

Industrial Heritage

Executive Summary

LE COMPETENZE MANAGERIALI PER L'INDUSTRIAL CULTURAL HERITAGE & BRAND IDENTITY



Executive Summary

Il report propone una riflessione sui principali risultati emersi dalla ricerca condotta in regione Veneto nell'ambito dell'iniziativa strategica "**Analisi delle competenze manageriali per l'Industrial cultural heritage & brand identity**", promossa da Fondirigenti.

L'iniziativa nasce da una preliminare analisi di contesto, svolta dal Fondo, che ha evidenziato, da un lato, lo scarso legame esistente tra imprese (specie PMI), turismo, cultura e territorio nelle regioni manifatturiere italiane, e soprattutto in Veneto, dall'altro, la necessità di nuovi e più incisivi investimenti volti al recupero e alla valorizzazione della storia e dell'identità delle aziende, quali asset strategici su cui puntare per accrescerne la competitività.

In questo scenario, l'obiettivo di Fondirigenti è stato quello di favorire un processo di ricerca-azione volto all'individuazione, alla razionalizzazione e all'avvio di percorsi di sviluppo del set di competenze distintive che i manager devono presidiare per la costruzione di piani/azioni relativi all'Industrial heritage e al brand identity.

Assunto di partenza dell'iniziativa di Fondirigenti e della successiva attività di ricerca è la consapevolezza che le iniziative di valorizzazione del capitale culturale d'impresa, qualsiasi forma esse assumano, richiedono una ibridazione delle competenze di tipo tecnico e organizzativo con competenze di "heritage marketing", finalizzate alla messa a valore del patrimonio di storia e cultura aziendale, ma anche competenze relazionali e culturali, capaci di favorire una nuova rappresentazione e attrattività aziendale e territoriale.

Nessuna azienda, infatti, può essere considerata in maniera astratta rispetto al territorio che l'ha vista nascere, crescere e trasformarsi nel tempo e il territorio è anche la somma della peculiare impronta culturale e valoriale dell'imprenditoria che lo ha caratterizzato.

In tal senso, ad esempio, strumenti come i musei d'impresa rappresentano occasioni utili alla costruzione di nuove proposte di valore da parte delle aziende, ma anche elementi a supporto dei processi di diversificazione/ampliamento dell'offerta culturale e turistica dei territori, che sempre più concorrono al loro posizionamento strategico, sia in ambito nazionale che internazionale.

Alla luce di tali premesse, la ricerca ha evidenziato, in primo luogo, come ogni progetto di valorizzazione e gestione dell'industrial cultural heritage debba articolarsi nelle tre fondamentali fasi di:

- **knowledge repository**, per mappare, catalogare, archiviare, digitalizzare e organizzare il patrimonio aziendale, ma anche per conoscere meglio il passato, da dove si è partiti, i valori fondativi e confrontare gli stessi rispetto al presente e agli obiettivi futuri;
- **knowledge sharing**, per trasformare e condividere, anche attraverso il digitale, l'eredità culturale dell'azienda, incentivando percorsi di sviluppo, innovazione e crescita dentro e fuori di essa;
- **knowledge discovery**, con la creazione di momenti ed eventi di esperienza concreta e diretta del patrimonio aziendale, aperti non solo ai propri clienti, ma anche al più ampio pubblico, per costruire nuove progettualità e diffondere la conoscenza dell'azienda.

Attraverso il knowledge repository, sharing e discovery, l'heritage di impresa diviene, quindi, un'azione aziendale, sociale, economica, ma soprattutto culturale che richiede una nuova "Arte del Management", intesa come un insieme di competenze pratiche, manageriali e di matrice culturale in grado di coniugare esigenze aziendali con soluzioni innovative, stili creativi ed elementi intangibili quali l'estetica e la cura del dettaglio, sostenuti da una capacità di narrazione vera e autentica. In particolare, la ricerca ha consentito di individuare e clusterizzare le seguenti due macro-categorie di competenze per la gestione e lo sviluppo del patrimonio industriale, ovvero quelle trasversali e quelle manageriali per l'industrial cultural heritage.

Tra le prime rientrano le soft skill che consentono al manager di convogliare in modo efficace le proprie attività verso il raggiungimento degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio storico aziendale e che si sostanziano nella capacità di:

- lavorare in/adattarsi a situazioni mutevoli, nonché di affrontarle in modo proattivo;
- risolvere problemi, trasformandoli in opportunità o soluzioni efficaci e positive;
- comunicare, cruciale per lavorare in team e collaborare anche con persone di altri team o dipartimenti aziendali in maniera flessibile e solidale, in funzione degli obiettivi della strategia di heritage marketing e brand identity.

