



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

CORPORATE HERITAGE MARKETING: Come raggiungere il consumatore attraverso la  
valorizzazione del patrimonio storico e culturale d'impresa.

**Relatore**

Ch. Prof. Francesco Casarin

**Laureanda**

Benedetta Magro

Matricola 844717

**Anno Accademico**

2017/2018



## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1: Revisione della letteratura sul corporate heritage .....</b>	<b>9</b>
1.1 Dibattito sull'origine del concetto di <i>heritage</i> .....	9
1.2 Storia e memoria diventano patrimonio dell'impresa.....	14
1.2.1 Il <i>corporate heritage</i> .....	18
1.3 Il <i>corporate heritage</i> per raggiungere gli <i>stakeholder</i> aziendali .....	25
1.3.1 Concettualizzare il <i>corporate heritage</i> secondo la percezione del consumatore.....	26
<b>Capitolo 2: Processo per la realizzazione della strategia di corporate heritage marketing.....</b>	<b>33</b>
2.1 <i>Auditing</i> del potenziale di <i>corporate heritage</i> .....	33
2.2 <i>Visioning</i> per formulare la strategia di <i>corporate heritage marketing</i> .....	35
2.3 <i>Managing</i> per sviluppare e gestire il racconto del <i>corporate heritage</i> .....	36
2.4 <i>Controlling</i> per il monitoraggio dei risultati della strategia.....	38
<b>Capitolo 3: Corporate heritage marketing mix .....</b>	<b>41</b>
3.1 Valorizzazione del <i>corporate heritage</i> attraverso le <i>organization unit</i> .....	42
3.1.1 I musei d'impresa.....	42
3.1.2 Gli archivi d'impresa .....	48
3.1.3 Le fondazioni d'impresa.....	51
3.2 Comunicare il <i>corporate heritage</i> con le <i>public relation</i> .....	54
3.2.1 Eventi di <i>corporate heritage</i> .....	54
3.2.2 Merchandising del <i>corporate heritage</i> .....	57
3.2.3 Associazionismo d'impresa.....	59
3.3 Lo storytelling del <i>corporate heritage</i> delle imprese.....	61
3.3.1 Social network.....	64
3.3.3 <i>Video corporate</i> per narrare il <i>corporate heritage</i> .....	65
3.3.2 Monografie d'impresa.....	66
3.4 Il <i>corporate heritage branding</i> .....	67
3.4.1 <i>Corporate heritage branding</i> come identità visiva dell'impresa.....	67
3.4.2 Il <i>retro-branding</i> per rievocare il passato .....	69
<b>Capitolo 4: Ricerca sulla percezione del consumatore del corporate heritage.....</b>	<b>71</b>

4.1 Metodologia della ricerca.....	71
4.2 Limiti metodologici .....	75
4.3 Metodo di analisi dei dati raccolti.....	76
<b>Capitolo 5: Analisi dei risultati della ricerca.....</b>	<b>79</b>
5.1 La familiarizzazione con i dati raccolti.....	79
5.2 Processo di codifica dei dati .....	80
5.2.1 <i>Open coding</i> dei dati ottenuti.....	80
5.2.2 <i>Axial coding</i> .....	83
5.2.3 <i>Selective coding</i> .....	103
<b>Capitolo 6: Confronto dei risultati con la teoria del corporate heritage marketing</b> .....	<b>111</b>
6.1 Creare consapevolezza nei consumatori attraverso il <i>corporate heritage</i> .....	111
6.2 Condividere le proprie esperienze di <i>corporate heritage marketing</i> .....	113
6.3 Rivivere il proprio passato attraverso il <i>corporate heritage delle imprese</i> .....	116
6.4 Sfruttare il <i>corporate heritage</i> per istruire le persone .....	118
6.5 Il <i>corporate heritage</i> per sentirsi più partecipi alla vita delle imprese.....	119
<b>Capitolo 7: Conclusioni e prospettive future.....</b>	<b>123</b>
<b>Appendici.....</b>	<b>133</b>
Tabella 1: Traccia intervista.....	133
Tabella 2: Anagrafica dei soggetti intervistati.....	134
Tabella 3: <i>Open coding</i> interviste.....	135
Tabella 4: <i>Axial coding</i> .....	150
<b>Sitografia.....</b>	<b>164</b>

## Introduzione

Attraverso questa tesi di laurea magistrale si vuole indagare la percezione dei consumatori relativa alle iniziative che le imprese attuano per tramandare e narrare il proprio patrimonio storico e culturale, il *corporate heritage*.

L'*heritage* è stato presentato da numerosi studi di management, come asset necessario per creare unicità del brand e del prodotto, ma il tema oggi si presenta ancora poco esplorato ed è difficile poter definire il *corporate heritage marketing* una vera e propria disciplina dal punto di vista teorico.

Numerose sono le aziende che hanno intrapreso attività di *corporate heritage marketing* per valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale, ma dal punto di vista teorico non si è ancora arrivati a una definizione e a uno studio delle implicazioni pratiche di tale strategia.

Attraverso un'analisi esplorativa, con il seguente elaborato si cercherà di raccogliere le percezioni dei consumatori sul *corporate heritage* delle imprese, analizzando quale sia il ruolo che questo fattore occupa nelle loro scelte di acquisto e quale sia l'importanza a esso attribuita.

Come verrà spiegato nel corso della ricerca, tali percezioni sono fondamentali nella fase di definizione della strategia di *corporate heritage marketing* per cogliere quali siano i punti di forza e di debolezza della stessa e in che modo, eventualmente, possa essere riformulata e riorientata.

Numerose indagini si sono soffermate esclusivamente sullo studio di specifici casi aziendali. Risulta, quindi, essere assente in letteratura, un'analisi teorica di come le implementazioni delle strategie di *corporate heritage marketing* da parte delle imprese impattino sul consumatore finale.

Per tale ragione, questa tesi sarà volta ad analizzare il punto di vista del consumatore. È evidente, infatti, come ogni giorno, molte persone entrino in contatto con strumenti di *corporate heritage marketing* senza averne la consapevolezza. Risulta, inoltre, essere un passaggio fondamentale capire come questa strategia riesca a coinvolgere il consumatore e la sua utilità nel creare fedeltà al brand.

Nel primo capitolo dell'elaborato si è cercato di fornire una definizione teorica del termine *heritage*, facendo riferimento alle definizioni fornite dalla letteratura esistente.

È stata svolta perciò, un'analisi sull'origine e sullo sviluppo del termine e di come l'heritage sia diventato una dimensione fondamentale per la creazione della *corporate heritage identity* delle imprese.

Per comprenderne l'evoluzione, sono stati considerati gli studi che hanno analizzato il passaggio dal *cultural heritage*, concetto associato al mondo dell'arte, a quello di *corporate heritage*, ovvero il patrimonio storico e culturale dell'azienda.

Con il secondo capitolo invece tratta le fasi del processo di sviluppo di una strategia di *corporate heritage marketing*. In questa sede, verranno analizzate, dal punto di vista teorico, i principali passaggi che deve seguire chi si occupa di pianificazione strategica e in particolare le attività di *auditing, visioning, managing e controlling*.

In particolare, la fase di *managing* è stata approfondita nel Capitolo 3, in quanto la molteplicità degli strumenti di *corporate heritage marketing* a disposizione delle imprese richiede un'analisi più accurata, soprattutto ai fini della nostra ricerca.

Il capitolo affronterà le principali quattro macro-aree in cui la letteratura ha suddiviso gli strumenti di *corporate heritage marketing mix*.

Partendo dalle *organization unit*, si sono descritti i principali strumenti utilizzati dalle imprese, ovvero i musei d'impresa, gli archivi e le fondazioni.

La seconda area descritta è quella delle *public relation*. In questa categoria rientrano gli eventi heritage, il merchandising e le associazioni di impresa.

La terza area presentata nel capitolo, è quella dello storytelling, strumento di marketing che negli ultimi anni ha ottenuto sempre più interesse. Analizzando l'arte delle imprese di narrare la propria *corporate heritage*, sono stati individuati i canali principali attraverso cui il patrimonio storico e culturale dell'impresa viene veicolato, ovvero i social network, i *video corporate* e le monografie di impresa.

L'ultima area analizzata è relativa alle strategie di *branding* attuate dalle imprese. Il *branding* del *corporate heritage*, è analizzato come identità visiva, relativamente a tutte quelle attività promosse a indicare la storicità di un brand nei prodotti, e come attività di *retro-branding* con la commercializzazione di prodotti che rievocano quelli passati, ma riproposti in chiave moderna, sfruttando le tecnologie più avanzate e sofisticate, in linea con i nuovi bisogni dei consumatori.

Il quarto capitolo è rivolto, invece, ad analizzare come questa strategia sia percepita dal consumatore. Questa sezione rappresenta l'anima della ricerca e prevede l'analisi delle interviste somministrate a dei soggetti durante il processo di acquisto.

I punti fondamentali che questa ricerca analizzerà saranno atti a individuare se i consumatori sono consapevoli delle iniziative che le imprese possono e mettono in atto per tramandare e narrare la propria storia e cultura, capire se questa dimensione influisce in qualche modo sul loro comportamento d'acquisto e, di conseguenza, quale sia il ruolo da essi attribuito al *corporate heritage*.

Nel Capitolo 5, viene riportata l'analisi dei risultati ottenuti nella fase di raccolta delle informazioni. Per farlo, è stato seguito il processo di codifica definito dalla *Grounded Theory*, in quanto è risultato il più consono per effettuare l'analisi sulla percezione del consumatore e delle motivazioni che lo spingono ad interpretare in un determinato modo il *corporate heritage* narrato dalle imprese.

La prima fase prevede la familiarizzazione con i dati. Si è cercato, quindi, di raccogliere le informazioni, comprenderne i concetti fondamentali e, attraverso il supporto delle registrazioni e delle note ottenute durante le interviste, si è data una prima etichettatura sulla base alla tipologia di dati raccolti.

La fase successiva ha previsto una codifica accurata di queste informazioni che ha permesso di individuare le categorie e le sottocategorie in cui raccogliere i dati. Questo processo è avvenuto nelle fasi di *open coding* e di *axial coding*.

Infine, con la fase di *selective coding*, si è cercato di formulare una teoria che potesse spiegare in termini generali i dati appartenenti alle categorie principali ottenute nelle fasi precedenti.

L'intera fase di codifica si basa sull'analisi di percezione dei consumatori in riferimento agli strumenti di *corporate heritage marketing mix*. Come già anticipato, a livello teorico gli apporti della letteratura sull'argomento sono scarsi.

Per questo motivo, il confronto dei risultati con la letteratura esistente, *l'enfolding literature*, presentato nel Capitolo 6, è stato effettuato prendendo in considerazione solo gli strumenti che, agli occhi dei consumatori, hanno contribuito ad avvicinarli al *corporate heritage* delle imprese e che secondo le loro esperienze personali, possono essere maggiormente coinvolgenti.

Attraverso l'*enfolding literature*, è possibile effettuare un confronto tra l'obiettivo che spinge un'impresa ad adottare un determinato mix di strumenti di *corporate heritage marketing* e come il consumatore, invece, interpreta questa scelta.

In questo modo è possibile individuare su quali iniziative conviene concentrare le risorse aziendali, ottimizzando così le attività e ottenendo un maggiore successo, certamente in termini di ritorno economico ma soprattutto di fedeltà al brand.

Oggi si assiste ad una feroce concorrenza sull'innovazione tecnologica, ad una continua evoluzione dei bisogni dei consumatori, soprattutto delle nuove generazioni che non vedono nel passato un'opportunità, ma un freno allo sviluppo. Tante imprese, anche storiche, non riescono a stare al passo con questi mutamenti e sono costrette ad uscire dal mercato.

La finalità di questa tesi è quella di ricordare come il patrimonio storico d'impresa rappresenti una risorsa strategica fondamentale, non solo per le imprese più longeve, ma anche per le nuove realtà.

Bisogna essere in grado di sfruttare il proprio potenziale comunicativo, vincendo la sfida di molte realtà ad approcciarsi alle nuove tecnologie e ad aprirsi ad un pubblico che sempre più apprezza la capacità di un brand a renderlo partecipe alla sua attività.

In questo modo il consumatore diventa una risorsa indispensabile per la creazione, lo sviluppo e per consegnare ai posteri il *corporate heritage*.

## Capitolo 1: Revisione della letteratura sul *corporate heritage*

### 1.1 Dibattito sull'origine del concetto di *heritage*

Il concetto di *heritage* fa riferimento alla nozione di eredità, l'evidenza del passato, come i siti storici, monumenti, ambienti naturali preservati nel tempo, considerati dalla collettività l'eredità della società contemporanea<sup>1</sup>. Si tratta di un termine che fa riferimento alle dimensioni intangibili e immateriali della storia di un'impresa. L'*heritage*, come concetto ha origini antiche e ha interessato campi disciplinari diversi.

L'origine del termine si può ricondurre alla lingua latina ed è ricondotto ai termini di "eredità" e "patrimonio". L'origine etimologica del secondo termine si ritrova nel latino *pater*, ovvero padre, e *munus*, dovere. La traduzione dell'unione di questi due lemmi è "dovere del padre" e può essere interpretata come tutto ciò che il padre possiede, deve essere lasciato al figlio. (Napolitano, Riviezzo e Garofalo, 2018, p.30). Si evince, quindi, la dimensione simbolica dell'*heritage* che, fortemente connessa alla sfera individuale, esprime tutto ciò che dal passato è stato tramandato al presente andando così a costituire un patrimonio formato da persone, comunità, risorse immateriali e materiali, che è testimonianza della storia.

Secondo Lucci e Sacchi (2014), una definizione più recente che si avvicina al concetto latino di *heritage*, può essere quella fornita da D.T Herbert il quale identifica in tale dimensione «il patrimonio che le nuove generazioni ricevono in eredità da quelle passate, perfettamente conservato e protetto, al fine di preservarlo dal passare degli anni» (Lucci e Sacchi, 2014, p. 27).

Numerose interpretazioni hanno fatto risalire l'adozione del termine *heritage* al mondo dell'arte. Il termine fu principalmente utilizzato per le descrizioni di musei, palazzi fino a che fu esteso anche alla storia ed ai costumi sociali e antropologici (Montemaggi e Severino, 2007, p. 79).

---

<sup>1</sup> La traduzione letterale del termine "heritage" significa "eredità". La definizione è quella ricavata dal Collins Dictionary: "The evidence of the past, such as historical sites, buildings, and the unspoilt natural environment, considered collectively as the inheritance of present-day society". (<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/heritage>, data di consultazione 15 marzo 2018).

Un primo documento che, a livello internazionale, ha offerto una definizione accurata del termine *heritage* è quello della Carta di Venezia (1964)<sup>2</sup>. Questo documento viene oggi definito come la “Magna Carta” per la preservazione del patrimonio culturale per le generazioni future (Jokilehto, 2005, p.17). Nelle linee guida contenute nel testo, viene sottolineato come i monumenti storici, siano giunti fino ai nostri giorni come testimonianze di epoche d’oro. Le persone che li ammirano, sono sempre più consapevoli dell’importanza dei valori tramandati dal passato e per questo li considerano sempre più un “eredità collettiva” da preservare. (Jokilehto, 2005, p.18).

Gli studi successivi sull’etimologia del termine, evidenziano soprattutto il nesso tra *heritage* e sfera individuale e collettiva (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 30).

Tuttavia, come ha affermato Gregory John Ashworth (1999, p.79), vi sono diversi significati attribuibili al concetto di *heritage*.

Evidenziando la natura emotiva e simbolica di questo termine, gli si può attribuire una valenza sociale (Pearce 1998a, p.90). Con *heritage*, infatti, si va ad esprimere il patrimonio costituito da tutto ciò che viene trasmesso al presente dal passato e che costituisce l’identità di un’organizzazione (Ashworth, 1991).

Un’altra visione, identifica nell’*heritage* l’insieme di elementi architettonici, tradizioni o luoghi, di cui una comunità riconosce il valore e che ne va a costituire il patrimonio condiviso (Timoty e Boyd, 2007, p. 90).

Si può affermare allora che con *heritage*, si intenda l’insieme di fattori fortemente radicati nel passato, quali cultura, membri dell’organizzazione, luoghi e processi produttivi. Se questi elementi vengono riconsiderati nel presente, è possibile conservarli e tramandarli nel tempo fattori positivi (Lucci e Sacchi, 2014, p. 30).

Analizzando la letteratura esistente, le prospettive di analisi sono numerose e molto diversificate per contesti di utilizzo che risultano essere sempre più ampi.

