

Vincenzo D'Arrò¹

Mecenatismo, musei d'impresa e comunicazione istituzionale. Würth: quando l'azienda diventa museo.

Questo lavoro prende spunto dall'analisi di un fenomeno sociale, il Mecenatismo, che ha influenzato nei secoli lo sviluppo culturale e la produzione artistica italiana e mondiale. In questa sede non è nostra intenzione fare una ricerca storica del fenomeno, bensì focalizzare l'attenzione sul rapporto tra potere economico e mecenatismo. Partendo proprio da questa relazione, si è voluto analizzare tale fenomeno nell'attuale contesto socio-economico, che ha visto la nascita di nuove forme di "mecenatismi", sempre più legate a grandi imprese multinazionali e colossi della finanza. Soprattutto si è concentrata l'attenzione sul rapporto tra filantropia, beni culturali ed azienda. Questa intesa non come semplice luogo di lavoro, ma anche come luogo di relazioni sociali e di divulgazione dei valori aziendali. A riguardo, emerge l'importanza che hanno acquisito i musei d'impresa, sia come "spazio relazionale", sia come nuovo strumento di comunicazione istituzionale dell'azienda. Basti pensare che, nell'ultimo decennio, sulla scia delle esperienze maturate in alcuni Paesi stranieri, come gli Stati Uniti, la Gran Bretagna, la Svizzera e la Germania, è aumentato in maniera esponenziale (anche in Italia) l'interesse nei confronti dell'investimento culturale.

Modifiche a situazioni strutturali (quali i mutamenti del panorama socio-economico verificatisi nel corso degli anni) e situazioni contingenti (quali le sempre più pressanti esigenze di tutela e conservazione del patrimonio storico-artistico italiano), hanno fatto sì che interessi di imprese, organizzazioni culturali, Stato e singoli cittadini, confluissero verso una direzione condivisa.

L'investimento culturale, tuttavia, non può essere ricondotto ad un'unica modalità di applicazione, essendo diverse le motivazioni che ne sono alla base. Si pensi a quella che può racchiudersi, nella fortunata formula "l'arte per l'arte". È uno di quei casi in cui l'impresa/imprenditore, decide di "finanziare l'arte" per propria passione personale (come un qualsiasi fruitore del prodotto artistico).

¹ Docente a contratto di Fondamenti di marketing culturale e di Comunicazione pubblicitaria presso l'Accademia di Belle Arti di Catania

Al contrario, nel caso in cui l'obiettivo non sia "filantropico", il finanziamento dell'impresa viene destinato per raggiungere ed ottenere rendimenti individuali.

A seconda che vi sia una motivazione del primo o del secondo tipo, sarà possibile individuare diverse tipologie di applicazione dell'investimento.

In questa direzione, vista l'essenzialità dell'intervento privato, uno dei pochi strumenti a disposizione dello Stato (diretto ad incentivare l'investimento culturale) è il riconoscimento di alcune agevolazioni fiscali.

In merito bisogna citare il recente "Art Bonus" che, tra le numerose disposizioni di cui è composto, stabilisce sgravi fiscali tramite credito d'imposta (fino al 65% per 2014 e 2015, 50% per il 2016), in favore di quelle realtà che svolgono attività di mecenatismo.

In funzione di quanto detto precedentemente, risulta opportuna una riflessione sulla "filantropia" (in quanto attività non motivata da agevolazioni fiscali) e su ogni altra forma di erogazione liberale, dedicata al patrimonio culturale. Particolarmente in un momento, come quello odierno, in cui istituzioni culturali e musei cominciano ad avvertire significative diminuzioni di risorse, in relazione alla crisi finanziaria ed economica internazionale.

Un caso di filantropia, che raramente capita di incontrare, è quello dell'imprenditore Yuzo Yagi, il giapponese che ha fornito i due milioni di euro per il restauro della piramide Cestia a Roma. Interessante è il fatto che il contratto, stipulato tra il Mibact ed il signor Yagi, non prevede nessuna contropartita. Infatti, il filantropo giapponese, si è limitato a chiedere un pubblico ringraziamento e una targa vicina alla (e non sulla) Piramide. Quindi nessuna volontà di farsi pubblicità, nessuno sgravio fiscale, solo un sentimento di affinità con quel bianco travertino, da anni ricoperto da uno smog grigio e impenetrabile. Per quanto concerne il panorama dell'imprenditoria italiana, non si può non citare una figura di mecenate, oltre che di filantropo, come quella di Adriano Olivetti² (1901-1960). I suoi interventi (quasi sempre) superano la dimensione della pura sponsorizzazione finanziaria, per assumere la forma di un contributo di idee, competenze tecnologiche e capacità organizzative, finalizzate ad un'autentica valorizzazione del patrimonio artistico. Esempio ne sono, le iniziative di Adriano Olivetti per l'architettura industriale e il suo ruolo nella creazione (1952) della rivista *SeleArte*

²Adriano Olivetti (Ivrea, 11 aprile 1901 – Aigle, 27 febbraio 1960) è stato un imprenditore, ingegnere e politico italiano, figlio di Camillo Olivetti (fondatore della Ing C. Olivetti & C, la prima fabbrica italiana di macchina per scrivere) e Luisa Revel e fratello dell'industriale Massimo Olivetti. Uomo di grande e singolare rilievo nella storia italiana del secondo dopoguerra, si distinse per i suoi innovativi progetti industriali basati sul principio secondo cui il profitto aziendale deve essere reinvestito a beneficio della comunità.

