



Indagine promossa da CASSA DI RISPARMIO DEL VENETO

**L'esperienza dei musei di impresa in Veneto: un connubio virtuoso tra
impresa, territorio e turismo**

a cura di Davide Girardi e Silvia Oliva

IN COLLABORAZIONE CON CISET – CA' FOSCARI

Venezia, marzo 2017

Sommario

MUSEI DI IMPRESA: TRA STORYTELLING, TERRITORIO E TURISMO

di Davide Girardi

Capitolo 1 – MUSEI E ARCHIVI DI IMPRESA: L’ESPERIENZA DEL VENETO

di Davide Girardi

1.1 La nascita e la caratterizzazione dei musei individuati: musei (d’impresa)?

1.2 Il rapporto con l’azienda

1.3 Il rapporto con il territorio

1.4 Il futuro

1.5 Principali evidenze conclusive

SCHEDE DEI MUSEI INTERVISTATI

Museo dell’Occhiale

Museo della Calzatura Rossimoda

Museo del Gioiello

Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva

Poli Museo della Grappa

Archivio storico Rubelli

Capitolo 2 - IL MUSEO D’IMPRESA COME PRODOTTO TURISTICO

di Valeria Minghetti, Erica Mingotto

2.1 Impresa, turismo e territorio: i termini della questione

2.2 Turismo di impresa e nuovi modelli di fruizione turistica: situazione attuale e tendenze

2.3 Il museo aziendale come prodotto turistico: principali fattori di successo e criticità

2.4 Una breve review delle case histories venete analizzate

2.5 Conclusioni e prospettive evolutive

Riferimenti bibliografici

ALLEGATO

Nota metodologica

Traccia di intervista

MUSEI DI IMPRESA: TRA STORYTELLING, TERRITORIO E TURISMO

di Davide Girardi

La definizione di “museo” fatta propria dal “codice dei beni culturali e del paesaggio” all’art. 101 indica tali realtà nei termini di “struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”. L’*International Council of Museums* (ICOM) definisce invece il museo come “*a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment*”. Il termine “museo”, allora, gode oggi di una formalizzazione basata su riferimenti nazionali e internazionali. In questa sede, non vogliamo tuttavia presentare un *excursus* centrato sulla ricognizione delle definizioni di “museo”, ma introdurre con due definizioni legittimate un *focus* di analisi che ha invece contorni molto più sfumati: quello dei musei e degli archivi di impresa. Come vedremo, si tratta da una parte di un fenomeno che coinvolge realtà molto differenziate – che variabilmente si avvicinano alle definizioni suesposte – ma dall’altra si è imposto in tempi recenti anche in Italia, al pari di quanto sperimentato in altri paesi europei.

In questa sede, allora, si cercherà di approfondire l’esperienza di *alcuni* musei e archivi d’impresa veneti in ottica esplorativa.

Prima di fare un sintetico riferimento a quest’ultima, tuttavia, si deve ricordare come l’esigenza conoscitiva appena ricordata non rinvii esclusivamente a un discorso specialistico, ma trovi un radicamento profondo anche nelle più recenti tendenze socio-economiche che hanno investito il nostro Paese e, in esso, il Veneto quale regione rappresentativa di un dinamismo economico prima accelerato e poi oggetto di mutamenti profondi tuttora in atto. All’interno di questi processi di cambiamento, l’attenzione ai significati del prodotto – ma anche a quelli di un territorio – si è fatta non solo importante, ma per molti aspetti dirimente. La possibilità di competere sui mercati internazionali – anche e soprattutto dopo gli anni comunemente definiti di “crisi” – riposa sulle *chance* di presentare una proposta di valore *distintiva*, una distintività che non è necessariamente quella di attori come le aziende, ma anche quella dei territori; di più, con un intreccio tra aziende e territori che si fa talvolta già strutturata talaltra meno, ma non per ciò meno necessaria. Se i significati diventano il *frame* entro cui i prodotti e i territori acquisiscono ulteriore valore, si rivela necessario porre attenzione a progetti e percorsi nati secondo diversi inneschi, ma con l’obiettivo comune di fare dei significati e dei *frame* simbolici l’oggetto primo di tutela e riproduzione, partendo dal presupposto che questi abbiano avuto e abbiano un ruolo importante nella storia economico-produttiva del Paese e, per quanto qui interessa, del Veneto (Micelli, 2011; Bettiol, 2015). A ben vedere, quindi, prestare attenzione ai percorsi dei musei e degli archivi di impresa veneti equivale a ritenere che: lo sviluppo socio-economico regionale meriti di essere raccontato; meriti di essere raccontato soprattutto alla luce delle evoluzioni recenti, che affidano ai significati e alla narrazione delle proposte di valore un ruolo di primaria importanza. Solo con questa consapevolezza è possibile comprendere la *ratio* delle pagine che seguono, in cui le rappresentazioni fatte proprie dagli intervistati sottendono le situazioni e i percorsi di aziende e territori che affrontano le dinamiche di mutamento da cui sono sfidati. I musei e gli archivi d’impresa appaiono nel pieno di questo mutamento e parimenti contribuiscono ad affrontarlo per quelle aziende e quei territori cui essi intrinsecamente pertengono. L’interesse

dell'indagine, quindi, non risiede in un tratto puramente speculativo o di natura accademica, ma per le ragioni suddette vi affianca un rilievo fondamentale anche per l'operatività concreta degli attori economico-sociali.

Prestando nondimeno preventiva attenzione ad alcuni risvolti teorici della questione oggetto d'analisi, si può notare come essa sia divenuta degna di nota anche in Italia. Tra i contributi più rilevanti, si ricorda qui quello di Negri (2003), che opera una distinzione tra museo dell'impresa e museo generato. Il primo rinvia ad un'impresa attiva, mentre il secondo ad una vicenda aziendale e da essa generato. Lo stesso Negri, poi, propone una sorta di tassonomia che risulta particolarmente utile per districarsi nella varietà delle esperienze che si richiamano (genericamente) al museo d'impresa. Con le parole di Quintiliani (2015), si può tuttavia convenire come "il museo aziendale rispetto al museo classico non si presta facilmente a una definizione univoca in quanto in continua evoluzione e ibrido ossia collocabile al confine tra due mondi: il mondo della cultura/arte e il mondo del *profit*" (p. 4). Per altro verso, tuttavia, sembra interessante il tentativo di Montella (2010) di catalogare i musei d'impresa come musei che attestano di: "appartenere direttamente o per il tramite di un soggetto strumentale ad un'impresa tuttora attiva; essere dedicati alla storia dell'impresa e/o a temi connessi con l'attività d'impresa; essere destinati a contribuire alla creazione di valore per l'impresa attraverso la diffusione del *brand* e dell'immagine aziendale" (pp. 147, 148); ancor prima, è necessario distinguere tra "un museo e, per contro, una raccolta o un archivio, giacché la raccolta non comporta la regolare apertura al pubblico e l'archivio conserva documenti solo cartacei" (p. 147). Sul fenomeno dei musei d'impresa la letteratura nazionale è più recente di quella internazionale (in proposito, si ricordano tra gli altri: Quintanilla, 1998; Dixon, 1999; Griffiths, 1999; Kinni, 1999; Nissley, 2002). Quanto allo svilupparsi del fenomeno, infatti, "i musei aziendali si sono diffusi in tutta Europa negli ultimi venti anni. In Italia il fenomeno è stato più lento e contenuto rispetto a paesi come Germania, Gran Bretagna, Olanda, raggiungendo il suo massimo negli scorsi anni '80 e '90" (Montella, 2010). Una ricognizione sistematica della letteratura non è l'obiettivo del presente rapporto di ricerca; per altro verso, come i richiami precedenti dimostrano, diversi studiosi hanno cercato di dare definizioni il più possibile rigorose e, insieme, esplicitare i punti di vista proposti. Si tratta infatti di una tema d'analisi che può essere affrontato da molteplici punti di vista. Proprio per questo, però, prima di procedere si ritiene necessario un chiarimento preliminare su due dimensioni: la prima rinvia alla "definizione", la seconda alle dimensioni di analisi considerate.

Quanto alla prima, solo alcuni musei tra quelli considerati rispondono alle definizioni di museo d'impresa riprese in precedenza: nell'ambito di questa indagine, infatti, solo alcune esperienze analizzate vi rientrano, nella fattispecie il Museo della Calzatura, il Museo della Grappa e, in qualità di archivio, l'Archivio Rubelli. Gli altri, invece, possiedono un carattere più specificatamente distrettuale, ma si è deciso di coinvolgerli nell'indagine perché assolutamente in linea con il profilo socio-economico veneto, in cui proprio i distretti hanno avuto e tuttora hanno un ruolo rilevante. Una scelta di "apertura", questa, che appare in linea con quella (di natura meno teorica e più operativa) fatta propria dalla realtà associativa più rilevante tra quelle dedicate a sviluppare le progettualità relative ai "musei d'impresa": Museimpresa¹.

Per quanto concerne le dimensioni d'interesse, si riteneva interessante approfondire soprattutto il potenziale simbolico dei musei e degli archivi considerati, per le ragioni riprese in apertura. Ciò, sia che lo si guardi dall'interno dell'impresa sia che, invece, la prospettiva sia sul museo d'impresa come volano d'attrattività territoriale; senza dimenticare, poi, che esso può essere letto anche da un punto di vista strettamente turistico, nella misura in cui contribuisce a migliorare la riconoscibilità di un territorio verso l'esterno. Si è così deciso di concentrare

¹ Cfr. www.museimpresa.com.

l'attenzione anche e soprattutto sulle capacità di *storytelling*, valicando la mera logica quantitativa misurabile (ad esempio) con il numero di visitatori che lo frequentano e assumendo centralità quella "memoria" che tramite il museo si esplica: la storia, le tappe evolutive, il presente che si raccorda ad un passato che funge da matrice indispensabile per interpretare l'attività dell'azienda (o delle aziende) che ad esso si rifanno. Il museo, così, non serberebbe vestigia intoccabili, ma risignificerebbe l'«ora» con un'attenzione peculiare all'«allora», al fine di rappresentare ciò che negli studi organizzativi si chiama *imprinting* organizzativo, costituendo quest'ultimo la cifra distintiva che si fa ponte tra l'impresa che è stata, quella che è e quella che sarà. Come si vedrà, il tema delle riserve di senso garantite dal museo (d'impresa) può essere svolto anche con attenzione a quanti partecipano dell'organizzazione aziendale e ad essa contribuiscono. In proposito, esso appare come uno strumento integrativo delle dinamiche di riconoscimento e di introiezione di ciò che costituisce fondamento dei "valori" aziendali e della conseguente *mission* che da essi deriva. La cultura organizzativa, in tal senso, si proietta più all'interno che all'esterno, rendendosi il tramite dell'incrocio tra i fini individuali e quelli collettivi, contribuendo a far sì che quanti sono interni all'organizzazione ne percepiscano la specificità e ad essa collaborino attivamente. L'attenzione al "senso", ai significati, ha visto in letteratura un considerevole sviluppo, laddove si parla "politics of exhibition" o "organizational memory" (Nissley, 2002), del *corporate museum* come *marketing device* (Piatkowska, 2014), del museo d'impresa come "forma esclusiva per il *corporate marketing*" (Gilodi, 2002), di museo che "comunica l'impresa", tra "identità organizzativa" e "*sensemaking*" (Iannone, 2016), di musei d'impresa come "strumento di comunicazione" (Montella, 2010).

Una terza dimensione importante – che in questo lavoro è anch'essa presente – è quella che intravede nel museo d'impresa un potenziale attrattore turistico nell'ambito di una più estesa idea di territorio. Se è vero che dall'angolatura degli "ecosistemi del valore" l'azienda s'inserisce pienamente nelle dinamiche di attrattività territoriale e beneficia essa stessa della capacità di un territorio di farsi competitivo, riflettere sul potenziale turistico del museo d'impresa significa comprendere in che modo esso contribuisca alla distintività del territorio stesso, superando l'esclusivo legame tra il museo aziendale e l'impresa – o le imprese – cui esso originariamente afferiva e afferisce tuttora.

Come si accennava in apertura, nella stessa scelta dei musei coinvolti dall'indagine il legame tra museo d'impresa e territorio appare peculiare. I musei individuati², infatti, presentano in alcuni casi elementi più coerenti con l'impostazione distrettuale che ha contraddistinto i territori veneti, al di là di un'idea atomistica dell'impresa che veicola prima di tutto se stessa ma, al contrario, riconnettendo distintivamente l'azienda alla più ampia storia di un territorio. Questa attenzione al territorio più ampio, inoltre, sembra poter intravedersi anche nel pionieristico approfondimento dedicato ai musei, alle collezioni e agli archivi d'impresa trevigiani (Manzato, Prandi e Tullio, 2008).

² Appare opportuno sottolineare come i musei coinvolti nell'indagine non rappresentino la totalità delle esperienze significative e rilevanti del territorio veneto, ma solo una prima selezione di casi relativi alla tematica del presente Rapporto.

Capitolo 1 – MUSEI E ARCHIVI DI IMPRESA: L'ESPERIENZA DEL VENETO

di Davide Girardi

1. 1 La nascita e la caratterizzazione dei musei individuati: musei (d'impresa)?

La definizione di “museo d'impresa” – si diceva – solo in parte gode di precisi riferimenti. Per quanto già detto, in questa sede vorremmo però sospendere il giudizio sulla congruenza o meno delle esperienze considerate rispetto alle definizioni “ufficialmente accettate” di museo d'impresa, approfondendole invece mantenendo ferma la ricchezza che esse esprimono: rispetto a quest'ultima, infatti, appaiono più rilevanti le specifiche declinazioni che i musei coinvolti dall'indagine hanno assunto non solo in relazione all'eventuale azienda di riferimento, ma anche in rapporto al territorio in cui si trovano e alla molteplicità di attori con i quali interagiscono.

Il quadro che emerge dalla nostra indagine, da questo punto di vista, restituisce percorsi confrontabili solo in parte, essendo invece molto più debitori con le specifiche vocazioni testimoniate da ciascuno di essi in ragione delle diverse caratterizzazioni originarie.

Da questo punto di vista, alcuni musei vedono un avvio contrassegnato prima di tutto dall'interesse di un imprenditore: verso una specifica collezione, anche d'altrui proprietà; verso un tema. Un interesse che non necessariamente coincide con quello dell'azienda, anche quando l'imprenditore sia coinvolto direttamente nella gestione dell'impresa.

Il museo è nato alla fine degli anni Ottanta, perché Vittorio Tabacchi – che è l'attuale presidente di questa Fondazione – ex patron Safilo – era venuto a conoscenza che l'ottico Bodart vendeva la sua collezione. Lui era un collezionista già (noto) ed era stato contattato come tale. Personalmente la collezione non gli interessava, ma nasce questa idea di lasciare sul territorio una testimonianza della lavorazione dell'occhiale. Allora insieme ad altri imprenditori, e con finanziamenti pubblici e privati acquistano la collezione che era composta da milleseicento pezzi che raccontavano la storia dell'occhiale dalle origini fino agli anni '50 del Novecento. Questo primo nucleo, questa prima collezione, ha permesso l'apertura del primo museo dell'Occhiale, che non era nella sede attuale ma a Tai in un edificio che ospitava uffici. Era il 1990. Nel corso degli anni sono state o donate o acquistate altre collezioni e attualmente il museo ha più di quattromila reperti ed è il più importante museo d'Europa per quanto riguarda la storia della lente e dell'occhiale. Agli inizi del 2000 la precedente amministrazione ha capito l'importanza di questa collezione e ha ritenuto che questo museo andasse valorizzato anche per fini turistici. C'era questa struttura che era bloccata da anni, riescono a sbloccare il tutto e decidono che sarebbe stata la nuova sede museale. Nel 2007 il Museo si trasferisce nella struttura attuale. Il museo è strutturato in due percorsi distinti: il primo racconta la storia della nascita della lente e dell'occhiale e del suo sviluppo nel corso dei secoli. Il secondo, invece, racconta la storia di questo distretto, perché era importante legare la storia di questo accessorio anche a quella del territorio.

La prima fattispecie è quella rappresentata dal Museo dell'Occhiale, in cui il soggetto istitutore è legittimamente inserito in una vocazione produttiva territorialmente marcata e caratteristica, ma vede nell'acquisto della collezione un interesse che è sin dall'inizio di natura non strettamente privata. Solo in seguito, con gli investimenti effettuati da un'organizzazione

più strutturata e “l’avallo” dell’attore pubblico, il museo assume una veste ancora più distrettuale e direttamente legata ad una storia produttiva, che ne amplificano la capacità di costruire senso condiviso e memoria più autenticamente collettiva.

Si distingue invece diversamente il Museo della Grappa, in cui la passione di Jacopo – uno dei membri della famiglia Poli – costituisce l’elemento propulsivo per pensare la storia della grappa in modo altro rispetto alle rappresentazioni comunemente fatte proprie dalla *vulgata*, arricchendole e saldandole in modo specifico con il messaggio aziendale che anche l’azienda sta convintamente costruendo.

Noi come famiglia produciamo grappa da tanti anni, e per lavoro oltre che per piacere mi sono trovato a viaggiare in tanti paesi nei quali si producono dei distillati o delle acqueviti. [...] E ho notato come in ognuno di questi paesi, in particolare la Francia, ci fossero delle istituzioni sia private che pubbliche che promuovevano i prodotti tipici del territorio. Quindi un’attenzione specifica a queste peculiarità enogastronomiche (parliamo del vino, parliamo del pane, anziché del formaggio anziché delle acqueviti). E in particolare in Francia questa attenzione ha fatto sì che venissero proposti percorsi didattici [...] attinenti sia agli strumenti (quindi gli alambicchi) sia ai prodotti (quindi, tipicamente, il Museo del Cognac o l’Heritage Whisky Museum che c’è ad Edimburgo). Tornando a casa da questi viaggi riflettevo sul fatto che in Italia non c’era nulla che raccontasse qualcosa della più rinomata acquavite italiana che è appunto la grappa. In particolare, a Bassano del Grappa, che è considerata a livello popolare la capitale della grappa, data questa omonimia [...], anche se hanno etimologie diverse; c’è questa affezione, questo collegamento semantico. Ho pensato: potrebbe essere che Bassano sia proprio il luogo ideale per raccontare cos’è la grappa? Poi una serie di coincidenze ha fatto sì che in quegli anni mia moglie cercasse lavoro e lo aveva trovato (mia moglie è particolarmente vocata alla comunicazione e ai rapporti interpersonali). Ho pensato che lei potesse essere una persona validamente utilizzata in questo senso. All’inizio le idee erano molto confuse, poi nel tempo si sono un po’ più chiarite, abbiamo cercato un posto che fosse da un punto di vista strategico e simbolico importante (proprio di fronte al Ponte degli Alpini) e abbiamo detto “proviamo”. “Ma come la sosteniamo?”. Allora, l’azienda non se l’è sentita di scommettere su di una iniziativa che era di carattere culturale e i cui riscontri economici non erano nemmeno da conteggiare. Né conteggiabili né da conteggiare perché non era quello il tema. Però c’era da tenere in piedi questa attività. [...] Allora abbiamo pensato di creare un ente a sé stante, che si mantenesse attraverso la vendita dei prodotti dell’azienda, [...] e nel ricavo trovasse risorse necessarie. Il 4 luglio del ’93 abbiamo aperto i battenti in un posto, anche da un punto di vista simbolico, importante, perché ci troviamo di fronte al Ponte degli Alpini, perché ci troviamo in una città in cui altre distillerie storiche si trovano da molti anni, perché noi siamo arrivati un po’ dalla campagna. [...] E quindi ci siamo presi anche un po’ un rischio da un punto di vista dell’immagine e imprenditoriale, di un certo tipo. Devo dire che da subito questa proposta è stata apprezzata.

Non dall’inizio, allora, queste potenzialità simboliche vengono immediatamente percepite dall’azienda, creandosi un percorso interno e quasi “parallelo” tra la volontà di chi intravede una potenzialità non strettamente definibile in termini di *business plan* (pur partecipando all’operatività standard dell’azienda stessa) e la quotidianità operativa dell’impresa. Come si vedrà meglio più oltre, questi percorsi si sono felicemente incontrati e – pur conservando una propria caratterizzazione – il Museo della Grappa è oggi un moltiplicatore di significati centrale per l’azienda.

