione dei luoghi industriali dismessi, ma non solo: il suo discorso si estende sino a riconoscere l'iconicità dell'edificio nell'immaginario comune. In riferimento a Pirelli, naturalmente, si pensa al Grattacielo Pirelli, soprannominato "Il Pirellone". Nonostante, infatti, questo grattacielo dal 1977 non ospiti più gli uffici direzionali dell'azienda, l'edificio è intrinsecamente legato ad essa nella sua dimensione di unicità. Il *Pirellone*, testimonia la connessione del marchio alle sue radici territoriali, è dunque l'indice della grandezza e dell'importanza dell'azienda per il territorio italiano. Del resto, dal 1958 al 1966, il Grattacielo Pirelli ha detenuto il record di edificio più alto dell'Unione Europea. La connessione con l'immaginario comune è probabilmente indissolubile, e le parole di Dubini lo certificano:

> *"La Pirelli è una di quelle imprese che nel panorama italiano ha più a lungo riflettuto esplicitamente sulla relazione fra edifici iconici del lavoro, città e costruzione di immaginari attorno al lavoro e al prodotto "fatti bene". Colgo, a titolo non esaustivo, alcuni spunti che mi hanno colpito nella consultazione dei molti materiali che la Fondazione Pirelli ha raccolto e via via reso disponibili in varie forme. In questi documenti, le chiavi di lettura che ci vengono proposte riguardano sia diverse categorie di persone dentro e fuori l'azienda, sia la componente materiale e immateriale del patrimonio, a costruire immaginari potenti, ma anche ironici e poetici. Il Grattacielo Pirelli è un edificio altamente simbolico da mille punti di vista. […] Il Pirellone è a tutti gli effetti un quartier generale, un edificio che parla di fiducia, di progresso e di potere ai tanti stakeholder esterni"*[136].

La fiducia trasmessa agli stakeholder è un fattore fondamentale attraverso cui si concretizza l'importanza dell'*Heritage*. E il *Pirellone* sotto certi aspetti, rappresenta un paradosso, perché non è più un quartier generale d'azienda, ma continua ad esserlo nell'immaginario per chiunque si fermi ad osservarlo. La sua *uniqueness*[137] spazio-temporale permane e si configura perfettamente come valorizzatore di *Corporate Heritage*.

---

[135] https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/investitori/the-editorial-project

[136] *Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura*, 2022, Marsilio Editori, pp. 215-216, 218

[137] Anne Rindell, Fernando Pinto Santos, *"What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach"*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, p.

5. Perché la Monografia d'Impresa può rafforzare la competitività di un'impresa

Per la comunità scientifica è ormai pienamente delineata l'importanza in termini di competitività di uno degli strumenti principali per trasmettere il patrimonio ereditato da anni di attività in un settore specifico dell'industria. La Monografia d'Impresa, qualunque sia la sua forma, biografica o istituzionale, esiste per una specifica funzione: per aiutare l'organizzazione che la realizza a ottenere un'immagine positiva nella mente del suo pubblico. Oggi, vige una distinzione, accettata universalmente dagli studiosi, tra identità (ovvero ciò che l'organizzazione è) e immagine (ovvero come l'organizzazione è percepita)[138]. In altre parole, l'identità è la proiezione di sé stessi ad opera di un'azienda/organizzazione, mentre l'immagine è il modo in cui il pubblico percepisce la stessa azienda/organizzazione. In quest'ottica l'identità aziendale rappresenta il primo passo verso la formazione di una reputazione, positiva o negativa. Nella teoria sembrerebbe abbastanza semplice per un'organizzazione sviluppare un'identità che si rispecchi in un'immagine positiva, nella realtà, però, i consumatori sono "inondati" di immagini identitarie forzatamente positive, intrecciate in un caos di messaggi che ogni giorno si contendono la loro attenzione[139]. Per questo motivo, le aziende hanno iniziato a sviluppare metodi per diffondere la propria *corporate identity* in maniera originale ricercando la differenziazione nella propria eredità, ad esempio. Ecco che la Monografia d'Impresa rappresenta uno dei modi per trasmettere questa eredità al pubblico, anche se, come è stato più volte ribadito, l'eredità non può essere sterile: affinché abbia un valore identitario positivo per pubblico e stakeholder, è necessaria una strategia ben definita che tenda a valorizzare l'*Heritage* non solo tra le pagine di un libro. Come si è visto, infatti, con i casi studio analizzati in questa sede, sono molte le aziende che hanno introdotto il nucleo tematico della *Corporate Heritage* all'interno dei loro siti web, ad esempio. Attualmente Internet resta il principale portale per entrare in contatto con un marchio e in generale con un'azienda e sicuramente rappresenta il metodo più veloce. Il Laboratorio Farmaceutico Sella, BertO e Pirelli hanno, a loro modo, interpretato questa possibilità in maniera differente. Se Sella ha reso disponibile i contenuti in digitale della sua Monografia sul proprio sito, BertO rende addirittura disponibile all'acquisto *Made in Meda,* costellando la propria pagina web di sezioni dedicate allo sviluppo della monografia, alla sua pubblicistica e in generale all'idea editoriale retrostante. Pirelli, invece,