(diretta da Carlo Ludovico Ragghianti), divenuta in breve tempo un punto di riferimento per gli studiosi dell'arte.

Merita menzione, inoltre, la prima mostra di grande significato organizzata dalla Olivetti, dedicata nel 1968 agli affreschi fiorentini *Da Giotto a Pontormo*. Gli affreschi, staccati dalle loro sedi dopo l'alluvione di Firenze del 1966 e quindi restaurati, vengono esposti in alcuni dei maggiori musei d'Europa e d'America, come atto di riconoscenza (della città di Firenze e dell'Italia) per gli aiuti internazionali ricevuti in quella occasione. Da quel momento si succedono numerose mostre, portate in diverse città del mondo, a testimoniare la sensibilità di un'impresa tecnologicamente avanzata, ai valori dell'arte e della cultura umanistica

Ulteriore prova di tale sensibilità, è il finanziamento di importantissimi restauri. Come quando nel 1982, aderendo a una richiesta del Ministero dei Beni Culturali, l'Olivetti si assume l'onere di finanziare il restauro dell'*Ultima Cena* di Leonardo a Milano (nel refettorio di Santa Maria delle Grazie). I lavori si prolungano per molti anni, durante i quali l'Olivetti non solo mette a disposizione le necessarie risorse finanziarie e competenze tecnologiche, ma realizza anche un "Quaderno del restauro" dedicato al dipinto di Leonardo. Inoltre organizza la mostra dei disegni leonardeschi per l'*Ultima Cena*, conservati nella Biblioteca Reale di Windsor.

Nel positivo rapporto tra l'azienda Olivetti e l'arte, un ruolo determinante è stato svolto da Renzo Zorzi, dal 1965 responsabile per molti anni della *corporate image* e delle attività culturali del gruppo. Con la sua competenza e la grande passione per l'arte, ha contribuito a dare a tutte le iniziative Olivetti la connotazione dell'evento culturale, prima ancora che dell'episodio promozionale.

Oggi anche altre imprese, hanno capito l'importanza del legame esistente tra il mondo della cultura e quello imprenditoriale. L'avventura della nostra industria, iniziata ormai oltre cento anni fa, non è più percepita come patrimonio del singolo ma dell'intera collettività, in modo particolare, dalle nuove generazioni. Sono loro che, rifacendosi al percorso intellettuale e produttivo del passato, possono ricavarne suggerimenti ed intuizioni per il presente ed il futuro. In questo contesto, un ruolo fondamentale è giocato dai musei d'impresa. Le aziende hanno maturato la consapevolezza, che si tratta di un canale per guadagnare non solo visibilità, ma anche prestigio storico e culturale.

Le collezioni dei prodotti della piccola impresa artigianale, così come i disegni tecnici della grande impresa meccanica (o il campionario conservato con cura dall'impresa commerciale), rappresentano le testimonianze più vive di una cultura materiale che, muovendosi dall'attività economica, si carica di valenze generali che la superano.

In letteratura il concetto di musei d'impresa (Amari 1997 e Negri 2003), include tipologie alquanto dissimili tra loro. Una prima distinzione necessaria è fra un museo e una raccolta o un archivio, giacché la raccolta non comporta la regolare apertura al pubblico e l'archivio conserva documenti solo cartacei. L'altra è fra i musei di enti pubblici, che documentano attività produttive locali con finalità di marketing territoriale (dedicati ad attività artigianali, a prodotti tipici, ad aziende non più attive³), e quelli privati aziendali. Questi ultimi da collocare a pieno titolo nella categoria dei musei d'impresa, perché dotati delle seguenti caratteristiche:

1. appartenere direttamente o per tramite di un soggetto strumentale ad un'impresa ancora attiva;
2. essere dedicati alla storia dell'impresa e/o a temi connessi con l'attività dell'impresa;
3. essere destinati a contribuire alla creazione di valore per l'impresa, attraverso la diffusione del brand e dell'immagine aziendale.

In merito alle origini dei musei aziendali, essi 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 e Olanda, raggiungendo il suo massimo negli scorsi anni '80 e '90. Le loro comuni caratteristiche sono, l'essere stati fondati da aziende con una storia di lungo periodo, fortemente radicate nel territorio e produttrici di beni "cult"(spesso icone del *made in Italy*). Conformemente alla storia imprenditoriale del Paese, sono prevalentemente localizzati nel nord Italia e soprattutto nel "triangolo industriale" del Nord-Est. Sono ubicati, in maggioranza, all'interno delle sedi aziendali e la loro denominazione spesso coincide con quella dell'impresa o dell'imprenditore. La loro consistenza, che ammonta ormai a quasi un centinaio, dimostra l'importanza del fenomeno, comprovata da almeno due dati empirici:

1. l'essere stati costituiti anche da aziende pubbliche⁴;
2. Il costante aumento del numero dei visitatori⁵, generalmente molto superiore a quello registrato dai normali musei di carattere storico-artistico e archeologico.

³Vedi, ad esempio, il "Museo della Figurina" della Panini (Mo), il "Museo del Cappello Borsalino" (Al), il "Museo Civico del Marmo" a Carrara (MS).

⁴Come il "Museo della radio e della televisione" della RAI (To) del 1984 e il "Museo Nazionale Ferroviario" delle FS (Na) del 1989.