Focalizzando ancora l’attenzione sul “mito fondativo” dei musei considerati, una pertinenza strettamente aziendale è rinvenibile nel caso dell’Archivio Rubelli, che possiede carattere funzionale rispetto all’ufficio stile dell’azienda di riferimento e viene progressivamente

investito di un ruolo sempre più rilevante come moltiplicatore di valori per l'impresa e come depositario delle potenzialità simboliche del prodotto.

Le aziende creano dei serbatoi di storia, di cultura, di prodotti, di contenuti: gli archivi. Per quanto ci riguarda, l'archivio segue la storia dell'azienda. La Rubelli nasce sulla scia dell'arte della seta veneziana, più precisamente di quel che ne rimaneva nella seconda metà dell'800: negli anni attorno all'Unità d'Italia assistiamo ad un rinascimento culturale [...] La Rubelli muove i primi passi all'interno di una nuova tendenza culturale, quella del "revival", che puntava a riconnotare il prodotto industriale, riqualificandolo secondo canoni estetici desunti dal passato.

Le esposizioni universali della seconda metà dell'800 si pongono una domanda: come fare delle cose belle? E' un dibattito che nasce nel Nord Europa, più precisamente a Londra. [...] All'interno di questo filone culturale, Venezia è vista come uno dei centri di riferimento di modelli decorativi ed estetici di vario tipo. Ruskin scrive "Le pietre di Venezia" e Venezia diventa una delle tappe fondamentali della cultura romantica: permette di "rivivere il passato" e ciò crea un vero e proprio "humus culturale" che rilancia l'artigianato locale. E' lo stesso "humus culturale" condiviso dai rampolli della grande borghesia nordeuropea e americana e che in Italia viene indicato con il termine "Storicismo". Nell'ambito del Grand Tour gli esponenti della borghesia europea venivano in Italia e visitavano Roma, Firenze, Venezia [...]. Il concetto di Made in Italy credo nasca da tutto ciò. [...] Nelle varie città italiane si diffonde la consapevolezza dell'importanza della ripresa delle arti e dell'artigianato artistico. E il turista colto del Grand Tour, giunto a Venezia, oltre a visitare la città cerca anche prodotti locali di alto valore artistico: manufatti in vetro, mobili con dorature, vasellame che le aziende producono per rispondere a questa committenza straniera "informata". La Rubelli nasce innestandosi su un'altra azienda, la Giobatta Trapolin, che discendeva in linea diretta dall'Arte della Seta. Con questo "matrimonio" la Rubelli punta ad una tessitura secondo i modelli estetici del passato. Per riproporre questi modelli era però necessario avere un archivio. Quindi si cominciano ad acquisire sul mercato antiquariale tessuti del Rinascimento, del Barocco, del Rococò (soprattutto broccati, lampassi...). Nasce così il primo nucleo dell'archivio Rubelli, nell'ottica di un contenitore di modelli a cui attingere.

Sebbene inserito in una vicenda aziendale definita, l'esperienza del Museo della Calzatura Rossimoda è non del tutto sovrapponibile a quella dell'Archivio Rubelli. Per alcuni versi, ne inverte il percorso: nato infatti come "salotto buono" del fondatore dell'azienda con l'obiettivo di rappresentare plasticamente le capacità e le potenzialità aziendali, si struttura nel corso del tempo acquisendo un'autonomia progressiva e risultando oggi pienamente inserito anche in termini funzionali all'interno delle attività aziendali, al servizio dell'ufficio stile e della socializzazione dei nuovi assunti in Rossimoda ai valori aziendali.

Di solito è molto più facile che in azienda ci sia un magazzino, da cui si va ogni tanto a recuperare qualche pezzo perché fa comodo far vedere qualcosa dello storico. Da lì ci si rende conto che c'è sempre qualcuno che dice "ah, che interessante" [...] e si capisce che merita che qualcosa sia esposto sempre e da lì nasce il museo dell'impresa. Qui non è stato così; è nato prima il Museo e l'archivio è venuto dopo. All'aumentare della complessità del Museo, ci siamo detti "non riusciamo più a ricordarci tutto quello che c'è, bisogna trovare un sistema diverso". Luigino Rossi: perché aveva voluto questa villa? Per avere un salotto buono dove portare gli ospiti importanti, che non erano solo i clienti finali, i buyer della grandi catene. Per lui i clienti più importanti erano soprattutto i proprietari delle licenze.

Sia l'Archivio Rubelli sia il Museo della Calzatura sono peraltro accomunati da un'attenzione non estemporanea delle aziende di riferimento, anche se – come si è visto – le rispettive storie testimoniano valenze che non sono solamente simboliche, ma le collocano all'interno di una dimensione organizzativa che possiede tratti eminentemente strutturali.

Prestando ancora attenzione alle ragioni fondative dei casi considerati, una prospettiva dichiaratamente distrettuale si può cogliere sin dall'inizio nell'esperienza del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva e in quella del Museo del Gioiello.

(Questo museo) nelle sue peculiarità è unico, perché è un museo di distretto ed è specifico su un aspetto che per me è quello, più che della calzatura, dell'evoluzione del "design funzionale" della calzatura, da tanti punti di vista. Dalla calzatura funzionale da lavoro fino al massimo delle funzioni che sono richieste nelle performance sportive. Dietro c'è una "forma mentis" connaturata con gli imprenditori "scarperai" del Distretto. C'è una storia antica che nasce da una competenza più generale che è del Veneto [...]. In Veneto trova due grandi destinazioni e percorsi di evoluzione, e non credo che sia casuale, che sono una quella della "calzatura gioiello" del Brenta luogo di villeggiatura e residenza dei "nobili" – che mantiene ancora, devo dire, la sua caratteristica peculiare – e nel Montebellunese. Perché il Montello? (Qui) c'erano i boscaioli che avevano la necessità di una calzatura tecnica, [...] che ha una sua connotazione specifica in termini di funzionalità. [...] Il Museo nasce per documentare la calzatura nella sua evoluzione, ma nasce anche come esempio di cooperazione inedita di museo interaziendale dove 82 concorrenti mettono assieme la creazione del proprio "ingegno" esponendo il loro prodotto più evoluto dando vita così ad una rappresentazione unica per storicità e vastità di "creatività" e "innovazione" dell'evoluzione della scarpa funzionale sportiva che nessuna azienda poteva rappresentare da sola.

Il progetto è figlio della sinergia e della comune visione tra l'allora Fiera di Vicenza ed il Comune di Vicenza nel voler offrire alla città una piattaforma culturale di respiro internazionale, per rafforzare il suo ruolo di capitale mondiale del gioiello. Vicenza ha infatti una straordinaria tradizione nel comparto orafa-gioielliero ed è tra i principali distretti al mondo per qualità, design e tecnologia della produzione. Per promuovere questo settore, oltre 60 anni fa è nata la Manifestazione VICENZAORO, divenuta oggi l'evento fieristico di riferimento a livello mondiale. Attraverso il Museo del Gioiello, abbiamo quindi voluto valorizzare dal punto di vista dei contenuti culturali la produzione orafa, non solo vicentina e italiana, ma anche internazionale. Ne è nato il primo esempio di Museo in Italia, e uno dei pochi al mondo, dedicato esclusivamente al gioiello. Tra il 2015 e il 2016 abbiamo presentato al pubblico la prima edizione della grande esposizione temporanea ospitata al primo piano, a dicembre dell'anno appena trascorso, invece, abbiamo inaugurato la seconda edizione 2017-2018.

I due distretti – relativi allo *sportsystem* (di Montebelluna) e al gioiello (di Vicenza) – trovano nei Musei una piattaforma che catalizza una storia, delle competenze e una narrazione. In questo caso, i distretti divengono il fulcro dei Musei, che non riflettono la storia di un'azienda, ma di un insieme di imprese che hanno trovato in una vocazione produttiva la loro cifra distintiva fino a farne una sorta di *brand* territoriale (sia pure a diversi gradi di sviluppo).

La cifra distrettuale si evidenzia in modo diverso per il Museo del Gioiello e per quello dello Scarpone e della Calzatura Sportiva: il primo – più recente – trova in una sorta di "agenzie" come la Fiera di Vicenza e il Comune di Vicenza stessi dei moltiplicatori fondamentali che rappresentano la continuità del Museo con l'esperienza fieristica dedicata al gioiello, divenuta negli anni un appuntamento di caratura internazionale che quasi traspone questa sua forza nella più recente costituzione del Museo come luogo permanente di racconto. Per il Museo

dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, si tratta di una filiazione più direttamente collegata all'iniziativa di aziende concorrenti che riconoscono il loro forte legame con il territorio fino a divenire dei *player* riconosciuti a livello internazionale.

Come si vedrà più oltre, la relazione tra il "distretto" di riferimento e le aziende appare oggi sotto una diversa luce nei diversi casi considerati: in questo senso, la relazione originariamente instauratasi muta fino a possedere oggi dei tratti in alcuni casi molto differenti rispetto a quelli iniziali. Anticipando quanto si dirà, il Museo e il distretto appaiono in taluni casi ancora saldamenti osmotici e reciprocamente "sensati", in altri tale relazione è in fase di ricostruzione proprio alla luce dei mutamenti intervenuti nei territori e quindi anche nelle proposte di valore delle aziende.

Le genealogie dei musei e degli archivi considerati, infatti, non costituiscono una matrice indelebile che ne informa l'attività in modo quasi indiscusso, ma si rivela il punto d'origine di un percorso che oggi deve rispondere a numerose sfide ambientali, sia quelle provenienti dal contesto aziendale di riferimento sia quelle che giungono dall'ambiente più ampio, e sempre più complesso, in cui essi agiscono. Proprio perché il *task environment* delle realtà considerate è multidimensionale, nelle prossime pagine saranno approfondite le due macro-dimensioni centrali emergenti dalla ricerca: le relazioni dei musei e degli archivi con l'azienda e quelle degli stessi con il più ampio territorio di riferimento.

1.2 Il rapporto con l'azienda

Nella nascita delle esperienze considerate, si è visto come l'intreccio con la vicenda di una o più aziende non costituisca *tout court* la sola peculiarità distintiva delle esperienze considerate. Tale complessità permane anche focalizzando l'analisi sul significato odierno dei musei e degli archivi se posti in relazione alle aziende in cui hanno preso costitutivamente vita o ai territori di cui essi costituiscono una sorta di memoria collettiva vivente.

In proposito, è opportuno non dimenticare come la letteratura abbia approfondito il legame fondamentale tra l'impresa e il museo d'azienda, che dovrebbe fungere da generatore di senso "utile" all'azienda e alla sua capacità di narrarsi in un certo modo; il museo d'impresa diverrebbe così un agente di simbolizzazione capace di rappresentare la proposta di valore dell'azienda, in un momento storico in cui lo *storytelling* dell'azienda appare centrale nel farne percepire la distintività rispetto ai concorrenti.

Ad una più precisa analisi delle esperienze considerate, però, una tale pertinenza non appare del tutto lineare e "scontata". L'analisi dei casi studiati, infatti, restituisce differenti fattispecie di cui ci occuperemo in questa sezione, che vorremmo qui elencare per maggiore semplicità:

- il museo o l'archivio aziendale che riveste un ruolo "simbolico-funzionale"; vi rientrano soprattutto Archivio Rubelli e Museo della Calzatura di Villa Foscari Rossi;
- il museo "distrettuale", che oggi rappresenta un territorio – già o tuttora "distretto" – sforzandosi non solo di restituire le vestigia di quel che fu, ma anche di connettersi alle sfide che oggi investono il territorio alla luce dei processi di internazionalizzazione delle aziende e di innovazione delle proposte di valore. Si tratta soprattutto delle esperienze del Museo dell'Occhiale, dello Scarpone e della Calzatura Sportiva e del Museo del Gioiello.
- il museo "*storyteller*", in cui una forte pertinenza aziendale – come nel caso dei musei "simbolico-funzionali" – non si accompagna per contro ad uno specifico ruolo di funzione aziendale, ma a quello più specifico di "narrazione" delle peculiarità che contraddistinguono l'azienda specifica; è questo il caso del Museo della Grappa.

Chiaramente, questi idealtipi non intendono “incasellare” i casi considerati secondo le definizioni già invalse in letteratura (soprattutto in relazione all’impresa e alle valenze turistiche delle differenti “tipologie”) – rispetto a cui gli idealtipi proposti non sono appunto in alcun modo alternativi – ma sottolineare le diverse sperimentazioni in atto. Il Veneto, infatti, si costituisce come territorio che reca ancora forti le tracce di una storia economica recente più basata su vocazioni territoriali specifiche, in cui anche la storia delle imprese più capaci s’inserisce in un complesso di saperi e competenze difficilmente separabili dal contesto di riferimento. Come si dirà tra poco, nelle stesse aziende con un forte *brand* e una conseguente forte caratterizzazione il museo intende oggi restituire un legame con il territorio, evidenziando per così dire il debito della singola storia aziendale rispetto ad un tratto territoriale mai completamente scomparso.

Il museo (archivio) “simbolico-funzionale”

Il tentativo di classificazione appena effettuato colloca soprattutto l’Archivio Rubelli e il Museo della Calzatura di Villa Foscari Rossi all’interno di questo tipo ideale. Esso si distingue per un legame stretto tra le attività di servizio al nucleo di significati legati allo specifico *brand* – e segnatamente Rubelli da una parte e Rossimoda dall’altra – e quelle che si qualificano invece per essere strutturate all’interno dei processi ideativi e produttivi aziendali. Al di là dei tratti comuni, vale forse la pena segnalare anche le caratteristiche specifiche dell’Archivio e del Museo.

L’Archivio Rubelli, in particolare, funge oggi da complemento indispensabile per l’ufficio stile dell’azienda, che in esso raccoglie tutti i materiali e le realizzazioni più identificative della propria produzione; accanto a questi, anche manufatti tessili antichi provenienti da moltissimi Paesi.

Questo “patrimonio” viene utilizzato quale fonte di ispirazione per creare le nuove collezioni.

L’archivio è sempre stato fondamentale per la parte creativa della Rubelli: l’ufficio stile. Lo è stato e lo è tutt’oggi. L’archivio è spesso uno dei punti di partenza quando si inizia a progettare una nuova collezione. La sua principale funzione è quella di essere da supporto per la creazione di nuovi prodotti. Anche nel pensare un articolo moderno o contemporaneo non è detto che non si possa guardare a tecniche, colori, materiali propri dei tessuti antichi. [...] Chiaramente nel tempo l’archivio è diventato un contenitore di valori culturali dell’azienda, un po’ lo stigma di quello che possiamo definire la filosofia di Rubelli [...] Se prima infatti si consultava occasionalmente l’archivio per cercare quello che poteva tornare utile per la produzione, ora lo si fa con la consapevolezza che questa consultazione riguarda materiali importanti per la cultura e la storia dell’azienda stessa [...] Nata nel gusto del “revival”, la Rubelli ha nel suo DNA uno sguardo attento all’aspetto storico: l’Archivio è il contenitore della storia della produzione: del passato e del presente. L’Archivio custodisce prodotti “storici”, sia usciti dai nostri telai a partire dalla fine dell’Ottocento, sia manufatti antichi di diversa provenienza.

L’Archivio è riferimento per due aspetti fondamentali: da un lato la creazione attuale, dall’altro la promozione della nostra visione del prodotto legata a una tradizione. Con l’affermarsi di un’idea di Made in Italy, dal secondo dopoguerra in poi abbiamo maturato la consapevolezza che c’è una storia alle nostre spalle, e il cliente stesso vuole intravedere questa storia [...]

Il nostro museo-archivio è il perno sia della produzione della parte classica della nostra collezione, sia della memoria e della tradizione tessile nel corso dei secoli.

È a tutti gli effetti un processo di risignificazione che fa del museo non un archivio statico e “polveroso”, ma una memoria selettiva di quanto distingue Rubelli in qualità di *brand* di alta

gamma, che incorpora una storia e un profilo d'élite, di cui l'Archivio costituisce a tutti gli effetti un'articolazione coerente. Soprattutto in questo è possibile individuare il tratto simbolico-funzionale, che si esplica nell'investimento e nel riconoscimento che l'azienda agisce rispetto ad una propria struttura – l'Archivio – di cui riconosce il contributo fattivo nella creazione di senso che accompagna strutturalmente produzioni d'alta qualità in cui anche la narrazione di quest'ultima assume un ruolo centrale.

Indicazioni per alcuni aspetti simili emergono anche in merito al Museo della Calzatura di Villa Foscari Rossi, in cui le attività di catalogazione dei prodotti Rossimoda e, in futuro, del gruppo LVMH – di cui Rossimoda è recentemente entrata a far parte – trovano in un prodotto digitale appositamente creato per l'ufficio stile dell'azienda (una volta all'anno) l'espressione del saldo legame che sussiste tra il passato, il presente e il futuro della produzione dell'azienda.

L'archivio è il nostro fiore all'occhiello, è il prodotto al quale ci stiamo dedicando anima e corpo, solo dal 2006. Noi abbiamo due fonti di raccolta, il vecchio giacimento storico, questi vecchi scatoloni sopra dei pallet, che teniamo dentro ad un vecchio magazzino, che sono quelli che continuiamo ad aprire per vedere che cosa c'è dentro. I modelli vanno ricondizionati, fotografati e poi schedati nel nostro database; sono tutti ammucchiati, invece noi a fine lavoro li mettiamo in ordine dentro una scatola da scarpe e poi di nuovo dentro il pallet che viene numerato per essere sempre rintracciabile. La seconda fonte di approvvigionamento è l'attività corrente dell'azienda che cerchiamo di standardizzare il più possibile. [...] A noi interessa che lo stilista che viene qui abbia più materiale possibile a disposizione e che desideri anche tornare. Una volta si accorge di qualcosa e un'altra volta si focalizza su qualcos'altro. Questo è stato soprattutto il pensiero di dieci anni fa quando abbiamo pensato l'esposizione del museo, per questo abbiamo così tanto materiale "a vista". Chiaro che adesso con l'archivio digitale quello che è esposto è comunque la punta dell'iceberg, e quindi si potrebbe anche rivedere questa scelta, si potrebbe anche decidere di esporre meno pezzi, perché poi all'addetto ai lavori possiamo offrire la possibilità di usare il pc e di navigare dentro il database. Nei confronti dell'azienda il museo serve a valorizzare, a documentare, a formare e a comunicare. Allora, in che modo valorizziamo? [...] Allora, dall'esposizione si dovrebbe cogliere quanto brava sia Rossimoda ad accontentare stili diversi anche nella stessa stagione, ma anche in che modo il singolo brand ha contribuito all'evoluzione del costume. Perché (per un museo) una villa veneta? Perché i frutti di questo territorio sono la civiltà delle ville venete e il distretto calzaturiero. Secondo noi non è un caso. Perché qui facciamo le scarpe più belle del mondo? Perché un certo stimolo dato dal bello intorno a noi, un certo senso delle proporzioni, un certo senso estetico [...] hanno dato luogo a un distretto calzaturiero dove si fanno prodotti di eccellenza. Come formiamo? Con i nuovi dipendenti si cerca di raccontare il percorso di Rossimoda con l'idea che chi viene a lavorare in azienda possa poi anche decidere di rompere con questo passato, ma con coerenza e consapevolezza. Si decide per un percorso diverso, ma sapendo cosa è stato fatto prima e cosa si sta facendo in questo momento. Consulenza ai brand: una delle cose che ci piacerebbe fare ancora più intensamente, che però ci dà tantissima soddisfazione. C'è una casa di moda che ci ha già chiesto diverse stagioni di fare un cd. Ci dà il mood della stagione, noi dobbiamo fargli un cd con 100 immagini del Museo che ricordano questo mood. Può essere un tacco, può essere un accessorio, può essere una forma, un colore, un tessuto, un materiale. Loro, durante il brainstorming con il direttore creativo della maison, guardano questo cd da cui vengono selezionati da uno a sei pezzi. A quel punto il muletto va, tira giù quello che serve dai pallet numerati e gli mandiamo le scarpe che vengono lasciate in prestito per ispirare la nuova stagione.