La realizzazione di una qualsiasi iniziativa di valorizzazione dell'industrial cultural heritage richiede, altresì, al manager il possesso e l'esercizio di:

- **skill organizzative**, in termini di gestione dei processi volti alla valorizzazione del patrimonio aziendale, ma anche di modellizzazione, esemplificazione e promozione di una cultura dell'heritage, dentro e fuori l'azienda;
- **changing and improving skills**, fondamentali in particolare per acquisire nuove conoscenze e collaborare con altre professionalità esterne, a vario titolo coinvolte nella catalogazione, gestione e nell'utilizzo delle collezioni del patrimonio storico aziendale;
- **relationships building skills**, per creare e mantenere nel tempo rapporti positivi con gli stakeholder che sostengono a vario titolo l'iniziativa di heritage marketing, anche facendosene ambasciatori.

Le profonde trasformazioni che il digitale ha apportato nel modo di fare impresa, di gestirla internamente e comunicarla verso l'esterno, infine, rendono imprescindibile per il manager impegnato in un'iniziativa di valorizzazione del patrimonio aziendale anche il possesso di digital skills e la capacità di promuoverne l'acquisizione e lo sviluppo da parte di tutto lo staff a vario titolo coinvolto. Tra le competenze manageriali per l'industrial cultural heritage rientrano anche quelle che caratterizzano la gestione di qualsiasi forma di valorizzazione inerente al patrimonio d'impresa e che possono essere suddivise nelle seguenti quattro aree strategiche relative:

- all'**Heritage marketing e brand identity**, che consentono al manager di gestire le attività di heritage marketing all'interno dei diversi dipartimenti aziendali per definire il concept e mettere in atto gli step strategici per la creazione e gestione di un progetto di valorizzazione del patrimonio aziendale. Allo stesso tempo il manager dovrà sviluppare e implementare strategie di valorizzazione del Brand, mantenendo una coerenza tra valori tangibili (qualità, performance) e intangibili (posizione distintiva, rilevanza, notorietà), presidiando la digital communication;
- al **Networking multi-stakeholder e land brand**, che permettono al manager di creare partnership strategiche multi-stakeholder tra industria, arte, cultura, turismo per promuovere un'offerta inedita che valorizzi l'identità complessiva del territorio rafforzando il valore del land brand;
- al **Corporate storytelling**, che sviluppano nel manager le qualità narrative e comunicazionali per raccontare la storia della propria azienda in un modo nuovo, ripercorrendo il passato al fine di far comprendere il presente e ciò che ha contribuito a creare l'identità aziendale, suscitando emozioni ed engagement attraverso le nuove tecniche e tecnologie della digital communication e del marketing esperienziale 4.0;
- al **Controllo di gestione** per garantire l'efficienza gestionale e prendere decisioni condivise, al fine di ridurre i costi e migliorare margini e redditività, determinando il budget per l'implementazione e gestione di un progetto di valorizzazione del patrimonio aziendale e applicando il Balanced Scorecard per l'indirizzo e il controllo strategico del percorso intrapreso.

La complessità che caratterizza il mondo dell'heritage d'impresa e delle trasformazioni ad esso connesse evidenzia sempre più quanto non siano più sufficienti le sole classiche figure professionali del mondo museale o del management, ma quanto invece sia urgente la necessità di definire nuovi profili professionali che abbiano conoscenze manageriali e curatoriali allo stesso tempo. Ciò nasce dalla convinzione che le imprese possano trarre degli effettivi vantaggi dallo sviluppo di competenze nuove nel campo dell'exhibition management e dello storytelling, grazie allo scambio continuo tra imprenditorialità e competenze dei beni culturali, che sappia tradursi in contaminazione tra impresa e produzione culturale.

Qualsiasi forma di valorizzazione del patrimonio d'impresa deve stimolare il dialogo tra:

- competenze strategiche di carattere più tecnico (che possono essere anche parzialmente o totalmente esternalizzate), per progettare software ad hoc o gestire quelli già esistenti;
- competenze museali dei dipartimenti più coinvolti nella svolta al digitale, quali: la comunicazione, il marketing, la formazione;
- competenze apparentemente distanti dalle tecnologie, ma sempre più indispensabili per produrre contenuti digitali di vario tipo (clip, video, foto, blogging, etc.) per facilitare l'interazione con il pubblico.

L'integrazione tra queste competenze permette di:

- migliorare la produzione dei contenuti trasmessi, consentendo uno storytelling più vero, autentico e quindi emozionale che sappia generare dei veri impatti sul pubblico, attrarre anche nuovi target, tra cui quello giovanile, stimolare il turismo, il consumo, ma anche nuovi investimenti;
- dare vita a reti di conoscenza che sappiano includere partner strategici come i centri di innovazione, le università, le imprese creative, il settore pubblico, quello privato, le comunità e gli stessi territori;
- in generale, sostenere il passaggio da un mondo basato sugli oggetti ad un mondo basato sulle relazioni (human digital enterprise).