Ciò spiega perché, da alcuni decenni, studiosi ed esperti di diversi settori disciplinari hanno dedicato crescente attenzione a questo fenomeno. La letteratura a riguardo, spesso promossa da associazioni come il Centro per la cultura d'impresa (sorto presso la Camera di Commercio di Milano nel 1991) e Museimpresa (nata a Milano nel 2001 per iniziativa di Assolombarda e Confindustria), è relativamente limitata. Non sono numerosi i contributi, di natura economica e soprattutto manageriale⁶, che trattano con metodo scientifico i vantaggi che l'impresa può trarne.

Il fiorire dei musei d'impresa, è in forte consonanza con i profondi mutamenti che, a partire dal secondo dopoguerra, interessano i sovrastemi sociale, politico, economico e culturale. Dando corso a quella nuova stagione, definita da alcuni, della "società dei consumi" e della "post-modernità" (Lyotard 1982; Hassan 1985; Rella 1989; Harvey 1993; Brown 1995; Best e Kellner 1997; Podestà e Addis 2003; Fabris 1971, 2003, 2006). In particolare, il graduale miglioramento della qualità della vita e del livello di istruzione, determinano una sostanziale democratizzazione dei consumi.

I musei d'impresa rispetto a quelli pubblici, che muovono generalmente dal presupposto che sia il visitatore a doversi adattare al prodotto (Mokwa, Dawson e Prieve 1980; Melillo 1983; Hirschman 1983; Diggles 1986; Colbert 1994; Kotler 2004), sono più attenti alla domanda ed hanno una più forte cultura del servizio. Ne dà prova il trend di affluenza, dato fondamentale della domanda di cultura. Altresì i musei d'impresa, giacché interessati alla promozione commerciale del brand aziendale, mostrano di aver compreso che la contestualizzazione del valore aggiunto negli oggetti, rispetto all'ambiente locale, è divenuta nell'era del "glocalism" un rilevante fattore di vantaggio competitivo (Becattini 1999).

Determinante risulta essere la piena implementazione della strategia, cosiddetta del "museo-territorio", prevista dal D.M. 10 maggio 2001. La quale, facendo leva sul rapporto impresa-territorio, evidenzerebbe al meglio sia il valore di

⁵Significativi i dati relativi all'affluenza media annuale emersi dall'analisi empirica: "Galleria Ferrari" (Mo) 200.000 visitatori; "Museo Storico Perugina" (Pg) 60.000; "Museo Ducati" (Bo) 55.000.

⁶Poche le monografie (Amari 2001; Negri 2003; Montemaggi e Severino 2007; Bulegato 2008) e appena più numerosi gli articoli (tra cui Principe 2001; Gilodi 2002; Calidoni 2003; Lalli 2003; Romani 2003; Broggi 2004; Vallini 2004) e i contributi in volume (come Marano 2004; Montella M.M. 2008). Molti, invece, i lavori, essenzialmente divulgativi, dedicati alla descrizione di un solo museo. Più ampia e di molto antecedente è, invece, la letteratura scientifica internazionale, soprattutto anglosassone e statunitense (cfr. almeno Coleman 1943; Danilov 1991 e 1992; Ball 1996; Bordass 1996; Quintanilla 1998; Dixon 1999; Grif-fiths 1999; Kinni 1999; Nissley 2002).

quest'ultimo come risorsa produttiva (Frey 1995; Azzone e Bertelè 1996; Bresso 2002), sia i benefici (non solo economici) procurati al contesto dall'impresa e dai suoi valori etici. Il museo risulterebbe pertanto uno strumento, di comunicazione istituzionale e marketing sociale, tanto più capace di guadagnare il consenso di segmenti di consumatori attenti alla CSR. Fornendo agli *stakeholder* esterni e ai *decision maker* locali, motivazioni aggiuntive per il sostegno dell'impresa.

I musei d'impresa sembrano assumere, dunque, rilevanza strategica nello svolgimento della gestione imprenditoriale, in quanto portatori di un "plusvalore" d'immagine (Baccarani e Golinelli 1992; Busacca 1994; Costabile 2001). Strumenti nuovi e particolarmente efficaci di comunicazione (sia istituzionale che organizzativa), a disposizione del management, in aggiunta a quelli tradizionalmente inclusi nel mix-comunicazionale. Quindi il museo d'impresa, si qualifica perfettamente come strumento di comunicazione istituzionale o di pubbliche relazioni (Kotler, 1999; Lambin, 2008).

Con il volgere del paradigma del marketing, dal prodotto al consumatore, la *Corporate Communication* impone il rafforzamento dell'immagine aziendale per l'acquisizione di consenso diffuso (Jackson 1987; Gayeski 1993; Fombrun 1995; Balmer e Gray 1999; Dolphin 1999 e 2003; Argenti 2009).

Per accreditare la propria immagine, anche sotto il profilo culturale e sociale (Hatch e Schultz 2000), molte aziende decidono di allestire musei con il patrimonio storico-documentario della propria attività. Il museo, infatti, in quanto istituto di comunicazione culturale di tradizione secolare e di alto prestigio simbolico, appare come lo strumento a più alto valore aggiunto per rafforzare il proprio capitale relazionale. In questo modo si evidenzia al pubblico, la propria storia e i benefici che questa ha comportato per una vasta platea di *stakeholder*⁷.