Lasciando che i responsabili delle attività del Museo scelgano le 100 foto più rappresentative di quanto in esso esposto – combinandole in modo originale e non statico – l'azienda riconosce l'attività di creazione di senso condotta dal Museo e la sua attualità, che trova nelle ideazioni dell'ufficio stile (che da quelle 100 foto prendono spunto) una riformulazione attuale dei significati associati a Rossimoda, presente in nuovi prodotti capaci di coniugare memoria e progetto, riconoscimento del passato e slancio verso il futuro.

Sia per l'Archivio che per il Museo, la collaborazione con gli uffici stile non esaurisce le attività degli stessi, ma risponde in modo convincente alla domanda: quali sono, insieme, la funzione e il significato che oggi essi possono ricoprire per le aziende entro cui sono inserite? Funzione e significato si completano a vicenda, nella misura in cui la prima non si appiattisce su una esclusiva caratterizzazione funzionale indistinta, ma la arricchisce in quanto generatrice di significati. L'Archivio e il Museo esistono in quanto per le rispettive aziende sono parte di una narrazione tuttora imprescindibile per le relative produzioni, in qualità di riserve di senso (più ancora che di pezzi e prodotti).

Il museo "distrettuale"

Prestando attenzione al secondo idealtipo individuato, il museo *distrettuale* trova il proprio margine di più evidente differenza rispetto all'idealtipo *simbolico-funzionale* nell'assenza di una matrice aziendale fondativa, ma in una vocazione eminentemente territoriale che – con diverse accentuazioni – funge da autentica ragione d'essere delle attività dei tre musei che possono essere accostati al concetto proposto: come dicevamo, ci si riferisce qui al Museo dell'Occhiale, a quello dello Scarpone e della Calzatura Sportiva e a quello del Gioiello. Le vicende di queste tre realtà presentano elementi di comunanza, ma anche alcuni elementi di alterità in misura forse superiore a quanto osservato rispetto all'Archivio Rubelli e al Museo della Calzatura. Vediamoli nel seguito.

Il Museo dell'Occhiale "rivendica" la propria cifra distrettuale soprattutto a seguito dello spostamento nella nuova sede e della nascita dei due percorsi tematici che oggi lo caratterizzano: quello dedicato alla storia degli strumenti ottici e dell'occhiale (che ne espone i "prodotti" più o meno recenti) e quello rivolto invece alla storia (anche sociale) del distretto. Quest'ultimo percorso diviene oggi un'opportunità di visibilità e di *sensemaking* per le aziende interessate a evidenziare il legame quasi storico tra la loro attualità e una storia produttiva che – anche se recente – si colloca all'interno di un territorio che ha una vocazione specifica (la produzione dell'occhiale, appunto).

Secondo me le aziende che si sono riavvicinate al Museo hanno capito l'importanza del Museo all'interno della comunicazione del loro marchio. Ad esempio, c'è un'azienda giovane – relativamente – per la quale venire a presentarsi al Museo dell'Occhiale... che cosa significa? Non sono nata qui così. Ma sono nata qui perché qui ci sono 150 anni di storia che mi danno la forza per essere qui e mi danno l'esperienza per essere qui. Un'altra azienda, che è un'azienda storica ed è rappresentata nel percorso museale è venuta a fare la presentazione del proprio prodotto. Essere qui significa che io ci sono oggi ma c'ero ieri. Secondo me dovrebbe essere proprio questo l'aspetto fondamentale per un'azienda, cioè io sono qui da 150 anni. Questo è un territorio votato, dove c'è l'esperienza. [...] Secondo me alcune aziende stanno facendo questo passaggio, altre vengono solo per far vedere una bella collezione, però da che io sono qui – sono qui da 12 anni – all'inizio c'era maggior disinteresse, non percepivo questa cosa. Adesso vedo che sono tante le aziende che ci contattano, magari vengono solo a visitare con i loro venditori esteri, però li portano. E questo secondo me è un passaggio importante, perché vuol dire che il Museo sta diventando interessante strumento di promozione della loro attività e il passaggio successivo che a me piacerebbe avvenisse è che loro si riappropriassero del museo per farlo diventare loro. Non economica, la cosa, ma un sentirlo loro. Ed è chiaro che quando lo

senti tuo, tu ti senti stimolato a crederci e a investirci, a tenerlo in vita e a renderlo vivo. [...] Un museo come il nostro può servire a molte aziende. [...] Da noi possono venire tutte le aziende che vogliono trovare “rifugio”, trovare “spazio” e questa è la chiave forte secondo me. Questo dovrebbe essere il nostro punto di forza. Un museo d’azienda promuove il suo marchio, promuove la sua idea, ha una finalità diversa. Qui raccontiamo una storia, che è la storia fatta di persone, che è la storia di un territorio, che è qualcosa di diverso da quel marchio.

Le aziende che chiedono di poter esporre i propri prodotti all’interno del Museo dell’Occhiale sono interessate a fare della loro presenza all’interno del museo una sorta di “marchio di fabbrica”, in cui la presenza al museo veicola implicitamente la legittimità della singola storia aziendale all’interno di un’epopea gloriosa e riconosciuta: quella del distretto dell’Occhiale. Queste argomentazioni riguardano soprattutto aziende di minori dimensioni o comunque meno strutturate, perché – nelle parole della curatrice – le aziende più grandi hanno una possibilità molto più autonoma di curare le valenze simboliche, anche eventualmente senza il bisogno di fare del Museo dell’Occhiale una loro vetrina necessaria. In questo senso, i significati legati al distretto rivivono nelle aziende che non hanno una possibilità del tutto autonoma di controllare i significati legati ai propri prodotti, trovando nel Museo una sorta di piattaforma simbolica utile a riannodare la storia di un’azienda e quella di un territorio. Per le aziende più grandi e strutturate, invece, il Museo dell’Occhiale non è un riferimento necessario, ma rappresenta una potenzialità ancora non del tutto esplorata; nella misura in cui il marchio dell’azienda e le sue dimensioni la rendono per molti aspetti altra rispetto al più generale tessuto produttivo del territorio, gli approfondimenti effettuati evidenziano la consapevolezza non sempre presente – da parte di aziende di questo tipo – di appartenere comunque ad un territorio fortemente connotato e di esserne per alcuni aspetti debitori. Su questo piano, simili evidenze raccontano di un rapporto con il territorio che potrebbe trovare sviluppi ulteriori rispetto a quelli finora sperimentati.

Per quanto concerne il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, quanto detto per il Museo dell’Occhiale trova solo in parte delle sovrapposizioni. Anche in questo caso, manca la connessione specifica con un’azienda di riferimento, ma la vicenda che lo riguarda segue una direzione diversa: mentre per il Museo dell’Occhiale alcune aziende stanno ritrovando il senso di vederlo in modo significativo (letteralmente), quella del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva è la storia di un forte riconoscimento iniziale da parte del territorio – sancito nella nascita dello stesso per volontà delle imprese del distretto *Sportssystem* di Montebelluna – che muta in un secondo momento, quando quelle stesse imprese sottolineano sempre di più il ruolo dei marchi e, di conseguenza, anche e soprattutto quel che divide in luogo di quel che unisce.

Io credo che tutte le cose abbiano un ciclo di vita, tutte le cose devono avere un manutentore per mantenersi adeguate ai tempi. Io credo che i primi quindici anni (del Museo) siano stati momenti celebrativi e anche un po’ autocelebrativi di quel che rappresentava questo museo ma di grande importanza e pieni di attività. Le fasi successive sono state un po’ di stallo sugli aspetti che sono più legati allo sviluppo delle aziende più che legati allo sviluppo del prodotto. Io credo che la fase di identificazione da parte delle aziende con il Museo sia un po’ finita con il superamento del focus primario sul prodotto e quando le aziende si sono evolute e sono diventate marchi, ognuno si è un po’ rintanato in se stesso prestando più attenzione a quello che faceva per sviluppare nuove competenze aziendali. [...] Io credo che dopo un periodo di crescita e di maturazione ci sarà anche un ritorno alle origini, perché c’è anche il recupero dell’heritage come valore fondamentale di marca. Perché (i prodotti) si consolidano se riescono a recuperare anche uno spirito un po’ più vicino alle origini e quindi di credibilità rispetto a quelle che sono le competenze storicamente legittimate. E questa credo che sia un po’ la fase

nuova che si è avviata, per cui il ciclo di vita del “espongo quel che so fare” ha avuto un suo massimo e forse anche un suo declino legato anche alla difficoltà di “esposizione” di contenuti che vanno oltre “la scarpa”. Il recupero invece di quella che potrebbe essere una logica di “valore” di marketing delle origini del “prodotto” è quello che noi stiamo avviando negli ultimi anni ed è anche una parola d’ordine un po’ più corrente, quella del marketing territoriale delle competenze distintive e del saper fare dei distretti.

Oggi, Il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva rivendica per un verso la sua genesi distrettuale, rinvenibile nell’esposizione e nei prodotti di eccellenza che caratterizzano quest’ultima in quanto eccellenze del territorio, ma per altro verso segnala la necessità che sia ritrovata l’originaria unione d’intenti per valorizzare ancora di più un territorio che negli ultimi anni ha saputo trasformarsi e superare le sfide poste dalla competizione internazionale. Come detto dal referente del Museo, il territorio potrebbe divenire una sorta di “circuiti di prova” dei prodotti – noti nel mondo – che oggi distinguono le aziende che operano nel distretto. In questa prospettiva, il Museo stesso potrebbe divenire una sorta di *flagship* delle eccellenze del distretto.

Nel Museo del Gioiello, l’elemento distrettuale individua forse la sua specificità più marcata. Si tratta del soggetto più recente tra quelli considerati dalla ricerca, anche tra quelli collocabili all’interno del tipo ideale che stiamo qui analizzando (il museo “distrettuale”). L’esperienza che lo riguarda è nondimeno interessante perché evidenzia quanto sia oggi possibile per un territorio rendersi attrattivo come tale se esistono dei soggetti in grado di investire e credere nell’attrattività territoriale stessa, sia di natura pubblica che di natura privata. In questa angolatura, il Museo del Gioiello diviene il prodotto di un forte investimento da parte di Fiera di Vicenza e del Comune, oggi “rilevato” e potenziato da *Italian Exhibition Group*.

Il Museo del Gioiello è stato lanciato da Fiera di Vicenza, affonda quindi le sue radici nel posizionamento dell’ex spa vicentina quale polo fieristico riconosciuto come uno dei primi player al mondo nel settore orafa-gioielliero. Oggi quell’esperienza e quel know-how si sono arricchiti attraverso l’integrazione di Fiera di Vicenza con Rimini Fiera, che dal 1 novembre 2016 ha portato alla nascita del nuovo player fieristico Italian Exhibition Group Spa (IEG), ora promotore del Museo assieme al Comune di Vicenza. [...] Il nuovo Gruppo, pertanto, ha ereditato la fase di start up del Museo del Gioiello ed è impegnato a coltivarne i semi in coerenza con il suo posizionamento. [...] il Museo del Gioiello affonda le proprie radici in un terreno fertile e capace di alimentare una visione estremamente attuale, vale a dire il profondo legame tra Vicenza e il settore orafa-gioielliero, tra la tradizione manifatturiera, la cultura e la vocazione turistica del Veneto e dell’Italia.

Proprio in forza delle manifestazioni fieristiche legate al gioiello, il Museo s’inserisce in una tradizione salda e fortemente evocativa, fornendo un ulteriore contributo al prisma di significati legati proprio al gioiello, alla sua storia ma anche alla sua attualità e alla possibilità di far riconoscere la specificità di un territorio e l’esistenza di un’esperienza di qualità.

Il museo “storyteller”

Il terzo “tipo ideale” che ci sembra emerga dall’analisi delle informazioni raccolte è quello del museo *storyteller*. Dopo aver ripreso le caratteristiche di quelli “simbolico-funzionale” e “distrettuale”, sarebbe possibile qualificarlo anche solo per differenza. Al contrario, esso è delineabile non solo “per differenza”, ma anche in ragione di tratti caratteristici ben presenti. Con museo *storyteller*, infatti, intendiamo un museo che non ricopre una funzione strettamente operativa all’interno dell’azienda, né possiede una vocazione distrettuale evidente; ma intendiamo anche, e soprattutto, un museo che si fa unicamente volano

simbolico e punta ad un ritorno eminentemente strategico rispetto all'azienda di cui è "figlio". Nell'ambito della nostra ricerca, sembra possibile affermare che il Museo della Grappa rientri pienamente in questo profilo, per le ragioni che proveremo a delineare.

Innanzitutto, la genesi del Museo della Grappa ricordata in precedenza testimonia molto chiaramente l'idea guida che, allora, animò l'ideatore (Jacopo Poli): rappresentare un'idea diversa del prodotto, decostruire la narrazione della grappa come prodotto "povero" e "sporco" e ricostruirla secondo canoni di prodotto complesso, sofisticato e attento ai gusti del consumatore contemporaneo, esaltandone l'elemento voluttuario e rovesciando l'idea della grappa come bene essenzialmente "di conforto". Significati, questi, che non a caso intercettano perfettamente la linea dei prodotti Poli, in relazione ai quali il Museo si colloca in modo del tutto coerente.

Il Museo è "della grappa", non della nostra grappa. Chiaramente lo sponsor è la Poli distillerie, ma l'idea è quella di valorizzare il prodotto in senso lato e di qualificare l'azienda come azienda attenta al valore della cultura, che è uno dei tre aspetti sui quali fondiamo la nostra attività. Noi abbiamo tre capisaldi filosofici. Uno è la famiglia e questo andrebbe visto in relazione alla grappa e a questo particolare prodotto. L'artigianalità e la cultura. Questi sono i tre aspetti che ci qualificano. Quindi la famiglia come portatrice di valori come la continuità, il rispetto per il prodotto, il rispetto per il consumatore, la credibilità e l'artigianalità. E la cultura come modalità di dare luce, valore e senso a questo lavoro che viene fatto. Per me, quindi, il museo era uno degli asset fondamentali. Di tutto questo l'azienda ne ha beneficiato, chiaramente. In termini di ricaduta d'immagine, proprio perché è stata veicolata questa attenzione a questi aspetti materiali del prodotto. Tanto che poi nel 2011 abbiamo deciso di aprire una seconda sede che è qua a Schiavon dove i temi sono fondamentalmente gli stessi, ma con altri spazi e anche la possibilità di dare altra accoglienza più adeguata a gruppi numerosi. L'idea di aprire una seconda sede a Schiavon è nata proprio dall'esigenza di dare risposte a richieste di visite sempre più numerose. Quindi il rapporto con l'azienda è stato poi molto positivo, il museo continua ad essere completamente autofinanziato e l'azienda non ha fatto fondamentalmente investimenti sul museo né sotto forma di donazioni né sotto forma di gratifiche di qualsiasi tipo. Il museo sta in piedi con le proprie gambe. [...] Qua a Schiavon uno viene appositamente, con l'idea di vedere una proposta culturale, ma anche – annessa e connessa – una attività produttiva ancora in funzione, con tutte le sue caratteristiche. Qua le visite sono guidate, [...] e abbiamo capito che sempre più l'accoglienza, che nel museo a Bassano era frutto della volontà di condividere una cultura e una conoscenza, qui invece a Schiavon diventa asset strategico per far conoscere l'attività produttiva e quindi il museo diventa un elemento di attrazione per far conoscere una realtà. [...] Effettivamente Bassano ha una valenza strategica perché Bassano è Bassano, ma da un punto di vista aziendale noi stiamo cercando sempre di più di spingere le visite qua a Schiavon.

Da questo punto di vista, appare necessaria una precisazione. La vicenda del Museo della Grappa, prima con la crescita della struttura di Bassano del Grappa e poi con l'apertura della sede di Schiavon, è chiaramente una vicenda di successo, in cui il Museo riveste un ruolo di assoluto protagonista anche indipendentemente dall'azienda Poli. Nel racconto di Jacopo, i visitatori di Bassano del Grappa e quelli di Schiavon, pur nelle differenze, hanno fatto diventare il Museo una sorta di "tappa obbligata" (soprattutto a Bassano del Grappa). In tal senso, il Museo possiede una propria riconoscibilità. Questo rende ragione all'idea originaria di Jacopo Poli: costituire una realtà non primariamente votata all'utile, ma alla costruzione di un'idea e di una nuova narrazione. Oggi, però, il Museo non sarebbe tale anche in termini prettamente turistici, di cui si dirà più oltre, se non fosse intimamente legato ad un'azienda (Poli distillerie) che ha saputo fattivamente ed efficacemente farsi propositrice dei significati di cui sopra si è

detto. La diversificazione dei prodotti che ne caratterizza la proposta di valore; l'ampliamento dei mercati di riferimento; le diverse declinazioni dei gusti legati alla grappa. Tutto ciò trova nel museo un'articolazione plastica, con una saldatura che – come detto esplicitamente dallo stesso Jacopo Poli – si ripercuote non tanto negli utili generati dal Museo, ma nella saldatura quasi elettiva dei significati fatti propri dall'azienda con i suoi prodotti e con i successi anche turistici del Museo che si fa latore di quel messaggio.

Riservandoci di approfondire le questioni "turistiche" in altra parte del presente lavoro, è nondimeno evidente che la *magnitudo* garantita dal Museo della Grappa in termini di visitatori annui è incomparabile rispetto a quella che caratterizza tutte le altre realtà considerate. Proprio questa sua "unicità" rappresenta oggi la giustificazione prima della sua esistenza e della sua funzione; che se non trova un tratto funzionale altrettanto marcato rispetto ai musei e agli archivi "simbolico-funzionali" o una vocazione marcatamente distrettuale (come nel caso dell'omonimo idealtipo), trova però nell'apprezzata capacità di generare significati "diversi" una ragione plausibile e sempre più riconosciuta.

1.3 Il rapporto con il territorio

Come si è potuto vedere sin qui, le esperienze analizzate consentono di andare oltre l'idea che il museo o l'archivio d'impresa siano fattispecie univoche, contraddistinte solamente da una relazione forte con l'impresa. Come già osservato sul versante internazionale, anche in Veneto il fenomeno del museo d'impresa assume vesti molto diversificate, riprese negli idealtipi costruiti in precedenza.

A questo punto della riflessione, si tratta di capire se nella relazione con il territorio di riferimento sia possibile rinvenire le stesse linee di faglia o se la situazione sia invece più sfumata. Anticipando parte della risposta, è fin da ora possibile affermare come i riscontri delle interviste effettuate consentano meno chiaramente di apprezzare gli elementi che accomunano e insieme separano le realtà considerate.

Questo avviene soprattutto perché, nelle parole degli intervistati, si scorge come la stessa definizione di territorio non sia univoca. In altri termini, si tratta qui di comprendere se nel momento in cui viene nominato il "territorio" – come effettivamente avvenuto nel corso dell'intervista – la considerazione dell'ambiente di riferimento sia la medesima; oppure se, al contrario, oltre lo stesso riferimento nominale, si celino rappresentazioni molto differenti di quello che viene comunemente definito quale "territorio".

In relazione a quest'ultima dimensione, infatti, si può tentare una prima lettura delle informazioni distinguendo tra i musei e gli archivi che denotano una solida vocazione turistica e quelli che, al contrario, non presentano una simile caratterizzazione. Tale prospettiva consente anche di capire, in altri termini, se vi sia spazio per musei e archivi d'impresa che si estendono oltre l'alveo della relazione preferenziale con le aziende di riferimento oppure se questo sia uno *step* ancora non configurabile per le realtà prese in considerazione.

Un primo riscontro interessante è dato dal fatto che gli idealtipi costruiti in relazione all'impresa presentano al loro interno più differenze che somiglianze. Si prenda ad esempio quello che, in precedenza, è stato definito come museo (o archivio) simbolico-funzionale: mentre l'Archivio Rubelli consente visite solo su prenotazione (e quindi ad un numero limitato di persone), ma questo al solo scopo di gestire al meglio i flussi in un piccolo museo. Il Museo della Calzatura si apre invece ad un bacino più ampio e meno focalizzato, anche se – rispetto a qualche anno fa – il numero dei visitatori è oggi inferiore.