[138]Autori Vari, *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, New York, 2008, Routledge, pp. 56-57
[139]Ibidem.

rappresenta un caso particolare, perché coltiva la propria eredità sistematicamente, grazie ad una Fondazione istituita che, dedita alla conservazione e alla salvaguardia dell'eredità a tutto tondo di 150 anni di vita d'azienda, ha già collaborato alla realizzazioni di molteplici Monografie d'Impresa e pubblicazioni parallele.

Una volta che quest'eredità assume una percezione positiva nella mente del pubblico, allora l'azienda riesce a differenziarsi e il cliente è disposto a pagare anche il *premium price*. La monografia, in questo senso, contribuisce a questa dinamica rivolta alla competitività sui mercati, perché innesca un meccanismo comunicativo che eleva sicuramente l'identità, ovvero l'idea che l'azienda si fa di sé stessa, ma soprattutto, se realizzata correttamente, eleva l'immagine e dunque la percezione. Va, infine, specificato, che l'immagine non rappresenta soltanto la percezione del pubblico esterno ad un'azienda, ma anche la percezione di chi, ad esempio contribuisce alla produzione, i lavoratori e le lavoratrici. Anche questo è competitività: in una realtà aziendale in cui il fattore umano è valorizzato, messo in luce dai paradigmi nuovi dello *stakeholder marketing*, la condizione psicologica influisce sull'efficienza dell'azienda. Se l'impresa è efficiente è anche competitiva, se non è efficiente in genere non riesce a ottenere la risposta sui mercati pianificata.

Conclusioni

La ricerca condotta ha indagato i confini della *Corporate Heritage* e il suo *stato dell'arte* nella comunità scientifica. In secondo luogo si è soffermata su tre casi studio che, sono stati recentemente attenzionati in occasione del Premio OMI 2022. Per questo motivo, sicuramente, lo studio presenta alcuni limiti: il suo approccio esplorativo limitato allo studio e all'analisi delle monografie di soltanto tre aziende non può dipingere una panoramica complessiva del fenomeno *Heritage*. Pertanto, altri esempi potrebbero essere portati alla luce in studi successivi, tenendo conto delle considerazioni che, l'applicazione di teorie di stampo semiotico al racconto della propria eredità, ha lasciato emergere in questa sede.