Le imprese comprendono bene che la propria storia, il patrimonio intellettuale e le testimonianze tangibili di esso, sono sia parte integrante del patrimonio culturale sociale, sia un capitale primario dell'impresa stessa quale sistema cognitivo. Per il rafforzamento di tale capitale intellettuale, elemento fondante della propria esistenza (Mintzberg 1983; Nonaka 1991; Peteraf 1993), molte imprese decidono di mettere sempre maggiore impegno per il *knowledge management*, per produrre conoscenza a mezzo di conoscenza (Baccarani e Golinelli 1992). Alimentando, in questo modo, la capacità di generare costantemente ulteriore valore, creando "valore dal valore".

⁷Fanno parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali.

Anziché sponsorizzare attività culturali di altri, al fine di catturare l'attenzione del pubblico in forma mediata (confidando che questa rimbalzi dall'evento all'impresa), il museo aziendale consente di sviluppare un'attività culturale strettamente riferita al *core business* aziendale (generando così un maggiore valore aggiunto). In tal modo il messaggio dell'impresa (emittente) giunge immediatamente ai destinatari, i quali, essendo immersi in un ambiente fisico appositamente predisposto, sono messi nella giusta disponibilità per riceverlo. Dunque il museo (ideale compendio del capitale culturale aziendale e delle sue tangibili testimonianze), è il medium (Ames 1980) che trasmette gli elementi idonei alla formazione, nella mente del pubblico, di una percezione dell'impresa talmente positiva da fidelizzarlo nel lungo periodo. La comunicazione in ambiente museale, quindi, è di particolare efficacia soprattutto in conseguenza di due aspetti. Nel museo, campo dell'esperienza "culturale" sia dell'impresa (emittente) che del visitatore (destinatario), i processi di codifica e decodifica dei messaggi avvengono in condizioni di minimo rumore (Kotler 2004; Bernstein 2005). Inoltre il visitatore, in quanto utente consapevole, si dispone in uno stato d'animo particolarmente favorevole alla ricezione (attenuando le sue barriere critiche in favore di un coinvolgimento emozionale), che stimola l'interesse e l'attenzione per i materiali esposti e per i messaggi ad essi collegati. Favorendo così il processo di ricezione e la formazione di un ricordo durevole (Ricotta 2004), aumentando la "brand loyalty" comportamentale e mentale (Costabile 2001; Bernstein 2005; Pastore e Vernuccio 2008). In particolare, secondo Amari (1997,p.102):

ad essere parte influente sulla componente affettiva dell'immagine [che si crea nel visitatore] non è [tanto] la comunicazione esplicita, quella cioè che si riferisce ai dati e agli avvenimenti storici dell'azienda, ma piuttosto la comunicazione implicita, quella che si riferisce ai singoli oggetti della collezione, alla loro collocazione in un preciso contesto aziendale e allo spazio circostante considerato come elemento fondamentale e portante dell'immagine museale.

Infatti la comunicazione museale, utilizzando codici plurisensoriali (visivi, sonori, tattili, olfattivi), è veicolata in prima battuta dall'allestimento dello spazio espositivo. Le scelte progettuali dello spazio museale devono rispecchiare, quasi mettere in scena, l'identità e la cultura aziendale, in modo da indurre nel visitatore associazioni mentali che rinvino e alludano all'impresa. Si pensi alla "Galleria Guglielmo Tabacchi", dove le strutture fisiche sono in vetro e danno un'idea di leggerezza (attributo distintivo degli occhiali). Oppure al "Museo del Vino Lungarotti", dove la volontà di affermare il radicamento dell'impresa al territorio e alla sua storia, è testimoniato dalla presenza di beni archeologici. Lo slogan "Chicco dove c'è un bambino", si concretizza in un museo dove, essendo i bambini il target privilegiato del museo, l'esposizione è priva di teche protettive (ribadendo un'idea di libera espressione, tipica dei bambini). Nel caso del "Percorso storico Branca",

rilevanza specifica è attribuita ai profumi delle materie prime utilizzate per i liquori. Mentre la “Zucchi Collection”, ha promosso un’iniziativa sulle opportunità, offerte dalle componenti tattili dei blocchi a stampa conservati (56.000 in tutto), per persone non vedenti.

A riguardo risulta di notevole interesse il pensiero di Paul Watzlawick⁸, il quale sosteneva che “è impossibile non comunicare”, perché qualsiasi comportamento in situazione di interazione tra persone, è *ipso facto* una forma di comunicazione. Di conseguenza, quale che sia l’atteggiamento assunto da un qualsivoglia individuo (poiché non esiste un non-comportamento), questo diventa immediatamente portatore di significato per gli altri. La comunicazione quindi può essere involontaria, non conscia ed inefficace. Anche se l’ambito a cui si riferisce Watzlawick è quello delle interazioni tra persone, per quanto detto finora, tale affermazione è applicabile anche alla dinamica comunicativa tra museo d’impresa (emittente) e visitatore (ricevente). Infatti ogni elemento dello spazio espositivo, funge da cassa di risonanza cognitiva dell’immagine, dell’identità e della cultura aziendale. Da questo si evince che, volontariamente o involontariamente, anche per l’impresa è impossibile non comunicare.