Il bello della visita all'archivio è il grande interesse che riscontriamo da sempre nel pubblico, anche quando non si tratta di esperti del settore. Il tessile, infatti, non è un prodotto che si

presta così facilmente alla comunicazione, per cui a volte ci si sforza di trovare una chiave "pop", accattivante, che possa attirare e incuriosire: aneddoti storici, particolari finiture, varietà di colori, dettagli ricercati, tutto aiuta ad alimentare interesse attorno al tessile che, non dimentichiamolo, fa parte del nostro quotidiano!

Abbiamo un numero molto limitato di visitatori – solo 3.000 all'anno, e questa non è una grande soddisfazione perché ci piacerebbe che fossero molti di più – tra l'altro quando sono arrivata all'inizio del 2000 lo erano (quasi 10.000), ma non dipendeva dal museo, bensì dal fatto che c'erano molti più visitatori in Riviera del Brenta, ma arrivavano per caso e spesso non erano felici della visita, perché il Museo non era esposto come adesso e non era capace di raccontarsi. Inoltre è proprio cambiata la sensibilità delle persone. In passato chi veniva qui si aspettava di trovare una villa veneta con dentro l'arredo originale di una villa veneta. Adesso il turista viene al museo sempre preparato, non viene qui per caso, viene perché vuole visitarlo. Sa già cosa c'è dentro e se non lo sa rimane piacevolmente sorpreso e colpito, perché c'è un'altra attenzione per il prodotto industriale, una maggiore propensione. [...] Noi abbiamo adesso una esposizione che è molto più coerente con il messaggio che vogliamo lasciare, molto più facile da leggere e di conseguenza non ci succede più che qualcuno entri ed esca immediatamente per andare a vedere gli affreschi della Foresteria deluso da quello che ha trovato. Al contrario, anche chi non se l'aspettava dice "ah, chi l'avrebbe detto, che meraviglia..."

Va detto che tale diminuzione è osservata proprio in ragione del mutamento nel profilo dei visitatori odierni, definiti come più capaci di scegliere, più maturi e più focalizzati rispetto al "che cosa vedere" all'interno del museo. Si passa cioè da un visitatore approdato quasi per caso ad un visitatore dal profilo più marcato. Sebbene questo tratto meno indistinto accomuni sia l'Archivio Rubelli che il Museo della Calzatura, è evidente che la visione del territorio espressa dalle due realtà sia difficilmente sovrapponibile. Mentre l'Archivio Rubelli si colloca in termini specifici nel *brand* Venezia e di esso costituisce quasi un'articolazione, il tentativo del Museo della Calzatura è quello di dare voce ad un territorio che non ha certo la riconoscibilità intrinseca del *brand* Venezia ed è molto meno redditizio in termini di più ampia attrattività.

Essere a Venezia gioca sicuramente a nostro favore.

Prima ci si focalizzava di più su quanto è brava Rossimoda, adesso in questa logica di gruppo per paradosso viene valorizzato il territorio, perché l'idea è proprio questa, perché il fatto che un gruppo come questo, che è mondiale, che poteva creare il proprio distretto in qualunque parte del mondo e ha un'attenzione maniacale per i costi (quindi di sicuro noi non eravamo i più convenienti) abbia deciso di arrivare qui, di fare tutto qui, la dice lunga sulle competenze di quest'area, sul fatto che loro comunque erano convinti che nonostante i costi le competenze erano già sviluppate e anche la filiera produttiva. Io ho avuto la fortuna di poter intervistare la persona che ha scelto il distretto per Bernard Arnaud, (mi ha detto) che qui (abbiamo) ancora tutto e alla fine, nonostante si dica che le distanze non sono più un problema, non è vero. Perché quando sei in ufficio modelleria e si sta cercando con gli stilisti di trovare una soluzione, prendono, montano in macchina, fanno un chilometro e vanno al formificio. C'è poco da parlare al telefono, c'è poco da fare riunioni via Skype, grazie al cielo la fisicità in questo mondo è ancora un aspetto fondamentale. [...] Secondo me tutto questo ha senso ed è molto coerente.

L'intenzione è quella di rappresentare la storia Rossimoda all'interno di una più ampia storia del territorio, fatta di eccellenza produttiva e attrattività nei confronti di grandi soggetti internazionali, come LVMH nel caso di Rossimoda. L'obiettivo è arduo, perché si tenta di

giocare una dimensione dell'attrattività territoriale meno scontata di quella che transita per uno sterminato patrimonio artistico o museale come quello veneziano, che funge da sfondo d'inestimabile valore nel caso dell'Archivio Rubelli. Mentre l'Archivio Rubelli riproduce – anche per ragioni logistiche – le caratteristiche dell'azienda Rubelli, nel caso del Museo della Calzatura appare più evidente un tentativo di *decoupling* dei due percorsi, quello aziendale e quello più estesamente territoriale.

Anche nell'ambito dei musei "distrettuali", l'interpretazione del proprio ambiente di riferimento è diversificata: da un lato si colloca una visione del territorio che punta decisamente all'ampliamento dei flussi turistici e al potenziamento dell'offerta del museo da questo punto di vista; dall'altra, invece, si percepisce meno attenzione alla valenza turistica e più focalizzazione su una dimensione di promozione culturale che transita per alcuni soggetti del territorio, come le scuole.

Il Museo dell'Occhiale, infatti, prevede un'offerta in cui i visitatori possono scegliere tra due percorsi, uno rivolto ad approfondire la storia industriale del territorio e l'altro destinato soprattutto al territorio più ampio (come si diceva in precedenza). C'è il tentativo di impiegare una prospettiva *bottom up*, allargando la base di fruitori del Museo, per cui il flusso turistico non è qualcosa di marginale o secondario; pur in presenza di ampi margini di miglioramento, il Museo si rivolge oggi espressamente anche ai flussi di visitatori, pur scontando – come si dirà – una collocazione piuttosto marginale di Pieve di Cadore rispetto ad altre aree più centrali (come Cortina).

La crescita (del museo) è dovuta sia allo spostamento in una struttura più adeguata sia allo sviluppo di determinate tematiche. La prima è sicuramente quella dedicata ai bambini. A seguito di una formazione specifica per operatori didattici si sono sviluppati laboratori e attività rivolti sia alle famiglie che alle scuole. Tutti i laboratori sono inerenti alla storia della lente, dell'occhiale, della moda legata all'occhiale, tutto ciò che è inerente al museo. Facciamo compleanni al museo, notti al museo, pomeriggi per i bambini. Queste sono attività che ci danno tanta soddisfazione. Da qualche anno abbiamo provato a rivolgerci anche agli adulti, con una serie di attività dedicate a loro – quindi aperitivi al museo o tè al museo; una serie di incontri la cui tematica è comunque sempre legata al museo e alla storia dell'occhiale.

Sebbene il Museo possieda una forte vocazione didattica, quest'ultima non è in contrapposizione con quella più strettamente turistica. Entrambe, cioè, dovrebbero darsi come articolazioni di una proposta in cui il Museo dell'Occhiale mantiene e potenzia una propria autonomia di scrigno e volano delle specificità territoriali.

Da questo punto di vista, il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva evidenzia un'impostazione differente: laddove, con il Museo dell'Occhiale, i caratteri principali rinviavano ad una lettura *bottom up*, nel caso del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva troviamo delle possibilità di lettura più specificatamente *top down*. Con ciò non si intende un approccio elitario, ma una prospettiva che basa il ruolo del museo sulla relazione privilegiata con i soggetti formativi del territorio ai fini della promozione strategica di una vocazione produttiva e delle relative competenze.

Ci siamo anche detti che bisognava dare al Museo una capacità di rappresentarsi un po' di più e meglio di quanto non fosse rappresentato oggi singolarmente. Da qui è nato, dopo anni di reciproca "conoscenza" e operatività progettuale, un protocollo d'intesa sottoscritto con IPA (Montello, Piave e Sile) con il quale si sancisce una cooperazione Pubblico Privato per sviluppare al meglio sinergie di patrimonio e competenze per la valorizzazione del territorio. Da qui l'opera di valorizzazione del patrimonio museale grazie alle competenze specialistiche detenute dal Museo Civico e la programmazione e promozione delle nuove attività, soprattutto

per le visite didattiche, in sintonia con quelle già lungamente consolidate dal Museo Civico di Montebelluna sotto la guida della sua Direttrice Monica Celi. Con le competenze acquisite dall'organizzazione del Museo Civico e la collaborazione dedicata della nuova curatrice Irene Bolzon abbiamo finalmente potuto ripensare anche alle tematiche di valorizzazione con i relativi nuovi allestimenti museali. A questo ha giovato, anche se in piccola parte nel sostegno finanziario per la Fondazione ed il suo Museo, la possibilità di partecipare ad un bando regionale, coordinato da Fondazione Cà Foscari con la collaborazione di IUAV. Ciò ha significato un po' riprendere le motivazioni delle origini ma, soprattutto, anche rielaborare una proiezione di valori attuali per una nuova logica di marketing territoriale e una nuova logica espositiva del museo stesso. Ed è quello che è avvenuto. Il bando si chiuderà il 25 marzo con l'esposizione dei contributi realizzati dai partner aziendali con i docenti e i ricercatori di Ca' Foscari e l'inaugurazione di una mostra (Le scarpe dei Campioni) con un nuovo allestimento a cura del nuovo Staff del Museo e di alcuni docenti dello IUAV che hanno collaborato attivamente al progetto. Questa prima fase che valorizza solo una piccola parte del patrimonio espositivo del Museo è un primo elemento concreto del nuovo corso. Una prima fase di una nuova visione e di rilancio del Museo dello Scarpone, e nel frattempo valuteremo se mantenere per il futuro lo stesso nome. Il progetto chiamato Sportmuse, proprio perché in realtà dovrebbe coniugare il tema un po' più ampio dello sport con l'elemento Museo e le novità del "racconto" dettate dalle muse ispiratrici. Quindi aprirsi un po' più a questo aspetto del dinamismo dell'evoluzione piuttosto che della conservazione statica. [...] A questo percepito "dinamico" contribuiranno molto anche le soluzioni "digitali" interattive ampiamente utilizzate nel nuovo allestimento.

(Formazione specialistica Istituzionale per il Distretto) Se mi voglio distinguere per la mia competenza, devo anche avere una cultura "distintiva" e la cultura deve essere capace di evolversi e quindi di ibridarsi [...] anche e soprattutto in una forma istituzionale. Quindi non può essere il corso temporaneo e occasionale che faccio per i lavoratori, ma [...] con una sua propria capacità di promuoversi e di arricchirsi stabilmente nel tempo. E anche questo concetto è stato tradotto in un progetto che abbiamo svolto assieme all'IPA, che è stato un tavolo molto interessante (che ha unito) pubblico e privato. Anche qua abbiamo fatto un po' di passi avanti, perché dopo un po' di anni siamo riusciti ad ottenere una specializzazione per l'istituto professionale (in) modellistica della calzatura e della moda – che non esisteva – siamo riusciti ad ottenere un indirizzo sportivo per il liceo scientifico – che non esisteva – siamo riusciti ad ottenere un indirizzo di architettura ambientale per il liceo artistico. Le nostre aziende hanno bisogno di design e quindi una scuola che ha quella vocazione e nello stesso tempo contempla una serie di argomenti moderni come potrebbe essere l'architettura ambientale... (è importante). Siamo riusciti ad ottenere un Istituto Tecnico Superiore per la calzatura sportiva, (ITS), ITS che oggi vengono riconosciuti per il loro modello (50% dei docenti dalle aziende - 30% della durata come stage in azienda) come nuova forma di sperimentazione d'istruzione superiore nell'alternanza scuola lavoro (scuole ad alta specializzazione tecnologica). È stato fatto un primo biennio e nel frattempo è stato rinnovato un secondo biennio – tutta roba che non esisteva – e che ha avuto un ottimo successo, perché (era a numero chiuso) tutti i venti ragazzi che si sono diplomati sono stati immediatamente occupati dalle aziende dello sportssystem; anzi, qualcuno è stato assunto anche prima del completamento dei corsi e del diploma e questo è positivo.

In tal senso, la promozione di indirizzi scolastici precisi e il più ampio rapporto con gli istituti tecnici costituiscono la cifra fondamentale delle attività del Museo, che invece attesta una vocazione strettamente turistica molto più limitata. Quest'ultima dovrebbe collocarsi in una più ampia valorizzazione dell'attrattività territoriale legata alla storia del distretto, di cui si discuteva in precedenza con riferimento all'azienda, che appare al momento ancora un'idea

bisognosa di “gambe” sulle quali poggiare, di una sinergia di lungo periodo ancora non messa in campo.

L’esperienza del Museo del Gioiello, invece, incorpora l’enorme tradizione fieristica che ne è alla base, e la sfida principale è quella di essere un polo di ulteriore segmentazione del target turistico di riferimento, allargando appunto le basi di ricettività del territorio come specifico polo produttivo, fieristico e insieme turistico.

Dalla data della sua apertura fino ad oggi, il Museo del Gioiello ha registrato il numero significativo di oltre 36.000 visitatori, italiani e in molti provenienti dall’estero, esperti del settore e pubblico generico, media nazionali e internazionali. Una partecipazione che evidenzia la capacità di questa piattaforma di fungere da baricentro narrativo e piattaforma di informazione sul mondo del gioiello. Il sentiment generato dal Museo è decisamente positivo, come traspare dal riscontro diretto dei visitatori, dei nostri stakeholder e dei curatori stessi, che effettivamente sottolineano l’unicità del progetto, e come emerge dalla copertura mediatica e dalla qualità dei servizi giornalistici dedicati. Oltre, evidentemente, allo splendido contesto in cui il Museo è ospitato, viene apprezzata la qualità delle curatele, l’eccellenza dei pezzi esposti, l’originalità del format, aspetto che testimonia la bontà della scelta di continuare a programmare l’attività improntandola al dinamismo e alla ricerca di contenuti di alto livello culturale.

Rispetto a quest’ultima esperienza, va detto che la sua storia – ancora recente – è suscettibile di sviluppi ancora non previsti, che potrebbero condurre l’offerta del Museo molto al di là di quello che viene attualmente proposto.

Per quel che concerne il museo *storyteller*, invece, esso si distingue nettamente rispetto agli altri, perché in questo caso c’è un’apertura sistematica e strategica nei confronti del turismo, con una massa critica che è assolutamente incomparabile rispetto a quella osservata per l’Archivio o gli altri Musei considerati. Il Museo della Grappa, infatti, gode oggi di un’autonomia turistica che è insieme il segno del suo successo e del successo della “narrazione Poli”, che diviene addirittura “la” narrazione della grappa (al di là della specifica azienda produttrice).

Questa attività che abbiamo condotto, anche con relazioni con tour operator – un mondo completamente nuovo che noi non conoscevamo e man mano abbiamo cominciato a frequentare – ha fatto sì che i riscontri siano stati positivi al punto tale da far sì che una guida importante del settore, Lonely Planet (che ogni anno pubblica una summa delle destinazioni più interessanti) – [...] abbia inserito 10 distillerie artigianali nel mondo, tra le quali l’unica italiana è la Poli di Schiavon. Questo è il frutto di 24 anni di lavoro. [...] Nel momento in cui ti capita una cosa del genere, di questa levatura, significa che quello che hai fatto è stato visto, apprezzato, degno di essere segnalato e a sua volta ingenera una maggiore responsabilità, perché a questo punto crei delle attese molto alte.

Le decine di migliaia di visitatori di Bassano del Grappa, il potenziamento della struttura di Schiavon, la collocazione di quest’ultima all’interno del numero speciale di una famosa guida; tutto questo va nella direzione del Museo della Grappa come di un’entità propria certamente “utile” all’immagine dell’azienda, ma in grado di strutturarsi con autonomia e divenire essa stessa accattivante in termini turistici.

1.4 Il futuro

Per concludere la nostra analisi, dobbiamo qui cercare di rispondere ad una domanda ancora inevasa: quali sono le prospettive per i musei e gli archivi d'impresa? Chiaramente, non intendiamo fornire una risposta esaustiva e per ciò rappresentativa, ma evidenziare gli elementi annotati dai nostri intervistati per farne questioni rispetto alle quali loro stessi oggi s'interrogano.

A ben vedere, si tratta di una domanda che si colloca in modo del tutto coerente all'interno dei dibattiti che oggi attengono al futuro delle imprese e dei "territori". Già nelle riflessioni effettuate in precedenza, infatti, si nota come la cifra delle sfide che riguardano i musei e gli archivi d'impresa sia il cambiamento, finora agito con l'idea di conservare alle realtà considerate un senso e una prospettiva nel corso degli anni. Ma quali sono le prospettive volgendo lo sguardo in avanti? Proprio perché le imprese e i territori sono oggi sfidati, tale sfida si estende anche a prodotti complessi come quei musei e quegli archivi che a quelle imprese e a quei territori sono legati. In proposito, affronteremo soprattutto le seguenti questioni: in primo luogo le prospettive rappresentate dagli intervistati in relazione alle suddette dinamiche di cambiamento (d'impresa e territori), in secondo luogo la possibilità o meno d'individuare nelle nuove forme di comunicazione una potenzialità interessante di sviluppo.

Se i territori devono diventare più attrattivi, in che modo questo coinvolge i musei e, tra essi, soprattutto quelli distrettuali? Se le imprese attuano processi di variabile vicinanza o allontanamento rispetto ai territori, in che modo ciò potrebbe avere o ha un risvolto per l'avvenire degli stessi musei e archivi d'impresa? Infine, che senso avranno i musei e gli archivi d'impresa nelle più ampie strategie aziendali future?

Le prime due domande appaiono importanti soprattutto, ma non solo, per i musei distrettuali, che dal legame con la storia e il presente di un territorio traggono la forza per veicolare i propri significati e il senso stesso della loro esistenza come tali. Da questa angolatura di analisi, sono due le principali dimensioni emerse dalle interviste. La prima di esse riguarda il profilo economico-produttivo dei territori (distretti) cui fanno riferimento i musei; la seconda, collegata, riguarda la capacità dei territori (distretti) di percepirsi come tali e – rappresentandosi come tali – di operare verso l'esterno in virtù di tale consapevolezza.

Sul versante economico-produttivo, gli ultimi anni (non solo quelli comunemente definiti di "crisi", ma anche i precedenti) hanno evidenziato come soprattutto le imprese *leader* possano potenziare le specificità territoriali nella misura in cui trovano nei territori competenze distintive e un insieme di saperi che, al di là del fattore "costo", non sarebbero replicabili altrove. Nella misura in cui ciò non avviene, i territori (distretti) rischiano una crescente marginalizzazione o, comunque, un impoverimento delle prospettive. Le competenze distintive, infatti, sono spesso diffuse in una pluralità di attori che compongono le filiere, che l'azienda *leader* contribuisce a consolidare mediante il proprio, favorevole posizionamento di mercato. In caso contrario, il territorio testimonia delle lacune difficilmente sostenibili nel lungo periodo. Alla luce di quanto detto, rimane tuttavia aperto un quesito: anche laddove vi siano aziende leader capaci di *performance* positive e crescenti, qual è l'interesse di queste aziende di raccontarsi e proporsi mediante musei che non siano una loro diretta filiazione? Esiste ancora la possibilità che – nell'attuale rarefazione degli attori economici propria a molti distretti e nella conseguente sopravvivenza delle sole imprese "migliori" – queste ultime abbiano ancora un interesse a legarsi alla memoria collettiva dei territori (distretti) medesimi? Le indicazioni emergenti dalle interviste non sono in alcun modo scontate. Ad esempio di ciò, è illuminante quanto emerge dall'intervista effettuata con la curatrice del Museo dell'Occhiale.