Nonostante alcuni limiti, infatti, questo studio contribuisce a ribadire la consapevolezza, ormai diffusa nel *management* di molte aziende, soprattutto longeve, che far leva sul proprio passato per proiettarsi in un futuro prospero e sostenibile è una consuetudine solidificata e redditizia. Inoltre, è stato possibile constatare altre due contingenze: la prima, è che, sebbene la letteratura scientifica abbia negli ultimi anni allargato gli orizzonti dell'interpretazione dell'*Heritage*, è poco esplorato come possa essere specificamente una monografia d'impresa, la matrice di una strategia competitiva di *Corporate Heritage.* In ultima analisi, grazie all'applicazione di una metodologia empirica, basata su teorie della comunicazione ben sviluppate, è emerso che l'autenticità e, per meglio dire, la percezione dell'autenticità, è uno dei fattori che incide maggiormente sulla qualità di un racconto, sulla qualità di una strategia *corporate* che faccia leva sull'*Heritage Marketing,* il Marketing dell'eredità. I tre casi analizzati, custodiscono la propria autenticità correttamente e con alcune somiglianze, ma anche con alcune differenze: Sella, fa leva principalmente sul valore iconico del prodotto, e sul valore simbolico del marchio, costante in 100 e oltre anni di Storia d'impresa. BertO, concordemente allo spirito sperimentale dell'azienda, emerso anche nel pioneristico progetto di *crowdcrafting*, in una monografia particolare e curata con il contributo di storici e ricercatori, conferma la propria autenticità al pubblico facendo leva, in misura maggiore, sulla dimensione di unicità spazio-temporale di Meda, scaturita dalla tradizione artigiana della piccola cittadina brianzola, situata alle porte di Milano e divenuta nel corso del tempo un vero e proprio distretto industriale del *mobile d'arte. Una Storia al Futuro* di Pirelli, invece, è un'opera estremamente complessa e sarebbe riduttivo parlarne soltanto nei termini del rispetto di *un'immagine* autentica. Eppure, da questo punto di vista, l'opera è completa: sia la dimensione iconica, sia la dimensione simbolica, sia quella indicizzata all'unicità spazio-temporale è approfondita ed è egregiamente supportata dalle

illustri voci degli uomini e delle donne di cultura che hanno partecipato in qualità di autori alla stesura dell'opera.

La Monografia d'Impresa è uno strumento efficace e indispensabile perché, oltre a essere un prodotto primariamente culturale, genera *engagement* e, più prosaicamente, lascia appassionare il fruitore ad una Storia nascosta o dimenticata. Certo, non è il caso di Pirelli, Sella e BertO, la cui Storia, fin troppo importante, si intreccia alla politica, all'economia, alla società italiana a più riprese, configurando le tre aziende come attrici primarie dei loro rispettivi settori merceologici. Ma in altri casi, una ricerca e la stesura di una monografia potrebbe essere essenziale alla riscoperta di eventi dimenticati, di materiale documentale innovativo anche per l'attualità, di un'idea di *fare le cose* da ereditare per ritornare a essere competitivi o per confermarsi competitivi: anche questa eventualità potrebbe essere indagata in ricerche future, cercando di stabilire, ad esempio, cosa una determinata monografia riesce a svelare del passato d'impresa, oppure, in generale, cosa, grazie ad una strategia di riscoperta della propria *Heritage*, fonda l'identità e l'immagine di un'impresa.

Bibliografia

AA.VV. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, New York, 2008, Routledge

AA.VV. *Una Storia al Futuro – Pirelli 150 anni di industria, innovazione, cultura*, Padova, 2022, Marsilio Editori

Amatori, F. *Business History as History*, in Business History, Vol. 51 n. 2, 2009, pp. 153-156

Balmer, J.M.T *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications What are they? What of them?* in Corporate Communications: An International Journal, 2013, Vol. 18, n. 3, pp. 290-326

Bhattacharya, C.B., Korschun, D. *Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer* in Journal of Public Policy & Marketing, 2008, Vol. 27, pp.113-116

Blombäck, A., & Brunninge, O., *The dual opening to brand heritage in family businesses* in Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18 n. 3, 2013, pp. 327-346