Per quanto concerne il rafforzamento del brand, poiché esso discende principalmente dalla definizione e dalla divulgazione della *corporate identity* e della *corporate image*, appare significativo che la maggior parte dei musei aziendali, siano collocati all’interno o vicino agli stabilimenti produttivi (assumendo il nome e/o il logo dell’azienda o del prodotto di maggior successo). Anche il fatto che il servizio di *merchandising*, sia per lo più situato al termine del percorso di visita, dimostra che l’immediata finalità commerciale non ha peso strategico nella *mission* di questo servizio. Esso infatti, generalmente dotato di prodotti di serie ma personalizzati (con il logo e/o con immagini che caratterizzano il museo), si configura come ulteriore strumento di comunicazione istituzionale della *corporate identity*, offrendo oggetti che hanno un valore aggiunto di unicità (giacché non

⁸Paul Watzlawick (Villach, 25 luglio 1921 – Palo Alto, 31 marzo 2007) è stato uno psicologo e filosofo austriaco naturalizzato statunitense, eminente esponente della statunitense Scuola di Palo Alto, nonché seguace del costruttivismo, derivante dal pensiero relativista del costruttivismo filosofico. Inizialmente di formazione psicoanalitica junghiana, successivamente fu tra i fondatori e tra i più importanti esponenti dell’approccio sistemico. Il suo pensiero gode di grande notorietà anche grazie al libro *Pragmatica della comunicazione umana*. P. Watzlawick, J.H. Beavin e D.D. Jackson (1967).

reperibili in altri luoghi⁹). Molte imprese usano il museo anche come strumento di marketing sociale (Guatri, Vicari e Fiocca 1999; Manfredi 1999), per acquisire consenso e legittimazione da parte della comunità e delle amministrazioni pubbliche locali.

A volte, oltre che per la comunicazione esterna, il museo aziendale risponde a finalità di tipo organizzativo (comunicazione interna), attinenti al consolidamento e alla diffusione intrasistemica della cultura d'impresa. Cultura costituita dall'insieme interattivo dei valori, delle storie e delle cognizioni condivise dai suoi partecipanti interni (Casey 1997; Argote 1999; Broggi 2004). In tal senso, è di grande attualità il contributo dato dalla ricerca di Elton Mayo¹⁰, svolta dal 1927 al 1931, con i celebri "esperimenti di Hawthorne". Tale studio dimostrava che i luoghi di lavoro sono ambienti sociali, nei quali, le persone sono motivate da molto più che il semplice interesse personale. Egli concluse, che ogni aspetto dell'ambiente industriale portava con sé un valore sociale.

Proprio in funzione di ciò, si cerca di utilizzare il museo d'impresa per influire positivamente sul clima aziendale. Contribuendo a regolare e a rafforzare le relazioni interne, motivando il personale, aumentandone il senso di appartenenza e facendolo sentire partecipe delle performance attese (Polanyi 1986; Gerloff 1993).

Un caso di particolare interesse, non in quanto "museo d'impresa" (nel senso stretto del termine), ma in quanto "museo in azienda", è quello del Gruppo Würth (leader mondiale nella distribuzione di prodotti e sistemi per il fissaggio ed il montaggio).

Questa multinazionale, fondata nel 1945 da Adolf Würth con sede a Künzelsau (nel Baden Württemberg) e fatta crescere dal figlio Reinhold, oggi vanta una presenza in 84 paesi, con 64.132 collaboratori (marzo 2014) ed un fatturato di 9,7 miliardi di euro (nel 2013). La Würth in Italia ha due sedi, una ad Egna (sede amministrativa e centro logistico) e l'altra a Capena (sede e centro logistico).

⁹ In questi contesti la principale motivazione all'acquisto diventa l'emozione, indotta dalle suggestioni procurate agli utenti dall'esperienza "unica" e "memorabile" della visita al museo.

¹⁰ Elton George Mayo (Adelaide, 26 dicembre 1880 - 7 settembre 1949) è stato uno psicologo e sociologo australiano. I manuali spesso non danno rilevanza a quella che fu effettivamente la "prima fase" degli esperimenti di Hawthorne. La prima fase degli studi inizia nel 1923 e vengono condotti da Charles Snow del Comitato per l'Illuminazione Industriale e finanziati dalla General Electric. La seconda fase (quella più nota) inizia nel 1927 quando l'università di Harvard mandò a Cicero il professor Elton Mayo, insieme ai suoi colleghi del Department of Industrial Research, per condurre ulteriori studi sulle relazioni tra condizioni di lavoro e produttività. Questa seconda fase degli esperimenti di Hawthorne (la prima condotta da Mayo), si svolse dal 1927 al 1931.

La filosofia di questa multinazionale tedesca traspare dalle parole di Reinhold Würth, che la sintetizza nel seguente modo:

In Würth non consideriamo l'azienda meramente come una somma di tutti i risultati operativi. Piuttosto consideriamo le realizzazioni architettoniche e i diversi impegni culturali e sociali come parte della cultura aziendale, come una combinazione di "pensiero visionario" ed azione concreta.

Ma chi è questo moderno mecenate, che tanto ha fatto e continua a fare per l'arte e la cultura in Europa?

Reinhold Würth nasce nel 1935, all'età di 14 anni inizia a collaborare come apprendista nella ferramenta di famiglia, gestita dal padre Adolf. Nel 1954 il diciannovenne Reinhold, in seguito alla morte del padre, rileva la direzione dell'azienda.