Bisogna dimostrare al territorio che il museo è importante perché ti racconta la storia di questa terra... una storia che non è finita, si è trasformata. Saranno forse le prossime generazioni che daranno un altro cambio al territorio, e via di seguito. (Cerchiamo) di avvicinare le persone sempre di più, perché se sentono vicino il museo portano la loro memoria che non è passata, non è finita, è un far ricordare per crescere. [...] Racconta la storia del nostro distretto che è un po' la storia di tutti i distretti italiani. [...] Il fatto che il Museo si trovi a Pieve di Cadore è al contempo sia il suo punto di forza in quanto lo lega alla storia del territorio in cui è collocato sia il suo punto di debolezza perché lontano dai grandi centri. Le grandi aziende dove vanno a fare i loro (eventi)? Non vengono a Pieve di Cadore, che non ha appeal. Ti faccio un esempio: è venuto qui un designer famoso a fare una conferenza ed erano presenti due o tre aziende. Io sono sicura che se avessimo fatto la stessa conferenza a Milano, tutti da qua partivamo e andavamo a Milano. [...] Questa è un po' la nostra difficoltà, nel far dire alle aziende "fate qua", qua dentro, anche il grosso evento. Un'azienda come (...) che ha fatto l'anniversario e lo ha festeggiato a Milano... fallo pure a Milano per fare la cosa fashion, ma è qui la tua storia. La difficoltà è che le nostre grandi aziende hanno... quelli che una volta le hanno fondate non ci sono più. Adesso o sono state assorbite o ci sono le holding, che non sono più legate a questo territorio. La holding che ha acquisito la (...) che legame ha con questo territorio?

Laddove si era detto dell'interesse delle aziende più giovani e meno dimensionate a "raccontarsi" mediante il museo, emerge anche la difficoltà di far comprendere alle aziende più grandi che gli eventuali "eventi" che le riguardano non devono necessariamente legarsi a un centro qual è Milano, ma possono trovare utilmente spazio anche all'interno di musei – come quello dell'Occhiale – che sono vocati a rappresentare il territorio. In tal senso, si evidenzia la percezione di una potenzialità inespressa, in cui un legame più virtuoso tra le aziende più grandi e una realtà come quella del Museo dell'Occhiale sarebbe l'occasione per riproporre oggi una nuova veste con la quale oggi si presentano i distretti, andando oltre la nostalgia "di quel che fu", che traspare soprattutto nelle rappresentazioni degli abitanti e dei lavoratori più vecchi che in quei territori vivono ancora. Secondo questa angolatura, i riscontri dell'indagine appaiono particolarmente interessanti perché richiamano l'attenzione sulla necessità di un'attrattività territoriale – di cui lo stesso museo beneficerebbe – che sia non la fortunata (e per certi versi casuale) sommatoria di vicende singole, ma il risultato di un'operazione condivisa in cui anche la simbolizzazione del territorio veicolata per il tramite del museo assume un rilievo specifico.

Queste ultime considerazioni introducono il secondo aspetto accennato in precedenza, relativo alle possibilità di autonarrazione di un territorio. Laddove l'esperienza del Museo dell'Occhiale marcava il contributo possibile di alcuni attori economici, un'indicazione complementare giunge dal Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva. In merito, si evidenzia come un compiuto progetto di marketing territoriale possa discendere se si realizzano *partnership* virtuose che coinvolgano sia i soggetti pubblici che quelli privati, nell'ottica di fare delle vocazioni produttive un elemento di specificità e attrattività del più ampio territorio (distretto).

[...] Dal nulla non viene nulla e non è che si possano creare aspetti progettuali basati solamente sull'idea o sull'intuizione. Ci vuole anche una specifica competenza per delineare una strategia di brand territoriale [...] ci vuole anche un bel po' di sano coordinamento. Che si sia capaci di elaborare dei prodotti per il "turismo esperienziale" che siano inseriti in un canale adeguato di promozione e di vendita. [...] Io credo che il turismo inizi ad avere tutta una serie di vocazioni per il tempo libero e per la spesa intelligente, che merita... Però, ripeto, la gestione è talmente composita e gli ingredienti sono tanti che bisogna trovare un bravo cuoco che sappia elaborarli perché questo piatto possa essere servito a chi ha delle aspettative di gradimento. Sparare nel

mucchio per promuovere attività di turismo esperienziale secondo me è fuorviante, c'è tanto spreco. [...] Io credo che dalle Alpi a Pantelleria l'Italia tutta offra ricchezze e l'elemento differenziante anche se è complesso è l'elemento chiave...il fattore critico di successo da ricercare. Il Montello deve essere la silicon valley dell'outdoor e una grande palestra all'aperto (la Maranello dei prodotti e dei marchi outdoor). I nostri marchi sono noti come leaders internazionali nei loro segmenti di mercato. È più conosciuto il marchio dell'azienda rispetto al Montello. [...] Se oggi vado dalle aziende che salgono sui podi della Coppa del Mondo di sci, vado a vedere strutture avanzate di ricerca e sviluppo, come si concepisce, si progetta, si sperimenta e si realizza uno sci per un campione di coppa del mondo (come un prototipo di formula 1 per il Gran Premio) [...]. Con il supporto dell'heritage, con la presenza di un museo che testimonia, racconta ed emoziona, con un fatturato che si consolida [...], il target ce l'ho.

Di più: alcune caratteristiche dell'ambiente naturale su cui insistono le aziende che operano nel territorio potrebbero diventare una sorta di complemento quasi intrinseco alla tipologia dei prodotti che identificano quelle stesse aziende. Si creerebbe così un nesso che non riduce il territorio alle sole aziende, ma riconosce a quelle aziende di essere una parte importante di un territorio che ha saputo cambiare ed evolversi, facendo di esse una "bandiera" dell'area di riferimento.

Con riferimento al territorio, peraltro, vi è una terza dimensione che emerge con meno nettezza, ma non appare meno rilevante quando si discute di attrattività e potenzialità dei territori. Si tratta della proiezione internazionale degli stessi, che si distingue soprattutto nell'esperienza del Museo del Gioiello; quest'ultimo dovrebbe divenire l'evidenza maggiore della vocazione del distretto orafico vicentino, moltiplicandone la valenza simbolica proprio tramite l'opera del Museo del Gioiello.

Una modalità di promozione molto interessante in chiave d'internazionalizzazione, e che in parte abbiamo già sperimentato, è rappresentata, per così dire, dall'esportabilità del Museo. Non solo la sua promozione all'estero, bensì l'organizzazione oltreconfine di mostre che si ispirano direttamente ad alcuni contenuti del Museo. Nel 2015, ad esempio, abbiamo esposto la mostra "The Italian Beauty" a Dubai negli Emirati Arabi Uniti in occasione di VICENZAORO Dubai, ispirandoci alla Sala Bellezza del Museo del Gioiello di Vicenza e presentando oltre 30 collier realizzati da prestigiose aziende italiane.

L'esperienza vicentina, in altri termini, appare una sorta di testa di ponte della dimensione locale rispetto a quella globale, giocandosi questa relazione soprattutto sulle possibilità di aumento del flusso turistico, di sua diversificazione e articolazione dei contenuti.

L'attenzione alla dimensione territoriale (distrettuale) non si ritrova peraltro solamente nei musei che dichiarano più esplicitamente la loro pertinenza territoriale, ma anche in relazione a quelle realtà che – pur nate come museo d'impresa e formalmente ancora tali – vogliono incorporare la dimensione territoriale come orizzonte di sviluppo privilegiato. È questo il caso del Museo della Calzatura, che proprio per il tramite della sua nuova collocazione all'interno del gruppo LVMH vede nel territorio un riferimento quasi necessario. Nella misura in cui LVMH investe nel distretto e ne fa una piattaforma indispensabile nelle attività future – per alcuni versi trascendendo l'originario raggio d'azione Rossimoda – il distretto diviene per il Museo della Calzatura l'altro grande polo di attenzione.

Rossimoda è un archetipo del distretto, soprattutto perché non c'è un museo di distretto. [...] Ne facciamo in qualche modo le veci pur non avendo alcuna caratteristica del museo di distretto. Però può succedere che l'associazione calzaturiera della Riviera del Brenta, quando ha degli ospiti di riguardo, comunque li porti da noi, perché c'è la testimonianza dei livelli

qualitativi raggiunti dalle maestranze del territorio. Non solo, ma poi la caratteristica di Rossimoda di lavorare per i brand del lusso è un aspetto comune a molte aziende di questo distretto, che lo distingue da altri distretti nel mondo. [...] Noi abbiamo la possibilità di mettere in collegamento Rossimoda e il gruppo con una serie di istituzioni con le quali non avrebbe la possibilità di confrontarsi. È un modo per radicarsi sul territorio e al livello più alto e prestigioso che è quello della cultura.

Un'attenzione che non può che riallacciarsi all'esperienza di Rossimoda come "mito fondativo" e *brand* qualificante, ne acquisisce i significati di prodotto d'eccellenza del distretto e li restituisce al territorio riconoscendone la matrice.

Le questioni strategiche possono essere affrontate non solo nell'ottica della relazione tra musei e territorio, ma anche in quella interna alle aziende di riferimento. Come anticipato in precedenza, in questo caso la questione riguarda la possibilità che l'esperienza dei musei d'impresa mantenga o sviluppi la propria ragion d'essere anche per il futuro.

In proposito, è soprattutto la riflessione svolta dai referenti dell'Archivio Rubelli a risultare particolarmente importante nel tematizzare simile questione. Ricordando l'intima connessione tra l'esperienza della Rubelli e quella dell'Archivio, che per la prima è sempre stato, insieme, una sorta di memoria simbolica e un generatore di significati, si ricorda però come tale intreccio debba poter trovare la propria legittimità anche per il futuro; ciò, all'interno di una più estesa strategia aziendale che continui a fare dell'Archivio un'articolazione insostituibile e per alcuni aspetti necessaria dell'universo di valori associati al *brand* Rubelli.

In realtà stiamo parlando dell'azienda, che ha tante altre realtà che ovviamente sono più importanti, delle priorità. Per il momento abbiamo una nostra identità, è riconosciuta all'interno dell'azienda, [...] è comunque un elemento importante dell'immagine dell'azienda. Se questa cosa sarà più strutturata e più formalizzata pensiamo si potrà sviluppare tutta una serie di (attività), diventerà una cosa più istituzionale, formalizzata. [...] L'azienda è prima di tutto un'azienda, quindi pur avendo a cuore la cultura del prodotto – l'archivio è un contenitore della cultura del prodotto – ha comunque delle priorità che riguardano il mercato e riguardano il prodotto, lo sviluppo di investimenti. Fino ad ora (l'Archivio) è sempre stata una parte importante che è sempre stata tutelata, secondo me in questa fase si discute su come formalizzare un po' meglio questa cosa all'interno dell'azienda. Si sta riflettendo su questa cosa; è un'azienda sottoposta ad altre priorità, ad altre pressioni. Sono tanti i musei e le piccole fondazioni che chiudono, anche a Venezia. [...] Chiaramente le priorità, essendo un'azienda, riguardano soprattutto gli investimenti intorno al prodotto, però fa parte della tradizione dell'azienda tenere in debito conto questo aspetto.

Se le strategie aziendali confermeranno non solo l'aspetto funzionale dell'Archivio, ma insieme ad esso persisteranno nel conservarne anche la funzione simbolica, allora l'esperienza dell'Archivio potrà dipanarsi ancora di più rispetto a quanto fatto fino a questo momento. In ragione di queste considerazioni, l'Archivio riflette oggi non solo sul proprio posizionamento all'interno dell'azienda, essendo strettamente "debitore" di quest'ultimo allo stesso posizionamento aziendale, ma anche sui nuovi rapporti con il territorio – quello veneziano – pensabili proprio alla luce del ruolo che il *brand* Rubelli ha conquistato: da archivio di piccole dimensioni ad archivio strutturato e dotato di *showroom*, fino – magari – ad esperienza archivistica capace di collocarsi alla pari con altre esperienze museali più consolidate.

L'esperienza specifica – quella di Rubelli – permette però delle considerazioni più generali, anche se queste non hanno alcuna pretesa d'inferenza e rappresentatività. Ci paiono tuttavia significative e come tali vanno considerate: a parere di chi scrive, sembra rinviare al rapporto che esiste tra dimensione economica e dimensione simbolica. Potremmo tradurre in questo

modo: soprattutto per quel che concerne i musei d'impresa, essi potranno continuare a trovare la loro ragion d'essere se garantiranno non solo di essere dei generatori di significati, ma anche se questa loro potenzialità s'inserirà nella capacità di essere strutturalmente sostenibili, senza divenire un gravame. Ciò non implica necessariamente un discorso d'utilità economica – quantificabile e misurabile – ma riguarda soprattutto la possibilità che il Museo o l'Archivio siano in grado di rappresentare adeguatamente la loro "funzione" all'interno dell'azienda cui afferiscono in via privilegiata. Ciò non equivale a sconfessare la dimensione di sostenibilità finanziaria quale aspetto rilevante – le indicazioni raccolte con le interviste non vanno in questa direzione – ma a farne uno dei fattori (non l'unico) che possono convincere le aziende a continuare nel supporto ai relativi musei ed archivi.

Un altro esempio che esplicita bene queste ultime valutazioni è quello del Museo della Grappa, che nella propria vicenda compendia da un lato la necessità di garantire la propria "sopravvivenza", ma dall'altro la capacità di aver dimostrato all'azienda Poli distillerie che la ragion d'essere del Museo è l'aver consentito che – attorno alla grappa Poli – si creasse un nucleo simbolico di cui oggi l'azienda beneficia. Non solo: come indicato in precedenza, i risultati del Museo sono stati tali da garantire ad esso una riconoscibilità e una visibilità per molti aspetti autonome, non separate ma *ulteriori* rispetto a quelle dell'azienda.

(Tutte le attività del museo) richiedono anni di paziente lavoro di elevazione culturale. Siamo riconosciuti come un soggetto che fa del bene al territorio valorizzando un prodotto tipico del territorio. [...] Diversamente da Bassano dove la visita è autoguidata, a Schiavon uno viene appositamente per vedere una proposta culturale, ma annessa e connessa con un'attività produttiva ancora funzionante, che ha delle sue caratteristiche.

Questa combinazione tra logica aziendale e meta-aziendale trova una plastica declinazione nella dialettica che sussiste tra la sede del Museo sita in Bassano – quella pionieristica – e la sede di Schiavon: mentre a Bassano del Grappa il Museo ha acquisito il ruolo di "tappa fissa" nell'offerta turistica della città, a Schiavon la prossimità con la storia dell'azienda si fa più evidente; come se Bassano del Grappa, con il proprio successo, avesse aperto la strada a Schiavon; che non beneficia certo della *location*, con minore *appeal* di quella bassanese, ma beneficia soprattutto del retroterra di esperienza e della stessa *vision* costruiti con l'esperienza del Museo a Bassano del Grappa. Anche per questa ragione, Schiavon si propone oggi come un polo esso stesso attrattivo.

Tutto quando detto sin qui poggia con ogni evidenza anche sulla *chance* di adottare le modalità comunicative più efficaci, non di necessità legate ai *social media* (sebbene questi ultimi siano quasi unanimemente reputati come i più promettenti in ottica futura). In merito, tutte le realtà considerate evidenziano la necessità di andare oltre quanto fatto fino a questo momento, anche se il fatto di scontare alcuni problemi legati alla disponibilità di personale (in grado di fungere da *social media manager*) è oggi percepito come il limite più evidente nella prospettiva auspicata.

Le nuove forme di comunicazione secondo me oggi sono molto più efficaci di una rivista specializzata o di altre forme, magari manifesti. Purtroppo musei di queste dimensioni hanno il problema dei bilanci. Con le nuove forme di comunicazione secondo me si possono raggiungere persone che difficilmente sarebbero raggiungibili in altro modo. L'altro problema è il personale. [...] In questo momento il museo ha una pagina Facebook che seguo io (quando ho tempo), le possibilità sono ridotte. Io sono assolutamente favorevole all'idea che la gente entri, che la gente fotografi, che la gente condivida. È una nuova forma che permette al Museo di uscire.

(Quello della comunicazione) è il tema sul quale il museo è più arretrato in assoluto. Io credo che oggi la cosa migliore sia quella di far parlare di te, lo è sempre stato. Ma per far parlare di te devi fare delle cose che colgono l'attenzione e l'interesse, noi adesso stiamo pensando più che ad un modello a pioggia a dei modelli che sono un po' più mirati. [...] Se scelgo una scarpa che deve andare a 8.000 metri, vuol dire che mi deve dare delle garanzie, ma questa cosa deve poter comunicare in una maniera più incisiva di quanto non sia la semplice comunicazione. Quindi, comunicazione digitale sicuramente ma anche molto di più; c'è anche il fatto esperienziale: nel farti capire che cosa significa avere freddo ai piedi a 8.000 metri, quel prodotto ti comunica qualcosa di completamente diverso. Io credo che questi siano gli elementi sui quali prodotti come i nostri (devono puntare). Se non ti comunico anche il pathos – quello che l'ha legato ad una grande sfida - quell'oggetto finisce per essere insignificante.

Noi constatiamo che la carta stampata è comunque sempre apprezzata. Si tratta di un supporto comunque importante. Noi (lo vediamo) anche a Venezia, dove abbiamo aperto un negozio. Già da primo giorno noi abbiamo tantissime persone che vengono a chiederci dov'è la Fenice, dov'è Rialto... Internet sicuramente è importante, sicuramente è utile, però io lo vedo anche da turista: quando vai in un posto, ci vai senza prima esserti informato a tutto tondo. Arrivi e poi da lì cominci a esplorare, e cominci a esplorare anche per tappe successive.

Vogliamo comunicare molto di più e molto meglio.

La promozione dell'offerta l'abbiamo segmentata tra canali virtuali e canali fisici. Virtuali: il sito, la pagina su Wikipedia, la pagina su Tripadvisor. Gli unici dove siamo veramente attivi è la pagina su Facebook. Instagram, abbiamo l'accreditamento ma lo usiamo ancora pochino. Con Wikipedia abbiamo fatto un evento in cui i volontari di Wikimedia Italia sono venuti qui da noi. Loro hanno spiegato come si faceva a creare le voci su Wikipedia. Noi abbiamo messo a disposizione gli spazi, abbiamo raccontato il museo, abbiamo messo a disposizione la biblioteca tematica. L'Università di Padova e di Venezia (tramite gli studenti) le abbiamo messe insieme a fare delle nuove voci, che riguardassero le nostre cose. E devo dire che è stata una giornata bellissima. Ho trovato dei ragazzi a distanza di anni che si ricordano di essere venuti, che è stata una bella giornata. Noi abbiamo regalato tutte le immagini che potevamo regalare a Wikipedia.

Non sembra tuttavia che la questione di uno sviluppo futuro sia giocata primariamente sul pieno dispiegarsi di una logica *social*; semmai, sul pieno dispiegarsi di una logica di rete in cui il museo o l'archivio d'impresa partecipano pienamente dell'offerta turistica. Rinviando al capitolo a cura del Ciset per le considerazioni di dettaglio, si può notare fin d'ora come sia proprio questo lo *step* per fare dei musei considerati un attore che partecipa con propria dignità ad un'offerta turistica come quella veneta, per molti aspetti debordante e all'interno della quale non risulta assolutamente semplice distinguersi.

1.5 Principali evidenze conclusive

Nelle pagine precedenti, è emerso un quadro complessivo in cui la cifra distintiva delle esperienze riportate è la complessità.

Se di complessità si discute in relazione all'evoluzione più generale delle società occidentali contemporanee, infatti, non c'è dubbio che tale concetto si attagli bene anche allo specifico tema di cui ci siamo occupati fin qui.

Indipendentemente dalle specifiche denominazioni adottate o dalle stesse categorizzazioni utilizzate in letteratura, i soggetti considerati dalla ricerca esprimono “complessità” sia sul piano del ruolo fatto proprio in relazione all’azienda (o al territorio) di riferimento, sia in relazione alle possibilità di pensarsi in prospettiva futura.