---

<sup>2</sup> Il testo è stato presentato ed approvato dal II Congresso Internazionale degli architetti e dei tecnici dei monumenti storici, tenutosi a Venezia dal 25 al 31 marzo 1964. Il citato documento, fu redatto con l’obiettivo di costruire un codice di standard professionali e di linee guida che potessero costituire, a livello internazionale, un disciplinare per le modalità di conduzione degli interventi di conservazione e restauro di monumenti e manufatti architettonici, e di siti storici e archeologici.

In passato, per fornire una chiarificazione del termine, nel 1972, in occasione della World Heritage Convention<sup>3</sup>, l'Unesco ha proposto una definizione più ampia, rispetto le precedenti, di *heritage*.

In particolare, durante la convention si sono voluti marcare gli elementi che rientrano nella nozione di *cultural heritage*. Da quel momento, nella definizione, non rientrano più solo i monumenti storici, ma anche i siti e le aree che, dal punto di vista dell'arte, della storia e della scienza, hanno valore universale.

Tale concezione è stata ulteriormente supportata dagli obiettivi prefissati dalle Nazioni Unite con il World Decade for Cultural Development (1987-1997), i quali consistevano nel riconoscimento della dimensione culturale dello sviluppo, nell'affermazione e arricchimento delle identità culturali, nell'ampliamento della partecipazione alla cultura e nella promozione della cooperazione culturale internazionale (Economic and Social Council, Ginevra, 1989)<sup>4</sup>.

Appare quindi, per la prima volta, il termine cultura affiancato a quello di *heritage*. L'UNESCO, appoggiandosi alle considerazioni emerse in questa occasione (Economic and Social Council, Ginevra, 1989), definisce la cultura come un sistema di caratteristiche diverse che contraddistinguono una determinata società (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.32). Ha origine così anche il termine *cultural heritage* intesa come insieme di elementi materiali e immateriali che definiscono la storia dei gruppi sociali e che devono essere protetti e preservati.

Per dare una visione completa dei diversi significati che in lettura vengono attribuiti al concetto di *heritage*, Balmer e Burghausen (2015a, pp.364-384), hanno individuato sette

---

<sup>3</sup> La Convenzione definisce il tipo di siti naturali e culturali che possono essere considerati per l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale. È inoltre stabilito l'obbligo, per gli Stati partecipanti, di riferire regolarmente al Comitato sul patrimonio mondiale e sullo stato di conservazione delle loro proprietà che ne fanno parte. Le relazioni fornite, sono cruciali per il lavoro del comitato poiché consentono di valutare le condizioni dei siti, valutare le esigenze del programma e le modalità di risoluzione delle problematiche riscontrate.

<sup>4</sup> L'Economic and Social Council (ECOSOC), è l'organo delle Nazioni Unite che si occupa delle relazioni e questioni internazionali. Il campo di azione riguarda l'area economica, sociale, culturale, ma anche educativa e sanitaria nonché di coordinamento dell'attività economica e sociale delle Nazioni Unite e delle organizzazioni con cui interagiscono.

principali interpretazioni che possono riassumere i significati attribuiti al concetto dalla maggioranza degli studiosi (Balmer e Burghausen, 2015a, p.365).

Il primo aspetto trattato è quello della «denotazione della temporalità» (Balmer e Burghausen, 2015a). Con questa dimensione, gli autori si riferiscono all'*heritage* di un marchio come modello associativo che consente di fissare un marchio nella mente di un consumatore nel tempo (Balmer e Burghausen, 2015a, p.366).

Gli autori proseguono con «l'associazione mentale basata su riferimenti storici» (Balmer e Burghausen, 2015a). Il *brand heritage* e la *corporate heritage*, in questa prospettiva, sono viste come associazioni mentali su cui i soggetti che entrano in contatto con il brand basano i riferimenti storici che possiedono (Aaker, 2004, p. 8). In questo caso, si fa riferimento a quei ricordi che hanno contraddistinto un dato momento, una data epoca e che si vorrebbero rivivere (Marchegiani e Phau, 2011, pp. 108-122). Questo sentimento è visto dai ricercatori come veicolo per trasmettere, a chi ha vissuto quel dato momento, un senso di certezza e sicurezza nell'acquistare quel dato prodotto o servizio che caratterizzano la storia produttiva di una certa azienda (Brunninge, 2009, p. 16; Blomback e Brunninge 2009, p.410; Fabris, 2009).

Il terzo significato che, secondo Balmer e Burghausen (2015a, p. 368), viene spesso attribuito al termine *heritage*, è «eredità culturale o istituzionale» (Balmer e Burghausen, 2015a). L'*heritage*, secondo questa visione, fa riferimento anche alle azioni passate del brand o dell'azienda. Quello che ne deriva è un patrimonio costituito da valori, principi e obiettivi, opere che ne celebrano il passato (Lowenthal, 1985, p. 61).

Questo significato è strettamente connesso a quello successivo fornito dagli autori (Balmer e Burghausen, 2015a, p.368). Si tratta della «memoria collettiva» (Balmer e Burghausen, 2015a). L'*heritage*, secondo questa visione, deriva dalla memoria che può essere condivisa dai consumatori. Essi saranno così legati dall'appartenenza alla medesima comunità che entra in contatto con un dato brand o azienda.

Uno dei significati più diffusi e che è stato oggetto di numerosi studi, sia nella letteratura italiana che straniera, è quello relativo all'*heritage* inteso come «sinonimo di longevità» (Balmer e Burghausen, 2015a) Si definiscono longeve quelle aziende che, non solo operano sul mercato da molti anni, ma che combinano conoscenza, esperienza e capacità innovativa, per essere pronte ad affrontare ogni tipo di situazione. La longevità indica il consolidamento della loro posizione (Rossato, 2013).

La capacità di innovarsi, di adattarsi, di cogliere le opportunità e, eventualmente, di far fronte a possibili minacce, ha fatto sì che le imprese longeve, quelle ultracentenarie in particolare, siano divenute un modello imprenditoriale di successo (Riviezzo, Garofano e Skippari, 2015, p.970). Si tratta di realtà aziendali sopravvissute a guerre, recessioni economiche e crisi economico-finanziarie, innovazioni straordinarie della tecnologia, e soprattutto all'avvento di internet.

In letteratura viene riportata un'ulteriore definizione del concetto di longevità. Essa è da intendere non solo come la capacità di perdurare nel tempo e di rimanere competitiva sul mercato, ma come la capacità di saper valorizzare il proprio patrimonio culturale come chiave strategica, sfruttando il potere della narrazione e delle esperienze che sono rese possibili dai nuovi canali di comunicazione e dalle nuove tecnologie. (Rivezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 105). Una revisione sistematica degli articoli relativi la storia aziendale compiuta da Rivezzo, Garofano e Napolitano (2015), ha permesso di individuare tre modelli esplicativi, ciascuno in grado di influenzare la longevità aziendale. Il primo modello riguarda le caratteristiche organizzative (Teece, Pisano e Shuen, 1997, p.520). Numerosi studi hanno evidenziato l'importanza che rivestono le caratteristiche aziendali interne, le scelte gestionali e strategiche nella definizione del successo nell'ottica del lungo periodo.

Il secondo modello presenta, invece, la longevità vincolata alla capacità aziendale di essere sensibile ai cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno. Le caratteristiche ambientali devono necessariamente essere prese in considerazione dalle aziende (O'Reilly e Tushman, 2008, p. 189). Un'analisi di aziende familiari centenarie italiane, ha confermato che, la loro longevità e il loro successo sono dovuti alla loro capacità di adattamento ai cambiamenti esterni.

Infine, il terzo modello presentato dagli autori è quello relativo alle caratteristiche personali degli imprenditori. La sopravvivenza dell'azienda può essere fortemente influenzata dal sesso, età, cultura, esperienza e dalla motivazione dell'imprenditore (Van Praag, 2003, p.10). Le caratteristiche personali dell'imprenditore risultano essere di evidente importanza nel caso delle imprese familiari.

Gli studiosi sottolineano come l'aspirazione dell'imprenditore a creare valore (Casson, 1999, p. 11), non solo nel presente, ma anche in ottica di lungo termine, quindi anche

attraverso varie generazioni, possa fortemente influenzare le decisioni strategiche delle imprese. (Ojala, Lamberg e Melander A., 2009, p. 130).

Tornando ai significati attribuiti all'*heritage*, secondo le interpretazioni analizzate da Balmer e Burghausen (2015), esso viene inteso come un sistema composto da «provenienza, radici e origini» (Balmer e Burghausen, 2015a). Questi tre elementi identificano le tre fasi principali attraverso cui viene fondata un'organizzazione. Ogni fase si fa portatrice dell'*heritage* (Balmer, 2011, p. 1380). Il termine *heritage*, secondo questa prospettiva, non racchiude solo il ricordo di un passato lontano che rivive attraverso un prodotto, ma è l'insieme di luoghi, prodotti, attività produttiva, capitale umano che hanno definito l'azienda da ieri ad oggi. Si tratta di elementi che sono destinati ad evolvere nel tempo, ma che perseguono obiettivi fedeli ai valori e alle tradizioni del passato (Montemaggi e Severino, 2007, p.79).

L'ultimo significato che la letteratura attribuisce al termine *heritage*, è «sinonimo dei modi passati per riferirsi al passato» (Blomback e Brunninge, 2009, pp.404-419). Questa interpretazione attribuisce a questo termine un significato più ampio di eredità. Al suo interno rientrano tutti i significati che rimandano al passato di un'impresa, quali la storia, le origini, le tradizioni, la cultura ecc.

Lo sviluppo semantico del termine *heritage* ha condotto David Throsby (2007), a definire l'*heritage* come un «bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda» (Throsby, 2007, p. 75). Throsby identifica nell'*heritage*, un capitale che deriva dalle generazioni passate con valore simbolico, storico, culturale e sociale. Questo patrimonio è creato da dalle attività umane passate e, se non è preservato, può decadere.

## **1.2 Storia e memoria diventano patrimonio dell'impresa**

Storia e memoria oggi sono considerati strumenti per poter raccontare persone, territori e organizzazioni del presente (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, pp-497-523). Sono due strumenti complementari, ma diversi.

La memoria segue un processo di ricostruzione degli eventi, riordinando le informazioni e attribuendovi valore simbolico (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 66). In questo modo la memoria è in grado di sviluppare il senso di appartenenza ad un determinato gruppo e la sua continuità nel futuro.

Si parla anche di memoria collettiva, il cui studio negli anni Novanta, ha permesso la sua integrazione al management. La memoria, in questo contesto, viene presentata come dimensione organizzativa che influenza l'impresa.

Proprio a livello organizzativo, la memoria raccoglie tutte le informazioni sulla storia di un'impresa o di un brand che il management può sfruttare per definire strategie e prendere decisioni nel presente (Napolitano, Riviezzo, Garofano, 2018, p.67).

Il concetto di «memoria organizzativa» viene sviluppato anche da Mario Burghausen e da John T. Balmer, i quali parlano di «corporate memory» (Burghausen e Balmer, 2014a, pp.384-402), riferendosi a tutto quello che è stato tramandato, raccolto, dimenticato del passato di un'impresa e che la memoria seleziona ed interpreta attraverso un processo che può essere realizzato sia a livello individuale che a livello collettivo.

La letteratura ha ampiamente trattato il tema della memoria come elemento unificatore delle identità organizzative. Martino (2013), in particolare, afferma proprio che, la memoria, abbia una funzione identitaria e che sia una risorsa fondamentale per l'impresa «in grado di supportare il raggiungimento di fini istituzionali» (Martino, 2013, p.75).

L'Identità, la memoria e la storia, risultano essere fortemente connesse nella rievocazione del patrimonio storico e culturale dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.67).

Il *corporate heritage marketing*, attraverso queste dimensioni, fa sì che tutti gli aspetti del passato di un'impresa, anche quelli immateriali, vengano alla luce e li rende conoscibili all'intera organizzazione.

Per questo motivo, la dimensione temporale per i brand viene percepita come fondamentale, non solo per la costruzione di una memoria storica d'impresa, ma per costruire il *corporate heritage* del brand nel presente e nel futuro (Balmer, 2013, p. 290; Balmer, Greyser e Urde, 2006, p.139).

In merito alla dimensione "tempo", Burghausen e Balmer, (2015), hanno individuato sette concetti temporali fondamentali e tra loro correlati che rientrano nel campo del marketing aziendale (Balmer e Burghausen, 2015a, pp. 364-368).

Il primo concetto con cui ci si può riferire al tempo è, per gli autori, proprio il «passato aziendale» (Balmer e Burghausen, 2015a, p.365). Attraverso esso ci si riferisce al passato di un'organizzazione o a tutto ciò che può essere successo e che può essere stato scoperto, riscoperto, inventato sulla base di fonti e tracce del passato disponibili.

Ritorna anche il concetto di “memoria”, riferita a quella propria dell’impresa. Burghausen e Balmer, (2014a), con questo termine si riferiscono al passato ricordato o dimenticato di un’organizzazione o a tutto ciò che è attualmente conosciuto riguardo il passato e che è coinvolto in un processo di commemorazione e di interpretazione di risorse e tracce del passato (Burghausen e Balmer, 2014b, 2313).

Al concetto di memoria, gli studiosi collegano il concetto di «storia aziendale» (Burghausen e Balmer, 2014b). Essi si riferiscono, in questo caso, alla narrazione e al racconto del passato dell’organizzazione o di tutto ciò che di essa è stato detto fino a quel momento e che deriva dalle memorie dell’azienda condivise culturalmente e socialmente. Esse diventano così accessibili come serie di eventi che costituiscono un genere particolare di rappresentazione del passato.

Spesso ci si rivolge al passato di un’impresa facendo riferimento alla sua «tradizione» (Burghausen e Balmer, 2014b). Questo concetto rappresenta tutto ciò che è stato fatto dall’azienda nel passato o che viene attualmente fatto facendo riferimento al passato dell’organizzazione. Attraverso la tradizione, l’esperienza, basata su pratiche condivise passate, viene trasmessa alle generazioni future.

Come verrà affermato nei prossimi paragrafi, il concetto di *corporate heritage* è spesso collegato a quello di «nostalgia» (Burghausen e Balmer, 2014b). Con questo sentimento ci si riferisce al passato emotivo di un’organizzazione ovvero, a tutto ciò che si prova se si ricorda il passato della propria azienda. Questo aspetto può costituire una predisposizione sia negativa che positiva verso il passato da parte delle persone, ma anche da parte di quei gruppi costituiti sulla base di memorie ed esperienze passate.

Burghausen e Balmer (2014b), parlando del passato di un’impresa, fanno riferimento anche alla sua «provenienza». Con questo termine essi indicano il passato di un’impresa che è territorialmente e culturalmente collocato e radicato. Questo termine non fa riferimento solo alla sua origine spaziale, sia essa reale o frutto di una “leggenda”, ma anche alle persone che hanno partecipato alla sua fondazione.

Come ultimo concetto, connesso alla dimensione temporale di *corporate heritage*, i due autori propongono quello di «patrimonio aziendale» (Burghausen e Balmer, 2014b). A questo concetto essi riconducono proprio la nozione di *corporate heritage*, in quanto per essi il patrimonio indica il passato valorizzato di un’impresa o tutto ciò che è ancora rilevante per il presente e le generazioni future.

La memoria e la storia sono indispensabili per la costruzione della cultura organizzativa. La cultura infatti, è tutto ciò che l'impresa ha assimilato, conoscenze, esperienze, filosofie, obiettivi e valori nel corso della sua esistenza. Secondo Schein, (1990), la cultura è indispensabile per orientare i comportamenti degli imprenditori, del management e per costruire la reputazione dell'impresa negli *stakeholder* (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 69).

La "Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale" adottata dall'Unesco<sup>5</sup> nel 2003, presenta per la prima volta il concetto di *heritage* affiancato a quello di intangibile.

Con patrimonio culturale immateriale si definiscono «le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e, in alcuni casi anche gli individui riconoscono come parte del loro patrimonio culturale» (Art. 2, par. 1).

Il documento allarga la definizione di *heritage* includendovi le tradizioni, le memorie, i saperi popolari tramandati oralmente (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 35).

David Throsby (2007), afferma che il termine *cultural heritage* si associ alla particolare cultura di un gruppo ben definito secondo criteri specifici. Il patrimonio culturale, secondo l'autore, può manifestarsi sia in forma tangibile che intangibile. Nel primo caso, esso è rappresentato da luoghi, oggetti, monumenti, edifici ed opere d'arte a cui è associato un significato culturale. Nel secondo caso, invece, Throsby sostiene che il *cultural heritage* sia costituito da tradizioni, pratiche, esperienze che vengono lasciate in eredità alle generazioni del futuro (Throsby, 2007, p.22).