Nel secondo dopoguerra, grazie anche al boom economico legato alla ricostruzione post bellica, la Würth si estende allargando il proprio raggio d'azione in tutta la Germania. La carriera professionale di Reinhold Würth è caratterizzata da uno studio approfondito di tematiche psicologiche, attinenti alla motivazione dei collaboratori e all'etica professionale. Temi di grande importanza così come lo è anche la cultura, nei confronti della quale egli rivolge una notevole attenzione, facendo studi e ricerche. Una costante dedizione verso la cultura, premiata nel 1999 con la laurea honoris causa assegnata dall'Università di

Tubinga (dove l'imprenditore è anche membro onorario del Senato Accademico). Sempre nel 1999 Würth è nominato Professore ordinario di Karlsruhe, dove dirige l'Istituto d'imprenditoria.



Reinhold Würth

La storia imprenditoriale di Reinhold Würth, è cresciuta parallelamente alla sua vocazione di appassionato collezionista di opere d'arte. Questa attività ebbe inizio negli anni Sessanta (con l'acquisto di un acquerello di Emil Nolde), dando vita ad una raccolta che oggi comprende quasi 16.000 opere tra dipinti, capolavori di grafica e sculture.

In particolare la sezione di pittura, accoglie principalmente opere degli ultimi centocinquanta anni (dal Romanticismo all'arte contemporanea) e artisti di diverse

nazioni (Germania, Austria, Svizzera, Francia, Italia, Paesi Scandinavi, Polonia, Russia, Messico, Brasile e Stati Uniti).

Un ulteriore nucleo della Collezione, è costituito da tavole e pale d'altare di maestri medievali tedeschi, provenienti dalla Collezione Fürstenberg-Donaueschingen.

Non vi è dubbio che gli acquisti dei primi anni, siano stati prevalentemente condizionati dai rapporti personali, che si instaurarono con artisti e galleristi. Infatti Würth ha sempre preferito incontrare personalmente, oltre ai conoscitori dell'arte, anche i creatori delle opere da lui scelte. Come risultato, nel corso degli anni, si sono venuti a formare nuclei di opere idonei per una espansione sistematica.

Le belle cose, come l'arte, arricchiscono la nostra vita, aprono la mente, promuovono la creatività.

Queste parole, pronunciate dal mecenate tedesco, racchiudono il senso di un impegno costante nella promozione culturale da parte del Gruppo Würth. Da tali presupposti, è nata l'idea di introdurre l'arte stessa nell'ambiente di lavoro, concretizzatasi per la prima volta nel 1991, con l'inaugurazione del Museum Würth all'interno della Casa Madre dell'azienda a Künzelsau-Gaisbach (Baden-Württemberg). Il Museo Würth di Künzelsau, è stato il primo museo d'arte a trovarsi all'interno di una sede amministrativa aziendale, aperto al pubblico 7 giorni su 7. Dal 1999 altre sedi del Gruppo (in Olanda, Svizzera, Austria, Danimarca, Belgio, Norvegia, Spagna, Francia e Italia) hanno provveduto ad integrare, nelle proprie strutture, aree aperte al pubblico e dedicate ad esposizioni temporanee. Anche l'architettura gioca un ruolo importante nella realizzazione delle nuove sedi aziendali, infatti vengono considerati fondamentali valori come l'estetica, la funzionalità, l'atmosfera e l'innovazione. Le gallerie, i musei e gli spazi espositivi Würth, non servono soltanto a presentare la Collezione aziendale, bensì ad integrarla in un contesto interessante, coinvolgendo dipendenti, clienti e pubblico esterno. Ogni progetto espositivo è accompagnato da una serie di offerte, rivolte a diverse fasce di utenza.

Di tale attività è un esempio l'Art Forum Würth di Capena, nato da un'idea di Reinhold Würth, è il primo spazio espositivo permanente del Gruppo Würth in Italia (inaugurato il 28 ottobre del 2006).



Art Forum Würth di Capena

L'Art Forum Würth Capena, con una superficie complessiva di 550 m² distribuita su due piani, è stato progettato e concepito dall'architetto siciliano Vincenzo Melluso, per essere strettamente connesso alla realtà aziendale e al resto degli edifici che compongono la sede Würth di Capena. Al suo interno si sono svolte le seguenti mostre:

- 28.10.2006 – 24.06.2007 La Collezione Würth. Percorsi da Spitzweg a Baselitz;
- 07.07.2007 – 19.01.2008 Thomas Lange. Genesi Würth e Melodia Apocalittica;
- 25.02. 2008 – 18.10.2008 Friedensreich Hundertwasser. La raccolta dei sogni;
- 24.11.2008 – 28.02.2009 Presepi dal mondo nella Collezione Würth;
- 23.03.2009 – 08.08.2009 Il mondo fantastico di Picasso. La Collezione Würth e opere ospiti;
- 14.09.2009 – 07.08.2010 Weltanschauung. Visione del mondo;
- 20.09.2010 – 21.05.2011 José de Guimarães. Mondi, Corpo e Anima;
- 13.06.2011 – 07.01.2012 Günter Grass. Acquerelli, disegni e sculture nella Collezione Würth;
- 21.01.2012 – 02.02.2013 Christo and Jeanne-Claude. Opere nella Collezione Würth;
- 16.02.2013 – 24.01.2015 La Transavanguardia tra Lüpertz e Paladino. Opere nella Collezione Würth.