Sul primo versante, si nota una tensione dinamica che oltrepassa la dimensione dettata dalla sola appartenenza “istituzionale” (con ciò intendendo quella definita dalle norme e dagli statuti di riferimento): così, musei nati in relazione specifica ad un’azienda si stanno ora riplasmando anche in rapporto al territorio, così come musei sviluppatisi in ottica distrettuale stanno ora specificando la loro attività nei confronti di aziende che, anche oggi, necessitano di “raccontarsi” come prodotti contemporanei di quegli stessi territori. La complessità, però, risiede anche nella capacità di superare le pertinenze tradizionali nei pubblici di riferimento, provando a contemperare i *target* tradizionalmente espressi con quelli suscettibili di un maggiore e migliore presidio.

Sul secondo versante – relativo al pensarsi in prospettiva – le realtà considerate dalla ricerca evidenziano forse ancora di più l’elemento della complessità: rivelandosi non solo dei percorsi attenti ai simboli e all’essere latori e generatori di questi, ma anche alla necessaria connessione con altre dimensioni, come quelle della capacità di sostenersi economicamente nel lungo periodo e, più ampiamente, di apparire di fronte all’azienda o al territorio non come retaggio statico, ma come ricchezza dinamica.

Leggendo complessivamente le indicazioni giunte dalle interviste, inoltre, si può parlare di complessità anche in riferimento al carattere oramai consustanziale che lega le vicende dei musei e degli archivi considerati con quelle dei territori su cui insistono: se oggi si discute di un rinnovato legame tra impresa e territorio – marcandone gli elementi positivi, quelli da ricostruire ma anche le possibili minacce – ciò vale anche nell’ottica di attori come i musei e gli archivi d’impresa (una definizione consapevolmente approssimativa e non dimentica delle specificazioni precedenti). In tal senso, nelle parole degli intervistati si percepisce l’intento di partecipare di questa rimodulazione, come attori protagonisti e non comprimari.

A conclusione di questo nostro percorso, è forse quest’ultima l’annotazione più aperta al futuro, perché introduce ad un campo di possibilità per molti aspetti da scoprire per gli stessi musei e archivi considerati; pur coscienti – peraltro – che non sembrano davvero mancare le *chance* di (continuare a) giocare una partita fornendo un contributo di primo piano.

Museo dell'Occhiale

Il Museo dell'Occhiale nasce nel 1990 a Tai di Cadore, a seguito della sforzo congiunto di Regione Veneto, cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno Ancona, Comunità Montana Centro Cadore e di altri enti o associazioni, come l'ANFAO, il Banco Ambrosiano Veneto, la Camera di Commercio Industria Agricoltura Artigianato di Belluno, il Consorzio Occhialerie Bellunesi, la Provincia di Belluno, l'Assindustria Belluno-Sipao e la Banca Popolare di Novara. Dal 1996 la gestione del Museo è affidata alla Fondazione Museo dell'Occhiale. La nuova sede del Museo, in cui attualmente si trova, viene realizzata nel 2007, a seguito di una spinta in tal senso giunta dai membri Fondazione Museo dell'Occhiale e dal Comune di Pieve di Cadore. Il Museo si trova nella sede del COS.MO (Centro Operativo Servizi Museo dell'Occhiale).

Il Museo raccoglie, studia e conserva il patrimonio di oggetti, immagini, testimonianze scritte e orali riguardanti la storia dell'occhiale e di altri strumenti ottici (secondo le diverse articolazioni), documentando la vicenda dell'industria dell'occhiale e dei suoi annessi in provincia di Belluno.

Il Museo è basato su due grandi percorsi. Il primo racconta tutto quanto le lenti e i diversi utilizzi che di esse è stato fatto hanno rappresentato nella storia dell'uomo (a cominciare almeno dal Medioevo). Il secondo percorso, che si trova al piano superiore, intende invece documentare le caratteristiche dello sviluppo del distretto dell'Occhiale in provincia di Belluno, a partire dalla fine del XIX secolo.

Il Museo è aperto da martedì a sabato (9.30-12.30 e 15.30-19.30) nel periodo da settembre a giugno e tutti i giorni nel periodo luglio-agosto (con il medesimo orario).

Indirizzo: Via Arsenale 15, Pieve di Cadore (Belluno); tel. 0435/32953, museodellocchiale@alice.it, www.museodellocchiale.it.

Museo della Calzatura Rossimoda

Il Museo della Calzatura Rossimoda è inaugurato nel 1995, per iniziativa di Luigino Rossi. A tal fine viene acquistato il complesso di Villa Foscari, una dimora storica seicentesca che si trova lungo il fiume Brenta. La Villa Padronale (rimaneggiata nell'800 dall'architetto Giuseppe Jappelli) viene trasformata in museo, mentre la Foresteria viene dedicata ad un centro congressi destinato ad eventi di lusso.

Il Museo Rossimoda vede la presenza di oltre 1700 modelli di calzature femminili, prodotti dall'azienda a partire dal 1947 fino ai giorni nostri, risultato della collaborazione con i più noti stilisti del panorama internazionale; trova inoltre posto una piccola e preziosa collezione di calzature veneziane risalenti al 1700 e al 1800.

Il percorso espositivo è stato pensato e organizzato con l'obiettivo di valorizzare il contributo di ogni casa di moda, prestando attenzione soprattutto all'evoluzione stilistica di ogni *griffe* nel corso del tempo.

L'obiettivo ultimo del Museo Rossimoda della Calzatura è quello di raccontare lo sviluppo imprenditoriale dell'azienda, ma anche di testimoniare i saperi del territorio, estendere la conoscenza della tradizione calzaturiera della Riviera del Brenta, nonché documentare l'evoluzione del costume e della moda nella seconda metà del Novecento attraverso l'accessorio "calzatura". Il materiale esposto al Museo partecipa di una più consistente raccolta conservata in azienda, in corso di digitalizzazione con l'obiettivo di renderla totalmente fruibile anche per gli anni a venire. Di seguito, i *brand* rappresentati all'interno del Museo: Anne Klein, Calvin Klein, Céline, Christian Lacroix, Dior, Donna Karan, Emilio Pucci, Fendi, Genny, Givenchy, Kenzo, Loewe, Marc by Marc Jacobs, Porsche Design, Richard Tyler, Ungaro, Vera Wang, Yves Saint Laurent.

Indirizzo: Via Doge Pisani 1/2 – Strà (Venezia). Tel. 0499801091,
infomuseo@villafoscarini.it, www.museodellacalzatura.it,
www.rossimodashoemuseum.com.

Museo del Gioiello

Il Museo del Gioiello viene inaugurato nel 2014, all'interno della Basilica Palladiana, che è sede del percorso museale. Si tratta del prodotto della sinergia tra Fiera di Vicenza e il Comune di Vicenza, rafforzandola nel ruolo di capitale mondiale del gioiello. In proposito, si ricorda la manifestazione VICENZAORO nata oltre sessant'anni fa.

Il Museo prevede tre tipologie di attività. Una prima attività è data dall'esposizione principale di durata biennale, costituita da 400 gioielli provenienti da tutto il mondo ed esposti nell'ambito di 9 sale tematiche che intendono fornire il prisma di significati legati al gioiello. Le sale sono le seguenti: Simbolo, Magia, Funzione, Bellezza, Arte, Moda, Design, Icone, Futuro. Ogni sala è curata da esperti internazionalmente noti, con un allestimento progettato dalla *designer* Patricia Urquiola.

Una seconda attività è quella costituita dai progetti che danno vita alle esposizioni temporanee, che si alternano. Le mostre così costruite durano qualche mese e hanno l'obiettivo di restituire gli incroci tra l'universo del gioiello e altri "universi". Dall'apertura sino ad oggi sono state esposte le seguenti mostre: "Gioielli del mare", "Gioielli in tavola", "Gioielli per la pace", "Skin: la superficie del Gioiello", "Il Gioiello e il viaggio", "Sigilli: segni e identità" (che sarà esposta sino a maggio del 2017).

Il Museo prevede infine appuntamenti d'informazione e promozione, come *workshop*, seminari, conferenze stampa e presentazioni.

Indirizzo: Piazza dei Signori, 0444/320799, info@museodelgioiello.it.

Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva

Il Museo nasce su iniziativa di alcuni imprenditori, fondatori dei marchi più noti del distretto dello *sportssystem*, riunitisi nel 1984 nell'Associazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, e dell'Amministrazione del Comune di Montebelluna. Quest'ultima concede Villa Zuccareda Binetti, ancora sede del Museo. Quest'ultimo vede la presenza di oltre 2000 oggetti storici collegati al *design*, alla progettazione, all'innovazione tecnologica e alla produzione delle calzature sportive, che costituiscono il prodotto distintivo del distretto. Nell'archivio del museo sono inoltre conservati 700 brevetti depositati riguardanti il settore calzaturiero, una raccolta di circa cinquant'anni di cataloghi delle principali marche storiche e alcune calzature e attrezzature originali (prodotte dalle marche del distretto) utilizzate da alcuni campioni sportivi in occasione delle loro vittorie e della conquista dei loro primati. Non mancano, inoltre, strumenti e macchine per la produzione di scarpe, calzature, fotografie, documenti e riproduzioni utili alla ricostruzione della storia dell'attività calzaturiera locale: a partire dai ciabattini dell'ottocento fino alle recenti sperimentazioni industriali, che hanno reso il distretto calzaturiero montebellunese un *leader* mondiale di settore.

Indirizzo: Villa Zuccareda Binetti, Montebelluna, tel. 0423/303282, info@museoscarpone.it.

Poli Museo della Grappa

Poli Museo della Grappa si articola su due sedi: quella di Bassano del Grappa, risalente al 1993, e quella di Schiavon, aperta invece nel 2011.

La sede di Bassano del Grappa si trova di fronte allo storico Ponte Vecchio, all'interno del Palazzo delle Teste. È composta di cinque sale, con testi in italiano e inglese e la proiezione di contenuti video in diverse lingue. L'accesso è libero ed è possibile acquistare i prodotti dell'azienda Poli distillerie.

La sede di Schiavon, invece, è strutturata su due piani e prevede una superficie espositiva di circa 1000 mq. Lo spazio è suddiviso in sei aree diverse.

La prima area è dedicata a "Le Origini della Distillazione" e ripercorre il processo di evoluzione della distillazione. La seconda area è invece rivolta agli "impianti di distillazione", in cui la presenza di diversi alambicchi per la produzione della grappa consente di approfondire le peculiarità dei diversi metodi per la distillazione della vinaccia. Nella terza area è approfondita la conoscenza de "la vinaccia", con alcuni pannelli posti attorno ad un alambicco mobile e utili per illustrare le caratteristiche della materia prima da cui proviene la grappa. La quarta area è dedicata alla storia della famiglia Poli, che fin dal 1898 ha legato la propria storia a quella della produzione della grappa. Una quinta area racconta la storia della grappa come prodotto italiano nel mondo, le regioni di produzione e i diversi aromi. Una sesta area, infine, vede l'esposizione di una piccola selezione della "biblioteca dello spirito" del Museo Poli di Bassano del Grappa. La sede di Schiavon vede inoltre una collezione di circa 2.000 bottiglie di grappe prodotte dagli anni '30 fino agli anni '80, provenienti da quasi 400 distillerie.

La sede di Bassano del Grappa è aperta tutti i giorni dalle 9.00 fino alle 19.30 (esclusi Natale, Pasqua e 1 gennaio), con visita autoguidata. La sede di Schiavon prevede visite guidate al costo di 5 euro; è poi possibile personalizzare la visita secondo le esigenze.

Indirizzo della sede di Bassano del Grappa: via Gamba 6 (Ponte Vecchio), tel. 0424/524426, bassano.museo@grappa.com. Indirizzo della sede di Schiavon: via Marconi 36, 0444/665775.

Archivio storico Rubelli

La collezione storica e gli archivi Rubelli hanno sede presso palazzo Corner Spinelli. Vedono la presenza di oltre 6000 documenti tessili ricompresi tra la fine del XV e la prima metà del XX secolo. Contestualmente alla nascita dell'azienda, inizia a costituirsi la collezione nella seconda metà dell'Ottocento, nel momento in cui a Venezia si assiste ad una ripresa economica e culturale tesa al recupero delle tradizionali attività artigianali. Ciò avviene in corrispondenza con il gusto revivalistico europeo che in quegli anni si va affermando.

Ad oggi, la raccolta include non solo tessuti europei, ma anche documenti provenienti dall'Oriente, dall'Africa e dalle Americhe. Un ruolo particolare, all'interno della collezione, è rivestita proprio dall'archivio storico Rubelli, che custodisce la produzione storica delle origini: tra queste, i preziosi velluti in seta eseguiti per la Casa Reale agli inizi del Novecento e molti altri tessuti scaturiti dalla collaborazione con riconosciuti artisti, architetti e *designers* (Vittorio Zecchin, Guido Cadorin, Umberto Bellotto e Gio Ponti).

La raccolta tessile è integrata anche dal nucleo grafico dell'archivio, che vede la presenza di molte centinaia di schizzi e disegni preparatori per tessuti, oltre a 2000 messe in carta e carte tecniche per la tessitura dipinte a mano (a partire dalla fine dell'800 fino agli anni '50).

Ancora oggi, i tessuti dell'archivio Rubelli rappresentano di fatto una essenziale fonte di spunti creativi per nuove collezioni, dimostrandosi anche come punto di partenza centrale per la creazione di tessuti in esclusiva (eseguiti a partire da specifiche richieste del cliente). Questo ruolo è osservabile anche in quelle ricerche preliminari che precedono le ricostruzioni di documenti tessili antichi appartenuti a dimore storiche, ambasciate, musei e istituzioni culturali nel mondo.

Indirizzo: Palazzo Corner Spinelli, San Marco 3877, Venezia; www.rubelli.com.

Capitolo 2 - IL MUSEO D'IMPRESA COME PRODOTTO TURISTICO

di Valeria Minghetti, Erica Mingotto³

2.1 Impresa, turismo e territorio: i termini della questione

Analizzare il fenomeno della visita alle imprese e, in particolare della visita ai musei aziendali, le sue caratteristiche e prospettive evolutive, implica tenere conto anche dell'aspetto turistico, che è una delle modalità di fruizione di questi luoghi.

I turisti rappresentano uno dei vari pubblici cui l'impresa e il museo possono rivolgersi, insieme alle scolaresche, ai giornalisti, ai dipendenti e alla comunità locale. Inoltre, la stessa popolazione turistica è divisa in vari segmenti, che includono chi si sposta per motivi di piacere e svago, facendo una gita in giornata oppure trascorrendo un breve weekend o vacanza (*turismo leisure*), e chi invece visita il museo per motivi lavorativi e di studio (ricercatori, tecnici, ecc.) (*turismo business*) (Otgaar, 2010).

L'importanza che la fruizione turistica assume nell'economia dell'attrattore varia da museo a museo, in funzione della tipologia dello stesso e delle relazioni che esso intesse con gli operatori del territorio circostante e con altri attori esterni (guide turistiche, tour operator, portali turistici online, ecc.). La visita ai luoghi "dove si materializza l'identità dell'azienda e diventa tangibile la memoria dell'impresa", secondo la definizione data su Wikipedia, può essere l'obiettivo principale del visitatore oppure rientrare in un'esperienza più articolata di viaggio e soggiorno nell'area dove il museo è ubicato e nelle zone limitrofe.

In tale contesto, la questione cruciale è quella di identificare le condizioni che favoriscono il successo di un museo aziendale come attrattore turistico, evidenziarne le criticità e delinearne i sentieri evolutivi, considerando sia i diversi modelli di museo sia i diversi pubblici che possono essere coinvolti e le relazioni che il museo sviluppa con il territorio circostante.

2.2 Turismo di impresa e nuovi modelli di fruizione turistica: situazione attuale e tendenze

2.2.1 Il turismo d'impresa nel contesto del fenomeno turistico

Per comprendere meglio il fenomeno dei musei d'impresa a livello turistico, vale la pena partire innanzitutto da alcuni dei principali trend che stanno interessando l'evoluzione del turismo in generale e lo sviluppo di nuove forme di fruizione del turismo culturale, quale turismo del "paesaggio culturale" e della scoperta del territorio e il turismo industriale, in cui rientra la visita ai musei d'impresa.

Una prima tendenza, ormai da tempo osservata, è rappresentata dalla sostituzione, o dall'integrazione, della tradizionale vacanza annuale (ad esempio al mare) con più periodi di vacanza di breve durata, distribuiti nell'arco dell'anno e trascorsi in varie destinazioni.

Una seconda tendenza è il sempre maggiore interesse da parte del turista a ricercare l'autenticità dei luoghi visitati e un contatto più forte con la comunità locale, relazionandosi con tutti quegli elementi del patrimonio materiale e immateriale della destinazione che ne rappresentano i tratti distintivi e che consentono di approfondire la conoscenza del territorio. In tale contesto, la vacanza viene concepita anche come un momento per seguire e alimentare

³ Ciset - Ca' Foscari

i propri valori e le proprie passioni. Questa tendenza contribuisce a valorizzare le destinazioni turistiche “minori”, al di fuori dei circuiti turistici più battuti, che spesso mantengono meglio i connotati di autenticità rispetto a quelle più popolari.

Tali evoluzioni sono senza dubbio supportate da un più veloce accesso a un numero sempre maggiore di informazioni per pianificare e organizzare la propria vacanza. Internet, lo sviluppo dei portali turistici e dell’e-commerce, la diffusione dei social media, sono tutti fenomeni che, da un lato, consentono ai turisti di rendere più rapida e agevole la scelta della destinazione e la prenotazione dei servizi, così come di condividere le proprie esperienze con altri utenti; dall’altro, offrono alle destinazioni e agli operatori numerose opportunità per aumentare la propria visibilità e attrarre un bacino allargato e differenziato di potenziali clienti. In questo senso, quindi, anche destinazioni e singoli attrattori meno noti, culturali e non (ad esempio, i musei d’impresa) possono beneficiare di un più facile accesso al mercato.

Come dimostrato dalla teoria della “Long Tail” (“coda lunga” in italiano) di Anderson (Anderson, 2006), anche nel turismo lo sviluppo delle maggiori opportunità di business si ha nel commercializzare un’ampia selezione di prodotti ed esperienze, personalizzate in funzione delle richieste di specifiche nicchie di mercato. E tra queste esperienze può essere inserita anche la visita a industrie vive e ai musei di impresa.

Prendendo la definizione data da Frew (2008), il turismo d’impresa si qualifica come la visita di luoghi industriali la cui attività principale non è orientata al turismo. Segnalato già nel 2009 dalla World Tourism Organization come un fenomeno in crescita (WTO in Gasca, 2014), tale forma di turismo rappresenta una nuova modalità di fruizione di una destinazione, sia in termini di riscoperta dell’archeologia industriale e di reinterpretazione dei processi produttivi del passato, sia di conoscenza di determinate realtà produttive, più o meno note a livello nazionale e internazionale, ma comunque importanti per il tessuto economico e socio-culturale di un territorio e quindi per una lettura più attenta e autentica dello stesso.

Dal lato delle imprese, la sua diffusione è legata alla presa di coscienza da parte delle aziende dell’opportunità di accrescere il valore del proprio brand, mentre per le destinazioni di integrare e diversificare la loro offerta turistica.

Il turismo d’impresa si articola principalmente in tre differenti categorie di fruizione, legate al rapporto luogo – impresa – visitatore (Frew, 2008):

- la prima consiste nella visita e scoperta dell’*archeologia industriale*, ossia di quegli edifici simbolo del passato manifatturiero di un territorio (una vecchia fabbrica, una vecchia fornace, una vecchia cartiera, ecc.);
- la seconda è rappresentata dalla *fruizione di vecchie strutture industriali* oggi riconvertite in spazi adibiti ad attività ricreativo-culturali, come gallerie e centri d’arte, auditorium che ospitano concerti e spettacoli teatrali, ecc. Si pensi, ad esempio, al Lingotto o alle Officine Grandi Riparazioni a Torino: un tempo stabilimenti produttivi e oggi sedi museali, luoghi di aggregazione ed eventi;
- la terza e ultima categoria è quella costituita dalla *visita di “imprese vive”*, ossia aziende attualmente attive che, attraverso anche la fondazione di un vero e proprio museo dedicato, aprono le porte delle proprie sedi ai visitatori per consentire loro di visitare il processo produttivo e/o acquistare i prodotti direttamente dal produttore.