Anche nella prassi manageriale, l'*heritage* ha assunto una notevole rilevanza. In questo contesto vengono trattate le realtà aziendali che vantano di un patrimonio storico ancorato fortemente nel tempo (Throsby, 2007, p.22).

L'accostamento del termine cultura al concetto di *corporate heritage* avviene con l'avvicinamento da parte di ricercatori d'impresa, allo studio, seppur empirico, dell'*heritage* quale dimensione di identità d'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.87).

---

<sup>5</sup> Siglata a Parigi il 17 ottobre 2003 in occasione della Conferenza generale dell'UNESCO tenutasi dal 29 settembre al 17 ottobre 2013.

### 1.2.1 Il *corporate heritage*

I primi studi sul concetto di *corporate heritage* ne hanno fondato la nozione sui concetti di *corporate heritage brand* e di *corporate heritage identity* (Balmer e Burghausen, 2015a, p. 365).

Il *corporate heritage brand* si identifica nel marchio ad ombrello storico e rappresentativa della casa madre e che ne rafforza l'identità. Esso è in grado di trasmettere ai principali *stakeholder* dell'organizzazione, le proprie caratteristiche distintive (Balmer, 2013, p. 298).

Si tratta di un elemento che funge da garanzia per gli *stakeholder*, sia interni che esterni e può essere definito come:

«...una distinta categoria di brand istituzionali dove vi è un grado di continuità in termini della promessa del brand espressa tramite l'identità, i comportamenti e il simbolismo. La dimensione temporale è un aspetto chiave dei marchi d'impresa storici che sembrano avere un passato significativo, un presente e un futuro prospettico: questi marchi "abitano" tutti queste forme di tempo. Inoltre, i *corporate heritage brand*, per rimanere salienti, necessitano di essere rilevanti, rispettati e, inoltre, dovrebbero essere sclerotici, capaci di adattarsi nel breve tempo e di essere responsabili del cambiamento» (Balmer, 2011, p.1385).

Secondo Balmer (2011, p.1390), il *corporate heritage brand* trasmette l'unicità della storia, dei valori e della cultura di un'impresa e, contemporaneamente, manifesta la posizione occupata dall'impresa nel mercato. Knox e Bickerton (2003), definiscono il *corporate heritage brand* come «l'espressione visuale, verbale e comportamentale dell'unico business model dell'organizzazione» (Knox e Bickerton, 2003).

La *corporate heritage identity*, invece, è il sistema attraverso il quale l'azienda comunica la propria immagine e identità. Attraverso esse, l'azienda si contraddistingue con valori che la rendono unica. Si tratta di uno strumento indispensabile su cui costruire la comunicazione e su cui impostare la strategia di marketing.

Per essere efficace questo sistema deve essere familiare, uniforme ed esprimere la filosofia di chi rappresenta. Secondo John Balmer (2011), a cui è attribuita la paternità del

costrutto *corporate heritage identity*, esso è dato dall'insieme di "sfaccettature" indelebili dell'identità di un'organizzazione (Balmer, 2011, p.1389).

«Le identità storiche di un'impresa si riferiscono a quelle istituzioni che sono rimaste significative e immutate nel corso del tempo e per questo, l'identità storica d'impresa è vista come parte del passato, del presente e del futuro. Ciò significa che, i significati attribuiti ad una caratteristica dell'identità di un'istituzione possano variare nel corso degli anni. I tratti dell'*Heritage Identity* includono le competenze aziendali, le culture, le filosofie, le attività, i mercati e i gruppi ecc. ed è possibile trovare, inoltre, l'espressione in diverse identità visive, architettura e servizi offerti» (Balmer 2011, p.185).

L'identità d'impresa, se condivisa, può essere anche fonte di vantaggio competitivo perché permette il miglioramento della fiducia, della reputazione e dell'immagine dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.70).

Sulla base di questa definizione, Balmer e Burghausen (2015), affermano che *brand heritage* e *corporate heritage identity*, siano gli elementi fondamentali per la costruzione del *corporate heritage*. Questo perché entrambi racchiudono in sé il passato, come la memoria (Burghausen e Balmer, 2014b, p.2312), ma anche il presente e il futuro. Per gli autori la *corporate heritage* può essere definita come:

«...tutti gli aspetti e i tratti di un'organizzazione che rimandano al passato, al presente e al futuro in un modo significativo e rilevante. Ciò, si riferisce a quegli aspetti del passato di un'organizzazione che sono tutt'ora considerati rilevanti e significativi dagli *stakeholder*, interno o esterni, per le questioni e gli obiettivi attuali, ma allo stesso tempo percepiti importanti da preservare e nutriti per le generazioni future...» (Burghausen e Bamer 2014b, pp. 304-395).

Raccogliendo le diverse visioni di autori che hanno trattato il tema, si può affermare che il ruolo centrale della celebrazione del passato abbia trovato la sua completa definizione nella nozione fornita da Shashi Misiura (2006). Lo sviluppo di una definizione generale si è reso necessario per unire l'*heritage* alla teoria di marketing. Secondo Misiura, il fine di questa nuova strategia deve essere quello di costruire un solido rapporto con il cliente,

che sia di fiducia ed emotivamente coinvolgente. Solo in questo modo è possibile valorizzare il patrimonio storico di un brand (Misiura, 2006).

Secondo tale prospettiva, Montemaggi e Severino (2007), definiscono il patrimonio storico aziendale un «serbatoio di senso» che può tornare utile alle organizzazioni per creare nuovi linguaggi per relazionarsi in modo più emotivo ed empatico con i propri consumatori. Il passato aziendale appare sempre più un elemento fondamentale della comunicazione e del marketing (Burghausen e Balmer, 2014a, p. 394).

L'interesse per la tematica della *corporate heritage marketing* in questi anni è notevolmente incrementato (Rindell e Strandvik, 2010, p. 275). Dal punto di vista accademico, i principali studi si sono rivolti alla nozione di *corporate heritage brand* e di come questo concetto sia stato, negli ultimi anni, fatto proprio dalle imprese (Balmer e Burghausen, 2015a, p.366).

Mentre il concetto di *corporate brand* si è evoluto nel corso degli ultimi vent'anni <sup>6</sup>, la nozione di *corporate heritage*, è stata solo di recente introdotta nel lessico del marketing (Riviezzo, Garofano, Napolitano, 2018, p.33). Per gli studiosi essa racchiude ogni aspetto che riconduce al passato, presente e futuro di un'organizzazione in modo significativo. Ci si riferisce, in particolare, a quegli aspetti che vanno a definire la *corporate heritage identity*, ovvero l'insieme di aspetti delle organizzazioni che rimangono invariati e significativi nel tempo (Balmer, 2011, p. 1385).

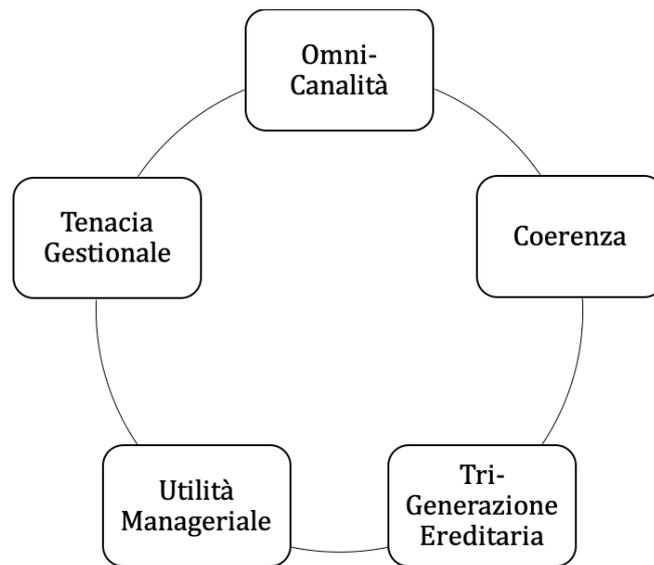
Attraverso i concetti di *corporate heritage brand* e di *corporate heritage identity*, si definisce l'«omni-temporalità» (Burghausen e Balmer, 2015a), che, secondo Balmer, è una delle dimensioni fondamentali dell'*heritage* (Balmer, 2006, p.139).

Proprio l'«omni-temporalità», è uno dei sei criteri su cui Balmer (2013) ha sviluppato il concetto di *corporate heritage*. Questi criteri, secondo l'autore, sono indispensabili perché si possa affermare che un'impresa possieda un'*heritage* (Balmer, 2013, pp. 290-326).  
riportiamo nella pagina seguente è riportato un grafico che racchiude questi elementi.

---

<sup>6</sup> Uno dei primi studi relativi al corporate brand, è stato effettuato studiando il modello della monarchia inglese. “*Corporate Brands, the British Monarchy, and the Resource-Based View of the Firm*” Balmer J.T., (2008).

Figura 1 I sei criteri che un'impresa deve rispettare per poter possedere l'heritage secondo Balmer



Fonte: elaborazione personale

Con «omni-temporalità» Balmer definisce la capacità del patrimonio storico e aziendale di perdurare nel tempo. Egli parla di passato, presente e futuro come “*strati temporali*” con cui l’*heritage* d’impresa interagisce.

Il secondo criterio presentato è quello di «coerenza». Con questo termine viene intesa la capacità dell’impresa di conservare nel tempo le sue caratteristiche distintive. Se la maggioranza di tali caratteristiche sono percepite ancora nel presente, maggiore è la probabilità che esse possano essere conservate e tramandate nel futuro e che l’impresa si possa definire coerente (Balmer, 2013).

Balmer parla anche di «tri-generazione ereditaria». Secondo questo criterio, un’impresa per possedere l’*heritage* deve essere presente sul mercato da almeno tre generazioni. Questo fondamento, oggi appare superato. Infatti, gli studi più recenti affermano come l’*heritage* possa essere posseduta anche dalle realtà imprenditoriali di fondazione più recente (Merchant and Rose, 2013). Balmer sostiene che la multi-generazionalità possa essere determinante in termini di fiducia da parte dei consumatori. La costruzione di un rapporto con i propri clienti nel tempo consente anche di renderli partecipi alla valorizzazione del patrimonio storico e culturale dell’impresa.

Un altro concetto, secondo Balmer fondamentale, è quello delle «identità multiple» (Balmer, 2013).

Con questa nozione, si fa riferimento a tutto ciò che entra in contatto con il patrimonio storico dell'impresa. Secondo l'autore, un'impresa assume un ruolo rilevante nella preservazione del territorio in cui è inserita, ma non solo. Le identità che un'impresa deve possedere sono anche di tipo culturale, sociale e ancestrale (Balmer, 2013).

Affinché un'impresa possa possedere un vero e proprio *heritage*, Balmer sostiene che essa debba apportare ai propri *stakeholder* una costante «utilità manageriale». In questo modo, le imprese riusciranno a soddisfare non solo i bisogni dei consumatori attuali, ma anche quelle delle generazioni future (Balmer, 2013).

L'utilità manageriale, si collega all'ultimo criterio che secondo l'autore è determinante per la creazione e il possesso di una *corporate heritage*. Si tratta della «tenacia gestionale», ovvero la capacità imprenditoriale di mantenere una gestione salda nel tempo per garantire la sopravvivenza dell'impresa e per tramandarne la storia, la cultura e i valori nel tempo. Le capacità aziendali e la cultura organizzativa dell'impresa devono essere durevoli (Balmer, 2013).

Si arriva dunque ad una definizione di *corporate heritage*, come insieme di competenze, filosofie, storia, cultura, attività perdurate nel tempo che, ancora oggi, vengono percepiti importanti dagli *stakeholder* per mantenere e sviluppare il rapporto con il brand. (Burghausen e Balmer, 2014a, p. 395).

Il *corporate heritage* deve essere percepito e sfruttato dalle imprese come leva per comunicare valori che siano in grado di accrescere la propria identità, ma anche la fedeltà al brand. Tali valori si riconducono al senso di appartenenza che, una corretta comunicazione dell'*heritage* di impresa, può suscitare negli *stakeholder*, sia interni che esterni (Montemaggi Severino, 2007).

Applicare strategie di *corporate heritage marketing*, significa valorizzare il passato di un'impresa e tutto ciò che risulta essere fondamentale per la comprensione delle problematiche e dagli obiettivi aziendali attuali (Burghausen e Balmer, 2014a). Si sta, infatti, assistendo ad una trasformazione della competizione internazionale. L'aumento della competitività dei mercati, ha portato gli imprenditori italiani a ricercare nuove leve su cui agire e nuove modalità per inserire i propri prodotti o servizi nel mercato globale. Questa dinamica ha condotto le imprese a riconoscere nella propria *corporate heritage* un nuovo mezzo per la creazione di fiducia, differenziazione e stabilità (Montemaggi Severino, 2007).

È importante, inoltre, sottolineare come le imprese italiane possano vantare di un patrimonio storico e culturale che permetta loro di sfruttare l'*heritage* sia come strumento di comunicazione, sia come strategia di marketing. La storia dell'impresa risulta essere una leva fondamentale che aiuta a superare il gap tra un brand affermato, che può vantare un passato di successo, e un brand nuovo che, per ottenere lo stesso livello di consapevolezza e notorietà, deve investire ingenti risorse sia in pubblicità che comunicazione (Chirco, 2016, p. 16). Saper sfruttare le caratteristiche evocative del brand, significa, inoltre, essere in grado di creare valore aggiunto per prodotti e marchi. Questo permette alle imprese di differenziarsi ulteriormente, in termini di produzione e comunicazione, dalle concorrenti storiche, ma anche dalle nuove emergenti (Rindell e Strandvik, 2010).

È evidente il progresso ottenuto in vent'anni di studio e ricerca che può fornire una vera e propria utilità per le organizzazioni. Balmer, (2017), sottolinea quanta strada ancora si debba fare, per affermare la *corporate heritage* come disciplina.

È necessario uno studio più ampio e dettagliato delle implicazioni che derivano dall'implementazione di tali concetti nelle strategie di marketing delle imprese che intravedono nell'*heritage* un asset importante per il loro sviluppo (Balmer, 2017a, p. 1469). Tuttavia, in Italia, le imprese non hanno la consapevolezza della risorsa strategica che potrebbe costituire il loro patrimonio storico e culturale (Montemaggi e Severino, 2007). Viene più volte richiamato all'attenzione come l'azienda moderna italiana, a differenza di quelle estere, sottovaluti la propria *heritage* (Lucci e Sacchi, 2014, p. 30).

Molti studi hanno trattato l'*heritage* come variabile in grado di spiegare lo stato attuale di una determinata organizzazione aziendale (Ericson, 2006, p. 122). Si riscontra la curiosità di cogliere quali aspetti del *corporate heritage* non vengono presi in considerazione e che potrebbero migliorare il rapporto tra i soggetti che si occupano della costruzione dell'*heritage* aziendale (Hakala, Latti e Sandberg, 2011, p.448). Capire come essi interpretino l'*heritage* appare, infatti, un elemento fondamentale per capire in che modo le persone possono operare all'interno dell'azienda e per effettuare cambiamenti organizzativi e strategici (Brunninge, 2009, p.10).

Le ricerche in questo campo di studi, sono state principalmente concentrate sulla pratica di *corporate heritage marketing*. L'approccio maggiormente utilizzato è stato quello empirico e relativo agli strumenti adoperati dalle imprese. Sono state perlopiù analizzate

singole realtà ed attività, marcando ulteriormente la mancanza di una letteratura in grado di far cogliere la logica sottostante le strategie di *corporate heritage marketing* (Riviezzo, Garofano e Napolitano 2018, p. 38).

L'incontro tra *corporate heritage* e marketing avviene per promuovere l'eredità storica e provocare nei consumatori un senso di appartenenza alla stessa impresa, creando un legame che perdurerà nel tempo (Misiura, 2006).

Il *corporate heritage marketing* basa le proprie origini sul cultural heritage. Secondo quanto affermato da Jean-Jaques Lambin «la cultura si riferisce alla filosofia di business d'impresa, alla base dell'economia sociale di mercato...» (Lambin, 2016, p. 23). Sul patrimonio storico e culturale si fonda l'identità di impresa.

I recenti cambiamenti economici e sociali hanno spinto le imprese a sfruttare le strategie di marketing per comunicare ai propri *stakeholder* il ruolo che esse assumono nei confronti della società, quali iniziative pongano in atto per contribuire alla creazione di valore per i consumatori e su quali principi basino la propria gestione strategica (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.57).

L'adozione di strategie di *corporate heritage marketing* permette alle imprese di affrontare i cambiamenti dei comportamenti di consumo e della società. Saper sfruttare il proprio patrimonio storico e culturale in chiave strategica consente di offrire risposte permeate di valori, tradizione ed esperienza ai nuovi consumatori sempre più attenti, esperti e selettivi.