Blomback, A., & Ramirez-Pasillas, M. *Exploring the logics of corporate brand identity formation* in Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 n. 1, 2012, pp. 7-28

Burghausen, M., & Balmer, J.M.T. *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity* in Journal of Business Research, 2014, Vol. 67, n. 11

Carrigan, M., & Buckley, J. *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses*, in International Journal of Consumer Studies, 2008, Vol. 32 n. 6, pp. 656-666

Craig, J., & Dibrell, C., & Davis, P. *Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family business*, in Journal of Small Business Management, Vol. 46 n. 3, 2008, pp. 351-371

Crocchi, S.C. *Corporate Storytelling as an Effective Communication Tool* in Quaderni di Linguistica e Studi Orientali, n. 5, 2019, pp. 431-458

Garofano, A., & Riviezzo, A., & Napolitano, M. *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix* in Il capitale culturale, Supplementi 10, 2020, pp. 125-146

Habbershon, T., & Williams, M. *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms* in Family Business Review, Vol. 2 n. 1, 1999, pp. 1-25

MacDonald, S. Undesirable heritage: fascist material culture and historical consciousness in Nuremberg in International Journal of Heritage Studies, 2006, Vol. 12 No. 1

Magagnino, M., & Foroni, L. *Monografie Istituzionali d'Impresa*, Verona, 2010, QuiEdit

Membiela-Pollán, M., & Ramos López, D., & Crespo-Pereira, V. *Retromarketing: concepts, determining factors, strategies, and scopes of application* in Atlantic Review of Economics, 2020, Vol. 5, n. 1

Montemaggi, M., & Severino, F., *Heritage Marketing, La Storia dell'Impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, 2007, FrancoAngeli

Mora, P., & Livat F. *Does storytelling add value to fine Bordeaux wines?* In Wine Economics and Policy, 2013, Vol. 2 n. 1, pp. 3-10

Napolitano, M., & Riviezzo, A., & Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, 2018, Editoriale Scientifica

Otte, T. *Centenaries, self-historicization and the mobilization of the masses*, in Thomas Otte, *The Age of Anniversaries: The Cult of Commemoration, 1895–1925*, Londra, 2017, Routledge, pp. 1-35

Pasquinelli, C., & Bellini, N. *Case D: The Power of Soft Infrastructure in Influencing Regional Entrepreneurship and Innovativeness* in Harnessing Place Branding through Cultural Entrepreneurship, Palgrave Macmillan, 2014, pp. 159-177

Pikos, A. *Continuity of Narratives: Reinterpretations of Polish Business History*, in Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 26 n. 4, 2018, pp. 47-63

Pompa, C. *La memoria 'estesa' della moda. Come valorizzare l'heritage aziendale con la tecnologia* in ZoneModa Journal, Vol. 10 n. 2, 2020, pp. 27-41

Pozzi, D. *Heritage & Proftits: La storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, in LIUC, n.300, 2006

Quinault, R. *The Cult of the Centenary, c. 1784-1914* in Historical Research, vol. 71, 1998, pp. 303-323

Rindell, A., & Pinto Santos, F. *What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach*, in Journal of Brand Management, n.28, 2021, pp. 545-558

Sanders Peirce, C. *The Essential Peirce. Selected Philosophical Writings, Volume 2 (1893–1913)*, in The Peirce Edition Project, Bloomington, 1998, Indiana University Press

Smith, A., & Simeone, D. *Learning to use the past: the development of a rhetorical history strategy by the London headquarters of the Hudson's Bay Company* in Management and Organizational History, Vol.12 n. 4, 2017, pp. 334-356

Vohra, S. *Commemorating the past, Shaping the future: the jubilee and centenary celebrations of the Stockton and Darlington Railway*, in Science Museum Group Journal, n. 17, 2022

Sitografia

Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca ANVUR:

- https://www.anvur.it/attivita/temi/
- https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf

Associazione italiana Musei della Stampa e della Carta AIMSC:

- https://aimsc.it/chi-siamo/

Associazione italiana Musei e Archivi d'Impresa Museimpresa:

- https://museimpresa.com/

Associazione per il Disegno Industriale ADI:

- https://www.adi-design.org/associazione.html

Awazuonsen Houshi Ryokan:

- https://www.ho-shi.co.jp/en/#about

BertO SRL:

- https://blog.bertosalotti.it/crowdcrafting/da-divanoxmanagua-a-sofa4manhattan-cose-il-crowdcrafting-per-
- https://www.bertosalotti.it/backstage-made-in-meda

Corporate Hertiage Awards:

- https://www.corporateheritageawards.it/

Fabrizio Dughiero:

- https://www.fabriziodughiero.it/terza-e-quarta-missione/la-terza-missione/

Fondazione Pirelli:

- https://www.fondazionepirelli.org/it/la-fondazione/la-fondazione-pirelli/

Forbes media LLC.:

- https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/04/06/virtual-catwalks-and-digital-fashion-how-covid-19-is-changing-the-fashion-industry/#78c54c4c554

Giulio Einaudi Editore SPA:

- https://www.einaudi.it/catalogo-libri/storia/storia-contemporanea/vita-di-alberto-pirelli-1882-1971-nicola-tranfaglia-9788806201203/

Gius. Laterza & Figli SPA:

- https://www.laterza.it/bibliotecheinrete/Cap10/Cap10_10.htm

Informazione Fiscale SRL:

- https://www.informazionefiscale.it/aps-definizione-caratteristiche-associazioni-di-promozione-sociale

Istituto della Enciclopedia Italiana Fondata da Giovanni Treccani SPA:

- https://www.treccani.it/enciclopedia/tag/heritage/
- https://www.treccani.it/vocabolario/gamification_%28Neologismi%29/
- https://www.treccani.it/vocabolario/monografia#:~:text=%E2%80%93%201.,m.%3B%20collana%20di%20m
- https://www.treccani.it/vocabolario/product-placement_%28Neologismi%29/

Laboratorio chimico farmaceutico A. Sella SRL:

- https://www.sellafarmaceutici.it/100/

Osservatorio Monografie d'Impresa APS:

- https://www.monografieimpresa.it/bando-edizione-2022/
- https://www.monografieimpresa.it/comitato-tecnico-scientifico-2019-2021/
- https://www.monografieimpresa.it/giancarlo-calciolari-intervista-tiziana-sartori-e-stefano-russo/
- https://www.monografieimpresa.it/heritage-marketing-video-tavola-rotonda-3-luglio-2021/
- https://www.monografieimpresa.it/il-progetto/
- https://www.monografieimpresa.it/larchivio-dellosservatorio-strumento-di-lavoro-per-creativi-e-ricercatori/
- https://www.monografieimpresa.it/monografia-dimpresa-e-storia-dimpresa-vedere-da-dentro-vedere-da-fuori/

- https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/amarelli-fabbrica-di-liquirizia-srl/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/barilla-18771945/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/berto-srl-2/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/gino-girolomoni-cooperativa-agricola/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/gruppo-cimbali-spa-2/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/industrie-toscanini-srl/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/laboratorio-chimico-farmaceutico-a-sella-srl/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/pirelli-c-spa/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/pirelli-c-spa-3/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/toniolo-i-grandi-formaggi-veneti-vero-morlacco/
- https://www.monografieimpresa.it/portfolio-items/varvaglione-vigne-vini-srl/
- https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2020-tavola-rotonda-e-consegna-riconoscimenti/ https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2022-tavola-rotonda-e-consegna-dei-riconoscimenti/
- https://www.monografieimpresa.it/__trashed/

Pirelli & Co. SPA:

- https://www.pirelli.com/global/it-it/life/power-is-nothing-without-control-compie-25-anni
- https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/investitori/the-editorial-project

Wikipedia:

- https://it.wikipedia.org/wiki/FAQ