Concentrandoci in particolare su quest’ultima categoria, è qui che possono rientrare i musei d’impresa, diffusi in tutta Europa negli ultimi venti anni, a partire soprattutto da Germania, Gran Bretagna e Olanda, e oggi piuttosto numerosi anche in Italia, nonostante lo sviluppo nel nostro paese sia stato più lento e contenuto (D’Arrò, 2015).

Le motivazioni alla base della visita dell’impresa e del museo possono essere di varia natura: dall’interesse a conoscere e ad approfondire un certo fenomeno produttivo, a una più ludica per cui l’esperienza è non solo un modo per vedere da vicino l’impresa, ma anche un’occasione

per provare e acquistare i suoi prodotti. In questo caso, quindi, il turismo d'impresa si sovrappone in parte con lo *shopping tourism*. Si tratta perciò di un'esperienza che riveste un appeal diverso in funzione degli specifici target interessati. Si possono, ad esempio, distinguere i turisti leisure in vacanza in una destinazione per altre motivazioni e per i quali il museo costituisce un valore aggiunto alla visita a una città; le scolaresche che possono approfondire conoscenze acquisite a scuola; gli appassionati/intenditori di un certo prodotto e per cui la visita al museo rappresenta una motivazione importante nella vacanza, o ancora i ricercatori e i giornalisti (CISSET, 2017).

In tutti i casi, comunque, l'impresa e il suo museo possono contribuire alla valorizzazione di un luogo, sia diventando una risorsa d'attrattiva distintiva in quei territori privi di una vera valenza turistica, sia rappresentando un elemento di integrazione e differenziazione dell'offerta per quelle destinazioni già affermate che vogliono però offrire ai visitatori, soprattutto repeaters, nuove e diverse esperienze.

2.2.2 Turismo del paesaggio culturale e turismo delle origini come opportunità per i musei di impresa

Accanto al turismo industriale e d'impresa, in cui la visita ai musei aziendali costituisce un elemento chiave dell'offerta, è utile ricordare anche un'altra forma di turismo, in cui la scoperta delle realtà produttive locali può divenire un fattore ad integrazione dell'esperienza. Si tratta del turismo del "paesaggio culturale" che, secondo la definizione coniata dal CISSET (Furlan e Meneghello, 2006; Meneghello, Montaguti e Manente, 2011), si caratterizza come nuova declinazione del turismo culturale che ha al centro il paesaggio, come portatore di significati. La motivazione di base della visita non è in questo caso ravvisabile nell'attrattività di singole risorse, quanto piuttosto nell'esperienza integrata che il territorio offre al visitatore come espressione delle sue caratteristiche ambientali, socioeconomiche, culturali e di identità locale. Il turismo del paesaggio culturale, fortemente collegato alla ricerca dell'autenticità, può essere quindi definito attraverso i seguenti criteri:

- il contesto in cui avviene, che coinvolge prevalentemente o esclusivamente centri d'arte minori o comunque con caratteri di urbanizzazione contemporanea non troppo visibili, mentre paesaggistici ben delineati (vedi sopra);
- la forma di fruizione, che è itinerante e "lenta", dove già il viaggiare fa parte dell'esperienza e dove vengono privilegiati circuiti, itinerari o forme di turismo hub (pernottamento in una località, da cui poi si raggiungono altri centri circostanti);
- la sistemazione ricettiva scelta, che generalmente ha forti caratteri di tipicità, come ville e dimore storiche, agriturismi, ecc. o hotel di *charme*;
- l'interesse per vivere il territorio nelle sue diverse forme ed espressioni: dall'arte, alla storia, dalla natura alla cultura ed alle tradizioni locali, dai prodotti tipici all'enogastronomia, ecc. E questo si traduce, ad esempio, nella visita a musei, cantine, parchi naturalistici, imprese artigiane e mercatini dell'antiquariato;
- la ricerca di informazioni: il turista tende infatti ad informarsi in maniera più dettagliata di quanto non avvenga per altre tipologie di consumo turistico;
- la durata: può realizzarsi come prodotto da short break o, specialmente in alcune aree, anche come vacanza di oltre 4 notti.

Nel turismo del "paesaggio culturale", quindi, la visita ad imprese locali, soprattutto se di dimensione artigianale, particolarmente rappresentative del luogo e di una produzione unica e non facilmente rintracciabile in altri contesti, può diventare per il turista un'ulteriore chiave di lettura con cui interpretare i significati del territorio. La possibilità di incontrare l'imprenditore e i suoi dipendenti diventa anche un'occasione per conoscere e confrontarsi con la comunità

locale, o comunque con parte di essa. Inoltre, se alla visita dell'impresa/museo è abbinata la partecipazione ad un laboratorio creativo tenuto dallo stesso artigiano, con cui il turista può apprendere le tecniche legate a quella produzione tipica (ad esempio, come si confeziona una calzatura, come si produce un vaso in vetro, ecc.), il valore aggiunto percepito sarà ancora superiore e legato al fatto di sentirsi parte della comunità locale e di tornare a casa con un prezioso bagaglio di conoscenze che solo un'esperienza pratica può dare.

Per completare l'inquadramento del fenomeno dei musei d'impresa a livello turistico, non va trascurato il ruolo che questi rivestono anche nel cosiddetto "turismo delle origini". Si tratta cioè di quel turismo alimentato dai migranti e dai loro discendenti che si recano in vacanza nella terra di origine per rivedere il paese da cui erano partiti molti anni prima o per ritrovare o addirittura scoprire le origini della propria famiglia. In entrambi i casi, la visita ai luoghi che consentono di ripercorrere la propria storia e di risalire alle proprie radici rappresenta un elemento chiave di tale esperienza. In questo senso, anche gli edifici di archeologia industriale e i musei d'impresa legati ad aziende storiche già attive negli anni della migrazione, diventano una possibile tappa di questo percorso di scoperta. Recenti studi condotti dal Ciset (De Marchi e Mingotto, 2016) hanno infatti dimostrato come anche in Veneto, alcuni musei, tra cui quelli d'impresa e legati alle produzioni tipiche sono meta di turisti di origine italiane (ad esempio dal Brasile, dal Belgio, dalla Francia, ecc.) che vogliono conoscere i luoghi in cui in passato avevano lavorato i propri avi, prima di partire per l'estero, con la speranza di ritrovare ancora qualche riferimento che ricordi il proprio antenato.

2.3 Il museo aziendale come prodotto turistico: principali fattori di successo e criticità

2.3.1 Tipologie di musei e appeal turistico

Il museo d'impresa ha una *mission* distinta rispetto a quella aziendale, anche se ad essa strettamente collegata, e le motivazioni alla base della sua realizzazione sono molteplici e spesso coesistenti. Secondo Negri (2003), se ne possono individuare più di una decina, tra le quali possiamo citare: conservare una collezione; raccontare la storia dell'imprenditore e dell'impresa; dotare l'azienda di un luogo e di uno strumento per svolgere attività culturali; evidenziare e comunicare i valori dell'azienda; creare uno strumento di trasmissione "del saper fare" per il personale; riposizionare il brand, e così via.

Valorizzare l'appeal turistico del museo può costituire una motivazione indiretta rispetto a quelle elencate. In altre parole, può non essere esplicitata dal suo ideatore/finanziatore come ragione fondante della sua costituzione, ma rappresentare un ulteriore intento finalizzato ad accrescere la visibilità dell'impresa e dei suoi prodotti all'esterno e ad aumentare il legame tra l'impresa e il territorio.

Come affermato da Savoja, la potenzialità turistica è legata alla "capacità del museo di strutturarsi come prodotto turistico "in sé", sulla base dell'appeal delle imprese che organizzano le visite" (Savoja, 2011: p.46).

Da questo punto di vista, va comunque considerato che un luogo o un manufatto diventano "di interesse turistico", e quindi si trasformano in attrazione, solamente nel momento in cui vengono riconosciuti come tali dai consumatori-turisti (Urry, 1990). Perché questo processo si inneschi è necessario che lo sguardo del turista sia in grado di decodificare il museo aziendale secondo il proprio sistema interpretativo e di valori, e che esso sia fruibile da parte del turista stesso. Quindi, non è sufficiente la presenza dell'elemento umano (il turista) e dell'oggetto da osservare (il museo): ci dev'essere anche il *marker*, ossia l'elemento informativo, che dà significato e media tra i primi due (McCannell, 1976). Il *marker* diventa quindi il catalizzatore

della trasformazione del museo in attrazione turistica, che è poi proponibile a diversi segmenti di domanda.

Considerando, perciò, le principali tipologie di musei catalogate da Negri (2003) e riclassificandole secondo la loro capacità di attrazione, quelli che in generale rivestono maggiore appeal dal punto di vista turistico sono soprattutto i musei di marca – grazie alla riconoscibilità del brand aziendale – e, in seconda battuta, i musei di prodotto. I musei di marca sono spesso diventati delle vere e proprie “destinazioni turistiche”, ossia la motivazione principale del viaggio per gruppi di appassionati, in località in alcuni casi non particolarmente popolari dal punto di vista turistico. Si veda, ad esempio, il successo del Museo della Coca Cola ad Atlanta, negli Stati Uniti (Quintanilla, 1998), ma anche del museo della Mercedes a Stoccarda e del Musée du bonbon creato dalla Haribo a Uzes, nel sud della Francia (vedi box successivi), o ancora del Museo Ferrari a Maranello.

MUSEO MERCEDES-BENZ

(<https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/museum/>)

Il museo Mercedes-Benz, nato nel 2006 a Stoccarda, ripercorre oltre 130 anni di storia dell'automobile, dalle origini fino ai giorni nostri. Su una superficie di 16.500 metri quadrati disposti su nove piani, sono esposti 160 veicoli e oltre 1.500 oggetti, suddivisi in due percorsi collegati.

Il museo è inteso non solo come luogo storico, ma anche di innovazione: oltre alla storia del marchio, l'esposizione offre anche un'ampia panoramica sul futuro dell'auto e sull'attività di ricerca sviluppata dall'azienda. Ed anche il progetto architettonico dell'edificio che lo ospita si ispira a questo principio: l'interno ricorda la spirale del DNA con la sua forma a doppia elica che custodisce il patrimonio genetico umano.

Nel 2015, il museo ha registrato quasi 773 mila visitatori (+8,6% rispetto al 2014), ed il 22% sono repeater, ossia visitatori che ritornano più volte in occasione di particolari eventi, non solo legati all'auto ma di varia natura (musicali, gastronomici, ecc.). Nonostante i tedeschi rappresentino il segmento principale, i visitatori stranieri hanno avuto una crescita molto significativa (+43%). Il principale mercato è la Cina (9%), seguito da USA, Francia, Svizzera, Italia, Russia, Spagna, India, Polonia e Giappone. Il carattere internazionale del pubblico si è riflesso nello sviluppo dei servizi e, in particolare dei tour di visita multilingua. Il 15% del pubblico è rappresentato da giovani, soprattutto scolaresche.

Il Museo è la prima attrazione di Stoccarda secondo il portale Tripadvisor ed ha una presenza attiva sui principali social: più di 400 mila sono i follower su Facebook e più di 100 mila su Instagram@mercedesbenzclassic, grazie anche alla serie di video "Museum Monday", che ha ricevuto il German Award for Online Communication nel 2015.

Fonte: <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/2015---the-year-in-review-Very-strong-increase-in-visitors-t.xhtml?oid=9919082>

MUSEO HARIBO <http://www.haribomuseum.com/en/>

Il Museo Haribo, famosa marca di caramelle, è stato fondato alla fine degli anni '90 ad Uzès, nel Sud della Francia, cittadina medievale famosa per il suo ducato e il mercato nella Piazza delle Erbe. Nonostante i quasi 20 anni di attività, il museo continua ad attrarre ogni anno dai 200 mila ai 300 mila visitatori. Costruito all'interno di un vecchio mulino ad acqua, si caratterizza per spazi molto colorati e interattivi, estesi su tre piani ed articolati in una serie di aree. Qui i visitatori possono conoscere la storia dell'azienda e dei processi produttivi, l'evoluzione dell'advertising aziendale, vedere in azione le macchine che producono le caramelle (candy machines) godendo di assaggi a sorpresa, nonché vedere i processi utilizzati nelle varie ricette per arrivare dagli ingredienti al prodotto finale. Il museo organizza tour sensoriali per scolaresche e Happy Lab per bambini di varie età, ossia workshops basati sui principali ingredienti contenuti nelle caramelle.

Nel 2015 è stata introdotta una nuova macchina impacchettatrice per distribuire caramelle ed è in procinto di essere sviluppato un percorso di degustazione lungo tutto il percorso della visita.

Il Museo Haribo è la sesta attrazione più popolare di Uzes su TripAdvisor ed è citato nei principali siti di promozione turistica territoriale (Fonte : <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/branding/0204083520338-marques-les-musees-d-entreprise-ont-le-vent-en-poupe-107121.php?VPfYuegm5hLUHZtl.99>)

Per quanto riguarda i musei di categoria merceologica (ad esempio, il Museo della Calzatura di Stra; i Musei del Cibo di Parma), anche in questo caso la struttura può costituire una attrazione in sé, ossia richiamare gli appassionati di un dato prodotto. Tuttavia, la valenza tende ad essere inferiore rispetto a quella della marca, che riveste un elevato valore simbolico (**brand equity**) grazie alle sensazioni, immagini e percezioni che l'impresa è in grado di suscitare nel potenziale visitatore.

Questa minore valenza è a maggiore ragione evidente nelle altre tipologie di musei identificate da Negri (2003) come, ad esempio, il museo di distretto produttivo, il museo di storia dell'azienda o dell'imprenditore, il museo archivio e il museo sito. In questi casi, la loro attrattività si gioca generalmente sulla capacità di "fare sistema" con il territorio circostante e quindi di offrire un'offerta integrata.

2.3.2 Punti di forza e criticità del "prodotto" museo di impresa

A seconda del segmento di domanda turistica a cui ci si rivolge, il valore percepito di un museo di impresa può quindi non essere rilevante al punto tale da giustificare la visita, e questo riguarda tutte le tipologie di strutture considerate, in particolare quelle non caratterizzate da un'identità forte, come le ultime citate. Se il fan di una marca può essere disposto a fare il viaggio con il solo scopo di visitare il museo – e quindi questo assume un ruolo di "hub territoriale" (come nel caso del museo della Coca Cola o della Mercedes) – altri consumatori-turisti, pur interessati alla visita, sono stimolati solamente se essa è inserita in un'esperienza

più articolata di viaggio nel territorio in cui il museo è ubicato e nelle aree limitrofe. La visita al museo diventa quindi una delle motivazioni per il loro spostamento, e questa propensione dipende anche da altri fattori, come la distanza, il tempo a disposizione, ecc.

Come già accennato in precedenza, l'appeal turistico del museo è perciò strettamente collegato al rapporto che esso instaura con il territorio in cui è inserito. Maggiore è la sua capacità autonoma di attrazione, maggiore è l'impatto che esso genera nell'area circostante, anche come driver di sviluppo: in alcuni casi, infatti, il territorio comincia ad aprirsi al turismo proprio grazie alla presenza della struttura, che diventa elemento fondante e fruibile della propria identità locale (si pensi, ad esempio, ad una città industriale come Stoccarda). Minore, invece, è il richiamo turistico esercitato dal museo, più importante è in questo caso la presenza di un contesto territoriale forte, che ne supporti la valorizzazione e lo inserisca in una filiera integrata di offerta turistica.

Volendo quindi riassumere i principali **plus turistici** del museo di impresa, questi sono attribuibili ai seguenti elementi:

- è una **esperienza autentica**: visitare queste strutture – soprattutto quando sono collegate ad imprese vive – può, più di altre attività turistiche, essere un modo “per conoscere direttamente una dimensione originale dei luoghi” (Savoja, 2011: p. 46) nonché aspetti della loro storia e identità spesso poco noti;
- possiede in molti casi **connotati innovativi**, perché permette di vivere un'esperienza diretta e spesso interattiva (tramite assaggi, sperimentazioni, ecc.), che rappresenta un valore aggiunto cruciale per il turismo contemporaneo;
- contribuisce ad **arricchire e differenziare l'offerta turistica locale** in destinazioni già affermate, ma anche a **stimolare la visita di luoghi e territori** ancora poco frequentati dal punto di vista turistico;
- è un **prodotto che può destagionalizzare**, in quanto la visita è teoricamente effettuabile durante tutto l'anno;
- permette spesso un **contatto diretto con le produzioni tipiche e la “cultura del fare” locale**;
- la visita ha un **costo contenuto**, se non è addirittura gratuita, rispetto ad altri attrattori (musei, mostre, parchi, ecc.).

Il successo di un museo di impresa dal punto di vista turistico, e quindi la sua efficacia nell'offrire la visita all'impresa come prodotto turistico principale o integrante l'esperienza del territorio, passa attraverso la capacità di sviluppare e far emergere questi punti di forza.

Con riferimento, invece, ai **fattori critici relativi alla fruizione turistica**, questi sono sia esogeni che endogeni al museo stesso, ed attengono generalmente ad una serie di aspetti:

- **accessibilità**, in termini di ubicazione e di modalità per raggiungere il museo, soprattutto con i mezzi pubblici: alcune strutture sono infatti localizzate in aree lontane dai principali hub di trasporto, anche in aree semi-urbanizzate, dove spesso i collegamenti sono carenti;
- **orari di apertura e cadenza/frequenza delle visite**: questo è uno dei temi più dibattuti, in quanto la disponibilità dell'azienda, o del gestore del museo per conto dell'azienda, è generalmente ridotta, soprattutto per questioni economiche e di risorse umane, rispetto alle esigenze dei clienti e degli operatori turistici. In particolare, la limitata frequenza degli accessi, sia in termini di orario che di giorni, rende difficile poter inserire stabilmente la visita nel portafoglio prodotti di un'agenzia turistica, un tour organiser o di una associazione culturale. Tali vincoli, uniti a quelli relativi al numero minimo di visitatori richiesti per le visite extra su prenotazione, rappresentano un ostacolo che tende a scoraggiare, e quindi ad escludere, segmenti interessanti di domanda, sia tra i visitatori indipendenti che tra

quelli intermediati. E questo ha ricadute negative anche in termini di investimenti promozionali;

- **fruibilità dell'esposizione**, sia in loco che in remoto, ossia attraverso un sito web dedicato e pagine personalizzate sui principali social media. Come evidenziato anche dal caso del museo Mercedes-Benz, oltre a curare l'allestimento e la presentazione dei manufatti, è importante anche "far vivere l'esperienza" del museo già prima della visita. Ciò al fine di stimolare i potenziali visitatori ad andare direttamente in loco, e di mantenere un legame con chi ha già visitato il museo e può fare un passaparola positivo oppure essere interessato a ritornare in occasione, ad esempio, di un particolare evento;
- **organizzazione e gestione della visita**: questi aspetti sono strettamente legati al carattere che assume la visita (conoscitivo-informativo, promo-commerciale, educativo) in relazione al tema centrale del museo (ad esempio, valorizzare il prodotto e le sue peculiarità; oppure l'impresa e la sua cultura o ancora i processi produttivi) (Savoja, 2011). In generale, comunque, la visita all'impresa o al museo aziendale può essere ricondotta ad un modello di percorso in sei tappe, che riguardano: l'accoglienza dei visitatori, l'introduzione storica (marchio, impresa e prodotto), il percorso di visita, la conoscenza del prodotto/processo, le attività accessorie (fornitura di gadget, merchandising, informazioni, ecc.) e il commiato. Dal punto di vista turistico, le fasi cruciali sono soprattutto quelle dell'organizzazione del percorso e della conoscenza del prodotto. Un'impostazione che vede il visitatore come fruitore passivo tende ad essere generalmente poco efficace, alla luce dell'evoluzione in atto nella domanda turistica. L'utilizzo, invece, di tecniche di storytelling che creino un racconto coerente con il messaggio che si intende trasmettere e di presentazione interattiva, con una forte connotazione sensoriale, grazie anche al supporto delle tecnologie digitali (degustazioni e test di prodotto, sperimentazioni tattili ed esercitazioni manuali, visualizzazioni arricchite in realtà virtuale e aumentata, ecc.), possono incrementare in maniera considerevole il valore aggiunto generato e quindi percepito, come già accennato in precedenza;
- **comunicazione**: contattare i musei di impresa non è sempre facile, sia nei giorni di apertura, in quanto il personale presente (spesso una persona sola) può essere lontano dalla sua postazione per seguire i visitatori, sia soprattutto nei giorni in cui la struttura non è aperta al pubblico. Questo elemento è cruciale sia per i visitatori individuali, sia per l'organizzazione di visite per gruppi da parte di intermediari e operatori specializzati;
- **rapporti con il territorio e con attori esterni**: è un aspetto importante, da cui può dipendere la capacità del museo di richiamare visitatori – soprattutto nei casi in cui l'attrattività non è legata ad un attributo forte (brand) – e lo stimolo per l'azienda a mantenere e sviluppare questo prodotto. La creazione di accordi più meno formalizzati con le imprese turistiche del territorio e con intermediari, anche esterni, che gestiscono i circuiti di visita in loco (tour operator, agenzie di viaggio, ecc.) può essere uno dei canali principali per promuovere e commercializzare il museo (Savoja, 2011; Liggeri, 2015). Si tratta di individuare la forma di collaborazione più proficua che, a fronte di un aumento di costi a carico del museo, faccia corrispondere un aumento dei visitatori e dei profitti. Una delle questioni principali, infatti, è legata al fatto che gli accordi con gli intermediari, visti in un'ottica cliente-fornitore, portano spesso un aumento delle spese per il museo (ad esempio, per aperture extra, in termini di giorni e o di orari) che in una logica aziendale non sempre risultano giustificabili o sostenibili, in funzione dei benefici ricevuti. Ma nel momento in cui l'azienda decide di aprire le porte del suo mondo ai visitatori e questa azione crea benefici anche per il territorio circostante, possono essere gli altri operatori pubblici e privati locali ad essere interessati a stimolare e sostenere questa attività.