Throsby (2007, p.22) afferma che l'*heritage* sia da considerare come una forma di capitale. Egli parla di *cultural heritage* come un «costrutto poliedrico» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 35), fondamentale per la crescita sociale.

Nella letteratura di marketing, questa componente ha subito un forte dibattito in merito al suo ruolo strategico. L'interesse manageriale per la *corporate heritage* è sempre più forte, poiché il passato sta sempre più diventando un elemento fondamentale per il marketing e la comunicazione (Montemaggi e Severino, 2007, p.37).

Il patrimonio d'impresa si presenta come la base su cui costruire l'organizzazione e il linguaggio attraverso cui comunicare i propri valori e tradizioni per rafforzare il legame con il cliente.

Diverse ricerche nel campo di discipline manageriali, hanno reso evidente il fattore di competitività racchiuso nella *corporate heritage* (Martino, 2013).

L'*heritage* diventa risorsa strategica solo per quelle imprese in grado di proteggere e valorizzare il patrimonio storico e il suo significato storico e culturale.

Il *corporate heritage marketing* viene identificato nel mix di strumenti che le imprese adottano per utilizzare il proprio patrimonio storico e culturale per rafforzare l'identità aziendale. Sfruttare strategie di *corporate heritage marketing* aiuta le imprese a rispondere in modo strategico ai propri interlocutori, anche con modalità innovative, basandosi sul proprio retaggio, sui principi dell'impresa e sugli individui che ne fanno parte.

Una strategia di *corporate heritage marketing*, non è solo uno strumento di *public engagement*. Sfruttare tale strumento consente alle imprese di differenziarsi da altre concorrenti.

Si può affermare che il *corporate heritage* viene in questo modo incluso nella filosofia della gestione e, sfruttando la storia e la cultura dell'impresa, si è in grado anche di ritrovare la propria identità imprenditoriale. Riportando alla luce il patrimonio aziendale, attraverso gli strumenti di *corporate heritage marketing*, si rafforzano tutte quelle iniziative passate che hanno reso i propri prodotti o servizi unici e insostituibili, creando così un forte vantaggio competitivo (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 40).

### **1.3 Il *corporate heritage* per raggiungere gli *stakeholder* aziendali**

L'affermarsi delle strategie di *corporate heritage marketing*, è legato al bisogno avvertito da manager e imprenditori di affrontare i cambiamenti economici e sociali con successo e, in particolare, di trovare risposta alle nuove esigenze dei consumatori postmoderni (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 61). L'*heritage* si affianca così al marketing come risorsa in grado di rafforzare i legami con gli *stakeholder*, sia interni che esterni, ma anche per costruirne di nuovi.

Le potenzialità del *corporate heritage* come asset strategico per il successo dell'impresa sono di difficile comprensione a causa, appunto, dei numerosi *stakeholder* a cui essa si rivolge. Questi soggetti possono essere interessati ad aspetti diversi della valorizzazione del patrimonio storico e culturale d'impresa ed ognuno può percepire tali aspetti in modo differente (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.38). Gli *stakeholder* diventano interlocutori privilegiati, poiché vengono coinvolti direttamente nei processi decisionali

e l'impresa deve tenere conto delle loro esigenze e obiettivi per definire le attività dell'organizzazione. Questo processo è definito da Freeman (1984) lo «*stakeholder management*». Si tratta del processo decisionale che è articolato in tre livelli. Il primo livello è quello razionale, che permette di identificare i soggetti che sono portatori di interessi e di capire quali siano tali interessi. Il secondo livello è quello organizzativo in cui si opera la gestione delle relazioni con i portatori di interessi e si pianificano le strategie. Infine, il terzo livello è quello transazionale, ovvero il processo di negoziazione che consente l'implementazione delle strategie per la costruzione del dialogo con i portatori di interesse.

Nel campo del *corporate heritage*, invece, non si parla più di «*stakeholder management*», ma di «*stakeholder engagement*» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.64). Il fine di questo orientamento è quello di collaborare con i propri *stakeholder* e di condividere gli interessi affinché si possano produrre nuove conoscenze e accrescere il patrimonio culturale dell'impresa e la fiducia di chi entra in relazione con essa. Si tratta di investire nell'identità dell'impresa per renderne noto l'operato, il processo decisionale e per sviluppare una cultura condivisa da tutti.

Per quanto riguarda gli *stakeholder* interni, dipendenti, proprietà e management, la condivisione della *corporate heritage* consente di creare un contesto lavorativo basato sul dialogo, senso di appartenenza e di orgoglio scaturito dall'identificazione nei valori e nei successi raggiunti. Il *corporate heritage marketing*, infatti, ha come primo obiettivo quello di motivare i membri dell'impresa a diffondere la cultura aziendale per rafforzare la *corporate heritage identity*. In questo modo è possibile consolidare la garanzia di credibilità e solidità del patrimonio storico per il pubblico di riferimento (Balmer, 2011, p. 1387).

### **1.3.1 Concettualizzare il *corporate heritage* secondo la percezione del consumatore**

La maggioranza delle pubblicazioni relative il *corporate heritage* è rivolta ad analizzare il fenomeno solamente dal punto di vista dell'azienda, dando per certo che l'*heritage*, di un'impresa o di un brand, implichi maggior valore per il consumatore (Balmer, Greyser e Urde, 2006).

Tuttavia, si tratta di una certezza che non trova fondamenti empirici. In letteratura, infatti, non risultano esserci prove del fatto che i consumatori prestino molta attenzione all'*heritage* delle imprese o dei prodotti.

Non è perciò possibile affermare con assoluta certezza che il *corporate heritage* influenzi le attitudini, i comportamenti d'acquisto e l'attaccamento ad un determinato brand dei consumatori (Balmer, 2017a). L'unica conferma si ha dalle testimonianze di brand che hanno costruito il proprio successo sfruttando il proprio patrimonio storico (Montemaggi e Severino, 2007).

Il *corporate heritage marketing* risponde anche alla necessità dell'impresa di ricercare modalità innovative per costruire un dialogo con i propri consumatori basato sul patrimonio storico e culturale dell'organizzazione (Montemaggi e Severino, 2007, p.79).

Per comprendere come questa strategia possa essere percepita dai consumatori, la disciplina del marketing è stata intrecciata alla sociologia dei consumi. Nella società moderna, infatti, è stato rilevato il passaggio da bisogni a desideri come guida ai comportamenti delle persone (Fabris, 2009). A guidare le scelte di consumo sono sempre più i fattori psicologici, relazionali ed emotivi (Cova, 2013). Il consumatore appare sempre più attento, curioso ed autonomo rispetto al passato e desideroso di essere protagonista delle esperienze di acquisto (Napolitano, Riviezzo, Garofano, 2018, p.43).

In questo modo, le persone hanno assunto un atteggiamento attivo nella creazione di valore per le imprese. Esse infatti, partecipano alla vita delle imprese, ai processi produttivi, diventando così partner e portatore di conoscenza e competenze per l'impresa (Cova, 2013).

Nell'economia postmoderna il consumo è inoltre diventato espressione di esperienza personale, soggettiva e costituisce sempre più uno stimolo relazionale, che le imprese devono saper sfruttare (Fabris, 2009). Elizabeth Holbroock (1982), ha evidenziato attraverso il concetto di «*hedonic consumption*» il ruolo fondamentale dell'esperienza di uso di beni che coinvolgono i sensi e, generando emozioni, provocano sensazioni memorabili (Holbrook e Hirschman, 1982, p. 133).

L'affermazione del *corporate heritage marketing* è anche legata necessariamente alla ricerca di adattarsi con successo ai cambiamenti sociali. Questa strategia è proposta come supporto alle realtà imprenditoriali per rispondere proprio ai cambiamenti di consumo (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.57).

Pine e Gilmore (2000) hanno sottolineato come l'impresa che utilizzi in modo corretto i servizi e i prodotti per coinvolgere le persone generi un'esperienza di immenso valore (Pine e Gilmore, 2000). Basandoci sulla definizione che i due autori forniscono sull'economia dell'esperienza, si può allargare il concetto anche all'*heritage* d'impresa. Attraverso la creazione di esperienze autentiche, i prodotti e i servizi del passato, possono rivivere e rafforzare l'identità dell'impresa. Il *corporate heritage marketing* rende visibile (Garofano e Riviezzo, 2016) l'autenticità del passato attraverso la valorizzazione e la comunicazione di valori, tradizioni, origini e cultura. L'evocazione della *corporate heritage* può infatti attribuire continuità a questi aspetti, originalità al prodotto e dei processi produttivi del presente (Cova, 2003).

Negli ultimi anni è cresciuto l'interesse da parte dei consumatori nell'apprendimento dell'evoluzione delle imprese che producono i prodotti con cui entrano in contatto ogni giorno (Montemaggi e Severino, 2007, p.15). Risulta, inoltre, in forte aumento la curiosità per le modalità produttive aziendali, per la visita agli stabilimenti di produzione e ai musei interni alle aziende. I consumatori riconoscono il sistema valoriale di un brand che può vantare di un patrimonio storico e culturale fortemente radicato nel tempo. Per questo molte aziende considerano l'*heritage* un asset quasi alla pari del prodotto, attraverso il quale possono rendersi distinte e uniche agli occhi dei consumatori (Rindell e Strandvik, 2009, p.277).

Per creare valore e soddisfare il consumatore finale, secondo Riviezzo, Garofano e Napolitano (2018), le imprese devono sfruttare gli strumenti forniti dalla letteratura esistente per promuovere la propria *corporate heritage*, cercando di stimolare i sensi, le emozioni e l'immaginazione. Questo si può inoltre tradurre in un'offerta di interazione con l'impresa, coinvolgendo i propri *stakeholder* nella vita aziendale, dai propri dipendenti, fornitori, ai clienti finali e alle comunità del territorio in cui l'impresa è inserita.

Uno dei pochi contributi che manifesta l'interesse allo studio della percezione del *corporate heritage* da parte dei consumatori è quello svolto da Pecot Fabien, Valette-Florence Pierre e De Barnier Virginie (2017). In uno studio sulla costruzione di una scala di misurazione multidimensionale della percezione del consumatore, gli autori hanno enfatizzato la mancanza di un'analisi approfondita sul tema.

Presentato alla quarantaseiesima edizione dell'European Marketing Academy Conference (EMAC, Groningen, 2017), il lavoro ha posto l'attenzione sulla percezione dei consumatori relativamente l'*heritage* d'impresa secondo tre le dimensioni che, in base alla letteratura (Urde et al., 2007), costituiscono il concetto: la longevità, la stabilità e l'adattamento.

La longevità, come anticipato nei paragrafi precedenti, è una dimensione che caratterizza le imprese e i brand che operano da molto tempo e che rispettano le proprie tradizioni e le proprie radici.

La stabilità per gli autori, invece, è data dalla capacità di un'impresa di far perdurare nel tempo i propri valori e le promesse fatte con i propri brand, attraverso il tempo. La permanenza di tali valori e dei simboli nelle attività di un'organizzazione fa sì che la stabilità venga poi percepita anche dal consumatore. È attraverso l'*heritage* che le imprese sono in grado di far percepire un senso di continuità della propria identità e del proprio operato ai consumatori, soprattutto in periodi di forte instabilità (Pecot, Valette-Florence e De Barnier, 2017).

Longevità e stabilità, pur essendo spesso correlate, sono due concetti differenti. Spesso infatti, un'impresa longeva può aver attraversato periodi di forte instabilità e quindi di cambiamenti dell'organizzazione. Viceversa, realtà più recenti, possono presentare un maggior senso di stabilità.

Infine, l'adattamento viene citato nella letteratura sul *corporate heritage*, come capacità delle imprese di rispondere a cambiamenti radicali. Il modo in cui le imprese costruiscono il proprio patrimonio storico e culturale, secondo gli autori, dipende anche dalle condizioni socio-economiche del periodo in cui vivono (Pecot, Valette-Florence e De Barnier, 2017). Poiché le strategie di *corporate heritage marketing* sono orientate al lungo periodo (Urde, Greyser e Balmer, 2007, pp. 4-19), è necessario che tali strategie siano sempre adattate all'evoluzione e ai cambiamenti del mercato, dei bisogni e desideri dei consumatori, mantenendo la consapevolezza di ciò che è stato fatto di significativo fino a quel momento. Per poter rendere il passato dell'impresa rilevante è necessario saperlo adattare al presente (Balmer, 2011, pp. 1380-1398).

Per quanto riguarda il rapporto tra adattamento e stabilità, Balmer (2011), parla di «invarianza relativa». Con questo termine l'autore fa riferimento a quelle realtà imprenditoriali storiche che, nonostante abbiano attraversato periodi di grande instabilità dal punto di vista organizzativo, hanno mantenuto, a livello di simboli e valori,

la stessa identità. Adattando il *proprio corporate heritage* ai cambiamenti esterni, le imprese così sono riuscite a far percepire ai propri consumatori la propria stabilità.

Analizzando come i consumatori percepiscano queste tre dimensioni e il grado di rilevanza che attribuiscono a ciascuna di esse, è emerso che le persone riconoscono il *corporate heritage*, non tanto delle imprese più longeve, ma di quelle realtà imprenditoriali che meglio sono riuscite a conservare e a tramandare nel presente e nel futuro i propri valori, identità, cultura e storia, a prescindere dalla storicità delle proprie origini.

Molti autori, in passato, hanno considerato la longevità uno degli aspetti fondamentali caratterizzanti il *corporate heritage* (Balmer, 2006). Oggi, invece, non risulta essere la longevità la caratteristica delle imprese che per prima viene associata all'*heritage* da parte dei consumatori (Pecot, Valette-Florence e De Barnier, 2017). Questo è confermato dal fatto che molti brand, seppur storici, non enfatizzano e non valorizzano il proprio *heritage*, per questo motivo per molti consumatori la longevità percepita non corrisponde a quella fattuale. Questa analisi va a scontrarsi con la letteratura che, invece, attribuisce alla longevità il ruolo fondamentale perché si possa affermare che un'impresa possieda l'*heritage*.

Un secondo contributo che ha coinvolto i consumatori per l'analisi della percezione che essi hanno del *corporate heritage*, è quello svolto dall'Istituto di ricerca Astarea (Cantoni, 2013, p.85). A seguito di interviste somministrate a 120 consumatori, l'analisi del *sentiment* ha evidenziato come il *corporate heritage* costituisca per loro un fattore determinante per le scelte d'acquisto. Dalla ricerca sono emerse tre aree motivazionali che spingono l'individuo alla selezione di prodotti o servizi di un'impresa o di un brand di cui conoscono il patrimonio storico e culturale (Cantoni, 2013, p.85).

Per i consumatori intervistati conoscere l'*heritage* di un'impresa significa avere «sicurezza del saper fare» (Cantoni, 2013, p.86). Questa visione del consumatore fa intendere come, la prolungata presenza sul mercato e il rapporto duraturo con i clienti, faccia sì che nella loro mente questo si traduca in garanzia di ciò che si acquista, in termini di modalità di produzione e di provenienza delle materie.

Altri soggetti, hanno identificato nell'*heritage* d'impresa la «rassicurazione identitaria» (Cantoni, 2013, p.86). Quest'ottica del consumatore fa emergere la sua propensione a rivolgersi a imprese solide che possano fungere anche da riferimento in un contesto

dominato dalla globalizzazione. Il *corporate heritage* in questo caso può fornire valori, simboli, tradizioni che identificano un'impresa o un brand e che lo fanno preferire ad altri. Infine, la terza area motivazionale che porta il consumatore ad informarsi e ad apprezzare il *corporate heritage* è quella dell'etica. I soggetti intervistati hanno manifestato la propria sensazione che, le imprese dal ricco patrimonio storico e culturale, fortemente integrate al territorio in cui operano, svolgano inoltre un ruolo sociale e che esso sia parte della loro mission aziendale. I consumatori quindi, basano le proprie scelte in base anche alla conoscenza di come le imprese collaborano con la comunità e di come fanno proprie le problematiche economiche, sociali e ambientali. Se un'impresa non riesce a veicolare e a raccontare nel modo giusto questi messaggi, perde un grande vantaggio competitivo e allo stesso tempo rischia di danneggiare la propria *corporate heritage identity*. Come sostengono Arvidsson e Giordano, (2013), nella società attuale «...l'impresa si deve fare società: deve realmente contribuire al processo di creazione collettivo di valore, lavorando insieme ai suoi *stakeholder* per un obiettivo bene comune» (Arvidsson e Giordano, 2013, p.16).