L'impegno culturale in Würth ha anche altri aspetti, tra i quali spicca la salvaguardia del patrimonio artistico e culturale. Ad esempio in Italia, la multinazionale tedesca ha contribuito al restauro della Cappella Palatina



Cappella Palatina

(all'interno di Palazzo dei Normanni) a Palermo e delle Terme Suburbane a Pompei. In merito all'iniziativa legata alla Cappella Palatina, nel luglio del 2008, dopo un delicato e certosino lavoro di restauro iniziato nel 2004, è stata restituita alla comunità internazionale la Cappella (deturpata dalle scosse sismiche che colpirono la città di Palermo il 6 settembre del 2002).

Il restauro ha concluso un percorso intrapreso nel giugno del 2003, quando il Presidente della Regione Siciliana, l'Assessore ai Beni Culturali e Ambientali, il Presidente dell'Assemblea Regionale Siciliana, la Curia di Palermo e il Gruppo Würth sancirono l'accordo di collaborazione per il restauro del monumento. Con la sottoscrizione di quell'accordo, la Regione Sicilia e il Gruppo Würth avviarono anche una sinergia ricca di contenuti. Con la finalità di valorizzare il proscenio artistico di Palazzo dei Normanni, con eventi culturali e mostre temporanee presso la Sala Duca di Montalto.

Di queste mostre temporanee svolte a Palazzo Reale (o dei Normanni), meritano menzione:

- “La Collezione Würth. Capolavori dell'impressionismo e dell'espressionismo” (2005) 65.000 visitatori;
- “Percorsi da Spitzweg a Baselitz. La Collezione Würth” (2006) 103.000 visitatori;
- “Max Ernst nella Collezione Wurth” (2008) 38.000 visitatori;
- “Il mondo fantastico di Picasso. La Collezione Würth e opere ospiti” (2008) 90.000 visitatori.

In merito al restauro della Cappella Palatina Reinhold Würth, nella prefazione al volume *La Cappella Palatina a Palermo. Storia, Arte, Funzioni* (Swiridoff 2011), ha scritto:

La Cappella Palatina, situata all'interno del Palazzo dei Normanni a Palermo, non soltanto è "il più prezioso gioiello religioso mai sognato da mente umana", come affermava Guy de Maupassant, ma è indubbiamente uno dei più importanti monumenti architettonici del Basso Medioevo. La chiesa di palazzo di Ruggero II, fondata nel 1130 in seguito alla sua incoronazione, segna un momento di particolare fusione culturale e politica, poiché durante la sua edificazione, civiltà veramente all'avanguardia per l'epoca poterono incontrarsi alla pari e riflettervi la tradizione e l'uso dei materiali nonché il patrimonio dei propri ideali, arrivando così a determinare quell'intreccio unico di stili: islamico, bizantino e normanno. Il drammatico stato di degrado in cui si trovava la Cappella Palatina nei tempi più recenti, rivelava soltanto qualche debole traccia dell'efficienza multiculturale del passato, mentre un danno ulteriore veniva certamente causato dal terremoto del 2002, che infliggeva una scossa violenta alla meravigliosa Cappella, in tutta la sua essenza. L'edificio a quel punto si trovava ad un bivio: i danni subiti avrebbero accelerato in modo esponenziale il degrado del monumento oppure, grazie ad un restauro, la Cappella Palatina avrebbe preservato la sua esistenza e conservato intatto il suo fascino per i secoli e le generazioni future. La Fondazione Würth, insieme all'omonimo Gruppo, ha da tempo riconosciuto la portata simbolica di questo straordinario edificio, in particolare nell'ottica dello scambio fecondo tra le religioni monoteiste e universali, ed è stata lieta di poter contribuire al restauro della Cappella Palatina, definendo la forma giuridica necessaria per una fertile collaborazione tra l'Amministrazione Regionale Siciliana e la stessa Fondazione Würth.

Da quanto fin qui detto, possiamo concludere che il rapporto (sempre più necessario) tra le aziende (moderni mecenati) ed il mondo artistico-culturale, al di là della valenza più o meno filantropica, sia ormai un rapporto che provoca (direttamente o indirettamente) dei vantaggi e delle influenze reciproche. Infatti anche l'azienda/donatore, come detto, guadagna un nuovo strumento di comunicazione, che gli consente di diffondere i propri valori sia all'esterno che all'interno dell'universo aziendale. In questa prospettiva, l'arte ed i musei d'impresa svolgono un ruolo fondamentale. Favorendo la creazione di quel "clima aziendale" (da alcuni considerato utopico) in cui i dipendenti/risorse umane, non solo lavorano in un ambiente accogliente che ne ottimizza le performance, ma condividendone i valori, trasformano la bellezza del luogo di lavoro in bellezza dell'attività svolta.

Questa dinamica agevolerebbe il raggiungimento, non solo dei principi manageriali di efficacia ed efficienza, ma anche di una felicità legata all'utilità sociale del lavoro svolto. Tale visione, relativa all'importanza dell'ambiente e del vissuto lavorativo, non solo trova conferma negli studi del già citato Mayo, ma viene condivisa dagli stessi mecenati che abbiamo trattato in questo lavoro.

Adriano Olivetti diceva:

Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serve, non giovi a un nobile scopo.

Reinhold Würth sostiene:

La maggior parte della vita la trascorriamo lavorando. Quindi il posto di lavoro deve essere piacevole e confortevole in modo che l'attività lavorativa diventi quasi un hobby. L'arte e la cultura servono ad arricchire anche l'ambiente di lavoro.