Come si può vedere, quindi, la maggior parte di queste criticità attengono alla capacità del museo di comprendere le caratteristiche del mercato a cui si rivolge e di essere disponibile ad investire per soddisfarlo. Alcune, invece, riguardano la volontà del territorio di supportare queste realtà culturali e di mediare e rendere compatibili gli interessi dei vari attori coinvolti, in una logica di flessibilità. L'analisi delle case histories venete, descritte brevemente nella prossima sezione, dà una esemplificazione pratica di queste questioni.

2.4 Una breve review delle case histories venete analizzate

A partire dagli elementi discussi in precedenza, si propone una rilettura delle case histories analizzate in questo Rapporto, evidenziando in particolare il ruolo del museo come attrattore turistico, le relazioni tra museo e territorio e con il visitatore-turista, alla luce di quanto dichiarato dagli intervistati, o comunque di quanto emerge implicitamente dalla loro intervista. Dall'analisi si evidenzia come il legame tra turismo e museo aziendale, per quanto differente a seconda del caso interessato, si configura soprattutto come possibilità di intercettare i turisti già presenti nella destinazione, piuttosto che come capacità di attrarre autonomamente visitatori e quindi di diventare essi stessi "destinazione turistica", come accaduto nei casi internazionali sopra citati.

E questo vale anche per l'unico museo definibile di marca, e cioè il Museo della Grappa Poli. Il museo dichiara infatti che la sede di Bassano, con 150 mila visitatori l'anno, beneficia soprattutto del significativo numero di turisti ed escursionisti in visita alla città, i quali, inizialmente senza una forte motivazione, vengono attratti dalla presenza del museo stesso, data la sua posizione strategica nel centro storico cittadino, e ne approfittano quindi per una visita e soprattutto per la possibilità di partecipare alla degustazione e di acquistare direttamente in loco i prodotti. La sede di Bassano è comunque diventata nel tempo una componente importante dell'offerta turistica della città, tanto da essere inserita come terza attrazione più popolare della città sul portale di recensioni TripAdvisor ed essere indicata dagli operatori del territorio come luogo da visitare insieme al Ponte di Bassano. Leggermente diverso è il caso della sede di Schiavon, posizionata in una località meno turistica e frequentata da un turismo di nicchia, alimentato prevalentemente da persone che si recano appositamente in visita, in quanto motivati dalla proposta culturale del museo e dal suo stretto legame con l'attività produttiva.

Anche con riferimento al Museo della Calzatura di Stra, che conta circa 3 mila visitatori l'anno, questi – fatta eccezione per le scolaresche –, sono prevalentemente turisti provenienti dai bacini della Riviera del Brenta, con un allargamento dell'area di attrazione verso Padova, la zona termale di Abano e Montegrotto e in parte di Venezia. Turisti che soggiornano nel territorio o nelle destinazioni limitrofe per altre motivazioni e che vengono generalmente a conoscenza del museo una volta in loco.

Simili i casi dell'Archivio Rubelli e del Museo dell'Occhiale di Pieve di Cadore. Il primo riconosce l'importanza di trovarsi in una destinazione come Venezia, mentre il secondo è l'unico che cita espressamente l'intenzione iniziale di puntare su un pubblico di residenti, per poi rivolgersi invece verso i turisti che soggiornano in loco durante l'alta stagione, rispetto ai quali ha ottenuto maggiore riscontro.

Più contenuta la valenza turistica del Museo di distretto dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna, di cui il museo stesso è consapevole, forse anche a causa della posizione meno strategica rispetto alle direttrici dei flussi turistici.

Il Museo del Gioiello, come museo di prodotto "allargato", sembra invece avere una maggiore capacità di attrarre autonomamente visitatori, in particolare esperti del settore e addetti ai lavori che si affiancano al pubblico generico. Tale capacità di attrazione è frutto del legame con

il polo fieristico vicentino – promotore del museo insieme al comune di Vicenza – e quindi con VicenzaOro, la fiera internazionale del gioiello che è ormai l’evento fieristico di riferimento a livello mondiale per il settore orafa e che richiama in città professionisti e esperti.

Un aspetto che emerge da quasi tutti i casi considerati è quello della criticità delle relazioni con gli operatori turistici locali – quali strutture ricettive, ristoranti, agenzie incoming, uffici informazioni ecc. – e con gli attori dell’intermediazione, intesa sia in termini di importanza percepita che di difficoltà di creazione e gestione di tali contatti. Le interviste evidenziano, infatti, come le relazioni non siano ancora pienamente avviate e sfruttate oppure non sembrano produrre risultati significativi. Il Museo Poli, ad esempio, ha avviato già da qualche anno una serie di azioni rivolte agli operatori dell’intermediazione ed alle guide turistiche, tanto che è stato inserito da Lonely Planet tra le dieci migliori microdistellerie nel mondo e l’unica in Italia. Ancora in evoluzione il rapporto con il territorio, rispetto al quale il museo dichiara di voler intraprendere in futuro delle attività più strutturate di sensibilizzazione e promozione verso le strutture alberghiere e altri operatori, al pari del Museo della Calzatura.

Il Museo dell’Occhiale, invece, pur avendo già intrapreso diversi tentativi di coinvolgimento e collaborazione con gli operatori locali (ad esempio, gli albergatori), dichiara di aver riscontrato uno scarso interesse o comunque notevoli difficoltà nel trovare una forma di accordo win-win per entrambe le parti. Gli albergatori hanno, ad esempio, chiesto al museo di praticare delle tariffe ridotte per i propri clienti oppure di garantire l’apertura serale extra in alcuni giorni della settimana. Ma tali richieste sono giudicate difficili da accogliere, a causa delle spese che comportano, a meno che l’albergatore non sia in grado di garantire un certo numero di visitatori.

Un altro elemento da considerare riguarda le modalità di presentazione e narrazione della collezione – ad esempio, attraverso un efficace storytelling – e la gestione del percorso di visita coerentemente con il target di riferimento. Da tali elementi, come accennato in precedenza, dipende la soddisfazione del visitatore, come pure la possibilità per il museo di trasmettere i valori dell’azienda e del prodotto che rappresenta, indicando al pubblico la giusta chiave di lettura per capire il museo stesso.

A riguardo è interessante citare il caso del Museo della Calzatura, che riscontra oggi un buon consenso da parte dei visitatori, dopo che negli anni ha rivisto la curatela e il modo in cui è presentata e raccontata la collezione, prevedendo un percorso di visita più coerente con il messaggio che il museo vuole trasmettere di sé e di più facile lettura anche per i non addetti ai lavori.

Simile è anche l’esperienza dell’Archivio Rubelli, che oggi propone un percorso sempre più strutturato rispetto al passato, prestando maggiore attenzione alla presentazione e alla narrazione dei contenuti a seconda del pubblico di riferimento.

Significativo, infine, anche il caso del Museo del Gioiello, il quale dichiara che la qualità della curatela, con il coinvolgimento di esperti del gioiello a livello internazionale, è un fattore da cui dipende l’ottimo riscontro da parte del pubblico, in termini sia di numero di visitatori sia di loro soddisfazione. La scelta di un format che prevede una mostra principale di durata biennale e una serie di altri progetti espositivi temporanei può essere inoltre un modo per facilitare la fidelizzazione del pubblico, che ha sempre un nuovo motivo per ritornare a visitare il museo.

2.5 Conclusioni e prospettive evolutive

L’evoluzione che attualmente interessa il turismo in generale, con una maggiore ricerca di autenticità e di esperienza viva dei luoghi e delle risorse del territorio, e lo sviluppo di nuove forme di fruizione del turismo culturale, quale quello del “paesaggio culturale”, sono tutti elementi che giocano a favore anche dei musei di impresa.

Tuttavia, al di là delle loro indubbe potenzialità e dello sviluppo di iniziative registratosi negli ultimi anni, la visita a queste realtà aziendali non è ancora vista come “prodotto turistico” a sé stante o comunque integrato in un’esperienza turistica territoriale, soprattutto al di fuori di nicchie altamente specializzate. A parte i musei con un brand riconosciuto a livello internazionale, come dimostrano i casi di Mercedes e Haribo in precedenza descritti, le altre tipologie di musei faticano ancora, in generale, a ritagliarsi una visibilità e ad inserirsi in una filiera d’offerta locale.

Tale andamento pare legato alla contraddizione di fondo che caratterizza tali musei, considerata, da un lato, la loro parziale estraneità rispetto all’universo turistico tradizionale e, dall’altro, la loro relativa diffusione tra le pratiche turistiche contemporanee (Savoja, 2011).

Le questioni cruciali, al di là dei singoli casi, sono quelle, da un lato, di avere consapevolezza delle caratteristiche distintive del museo, che consentono alla struttura di configurarsi come un prodotto turistico, e del target o dei target ai quali il museo vuole indirizzarsi (le scolaresche, gli addetti ai lavori e gli esperti, gli appassionati, il pubblico in generale). Dall’altro, di lavorare sulle criticità elencate in precedenza (accessibilità, comunicazione, fruibilità, organizzazione della visita, ecc.).

Da questi aspetti derivano il ruolo ricoperto dal museo, il suo modo di raccontarsi e la sua efficacia nell’offrire la visita e nello sviluppare forme di collaborazione con gli attori locali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Anderson C. (2006), *The Long Tail*, Hyperion Books, NY.
- Bettiol M. (2015), *Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Marsilio, Venezia.
- CISSET (2017), Attività di scouting sui siti culturali veneti connessi al tema delle arti e delle professioni, Progetto "YouInHerit" YouInHerit, Regione Veneto, Rapporto interno.
- D'Arrò V. (2015), "Mecenatismo, musei di impresa e comunicazione istituzionale. Wurth: quando l'azienda diventa museo", *Humanities*, Anno IV, Vol. 7, Gennaio, pp. 70-87.
- De Marchi D., Mingotto E. (2016), "Turismo delle origini. Quadro preliminare sulle potenzialità in Italia", in Becheri E., Maggiore G. (ed) *Rapporto sul Turismo Italiano XX edizione*, CNR-IRiSS, pp. 589-596.
- Dixon N. (1999), "Learning Across Organizational Boundaries: A Case Study of Canadian Museums", in Smith E., Araújo L, Burgoyne J.G. (a cura di), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage, London, pp. 115-154.
- Frew E.A. (2008), Industrial tourism theory and implemented strategies, *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 2, Emerald Group Publishing Limited, pp. 27-42.
- Furlan M.C., Meneghello S. (2006), "Il turismo culturale dalle città d'arte al territorio: nuovi fattori di attrattiva e forme di fruizione", IV Rapporto Federculture, Dicembre.
- Gasca M. (2014), "Musei di impresa", *Il Giornale dell'Arte*, 6/2014.
- Gilodi C. (2002), "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing", *Liuc Papers*, n. 101.
- Griffiths J. (1999), "In Good Company? Do Company Museums Serve the Company, its Marketing Department, its Employees or the Public?", *Museum News*, vol. 10, pp. 35-38.
- Iannone F. (2016), "Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sensemaking nel museo Salvatore Ferragamo", *Il capitale culturale*, XIII, pp. 525-553.
- Kinni T. (1999), "With an Eye to the Past: Transmitting the Corporate Memory", *Corporate University Review*, vol. 7, n. 1, pp. 24-27.
- Liggeri D. (2015), *La comunicazione di musei e archivi di impresa, Metodologia dell'informazione e strategie mediatiche*, Lubrina Editore.
- Manzato E., Prandi A. e Tullio C. (2008), *Valori di Marca. Musei, collezioni e archivi d'impresa*.
- McCannell D. (1976), *The Tourist*, Schocken Books, New York.
- Meneghello S., Montaguti F., Manente M. (2011), "Turismo e cultura: per un approccio *experience based*", in Baldin L. (a cura di) *Ripensare il Veneto. Turismo e Cultura*, Fondazione Mazzotit per conto di Regione del Veneto, pp. 89-102.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- Montella M.M. (2010), "Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione", *Esperienze d'impresa* 2/2010, pp. 147-163.
- Negri M. (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Nissley N., Casey A. (2002), "The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory", *British Journal of Management*, vol. 13, pp. 536-545.
- Otgaar A.H.J. (2010), "Industrial Tourism. Where the Public meets the Private", *EURICUR Series*, URL: <https://repub.eur.nl/pub/21585/EPS2010219ORG9789058922595.pdf>.
- Piatkowska K.K. (2014), "The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Marketing Company", *Journal Of The Inclusive Museum*, vol. 6, Issue II, pp. 29-37.

- Quintanilla C. (1998), "Planning a Vacation? Give Some Thought to Spamtown, USA - Corporate Museums Attract Growing Crowds: Wow, Look at That Combine!", *Wall Street Journal*, 30 April.
- Quintiliani A. (2015), "Il museo d'impresa: rassegna della letteratura", Atti del XXVII Convegno annuale di Sinergie *Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, 9-10 Luglio 2015, Università degli Studi del Molise- Sede di Termoli, URL: <http://sinergiejournal.eu/index.php/XXVII/article/view/1221>.
- Savoja L. (2011), "La visita di impresa. Da attrazione a prodotto turistico", *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, N. 4, pp. 33-56.
- Urry J. (1990), *The Tourist Gaze*, Sage, London.

NOTA METODOLOGICA

Il percorso di ricerca

Alla luce di quanto detto nell'introduzione al presente lavoro, l'obiettivo che ci si proponeva era quello d'illuminare i percorsi svolti da alcuni musei e archivi d'impresa veneti come "archetipi" di un percorso che a livello internazionale si è già evidenziato come degno d'attenzione; non solo a livello speculativo, ma anche per le possibilità offerte nell'ambito delle stesse attività d'impresa.

In ragione del carattere esplorativo proprio all'indagine, si è ritenuto di costruire un percorso basato su strumenti di natura qualitativa, nella fattispecie una traccia d'intervista semistrutturata.

La progettazione degli strumenti di ricerca e l'individuazione delle dimensioni più rilevanti è avvenuta in seguito ad una ricognizione di letteratura.

La scelta dei musei ha tenuto in considerazione come unica variabile discriminante il livello di strutturazione e di maturità dell'esperienza analizzata, sebbene anche in questo contesto sia stato necessario operare una ulteriore selezione dei casi pur trascurando altre esperienze di rilievo. Anche in virtù della numerosità complessiva – trattandosi di casi studio – la scelta è caduta sulle seguenti esperienze:

- Poli Museo della grappa, a Bassano del Grappa (intervistato: Jacopo Poli);
- Museo dell'Occhiale, a Pieve di Cadore (intervistata: Laura Zandonella);
- Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva, a Montebelluna (intervistato: Antonio Lauro);
- Museo del Gioiello, a Vicenza (intervistato: Corrado Facco);
- Museo della Calzatura Rossimoda (intervistata: Federica Rossi), a Stra;
- l'Archivio storico Rubelli, a Venezia (intervistati: Francesco Zampieri e Sara Boatto).

Come appare evidente dall'elenco testé ripreso, non si tratta di musei legati in modo univoco ad una storia aziendale, ma anche di esperienze che fungono da collettori di una vocazione territoriale e delle esperienze d'impresa che ad essa si richiamano.

La ricerca è stata condotta da Davide Girardi e coordinata da Silvia Oliva e Stefano Micelli. Si ringrazia il Ciset – Ca' Foscari per il contributo scientifico.

Si ringrazia infine l'Ufficio Cultura della Regione Veneto con il quale è stato realizzato un colloquio informale a valle delle interviste realizzate per un contributo alla lettura delle stesse in chiave regionale.

ALLEGATO

Si riporta nel seguito la traccia d'intervista impiegata per approfondire le principali questioni sollevate dal percorso di ricerca.

TRACCIA D'INTERVISTA

1. Per iniziare, mi racconti per favore quali sono state le tappe salienti nella storia del museo. Quali furono, in particolare, le ragioni che condussero alla sua fondazione?
2. Quali sono le attività che oggi caratterizzano il museo? E quali sono le ragioni che hanno condotto al loro avvio e al loro sviluppo?
3. Dal momento della fondazione del museo fino ad oggi, quali sono a suo parere le motivazioni alla base delle persistenze e dei mutamenti nel frattempo intervenuti?
4. Tornando alla situazione odierna, le chiedo di approfondire il senso e i presupposti del museo rispetto all'azienda e al suo attuale posizionamento.
5. Quali sono, in particolare, i significati e i messaggi che vorreste restituire a quanti frequentano il museo aziendale? Per fare questo, su che cosa puntate in particolare?
6. Che ritorni avete avuto da parte del vostro *target* di riferimento (coloro che frequentano il museo)? In che modo riuscite ad avere tale riscontro e quanto riuscite a tenerne conto nella programmazione/revisione delle attività?
7. In che modo il museo ha fornito un contributo al complessivo successo dell'azienda e al rafforzamento del suo *brand*? Su che cosa, invece, si potrebbe lavorare ancora in tal senso?
8. A suo parere, quali sono le tappe sulle quali secondo lei è possibile lavorare per il futuro del (vostro) museo aziendale? Come potrebbero mutarne la funzione e i significati (per il futuro)?
9. In particolare, quali sono le modalità con le quali il museo aziendale potrebbe interagire con altre forme di comunicazione e quali potenzialità/risultati potrebbero derivarne?
10. Quali sono, invece, i rischi che lei intravede in merito? In che modo il museo aziendale potrebbe vedere sminuita o annullata la propria funzione rispetto all'azienda di riferimento? Se non vede questo rischio, per quali ragioni non lo vede?
11. Più ampiamente, quale relazione sussiste tra lo sviluppo dei musei d'impresa e quello dell'offerta turistica? Quale può essere il rilievo di questa articolazione?
12. Eventuali aggiunte a – o sviluppi di – quanto è stato detto.

Scheda con informazioni da rilevare (allegata alla traccia d'intervista)

Numero di visitatori (stima)

Principali paesi di provenienza (stima)

Articolazione dei servizi proposti (oltre a quanto già detto sopra)

Eventuale presenza di laboratori

Percorsi di collaborazione con altri musei

Modalità di promozione attivate