Secondo i dati forniti dallo studio, su 120 soggetti intervistati, il 62% ha manifestato la volontà di essere reso più partecipe alla vita d'impresa e di voler conoscere meglio le attività produttive. Numerosi sono invece coloro che mostrano un interesse nel voler visitare in prima persona gli stessi stabilimenti produttivi e di apprezzare le realtà imprenditoriali che offrono questa opportunità (circa il 39%) (Cantoni, 2013, p. 86).

Dalla ricerca è emerso che molti soggetti sono interessati a conoscere la storia delle imprese di cui comprano i prodotti. Ciò che incuriosisce di più gli intervistati è la possibilità di poter visitare un museo d'impresa. Circa il 63% dei soggetti ha espresso il desiderio di conoscere le origini e lo sviluppo di realtà imprenditoriali attraverso i luoghi, i documenti e tutto il materiale che ne può documentare l'evoluzione (Cantoni, 2013, p.86).

Il risultato della ricerca dell'Istituto Astarea, ha portato a galla nuovi punti di vista. Negli ultimi anni le imprese e numerosi brand, si sono orientati allo sviluppo di strategie di marketing esperienziale. Far vivere un'esperienza al consumatore in grado di fargli vivere emozioni uniche che lo rendano protagonista alla vita del brand è oggi l'obiettivo principale di molte imprese.

Sicuramente l'esperienza è fondamentale per creare un legame ancora più forte con i consumatori, ma essi hanno manifestato anche la curiosità a entrare più in profondità nella cultura e nella storia d'impresa.

Essi sono più propensi a ricercare i valori e la filosofia che un'impresa veicola attraverso le proprie attività. Sono desiderosi di entrare in contatto con chi lavora all'interno delle organizzazioni, con la vita della fabbrica e con il processo di produzione. I consumatori valorizzano le imprese che sanno comunicare la loro memoria, il proprio patrimonio storico (Cantoni, 2013, p.86).

A questo proposito, risulta essere uno strumento prezioso la nostalgia. Balmer (2011, p. 1385), individua nella nostalgia il bisogno di felicità che le persone ricercano nel passato. Tale sentimento è in grado di generare sicurezza e conforto e permette di creare un legame con il consumatore non basato sul presente, ma sulla sua storia passata. È così che l'*heritage* consente una continuità storica delle promesse fatte in passato ai propri clienti (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.39).

## **Capitolo 2: Processo per la realizzazione della strategia di *corporate heritage marketing***

In questo capitolo si cercherà di evidenziare quali siano gli aspetti fondamentali per ottenere una strategia di *corporate heritage marketing* di successo e per comprendere quali siano le iniziative che le organizzazioni devono perseguire per trasmettere e valorizzare il patrimonio storico e culturale dell'impresa agli occhi del consumatore.

Data la carenza di contributi letterari sull'argomento, per la trattazione del processo di realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing* si seguiranno le linee guida fornite dagli autori Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018, p. 79).

Secondo gli studiosi, questo processo consente alle imprese di individuare una serie di comportamenti che permettono l'identificazione e la riscoperta dell'insieme di valori, tradizioni, competenze, esperienze e persone che nel tempo hanno costruito l'identità di un'impresa o di un marchio. Questo processo consente, inoltre, di fornire una guida agli imprenditori che intendono sfruttare tali fattori per progettare il futuro della propria impresa.

### **2.1 Auditing del potenziale di *corporate heritage***

La prima fase che viene proposta da Napolitano, Riviezzo e Garofano è quella di *auditing* (2018, p.79). Si tratta di un processo approfondito di analisi dell'impresa. Chi si occupa della progettazione di questa strategia deve innanzitutto effettuare una raccolta sistematica di tutte le informazioni circa la storia e l'evoluzione dell'impresa, individuando gli avvenimenti e i fattori che possono valorizzarne al meglio il suo vissuto. Maggiore attenzione dovrà essere posta a quegli eventi che nel passato hanno determinato il successo dell'impresa e che ne hanno permesso l'attività fino ai giorni nostri e che ne possono determinare lo sviluppo futuro.

In letteratura si parla di «quoziente *heritage*» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 82) per riferirsi proprio a quegli elementi che risultano indispensabili per realizzare una coinvolgente struttura narrativa della propria storia di impresa.

Urde, Greyser e Balmer (2007, pp. 4-19) affermano che questo fattore permette di individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa nell'attività di valorizzazione del suo patrimonio storico e culturale.

Questo indicatore è possibile ottenerlo, individuando i suoi elementi costitutivi. Essi sono la credibilità e fiducia, la longevità, la coerenza, l'utilizzo di simboli e l'importanza attribuita alla storia.

La credibilità e la fiducia si possono individuare andando a verificare come l'impresa riesce a dialogare con il suo pubblico di riferimento e come nel tempo riesce a soddisfare le sue aspettative. La longevità, come più volte affermato nel Capitolo 1, secondo Balmer (Balmer, 2006) è uno degli elementi fondamentali affinché si possa sostenere che un'impresa possieda l'*heritage*. Per quanto riguarda la coerenza, bisogna osservare come nel tempo l'impresa abbia rispettato i valori con i quali è stata fondata. Altro elemento fondamentale per poter ottenere il «quoziente di *heritage*» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018), è l'utilizzo da parte dell'impresa di simboli che caratterizzano e rimandano al proprio passato nel corso del tempo. Infine, l'ultimo elemento relativo al ruolo che assume la storia quando l'impresa definisce la propria identità. Si può verificare l'importanza attribuita al *corporate heritage* osservando se è ricorrente la sua presenza nella definizione delle strategie di comunicazione dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.82).

Questa prima fase risulta essenziale per reperire informazioni circa le percezioni degli *stakeholder* interessati. Si tratta di dati soggettivi derivanti da testimonianze offerte da chi detiene la proprietà e dal management, ma anche dai collaboratori storici dell'impresa (Martino, 2013, p.135). La raccolta delle percezioni interne assume rilevanza in questa fase, poiché consente di ottenere punti di vista diversi di persone che hanno vissuto e contribuito allo sviluppo dell'impresa (Urde, Greyser e Balmer, 2007).

È essenziale coinvolgere gli *stakeholder* nella fase di *auditing* perché, come per tutte le strategie, consente di individuare opinioni, idee, sentimenti che possono aiutare a definire il target a cui rivolgere la propria strategia di *corporate heritage marketing* (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

A questo primo punto del processo di realizzazione della strategia, è possibile ricondurre l'analisi svolta con la presente ricerca.

L'analisi delle percezioni esterne e quindi dei consumatori potrebbe aiutare l'impresa a cogliere quali elementi individuati in una prima analisi delle percezioni degli *stakeholder* interni siano condivisi anche dagli *stakeholder* esterni.

Una volta concluso questo processo di raccolta e valutazione delle percezioni, sarà possibile individuare ciò che può costituire un potenziale per valorizzare il *corporate heritage* (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 83).

## **2.2 Visioning per formulare la strategia di *corporate heritage marketing***

Nella seconda fase del processo di realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing* avviene un primo tentativo di formulazione della strategia.

Nell'effettuare il primo passaggio dell'attività di *visioning* è necessario tenere presente che da una parte la *corporate heritage* essendo parte fondamentale dell'identità dell'impresa, deve essere veicolata a tutti i suoi *stakeholder* con numerosi obiettivi e strumenti. Dall'altra, la comunicazione della *corporate heritage* ai singoli *stakeholder*, persegue obiettivi specifici attraverso gli strumenti più adatti allo scopo.

Per soddisfare questa doppia necessità di comunicazione, l'impresa deve avere chiaro in quale livello di comunicazione, istituzionale, di prodotto, di brand o interna, voglia sfruttare il proprio patrimonio storico e culturale (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

Una volta definita la visione del ruolo che si vuole attribuire al *corporate heritage* nella strategia di marketing generale dell'impresa, è necessario individuare e fissare gli obiettivi da raggiungere e i pubblici a cui ci si vuole rivolgere. (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 84).

Per effettuare questa fase è necessario domandarsi a chi ci si vuole rivolgere e cosa si vuole raccontare il proprio *corporate heritage*. I destinatari delle strategie di *heritage marketing* sono molteplici e variano a seconda degli obiettivi che le imprese intendono perseguire.

Come abbiamo avuto modo di spiegare nel Capitolo 1, Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018) effettuano questa analisi suddividendo gli *stakeholder* interni da quelli esterni.

Nella prima categoria rientrano i manager, i dipendenti e i vari collaboratori dell'impresa. La comunicazione del *corporate heritage* a questi interlocutori può sviluppare una

maggior comprensione dell'identità aziendale e aumentare l'identificazione con essa. La comunicazione interna del *corporate heritage* permette di sviluppare tra i membri dell'organizzazione un senso di orgoglio dato dall'appartenenza ad un'impresa che gode di una storia importante e di cui si sentono co-creatori.

La conoscenza del patrimonio storico e culturale di un'impresa può essere promossa internamente ad esempio per motivare i propri dipendenti che, sentendosi parte integrante della storia dell'impresa, sviluppano un senso di orgoglio nei suoi confronti. Ancora, il *corporate heritage* può essere sfruttato per formare i neoassunti in fase iniziale del rapporto lavorativo o per stimolare i potenziali dipendenti al momento delle attività di selezione del personale (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.85).

Nella seconda categoria rientrano principalmente i fornitori, gli intermediari e i clienti. Il *corporate heritage* svolge in questo caso un ruolo cruciale per la creazione della reputazione dell'impresa.

Numerosi sono gli obiettivi che le imprese possono perseguire, in particolare, in riferimento ai clienti, può essere comunicato il proprio posizionamento attraverso la comunicazione dell'heritage di un prodotto o di un brand con l'obiettivo di incrementare il grado di conoscenza dei clienti sull'impresa e di conseguenza anche la loro fedeltà al brand (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 86).

La maggior parte delle volte, l'obiettivo principale delle strategie di *corporate heritage marketing* realizzate dalle imprese sono volte a rafforzare il legame con i propri clienti e, attraverso il proprio patrimonio storico e culturale, riescono a rendere tale legame duraturo nel tempo (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

### **2.3 Managing per sviluppare e gestire il racconto del *corporate heritage***

La terza fase riguarda lo sviluppo della strategia di *corporate heritage marketing* in ottica organizzativa e finanziaria.

È necessario prima di tutto raccogliere tutti gli elementi materiali e immateriali che possono aiutare a ricostruire il vissuto di un'impresa. Spesso questa attività di ricerca e di raccolta viene effettuata anche al di fuori dei confini fisici dell'impresa.

Fondamentale per questa fase è la collaborazione con istituzioni culturali, enti locali, archivi di impresa e con tutti i soggetti che hanno fatto parte o fanno ancora parte

dell'organizzazione (Martino, 2013, p.137). Il contatto con questi individui permette la raccolta di fotografie, testimonianze scritte e orali, ma soprattutto di ricordi che altrimenti andrebbero perduti (Lucci e Sacchi, 2014, p.33). Il rischio di perdere queste testimonianze aumenta qualora si tratti di imprese più longeve poiché aumenta la probabilità che non siano state correttamente conservate e tramandate.

Spesso strumenti di lavorazione del passato, documenti ufficiali, locandine pubblicitarie, confezioni e altri oggetti, vengono conservati presso musei locali o in alcune collezioni private. Altre volte, soprattutto nel caso dei documenti, è possibile doversi rivolgere alle Camere di Commercio o agli archivi comunali (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

Questa fase è la più complicata. Per questo motivo le imprese si rivolgono a figure con competenze specifiche, in particolare ad archivisti e storici economici (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.88).

Allo stesso tempo è necessario definire chi si assumerà la responsabilità di organizzare tutti i materiali raccolti, a quale target dovranno essere rivolti e con quali strumenti saranno indirizzati. Per farlo le imprese hanno numerose possibilità.

Esse possono rivolgersi ad unità organizzative già esistenti all'interno dell'impresa e affidare la responsabilità di raccolta, organizzazione e gestione del patrimonio storico e culturale al marketing o a chi gestisce le pubbliche relazioni.

Qualora si tratti di realtà imprenditoriali più piccole, questa attività può interessare direttamente gli imprenditori e i dipendenti senza appoggiarsi ad una collaborazione esterna.

Altrimenti, è possibile per le imprese creare delle unità organizzative ad hoc per la gestione del *corporate heritage*. Questa soluzione si traduce spesso nella realizzazione di archivio o museo di impresa o di una fondazione dove la raccolta, la conservazione e la gestione del patrimonio storico dell'impresa avvengono in totale autonomia con l'inserimento di un personale specializzato dedicato a queste attività (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

Vi sono anche delle soluzioni intermedie che prevedono, ad esempio, la costituzione di nuove unità organizzative, ma che non godono di autonomia e gestite da funzioni già esistenti. Le figure specialistiche coinvolte spesso non vengono inserite nella struttura aziendale, ma si limitano a rapporti esterni di durata più o meno lunga (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.89).

Ogni impresa selezionerà il modello in base alle risorse finanziarie disponibili e che intende investire nel progetto di conservazione e valorizzazione del *corporate heritage*. Segue infatti uno degli aspetti più importanti di questo processo che è la pianificazione e la definizione del budget (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.520). In sede di pianificazione del budget le imprese devono tenere presente che se partecipano a bandi comunitari e nazionali hanno la possibilità di accedere a risorse pubbliche per il finanziamento di progetti che possono essere interessanti anche per la comunità (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.89).

Una volta individuato il materiale oggetto della narrazione dell'*heritage* dell'impresa, definito il modello organizzativo da adottare e il budget da destinare alla realizzazione della strategia di *corporate heritage marketing*, è necessario individuare gli strumenti per poter perseguire gli obiettivi stabiliti (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018).

Tali strumenti costituiscono il *corporate heritage marketing mix* che verrà trattato ampiamente nel Capitolo 3.

La composizione del mix di strumenti utilizzati dalle imprese per la valorizzazione del proprio patrimonio storico e culturale, dipende fortemente dagli obiettivi che si intendono perseguire e dagli interlocutori a cui ci si rivolge. Più strumenti verranno utilizzati per comunicare il *corporate heritage*, migliori sono i risultati che si otterranno (Burghausen e Balmer, 2014a, pp. 384-402).

#### **2.4 Controlling per il monitoraggio dei risultati della strategia**

Il processo di realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing*, prevede come ultima fase il monitoraggio dei risultati ottenuti con la comunicazione del patrimonio storico e culturale dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.101). La valutazione dei risultati consente alle imprese di verificare se gli investimenti sostenuti per la realizzazione di questa strategia sono risultati efficaci.

Un sistema di «*key performance indicators*» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018), potrebbe essere una soluzione per effettuare un controllo sistematico di alcune variabili. Dal punto di vista teorico, questo sistema potrebbe, inoltre, individuare possibili errori nella strategia e fornire le soluzioni possibili da attuare per correggerla.

Nella pratica, per effettuare il monitoraggio, le imprese possono svolgere indagini statistiche coinvolgendo gli *stakeholder* per verificare l'impatto della strategia sulle loro percezioni, oppure, possono indagare le performance attraverso indicatori economico finanziari, le risposte dei consumatori attraverso i social network, partecipazione ad eventi o per esempio, monitorando l'affluenza presso musei di impresa o fondazioni.

Un'ulteriore forma di monitoraggio consiste nella conduzione di valutazioni qualitative che mettano in contatto diretto le imprese con i loro interlocutori.

La scelta degli indicatori su cui basare il monitoraggio dei risultati della strategia di *corporate heritage marketing*, dipende fortemente dagli obiettivi e dagli interlocutori a cui sono rivolte.



### Capitolo 3: *Corporate heritage marketing mix*

Mentre in letteratura si è molto dibattuto sul significato attribuibile al termine *heritage*, per quanto riguarda gli strumenti utilizzabili per comunicare la storia e la cultura d'impresa, gli studiosi sembrano essere d'accordo su quali siano le principali macro aree in cui applicare le tecniche di *corporate heritage marketing*.

Si può affermare che, l'unione tra *heritage* e marketing, nasca proprio dalla necessità di individuare strategie e tecniche per introdurre nel mercato nuovi prodotti sfruttando l'eredità aziendale. La storia dell'impresa risulta essere una leva fondamentale che aiuta a superare il gap tra un brand affermato che può vantare un passato di successo e un marchio nuovo che, per ottenere lo stesso livello di consapevolezza e notorietà, deve investire ingenti risorse sia in pubblicità che comunicazione (Chirco, 2016, p. 18).

Analizzando gli apporti letterari sull'argomento, sono state individuate quattro categorie fondamentali di strumenti di *corporate heritage marketing* (Montemaggi e Severino, 2007, p. 99).