In questa breve analisi abbiamo parlato di mecenati, di grandi imprenditori, di beni culturali ed artistici, ma non abbiamo considerato chi l'arte e la cultura la creano, cioè gli artisti. Per rimediare a tale mancanza concludiamo con un pensiero, in sintonia con le citazioni precedenti, espresso non da un mecenate/imprenditore, ma da uno scrittore dal vissuto non comune.

Primo Levi scriveva¹¹:

se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono.

Bibliografia

Amari M., (1997), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Franco Angeli, Milano

Ames K., (1980), "Material Culture as Nonverbal Communication: A Historical Case Study", *Journal of American Culture*, Vol. 3(4), pp. 619-64

Argenti P.A., (2009), *Corporate Communication*, McGraw-Hill/Irwin, New York [5th ed.; ed.or. 1997]

Argote L., (1999), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Norwell, MA, Kluwer Academic Publishers

Azzone G., Bertelè U., (1996), "La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa", *Quaderni MIP Politecnico*, Vol. 4, Milano

Baccarani C., Golinelli G.M., (1992) "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, No. 29, pp. 137-147

Balmer J M.T, Gray E.R., (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4 (4), pp.171-177

Becattini G., (1999) "La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, No. 103, pp. 5-16

¹¹ P. Levi, "La chiave a stella", Einaudi, Supercoralli Nuova serie, I ed., Torino, 1978.

- Bernstein D., (2005), *Company Image*, Guerini e Associati, Milano
- Best S., Kellner D., (1997), *The Postmodern Turn*, Guilford Press, London, New York
- Bresso M., (2002), *Per un'economia ecologica*, Carocci Editore, Roma;
- Broggi D.O., (2004), "Pmi: una miniera di saperi", *Culture e Impresa-Rivista on-line*, No. 1
- Brown S., (1995), *Postmodern marketing*, Routledge, New York
- Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino
- Casey A., (1997), "Collective Memory in Organizations", in Shrivastava P., Huff A., Dutton J. (series eds) and Walsh J. and Huff A. (vol. eds), *Advances in Strategic Management*. Volum 14: Organizational Learning and Strategic Management , pp. 111-151, JAI Press, Greenwich, CT
- Colbert F., (1994), *Marketing Culture and the Arts*, Ga tan Morin ÉditeurItée, Montreal-Paris- Casablanca
- Costabile M., (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano
- Diggles K., (1986), *Guide to Ars Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London
- Dolphin R., (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heine-mann
- Dolphin R., (2003), "The corporate communication function: how well is it funded?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8(1), pp. 5-10
- Fabris G., (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano
- Fabris G., (2006), *Nuove identità nuovi consumi*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Fabris G., (a cura di), (1971), *Sociologia dei consumi*, Hoelphi, Milano
- Fombrun C.J., (1995), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston
- Frey M., (1995), *Il management ambientale – Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano
- Gayeski D., (1993), *Corporate communications management: the renaissance communicator in information-age organizations*, Focal Press, Boston
- Gerloff E.A., (1993), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill, Milano
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., (1999), *Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano
- GrauU.,Guttman B., (2005), *Reinhold Würth The Entrepreneur and his Company*, SwiridoffVerlag, Künzelsau

- Harvey D., (1993), *La crisi della modernità*, Il Saggiatore, Milano
- Hassan I., (1985), "The Culture of Post-Modernism", *Theory, culture and Society*, Vol. 2(3), pp. 119-131
- Hatch M. J., Schultz M., (2000), "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations", in Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H., (eds), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford
- Hirschman E.C., (1983), "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 45-55
- Invernizzi E., (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, No. 204, pp. 70-78
- Iraldo F., (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Franco Angeli, Milano
- Jackson P., (1987), *Corporate Communication for Managers*, Pitman, London
- Kotler N., Kotler P., (1999), *Marketing deimusei. Obiettivi. Traguardi. Risorse*, Edizioni di Comunità, Torino
- Kotler P., (2004), *Marketing Management*, Pearson Education Italia, Milano
- Lalli P., (2003), "Musei d'impresa memoria del futuro", *L'impresa*, Fasc. 5, pp. 78-85
- Lambin J.J., (2008), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill, Milano
- Levi P., (1978), *La chiave a stella*, Einaudi, Supercoralli Nuova serie, I ed., Torino
- Lyotard J.F., (1982), *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano
- Manfredi F., (1999), *Le sponsorizzazioni sociali*, ETAS Libri, Milano
- Melillo J.V., (1983), *Market the Arts*, Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, New York
- Mintzberg H., (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mokwa M.P., Dawson W.M. e Prieve E.A., (1980), *Marketing in the Arts*, Praeger Publishers, New York
- Negri M., (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli
- Nonaka I., (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, November-December, pp. 96-104
- Nonaka I., (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, No. 5(1), pp. 14-37

Pastore A., Vernuccio M., (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano

Peteraf M., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14(3), pp. 179-191

Podestà S., Addis M., (2003), "Il post-modernismo: alla ricerca dell'introvabile", *Finanza Marketing Produzione*, Vol. 1, pp. 5-41

Polanyi M., (1986), *La cultura d'impresa*, Franco Angeli, Milano

Rella F. (a cura di), (1989), *Forme e pensiero moderno*, Feltrinelli, Milano

Watzlawick P., Beavin J.H. e Jackson D.D., (1967), *Pragmatic of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton & Co., New York (edizione italiana, *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio, Roma 1971)