Sotto il profilo metodologico, il set delle competenze trasversali e manageriali è stato individuato in esito ad un lavoro empirico di mappatura delle imprese venete che hanno attivato azioni di valorizzazione dell'heritage aziendale, articolato in momenti di analisi desk e field, che hanno permesso di clusterizzare le diverse forme di valorizzazione.

In particolare, dall'indagine sono emerse le seguenti sette macro-categorie:

- **Museo aziendale**, che incentra la propria esposizione sulla storia aziendale presentandola o nell'esposizione classica o intersecandola con la presenza di un archivio, di uno showroom o anche di un punto vendita, approfondendo il lato tecnico/tematico del settore di appartenenza o affiancando all'esposizione un'offerta esperienziale/didattica.
- **Museo distrettuale**, la cui struttura non riguarda un'unica azienda, bensì un insieme di realtà produttive accomunate dall'appartenenza ad uno specifico settore e collocate nel medesimo territorio.
- **Museo-azienda**, che, anche se nato da un'impresa o associata alla stessa, ha sviluppato, nel corso del tempo, un'autonomia gestionale ed organizzativa. Tale struttura ha una propria governance, spesso attraverso il meccanismo della Fondazione, nonché dei piani per la programmazione del marketing e della comunicazione.
- **Archivio d'impresa**, quale luogo atto alla raccolta, schematizzazione e messa a disposizione del patrimonio aziendale, che spesso precede o viene affiancato alla struttura museale.
- **Showroom evoluto**, che rappresenta uno spazio volto a favorire l'incontro e il contatto esperienziale con il marchio in un contesto espositivo che rimane fortemente caratterizzato dalla dimensione commerciale.
- **Percorso didattico/esperienziale**, che dà rilievo ad una forma emergente di valorizzazione dell'heritage che segnala lo spostamento dell'attenzione dal contenuto (collezione di artefatti da mettere in esposizione) al contenitore: lo spazio disegnato e costruito con un esplicito intento di valorizzazione del capitale culturale aziendale.
- **Spazio architettonico celebrativo**, quale strumento adatto ad esprimere le finalità sociali dell'impresa e veicolare gli interventi a favore di dipendenti e collaboratori.

La ricerca si è poi concretizzata nella proposta di un modello organizzativo articolato e complesso, di cui il manager costituisce la cabina di regia strategica, basato su profili professionali interdipendenti e inter-funzionali, in grado di favorire un corretto funzionamento del modello di valorizzazione del patrimonio.

In particolare, il modello si focalizza sulle seguenti aree:

- Direzione: funzione responsabile dei rapporti con il territorio e strategica per la valorizzazione dell'heritage aziendale. È la figura professionale responsabile della struttura nel suo complesso, delle relazioni con l'esterno sotto tutti gli aspetti, inclusi il fund-raising e le relazioni con le autorità e gli opinion leader. È custode e interprete dell'identità e della mission di valorizzazione strategica dell'heritage, assicurando la salvaguardia del patrimonio culturale aziendale con il coordinamento della gestione delle risorse finanziarie e umane, delle procedure legali e del funzionamento ordinario.
- Ricerca, gestione e cura delle collezioni: funzione che si occupa dello sviluppo e dell'implementazione di piani a lungo raggio per la ricerca e l'esposizione delle collezioni sia online che onsite, contribuendo all'attivazione di network per la coproduzione di eventi espositivi. Si tratta di una figura professionale responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni, sovrintendendo ai restauri e alla verifica della fattibilità di prestiti e di progetti extramuseali. È responsabile dei progetti di studio e ricerca scientifica e, in concorso con la direzione, dell'identità e della missione del museo. Questo ruolo viene maggiormente a convergere con quello del responsabile dei servizi al pubblico, nel caso in cui la valorizzazione del patrimonio sia più spostata sugli aspetti esperienziali (tour, percorsi esperienziali, etc.)
- Servizi al pubblico, educazione e mediazione: funzione cruciale nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale aziendale tanto più se si decide di mettere al centro l'esperienza del prodotto e della sua manifattura, nella quale il visitatore viene coinvolto anche sotto diversi aspetti sensoriali. Si tratta di una figura professionale che si occupa di realizzare prodotti rivolti al pubblico (quali: l'accoglienza, la strutturazione della visita, i pacchetti didattici, i programmi di turismo industriale, ecc.) e all'impresa (come l'uso delle strutture per programmi aziendali, manifestazioni di rappresentanza, ecc.). Elabora progetti educativi e ne coordina la realizzazione, lo staff e il budget, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa. In particolare, cura i rapporti con il mondo della scuola e con i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza.
- Comunicazione: funzione strategica nella comunicazione del valore della collezione verso l'esterno, per evidenziare il ruolo sociale dell'azienda e la sua capacità di produrre valore diffuso, traslando il focus dalla presentazione del prodotto alla rappresentazione dell'impresa, senza perdere di vista l'importanza della relazione identitaria con il proprio territorio, per agire con una visione globale in un ambiente locale ("glocale", Stichweh, 2002) al fine di generare attrattività. Tale figura professionale è responsabile della corretta e adeguata comunicazione della missione, delle informazioni riguardo al patrimonio di riferimento dell'azienda e delle sue attività, anche sotto l'aspetto linguistico. Inoltre, deve coordinare con la direzione le questioni inerenti all'immagine, alle strategie di marketing e promozione, alle pubbliche relazioni, lavorando a stretto contatto con le figure che si occupano di digital.
- Digitale: funzione trasversale e sempre più determinante, in relazione alla quale si evidenziano quattro nuovi profili professionali, così come sono emersi dall'indagine condotta nel 2017 da Mu.SA e precisamente quelle del:
 - digital collections curator, che si occupa di migliorare tutto quello che concerne il digitale, del copyright e delle licenze online. È specializzato nella conservazione e nella gestione dei materiali digitali. Sviluppa mostre e contenuti on/off-line per altri reparti. Fortemente connesso con la figura del conservatore;
 - digital interactive experience developer, che si occupa di migliorare l'esperienza digitale per i visitatori. È specializzato nella progettazione, sviluppo e implementazione di esperienze innovative e interattive differenziate in base al pubblico-interlocutore. Fortemente connesso con la figura del formatore;

- online community manager, che crea e gestisce la comunità dei visitatori online. È una figura estremamente vitale per tutte le realtà che intendono investire nello sviluppo e nel coinvolgimento di un pubblico digitale diversificato. Fortemente connesso con la figura del comunicatore;
- digital developer, che si occupa della progettazione e della gestione dell'infrastruttura digitale; se l'organizzazione è sviluppata può essere anche responsabile protezione dati (DPO). È la figura chiave qualora il patrimonio digitale possieda un valore economico/culturale/sociale rilevante.

In un ambiente fortemente fluido assumono sempre più importanza i talenti individuali, la comunicazione trasversale, la flessibilità e la capacità di adattarsi alle situazioni più disparate. La rigida divisione dei compiti sta scomparendo e la capacità di lavorare in team è divenuta essenziale, come risulta essenziale che ognuno trovi la collocazione più adatta alle proprie caratteristiche all'interno dell'organizzazione di valorizzazione dell'heritage in chiave culturale.

Ne consegue che le diverse forme organizzative di valorizzazione del patrimonio di impresa devono investire in un continuo aggiornamento del proprio capitale umano. A fronte di uno scenario in continuo cambiamento, è fondamentale comprendere l'importanza di una formazione legata soprattutto all'ambito comunicativo-digitale e di un approccio multidisciplinare e trasversale tra il mondo del management e quello della cultura.

In conclusione, l'eterogeneità delle competenze emerse, unitamente alla pluralità delle forme di musealizzazione clusterizzate e alla crescente pervasività digitale nei processi di comunicazione d'impresa, configurano uno scenario in divenire, la cui evoluzione evidenzia quanto sia essenziale ripensare la strategia di sviluppo delle istituzioni culturali legate al patrimonio storico aziendale alla luce di una complementarità dell'offerta online e offline, e non di un loro antagonismo.

Un aspetto essenziale nell'implementazione di strategie culturali digitali è lo sviluppo di competenze e/o acquisizione di personale dedicato all'innovazione digitale.

Esistono quindi delle azioni efficaci per trasformare il patrimonio industriale contemporaneo in un elemento di sviluppo valoriale differenziale.

È necessario considerare una nuova definizione di valore che nasce come interconnessione tra realtà e virtualità; affinché ciò sia possibile la parola d'ordine è predisposizione al cambiamento, che implica un cambio di passo sia nei contenuti che nei modi di proporre il valore.

Occorre pianificare a lungo termine, ma con flessibilità di azione nel breve periodo, grazie a competenze che si riadattano e resistono alle modificazioni dell'ambiente esterno. È necessario costruire una fiducia nel digitale, una sorta di "**consapevolezza culturale digitale**", dove la collaborazione significa anche contaminazione tra saperi e competenze.