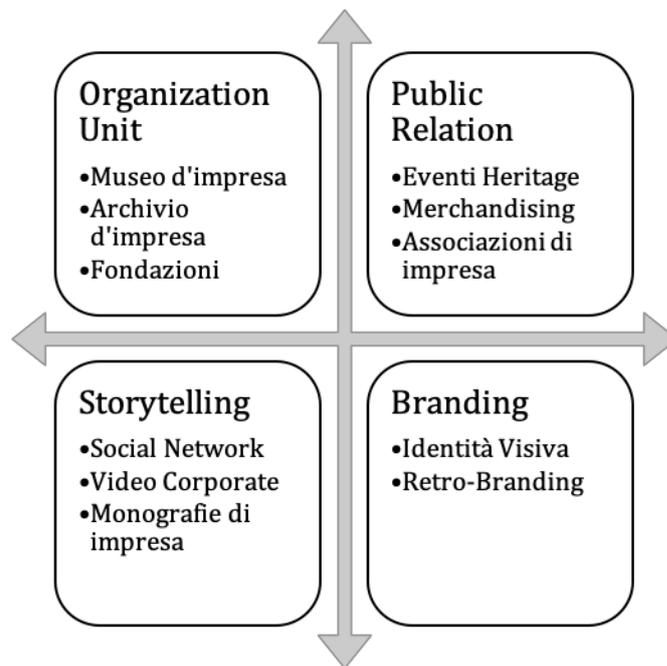
Queste categorie sono state definite basando la ricerca sulle aziende più longeve italiane e analizzando le loro attività. Il risultato è stato quello di individuare un insieme di strumenti complesso ed eterogeneo che si scompone in *organization unit, public relation, storytelling e branding* (Rivezzo, Garofano, Napolitano, 2016, p.513).

Per poter valorizzare la storia e la cultura della propria azienda è necessario conoscere gli strumenti che la teoria mette a disposizione e quali sono i benefici che si possono ottenere dal loro utilizzo. Spesso le aziende posseggono un patrimonio materiale significativo, ma non hanno l'adeguata conoscenza per sfruttarlo.

Tutto ciò che può documentare l'esistenza, quindi l'evoluzione nel tempo di un'impresa, deve essere accuratamente raccolto e preservato. Si può trattare di articoli, oggetti, immagini, video e altro materiale grafico. Nel corso degli anni potrebbero essere state raccolte e archiviate interviste, documentazioni ufficiali, progetti e tutto ciò che l'azienda ha comunicato sia all'esterno che al suo interno (Montemaggi e Severino, 2007, p. 100).

Rivezzo, Garofano e Napolitano, (2016, p.505), hanno analizzato le principali macro-aree di strumenti per la valorizzazione del *corporate heritage* e che è possibile vedere sintetizzate nella Figura 2.

Figura 2 I principali strumenti per la valorizzazione del patrimonio storico e culturale d'impresa.



Fonte: Riviezzo, Garofano, Napolitano (2016), elaborazione personale

### 3.1 Valorizzazione del *corporate heritage* attraverso le *organization unit*

La prima area considerata è quella delle *organization unit*. In questa categoria rientrano principalmente gli archivi (Montemaggi e Severino, 2007, p.100), i musei d'impresa (Iannone, 2016, p.525) e le fondazioni. Si tratta di strutture e luoghi attraverso i quali sono facilitate sia la conservazione che la valorizzazione del patrimonio storico aziendale. Secondo gli autori «l'esaltazione del patrimonio storico delle imprese trova probabilmente la sua massima espressione nella creazione di unità organizzative ad hoc, deputate a perpetrare nel tempo le vicende e i protagonisti della vita aziendale» (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.100). Per le imprese questi strumenti godono di una rilevanza strategica significativa. La loro corretta gestione, può inoltre generare, importanti risvolti culturali e sociali sia per la comunità con cui entrano in relazione, che per il territorio di appartenenza dell'impresa.

#### 3.1.1 I musei d'impresa

Le prime forme di Organization Unit sono apparse in Italia tra gli anni Ottanta e i Novanta. In questi anni le imprese iniziarono a veicolare i propri investimenti nella costruzione

strutture che potessero fungere da «testimone-testimonial» (Montemaggi, Severino, 2007, p. 145) della propria attività, i musei d'impresa.

Il museo e l'impresa sono due realtà a primo avviso distanti, ma di reciproca utilità.

Molti imprenditori ancora oggi non hanno colto i vantaggi che provengono da una struttura che, ai loro occhi, rimane un luogo culturale rivolto a persone con interessi diversi da quelli del business. Questa visione non permette di immaginare l'inserimento di questa struttura all'interno delle logiche d'impresa, anche perché spesso l'attenzione viene posta alla fruizione del museo e, la sua classica «natura pubblica», frena molte realtà imprenditoriali nella sua realizzazione (Montemaggi e Severino, 2007, p.107).

Seppur ancora poco presenti sul territorio italiano, i musei d'impresa esistenti si presentano come veri e propri asset aziendali. Non hanno infatti, una mission di carattere esclusivamente culturale come i musei umanistici, ma mirano a creare utilità per le strategie di marketing e comunicazione delle imprese.

Alla base della scelta di costituzione di un museo d'impresa, le motivazioni possono essere molteplici. Montemaggi e Severino (2007) hanno individuato due orientamenti che possono spiegare ciò che spinge ad investire in queste strutture.

Il primo orientamento, secondo gli autori, è quello che individua nel museo d'impresa lo strumento di comunicazione che aiuta ad incrementare la visibilità del marchio, i suoi valori e la filosofia. I musei d'impresa che perseguono questi obiettivi si riscontrano soprattutto nelle imprese familiari. Chi decide di investire in queste strutture è, solitamente, un membro della famiglia che ha fondato l'impresa (Montemaggi e Severino, 2007). La funzione che viene così attribuita al museo, è quella di valorizzare la storia di una realtà imprenditoriale soprattutto legata alle competenze ed esperienze di chi ha contribuito a costruirne il successo. In questi luoghi, non sarà esposta solo la storia di un prodotto, ma l'evoluzione di un marchio che lo rappresenta. L'obiettivo principale è quello di testimoniare come dietro un nome del passato siano racchiuse la qualità, la sicurezza, i valori che, tramandati dal passato, continuano ad essere garantiti nel presente e anche nel futuro. Spesso al museo d'impresa si attribuisce un duplice obiettivo (Montemaggi e Severino, 2007, p.108).

Il museo ha come scopo primario quello di salvaguardare il patrimonio storico dell'azienda. Lo strumento viene quindi inteso come mezzo di comunicazione per rafforzare i valori e la visibilità dell'impresa. Questa strategia viene maggiormente

sfruttata dalle aziende familiari con l'obiettivo di valorizzare non solo una storia d'eccellenza, ma anche il capitale umano, le competenze, i marchi e i prodotti che hanno contribuito al successo (Castellani, 2016).

Il secondo orientamento, invece, inserisce il museo d'impresa nella strategia di marketing, considerandolo uno strumento operativo che si relaziona con tutte le altre funzioni dell'organizzazione (Montemaggi e Severino, 2007, p.109). Questa soluzione, prevede un grande investimento per la sua realizzazione e spesso comporta la riduzione di liquidità per le altre funzioni. Infatti, la decisione di costruire un museo d'impresa comporta decisioni di budget che possono risultare anche invasive per alcune realtà imprenditoriali (Montemaggi e Severino, 2007).

Osservando le strutture di museo d'impresa esistenti, è possibile riscontrare la predisposizione delle imprese a realizzare entrambi gli orientamenti.

Massimo Negri (2003) sottolinea come le capacità e la fiducia nel progetto da parte dell'imprenditore, siano fondamentali per l'avviamento e la realizzazione di un museo d'impresa.

La comunicazione promossa dai musei d'impresa è di tipo selettivo e differenziante (Gilodi, 2002). Queste due caratteristiche della comunicazione d'impresa sono fondamentali per le realtà imprenditoriali longeve in quanto fanno sì che lo Stato ne riconosca l'interesse storico per la comunità e che intervenga per il finanziamento della valorizzazione del *corporate heritage* (Martino, 2013).

Analizzando i casi di alcune aziende longeve italiane si è visto che il museo favorisce la conservazione di prodotti, documenti, edifici e macchinari di tutta la comunità locale (Napolitano e Marino, 2014).

Il museo d'impresa viene così proposto come strumento per preservare e tramandare il forte legame dell'impresa con il territorio e la collettività con cui entra in contatto (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.514).

Un'impresa può adottare differenti tipologie di museo. La letteratura ha individuato quattro categorie principali a cui le imprese possono fare riferimento affinché possano selezionare la struttura museale più adatta alla valorizzazione del proprio *corporate heritage* (Chirco, 2016, p.20).

La prima struttura è quella che viene definita «a display» (Montemaggi e Severino, 2007, p.113). Il museo d'impresa di questa tipologia è situato all'interno dell'azienda. Questa

struttura permette la visita diretta alle persone agli stabilimenti e alle aree dedicate alla presentazione del patrimonio storico aziendale. Il museo «a display» consente, inoltre, ai visitatori di entrare in diretto contatto anche con chi lavora nell'azienda (Montemaggi e Severino, 2007). Il principale vantaggio di questa struttura è il forte impatto visivo, poiché l'area dedicata al museo viene solitamente collocata nel cuore dell'azienda (Iannone, 2016, p.255). Spesso questa soluzione coinvolge anche il territorio circostante e per questo si parla anche di «*corporate land*» (Negri, 2003). Un esempio di realtà museale di questa tipologia, può essere rappresentata dalla Galleria Ferrari<sup>7</sup>. Questa struttura museale è collocata nel territorio circostante la fabbrica, ma essa è legata ad altre strutture che l'azienda ha dedicato alla valorizzazione del proprio *corporate heritage* e del marchio. Nell'area limitrofe la Galleria sono presenti lo Store Ferrari, la Galleria del Vento e la pista di Fiorano. L'azienda ha in questo modo definito un «territorio Ferrari», che contraddistingue tutto l'agglomerato urbano (Montemaggi e Severino, 2007, p. 114).

Il museo e tutta la sua struttura devono essere sempre riferiti all'impresa. L'identità del brand deve essere percepita in tutti gli spazi espositivi. In questo modo il visitatore verrà coinvolto emotivamente dal patrimonio storico dell'impresa. La prima struttura ha sicuramente una funzione rappresentativa dell'impresa, ma non solo. Attraverso questa struttura museale si descrive anche chi ne fa parte. Le persone che lavorano per una data impresa o per un marchio vengono connotate dell'essenza stessa dell'organizzazione.

Un ulteriore esempio di questa struttura si può ritrovare nel Museo Ducati<sup>8</sup>. Qui il museo è stato sfruttato come vero e proprio strumento di marketing. Molti appassionati di

---

<sup>7</sup> Inaugurata nel 1990, a Maranello. La Galleria è sotto la gestione dell'azienda e si estende per un totale di 2500 metri quadri. È uno degli esempi più importanti in Italia di come ripercorrere il passato può aiutare un'impresa a progredire e a migliorarsi ed affrontare le sfide future. Il percorso all'interno della galleria ripercorre i cinquant'anni di attività dell'Azienda, dagli uffici di Enzo Ferrari, dove tutto è iniziato, alle sale espositive dei trofei e delle vetture, dalle più antiche ai nuovi modelli di ultima generazione. Con la Galleria Ferrari, l'azienda non vuole solo celebrare il proprio successo e la sua storia, ma vuole testimoniare suo contributo al progresso nel settore automobilistico, dal punto di vista di sicurezza e innovazione tecnologica. Questa formula museale conta circa centosettantamila visitatori ogni anno che arrivano da ogni parte del mondo.

<sup>8</sup> Inaugurato per la prima volta nel 1998, il 23 settembre del 2016, in occasione dell'anniversario per i 90 della Ducati, il museo è stato completamente riorganizzato. Nuovi percorsi espositivi, guide multimediali e visite virtuali del museo consentono ai visitatori di tutto il mondo di ripercorrere l'evoluzione di un marchio

motociclismo e della Ducati, hanno la possibilità di visitare il museo all'interno della sede originaria di Borgo Panigale, ma anche lo stesso stabilimento (Montemaggi e Severino, 2007, p.110). Per far sì che anche i propri dipendenti siano consapevoli del patrimonio storico che possiede l'azienda, la stessa sala riunioni, presente all'interno del museo, è strutturata e allestita in modo tale che chi vi entra sia pervaso dall'identità del brand (Montemaggi e Severino, 2007, p.114).

La seconda struttura proposta dalla letteratura è quella del museo d'impresa «storico-istituzionale» (Montemaggi e Severino, 2007). Si tratta principalmente di raccogliere ed esporre in modo cronologico eventi, personaggi, luoghi e date che rappresentino i passaggi fondamentali della storia aziendale. In questo modo le tappe fondamentali della storia d'impresa saranno sintetizzate e facili da sfruttare dalla comunicazione aziendale (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.514). Il primo obiettivo delle imprese che sfruttano questo tipo di struttura museale, è quello di «istituzionalizzare» il passato dell'impresa. La storia del fondatore o della sua famiglia intrecciata a quella del territorio in cui l'impresa sorge è raccontata attraverso il museo, anche se spesso ricostruire il percorso storico aziendale in modo preciso non è facile. Risulta essenziale un accurato lavoro di ricerca per collocare cronologicamente tutti gli individui, i luoghi e gli eventi che hanno segnato la storia dell'impresa e attraverso il museo se ne possono presentare i capitoli più importanti (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016). Questa formula museale ha come secondo scopo quello di fornire ai propri finanziatori una garanzia fondata sulla storia (Negri, 2003). Spesso ciò si traduce in cataloghi del museo o riedizioni di prodotti passati, ma anche nella raccolta di riviste e documenti del campo scientifico e sociale relative all'impresa (Montella, 2010, p. 160). Spesso questi musei hanno lo scopo di formare chi opera internamente all'impresa. Assume quindi una funzione informativa e formativa, creando un dialogo trasversale all'interno dell'organizzazione aziendale. In questo modo è possibile creare una cultura collettiva sul *corporate heritage* che permette di superare i limiti e le diversità creati dai diversi ruoli occupati (Montemaggi e Severino, 2007, p.116). La letteratura non tende a definire ufficialmente questa formula uno strumento di *corporate heritage marketing*, in quanto ha più una funzione di tipo informativo per gli *stakeholder* (Iannone, 2016, p. 526).

---

e il suo successo. Grazie alla possibilità di visitare la fabbrica, le persone possono assistere alla nascita dei nuovi modelli Ducati.

La terza struttura è quella del museo con funzione «digestiva»<sup>9</sup> (Montemaggi e Severino, 2007). Questa funzione è considerata da molti studiosi quella più strategica e significativa. Si tratta di un'operazione che coinvolge alcuni membri designati del museo d'impresa, i quali devono, attraverso un lavoro sistematico, catalogare ed esporre tutto il materiale storico presente in azienda (Gilode, 2002). Questo spesso si traduce anche in una digitalizzazione di numerosi documenti, affinché siano disponibili ad una consultazione più veloce.

La funzione che viene attribuita a questa tipologia di museo d'impresa, è quella di servizio. Questa tipologia di museo è, infatti, preferita da quelle imprese che hanno come obiettivo quello di formare le persone internamente con una maggiore conoscenza dell'ambiente lavorativo e della realtà aziendale in cui operano (Amari, 1997). Inoltre, questo processo di raccolta e catalogazione può essere utile ad altri rami aziendali.

Appare fondamentale avere a disposizione il materiale storico posseduto dall'impresa, documentato e catalogato, per poter evitare il fallimento delle campagne di marketing o comunicazione dovuto alla mancata disponibilità delle informazioni. Questo processo risulta essenziale anche a cause di modalità e mezzi comunicativi sempre più veloci e che richiedono che il materiale sia a disposizione il più velocemente possibile (Montemaggi e Severino, 2007).

L'ultima tipologia, è quella del museo con funzione «identificativa». Questa soluzione è adottata da imprese che intendono sfruttare il proprio patrimonio storico e culturale per rappresentare l'azienda in determinati contesti sociali, istituzionali e territoriali (Gilodi, 2002). Si tratta di una struttura strategica in quanto il museo d'impresa, in questo caso, assume la funzione delle pubbliche relazioni. Così il museo crea un vero e proprio network di relazioni con l'ambiente esterno. Grazie alle istituzioni culturali, l'impresa può entrare in contatto con diversi soggetti, promuovere attività di co-marketing o di sponsorship o intrecciare dei rapporti politici. (Montella, 2010, p.150). Il museo secondo questa descrizione funge quindi da mediatore con altre istituzioni. La mediazione può avvenire con altri musei, d'impresa o non, che affrontano tematiche simili con cui poi promuovono azioni culturali comuni. A volte queste azioni si trasformano in relazioni più durature che portano a vere e proprie azioni di co-marketing tra musei. Un'altra forma di mediazione

---

<sup>9</sup> Con questo termine ci si riferisce in modo figurativo all'apparato digestivo. Questa funzione coinvolge tutto lo staff operante nel museo che ha come obiettivo quello di portare alla luce il materiale storico.

è quella realizzata tra il museo e le associazioni. In questo caso il museo d'impresa entra a far parte di un'associazione culturale che contraddistingue i suoi membri per tematiche, natura e obiettivi. In questo contesto si parla a volte anche di «*lobbying*» (Montemaggi e Severino, 2007, p.118), ovvero quelle attività promosse dalle strutture museali per promuovere interessi comuni tra i membri. Queste iniziative possono avere finalità a carattere comunicativo che si concretizzano attraverso l'organizzazione da parte dell'associazione di eventi o incontri con finalità di sensibilizzazione del pubblico (Montemaggi e Severino, 2007). Secondo Montemaggi e Severino (2007) la mediazione realizzata tra il museo d'impresa e le associazioni può assumere valenza «istituzionale» (Montemaggi e Severino, 2007). L'associazione si relaziona con le istituzioni al fine di ottenere riconoscimenti o per presentare problematiche particolarmente sentite e che sono promosse anche nella comunicazione dei musei d'impresa. Infine, l'ultima tipologia delle attività promosse da musei e associazioni può essere di tipo «formativo» (Montemaggi e Severino, 2007). In questo caso i membri dei musei d'impresa possono usufruire di corsi di aggiornamento forniti dall'associazione. L'ultima forma di mediazione ritenuta importante è quella che si realizza tra il museo e il territorio. Il museo d'impresa può assumere un ruolo fondamentale per la valorizzazione del territorio che lo circonda in quanto ne promuove la conservazione attraverso la creazione di una rete di musei di imprese che intrecciano il proprio *corporate heritage* attraverso i luoghi in cui la loro attività ha avuto origine (Montemaggi e Severino, 2007).

### **3.1.2 Gli archivi d'impresa**

«L'imprenditore ha fatto degli strumenti di fissazione della memoria un'esigenza virtuosa, di collettivizzazione del sapere» (Montemaggi e Severino, 2007, p. 44).

La costituzione di un museo d'impresa deve necessariamente essere preceduta dalla realizzazione di un archivio d'impresa (Brown e Brown, 1998, pp. 17-32). Si tratta di due strumenti diversi per finalità, ma che risultano essere complementari al fine della conservazione del *corporate heritage* (Montemaggi e Severino, 2007). Mentre il museo d'impresa è destinato principalmente al pubblico, l'archivio può avere anche una destinazione esclusivamente interna.

L'archivio è «un complesso di scritture le quali, legate da un vincolo naturale, sono prodotte da soggetti sia pubblici che privati nell'espletamento delle loro attività per il raggiungimento di finalità contingenti e per la conservazione della propria memoria» (Montemaggi e Severino, 2007, p.37).

Le prime forme di archivi hanno origine nel XIII secolo per rispondere alla necessità della gestione economica di avere informazioni utili e disponibili in tempo reale. Appaiono per la prima volta veri e propri registri, cronologicamente ordinati che si tradussero poi in scritture metodiche sui libri mastri.

Queste forme di registrazione possono essere interpretate come i primi tentativi di organizzare e tramandare la memoria d'impresa.

La figura fondamentale per l'organizzazione e la comprensione delle fonti storiche dell'impresa, è quella dell'archivista. Questo soggetto lavora a stretto contatto con la proprietà dell'archivio, in questo caso l'impresa, e studia il presente per poter comprendere il passato racchiuso nei documenti. Gli imprenditori, possono sfruttare questa vicinanza per ripercorrere le proprie origini, riscoprire persone, familiari o dipendenti, momenti particolarmente importanti che hanno segnato la storia dell'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.37).

Mentre un tempo la figura dell'archivista serviva esclusivamente a segnalare il materiale necessario agli storici per i loro studi, oggi il suo ruolo appare più ampio. Egli infatti viene reso partecipe all'attività di ricostruzione della memoria d'impresa e viene incaricato di analizzare, in modo autonomo e secondo un procedimento scientifico, tutto il materiale esistente sia internamente che esternamente l'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, 37).

Tuttavia, questa figura appare oggi poco presente nelle imprese italiane. Secondo Giorgetta Bonfiglio-Dosio (2003), sono tre i soggetti a cui dovrebbero essere affidate la gestione e l'organizzazione di un archivio d'impresa, ovvero la proprietà imprenditoriale, lo storico economico e l'archivista. Secondo gli studiosi, la sinergia tra questi tre soggetti è indispensabile per ottenere un archivio d'impresa il più completo possibile (Bonfiglio-Dosio, 2003). L'imprenditore, non è più solo un protagonista della storia d'impresa, ma ne è la testimonianza vivente e il coinvolgimento in questa attività lo rende ancora più attaccato al *corporate heritage*. Lo storico e l'archivista svolgono un compito fondamentale. Oltre a organizzare l'archivio essi stimolano l'imprenditore a riordinare i

propri ricordi e a ricordare il passato della propria impresa e di chi l'ha preceduto nella gestione (Bonfiglio-Dosio, 2003).

Per l'impresa l'archivio è quindi uno strumento che permette la conservazione e la divulgazione del proprio patrimonio storico e culturale. Oggi l'archivio viene considerato una risorsa indispensabile all'impresa per avere maggiore percezione di sé e del mercato, e base su cui costruire le proprie strategie di *corporate heritage marketing* (Liggeri, 2015). Anche l'archivio, come il museo d'impresa, sarà strutturato in modo tale che rappresenti l'organizzazione aziendale e che metta in relazione le varie realtà che sono distribuite su un dato territorio grazie anche alla condivisione della documentazione.

L'archivio d'impresa, può presentare delle problematiche. La sua diffusione non è facilitata poiché spesso gli imprenditori associano la costituzione di un archivio ad un adempimento normativo, ossia fornire alle autorità uno strumento più preciso su cui effettuare ulteriori controlli fiscali (Montemaggi e Severino, 2007). Secondo questa visione, il concetto di archivio d'impresa viene distorto e non più concepito come mezzo attraverso cui veicolare la conoscenza collettiva di un'impresa.

Nonostante l'archivio di impresa rappresenti per molte realtà imprenditoriali un onere ingente a cui far fronte. Infatti, adeguare i luoghi selezionati per la collocazione dell'archivio d'impresa alle normative, progettare le aree rese accessibili al pubblico, le attrezzature e i servizi, nonché le attività di manutenzione di tutte le infrastrutture richiedono un esborso importante per l'impresa. Ma oggi la tendenza è proprio quella di stimolare l'interesse degli imprenditori nella valorizzazione della memoria del proprio patrimonio storico e attraverso il loro diretto coinvolgimento essi sono portati giustificare l'investimento (Montemaggi e Severino, 2008 p. 38).

Sicuramente, al momento di costituzione dell'archivio, il management e la proprietà si aspettano dei benefici in termini di riduzione dei costi nella gestione ordinaria aziendale e un suo aumento in termini di efficienza (Bonfiglio-Dosio, 2003). Spesso però questo obiettivo non è raggiungibile nel breve termine senza la figura dell'archivista che, essendo formato professionalmente e specializzato nell'attività, sa come sfruttare in modo ottimale le risorse per gestione e realizzare un archivio omogeneo e completo. La conservazione della documentazione amministrativa soddisfa le esigenze fiscali necessarie ai controlli delle autorità e a quelli interni all'impresa, mentre la

documentazione tecnica è utile alla funzione produttiva per avere a disposizione lo storico delle produzioni passate (Montemaggi e Severino, 2007, p.43).

A differenza di quelli civili che si differenziano tra archivio «corrente», di «deposito» e in «separata sezione» (Montemaggi e Severino, 2007), la normativa italiana non specifica le tipologie di archivi che un'impresa privata può costituire per la conservazione del proprio *corporate heritage* (Montemaggi e Severino, 2007, p.41)

In linea teorica generale, l'archivio di impresa viene è principalmente custodito all'interno dell'azienda. La sua collocazione viene spesso destinata in spazi prima dedicati alla produzione ed ora in disuso oppure in luoghi o edifici con valenza evocativa per il pubblico di riferimento. In questo caso esso fornisce supporto informativo ai soggetti interni e assistenza nella consultazione da parte di soggetti sia interni che esterni sia per aumentare la valorizzazione del patrimonio che per supportare la ricerca storico-scientifica (Montemaggi e Severino, 2007).

Viceversa, l'impresa può anche decidere di affidare la conservazione dell'archivio ad una gestione esterna. In questo caso lo si può affidare sia in modo parziale che totale agli archivi di stato o ad istituti di archivistica (Montemaggi e Severino, 2007, p.41).

In entrambi i casi l'heritage aziendale «viene ripercorsa attraverso le fonti ufficiali, create appositamente come testimonianza dei singoli fatti accaduti nel presente: questo processo creativo ha insito un'attitudine alla soggettività, alla personalizzazione» (Montemaggi e Severino, 2007, p.43).

L'archivio d'impresa è lo strumento di *corporate heritage marketing* maggiormente utilizzato, principalmente per accrescere la conoscenza dei propri *stakeholder* interni. (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.514).

Oggi grazie alla crescente presenza online delle imprese queste hanno, inoltre, la possibilità di creare archivi d'impresa online sulle proprie pagine web e che consente loro di raggiungere un pubblico sempre più vasto (Martino, 2013) e di diffondere più facilmente la storia e la cultura aziendale (Seaman e Smith, 2012, p 40).

### **3.1.3 Le fondazioni d'impresa**

L'ultimo strumento di *corporate heritage marketing* che la letteratura riconduce alla categoria delle *organization unit*, sono le fondazioni d'impresa (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016).

Le fondazioni d'impresa sono «costituite da una o più imprese italiane o straniere, pubbliche o private, al fine di promuovere le politiche di responsabilità sociale di determinate imprese o gruppi di aziende»<sup>10</sup> (Sito web Italia no profit).

Le fondazioni, nella forma generica, perseguono solitamente obiettivi di pubblica utilità (Minciullo, 2016, p.5) e non possono quindi distribuire i profitti. Le risorse finanziarie vengono per questo destinate principalmente ad attività educative, sociali, culturali a sostegno della comunità di persone o di associazioni.

Le fondazioni d'impresa, rientrano nella nozione generica fornita da Minciullo (20016) che definisce le fondazioni «istituti di diritto privato, creati per volontà di persone fisiche o giuridiche attraverso la sottoscrizione di un documento chiamato atto costitutivo, ma giuridicamente autonome e indipendenti, regolate dalla presenza di uno statuto, che ne stabilisce le finalità e ne governa l'esistenza» (Minciullo, 2016, p.5). Ogni fondazione però presenta peculiarità diverse.

Per Barbetta (2013) gli elementi che caratterizzano una fondazione d'impresa sono essenzialmente la dipendenza totale da un'impresa, ovvero dall'impresa fondatrice, come fonte di finanziamento, la costruzione di relazioni solide con l'impresa per le donazioni e la dipendenza per le risorse non finanziarie come le competenze, i dipendenti e il know-how. Un ultimo elemento è rappresentato dalla presenza nei consigli di amministrazione dei dirigenti d'impresa.

In letteratura, non è dato un modello che identifichi le caratteristiche fondamentali delle fondazioni d'impresa (Minciullo, 2016, p.6). Una definizione viene fornita dalla British Charity Aid Foundations (2005), la quale identifica come fondazioni d'impresa gli enti di beneficenza registrati e che dipendono «finanziariamente da un'impresa no profit». Il nome della fondazione solitamente rimanda al nome dell'impresa fondatrice e attraverso esso si manifesta il forte legame tra impresa e fondazione.

Le motivazioni che portano le imprese alla costituzione di una fondazione sono diverse, per questo gli studiosi hanno individuato tre categorie di finalità, ovvero finalità «etiche», «strategiche» e «personali» (Carter, 2006; Bronn e Vidaver-Coen, 2009).

Per quanto riguarda le finalità «etiche», si fa riferimento alla propensione delle imprese a perseguire scopi filantropici in modo più accurato. La decisione di allocare le proprie

---

<sup>10</sup> Cit. definizione dal sito Italia no Profit, <https://italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/fondazioni-di-impresa-e-di-famiglia>, data di consultazione 4 novembre 2018.

risorse per il raggiungimento di tali finalità, non solo è spinta dalla volontà di svolgere un servizio sociale, ma anche dalla ricerca di trasmettere i valori dell'impresa per rafforzare la *corporate heritage identity*. Come avviene per le fondazioni con finalità «personali», in quelle che perseguono finalità «etiche» il coinvolgimento del top management è particolarmente elevato. Molto spesso, infatti, questi soggetti sono coinvolti in prima persona nella costituzione di una fondazione, sia in ottica di un possibile avanzamento professionale (Carter, 2006), sia per personali interessi etici e morali. Più i manager sono coinvolti in queste iniziative, più lo può essere l'impresa.

Uno degli esempi di questa tipologia di fondazione, che oggi risulta essere una delle più attive è la Fondazione Giovanni Agnelli<sup>11</sup>. Nata con lo scopo di «approfondire e diffondere la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso in Italia in campo economico, scientifico, sociale e culturale» (pagina web Fondazione Giovanni Agnelli), la fondazione non ha scopo di lucro e dal 2008 è concentrata sulla valorizzazione del capitale umano (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 515).

Numerose imprese che possiedono un *corporate heritage* di notevole importanza e notorietà, hanno investito nel supporto alla ricerca o all'istruzione. Altre, invece, hanno costituito delle fondazioni perseguendo i valori dei propri fondatori per dare continuità alla loro opera. In questo caso le fondazioni d'impresa sono orientate a tramandare la cultura e l'esperienza aziendale prodotte nel corso degli anni (Lassandro, 2017, p.18).

Il loro lavoro è destinato sia agli operatori del mercato in cui esse operano che alla comunità locale e al territorio. In quest'ottica la fondazione d'impresa è costituita perseguendo motivazioni di tipo strategico (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016).

Alle fondazioni d'impresa si attribuisce la capacità di garantire un forte vantaggio competitivo alle imprese. Maggiore è l'influenza che hanno sulle decisioni prese dagli *stakeholder*, maggiore è il vantaggio che ottengono (Carroll e Shabana, 2010).

Tra tutti gli elementi che concorrono ad accrescere il vantaggio competitivo offerto dalle fondazioni d'impresa, quello che secondo la letteratura influisce maggiormente è la «reputazione» (Minciullo, 2016, p.7). Questa caratteristica consente infatti, di elevare l'immagine dell'impresa che possiedono tutti gli *stakeholder*, dai clienti ai fornitori.

---

<sup>11</sup> Fondata nel 1966 a Torino. È un istituto di ricerca sociale fondato dalla FIAT e dall'IFI (Istituto Finanziario Industriale) in occasione del centenario della nascita del Senatore Giovanni Agnelli.

Alcuni autori ritengono, invece, che a spingere per la costituzione delle imprese sia il bisogno di benefici fiscali in termini di riduzione d'imposta in cambio del sostegno finanziario alle fondazioni (Boesso et al. 2015; Barbetta 2013).

Un'altra motivazione che secondo alcuni può condurre un'impresa alla creazione di una fondazione è la possibilità di poter controllare in prima persona le attività promosse dalla fondazione. Questi istituti potrebbero consentire alle imprese di assegnare del personale specializzato in strutture dedicate al perseguimento di obiettivi filantropici in modo più efficace.

Tutte le attività che le fondazioni eseguono in nome dell'impresa, si riflettono automaticamente sull'immagine d'impresa e ne influenzano l'*heritage*. Molte imprese, per questo motivo, preferiscono non adottare questo tipo di strumento per valorizzare e tramandare il proprio *corporate heritage* per evitare possibili danni alla propria immagine, causati dalla perdita di controllo dell'impresa sulla fondazione e quindi dalla perdita degli obiettivi comuni tra impresa fondatrice e fondazione d'impresa (Minciullo, 2016, p.10).

### **3.2 Comunicare il *corporate heritage* con le *public relation***

Nell'ambito del *corporate heritage*, in letteratura con *public relations* ci si riferisce alle forme di promozione e comunicazione promosse dalle imprese per la valorizzazione e divulgazione dell'*heritage* aziendale. In questa categoria ricadono gli eventi di *corporate heritage*, il merchandising e l'adesione ad associazioni di imprese storiche (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.515).

#### **3.2.1 Eventi di *corporate heritage***

Con il termine evento si definisce «ciò che diviene, qualcuno o qualcosa che si esprimono nel momento attuale» (Montemaggi e Severino, 2007, p. 133).

Attraverso l'evento è possibile palesare all'esterno, quindi agli *stakeholder* dell'impresa sia interni che esterni, una realtà, una storia o un'attività che altrimenti non potrebbero essere rese note (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016).

L'evento di *corporate heritage*, è uno strumento che consente, inoltre, di creare delle relazioni e di comunicare agli interlocutori dell'impresa il valore del suo patrimonio storico. Per creare il contatto con i soggetti che vi partecipano, si costruisce un linguaggio che accomuni tutte le persone, spesso sconosciute tra loro e che porti alla definizione di una comunità intorno all'evento (Montemaggi e Severino, 2007, pp.133-134).

Questo strumento di *corporate heritage marketing* può quindi essere considerato il mezzo attraverso cui un gruppo di soggetti può condividere momenti e attività, utilizzando un proprio linguaggio esclusivo e codici comuni, di celebrazione del patrimonio storico e culturale di un'impresa (Lassandro, 2017, p.19).

Per le imprese si tratta di attuare una vera e propria strategia di *corporate heritage marketing*. Per questo motivo la creazione di un evento deve essere accuratamente progettata e organizzata.

La prima fase è analitica e decisionale (Montemaggi e Severino, 2007). È necessario ideare un evento che sia in linea con le strategie di marketing generali dell'impresa. In secondo luogo, bisogna individuare un target a cui rivolgersi che rispetti la mission del progetto iniziale. Solitamente la selezione del pubblico di riferimento per gli eventi per la celebrazione della *corporate heritage* viene definita «taylor made» (Montemaggi e Severino, 2007, p.134), in quanto viene «cucita su misura» in base alle caratteristiche possedute dai partecipanti. Solo in questo momento si potrà sviluppare una strategia dell'evento e la sua organizzazione operativa. Dovranno essere definiti tutti i servizi che si vogliono offrire ai partecipanti e che contribuiscono alla riuscita dell'evento (Lassandro, 2017, p.19). Si tratta della fase operativa che mette in moto una serie di azioni di controllo e di gestione per la realizzazione del progetto.

Una volta terminato l'evento di *corporate heritage*, l'impresa svolge un'analisi dei risultati ottenuti attraverso la realizzazione dell'evento, in termini di soddisfazione dei soggetti che vi hanno partecipato. Quest'ultima fase viene definita di «post-produzione» dell'evento. (Montemaggi e Severino, 2007, p. 135).

Ciò che spinge l'impresa a creare un evento di *corporate heritage* può seguire finalità «istituzionali» o di «fidelizzazione» (Lassandro, 2017, p.18).

Nel primo caso, l'impresa sfrutta l'evento per presentarsi ai suoi *stakeholder* come istituzione. Spesso gli eventi di *corporate heritage*, derivano dalla necessità imprenditoriale di raggiungere in modo più coinvolgente i propri consumatori e per

rafforzare la loro fedeltà al marchio. Si tratta, quindi, di creare occasioni di dialogo per poter prendere coscienza anche della *corporate heritage identity* che essi si sono creati dell'impresa. Un evento istituzionale può essere anche realizzato per rafforzare il legame tra le persone che operano all'interno dell'impresa (Argano, Bollo, Dalla Sega, Candida, 2005). Solitamente questi eventi prevedono la fruizione del patrimonio storico e culturale aziendale, ad esempio, attraverso mostre temporanee in uno spazio aziendale, oppure in un'area particolarmente rappresentativa del territorio in cui l'impresa è inserita (Montemaggi e Severino, 2007, p.137).

Nel secondo caso, invece, gli eventi di fidelizzazione sono spesso orientati al raggiungimento di un determinato target di *stakeholder*. L'evento in questo caso può essere visto come una specie di rito. Cova (2003) afferma che «nel caso si voglia far rivivere la storia di un prodotto, o re-instaurare un legame fra l'individuo e una tribù del presente o del passato, l'uso di riti costituisce un percorso preferenziale» (Cova, 2003). Secondo quanto detto dall'autore, il rito riveste un ruolo fondamentale per le persone. Spesso le imprese traducono il bisogno di ritualità degli individui attraverso la costruzione di un linguaggio, di un sistema di valori e anche di prodotti che entrano nella quotidianità delle persone e che li fanno sentire membri di una comunità (Montemaggi e Severino, 2007). Attraverso l'evento di *corporate heritage*, le imprese permettono ai soggetti membri della loro comunità di interagire e scambiare, culture, abitudini, emozioni e beni (Argano, Bollo, Dalla Sega e Candida, 2005). Secondo Palo Dalla Sega (2005), «gli eventi si assumono il carico di senso e di valori che una volta avevano le feste [...] costituiscono opere, immagini, simboli, ricordi e attese per l'immaginario collettivo» (Argano, Bollo, Dalla Sega e Candida, 2005).

Perseguendo questa visione, le imprese sfruttano gli eventi di *corporate heritage* per creare delle tradizioni interne all'azienda, spesso sfruttando il materiale conservato nell'archivio storico o nei musei d'impresa, promuovendo particolari iniziative che permettano ai consumatori di condividere la propria passione (Montemaggi e Severino, 2007).

Sia in ottica istituzionale che di fidelizzazione, l'evento si avvale del *corporate heritage* per sfruttare i simboli, i miti e la cultura del passato come linguaggio per raggiungere e coinvolgere in modo più efficace i fruitori (Lassandro, 2017, pp.20-21).

### 3.2.2 Merchandising del *corporate heritage*

Una seconda tipologia di *public relation*, considerata per la valorizzazione del *corporate heritage*, è il merchandising (Montemaggi e Severino, 2007, p.144).

Si tratta di uno strumento attraverso cui le imprese cercano di valorizzare il proprio patrimonio storico con prodotti e gadget che richiamano la tradizione e il passato aziendale.

In Italia, molte aziende producono prodotti che richiamano momenti storici passati che sono ricordati dalle persone con positività (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 516). Soprattutto in un periodo dove il panorama politico ed economico aumenta il sentimento d'incertezza nel futuro, per alcune persone risulta confortante potersi identificare con beni che ricordano momenti felici del passato, ed è questo sentimento che ha fatto sì che alcuni oggetti siano diventati delle vere e proprie icone (Lassandro, 2017, p.22).

Molti beni e servizi, in passato venivano realizzati con l'unico scopo di realizzare un utile per l'impresa. Oggi, quei beni e servizi sono portatori di valori, emozioni, tradizioni e spesso sono testimonianze di momenti particolari della storia di un individuo, di un'impresa o di un paese (Montemaggi e Severino, 2007, p. 145).

Chi progettato il design di un prodotto, l'invettiva dell'imprenditore e dei suoi collaboratori o anche un mercato particolarmente vantaggioso in preciso momento storico favorevole, hanno fatto sì che questi prodotti si sedimentassero nell'immaginario collettivo fino a farli diventare veri e propri miti (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016). Questa pratica non prevede la riproduzione di prodotti che rispecchino il «core business» aziendale, infatti le imprese si rivolgono a terzi per realizzare prodotti che verranno poi commercializzati in una rete commerciale diversa da quella dell'impresa (Lassandro, 2017, p.22). Altre volte, la vendita di prodotti di merchandising del *corporate heritage* viene realizzata sfruttando i negozi monomarca presenti soprattutto nei luoghi di grande frequentazione come aeroporti, centri commerciali e stazioni, in cui si cerca di far vivere alle persone una sorta di esperienza sensoriale che cerca di far avvicinare ulteriormente il consumatore al *corporate heritage* di un'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.148). Montemaggi e Severino (2007) propongono come esempio di questa pratica i «Mercedes Spot», dove, senza la necessità di esporre le automobili, che spesso rimangono a fare da scenografia, sono esibiti tutti oggetti di merchandising del *corporate heritage* con

l'obiettivo di sostenere la passione per la casa automobilistica (Lassandro, 2017, p. 24; Montemaggi e Severino p.148). Attraverso oggetti di uso quotidiano, non realizzati direttamente da Mercedes, si vuole attirare una comunità di automobilisti e coinvolgerli anche quando non si trovano alla guida della propria auto (Montemaggi e Severino, 2007, p.148).

Per realizzare il merchandising del *corporate heritage*, le imprese possono seguire strade diverse. Vi sono molteplici tipologie oggetto che può caratterizzare questa tipologia di merchandising e varia a seconda della finalità perseguite dall'impresa (Lassandro, 2017, p. 22). Montemaggi e Severino (2007), hanno individuato quattro oggetti principali che possono essere considerati per la realizzazione del merchandising del *corporate heritage* (Montemaggi e Severino, 2007, p.149).

L'impresa può realizzare dei prodotti «editoriali» del *corporate heritage*, spesso associati alla cultura passata del marchio. In questo caso, gli strumenti più utilizzati sono il «catalogo» (Montemaggi e Severino, 2007, p.149). Possono anche essere realizzate delle pubblicazioni che trattano di un momento particolare della vita e dell'evoluzione dell'impresa o degli attori che hanno contribuito alla sua fondazione e al suo successo (Lassandro, 2017, p.22).

Una seconda tipologia di oggetto per il merchandising del *corporate heritage* è quella dei prodotti aziendali «estromessi dal loro contesto naturale e proposti come souvenir» (Montemaggi e Severino, 2007, pp.149-150). Si tratta di una tendenza di merchandising che le imprese sfruttano per differenziare gli utilizzi dei loro prodotti. Montemaggi e Severino (2007) propongono come esempio la Ferrari e il suo «pistone da gara». Questa componente meccanica della vettura da gara quando non è più utilizzabile viene recuperata e, grazie alla collaborazione con ingegneri e designer, viene riproposta come oggetto d'arte per la casa (Montemaggi e Severino, 2007, p.150).

La terza tipologia di oggetti che possono essere realizzati sono le «copie dei prodotti storici» (Montemaggi e Severino, 2007). In questa categoria rientrano gli oggetti che riproducono fedelmente i prodotti passati dell'azienda particolarmente evocativi dal punto di vista estetico (Montemaggi e Severino, 2007, p.150). Questi prodotti possono essere realizzati in diverse varianti, ad esempio di dimensioni o materiali diversi. Non sono importanti in questo caso le caratteristiche funzionali di tali riproduzioni, ma ciò che

risulta fondamentale è il carattere evocativo che gli viene riconosciuto. Un esempio possono rappresentarlo i modellini delle automobili (Lassandro, 2017, p.23).

L'ultima categoria di oggetti di merchandising del *corporate heritage* individuata, è quella dei «prodotti derivanti da una produzione seriale e che sono ispirati al patrimonio iconografico dell'azienda» (Montemaggi e Severino, 2007, pp.150-151). Si tratta di produzioni seriali che, attraverso l'utilizzo di immagini del passato, diventano parte integrante del *corporate heritage*. Nonostante siano la forma più semplice di merchandising, risultano essere i prodotti più venduti, in quanto possono essere realizzati in modalità, quantità e qualità diverse. In genere si tratta di orologi, tazze, penne cartoline e oggetti di uso comune o di abbigliamento. Montemaggi e Severino (2007) sostengono che questa «produzione massiva» possa costituire un rischio per l'impresa, in quanto la produzione seriale spesso induce il consumatore a ritenere che quei prodotti siano di bassa qualità e che quella sia la politica perseguita dall'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.150).

Ciò che può accrescere il valore del *corporate heritage* trasmesso da questi prodotti, è il luogo in cui essi vengono commercializzati. Quello che appare più efficace, anche in senso di ritorno economico, è il punto vendita all'interno del museo d'impresa. Nei musei d'impresa, infatti, è spesso presente uno shop, collocato in genere alla fine del percorso, con l'obiettivo di far rivivere le emozioni provate al visitatore.

Cirrinzione e Mauri (2006) hanno analizzato la tematica dello shopping all'interno dei musei e sostengono che «il visitatore riceve dallo store la sensazione che ha vissuto durante la visita in una cornice più rilassante, che offre maggior relax e possibilità di interazione con gli oggetti» (Cirrinzione e Mauri, 2006). La possibilità di acquistare un oggetto appena osservato durante il percorso museale, fa sì che il *corporate heritage* possa oltrepassare i confini del museo d'impresa ed entrare nelle case delle persone e nella loro quotidianità (Montemaggi e Severino, 2007, p.151).

### **3.2.3 Associazionismo d'impresa**

Nella categoria delle *public relation* la letteratura infine fa rientrare l'adesione alle associazioni d'impresa (Lassandro, 2017, p.24).

Le imprese aderenti possono collaborare per la creazione di nuove forme di divulgazione e promozione del proprio patrimonio storico e culturale (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 516).

Tra le associazioni più importanti vi è Museimpresa, Associazione Italiana di Musei e Archivi di Impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.93).

Questa associazione ha preso vita grazie alla spinta di Confindustria e di Assolombarda nel 2001. Questa iniziativa aveva e ha l'obiettivo di riunire tutte le imprese impegnate nella valorizzazione del proprio patrimonio storico e culturale. Per poter supportare le imprese membri dell'associazione nel realizzare le proprie strategie di comunicazione di *corporate heritage*, Museimpresa ha dato vita alla creazione di un sistema di musei e di archivi d'impresa a cui le associate possono accedere per raccogliere informazioni.

Gli obiettivi, gli standard qualitativi e le modalità con cui le imprese possono e devono promuovere la «responsabilità culturale dell'impresa», sono stati raccolti nel «Manifesto degli intenti dell'associazione» (Sito web Museimpresa, 2018)<sup>12</sup>.

La mission che si è posta l'associazione è quella di permettere alle imprese storiche che ne fanno parte, lo scambio di esperienza e conoscenza, creando una propria rete nazionale delle realtà imprenditoriali italiane, musei, istituzioni culturali e le persone (Montemaggi e Severino, 2007, p.93).

Il servizio offerto da Museimpresa prevede anche l'opportunità per le imprese di accedere alle informazioni e dati raccolti dalle attività di ricerca dell'associazione, ma anche di quelle sviluppo e formazione per la creazione di musei d'impresa e di archivi.

A Museimpresa possono associarsi «le persone fisiche, gli enti, le istituzioni, le fondazioni, i musei e gli archivi d'impresa, i musei civici, le accademie e le istituzioni culturali pubbliche in genere che, condividendo le finalità dell'associazione, facciano richiesta di adesione, si impegnino a rispettare lo statuto e a versare la quota associativa e contribuiscano allo sviluppo delle sue linee programmatiche» (Sito web Museimpresa, 2018).

Oggi risultano affiliate piccole, medie e grandi imprese, archivi e musei che hanno deciso di condividere con il grande pubblico il proprio patrimonio storico (Montemaggi e Severino, 2007, p.94).

---

<sup>12</sup> Il Manifesto degli intenti è stato approvato e sottoscritto il 15 settembre 2001 da tutte le imprese associate.

Partecipando alle attività promosse da Museimpresa, le imprese storiche italiane possono collaborare alla preservazione del patrimonio imprenditoriale nazionale e stimolare altri soggetti o istituzioni ad investire nel loro *corporate heritage*.

Tra il 9 e il 23 novembre 2018, Museimpresa ha promosso la «Settimana della cultura d'impresa» in occasione «dell'anno europeo del patrimonio culturale 2018»<sup>13</sup> (Sito web Museimpresa,2018). In occasione di questa celebrazione della cultura imprenditoriale, Museimpresa ha organizzato su tutto il territorio nazionale, più di settanta eventi con lo scopo di valorizzare la cultura d'impresa e di promuoverla come patrimonio, non solo della cultura italiana, ma anche di quella europea.

L'associazione ha inoltre promosso il programma di «MuseimpresaLAB» che offre a ragazzi delle scuole superiori, la possibilità di accedere a progetti di alternanza scuola-lavoro che li coinvolgano nella creazione di visite guidate nei musei e archivi d'impresa affinché si possano coinvolgere sempre i più i giovani (Sito Web Museimpresa, 2018).

Museimpresa rappresenta la realtà associativa di imprese «storiche» italiane più grande e importante del Nostro Paese (Lassandro, 2017, p.24) e il sostegno maggiore ad esse per la conservazione e la valorizzazione del loro *corporate heritage*.

### **3.3 Lo storytelling del *corporate heritage* delle imprese**

Lo storytelling oggi è uno degli strumenti di marketing più conosciuto e studiato. Nel corso degli anni l'interesse rivolto all'arte di narrare come strategia comunicativa del *corporate heritage* è notevolmente aumentato (Lassandro, 2017, p.25).

Secondo Chirco (2016), «Le storie delle imprese acquistano sempre più importanza e sono una fondamentale leva per le attività di branding e di management molto di più rispetto ad altri strumenti tradizionali; le nuove frontiere di marketing e della

---

<sup>13</sup> L'Anno Europeo del Patrimonio Culturale è stato promosso dalla Comunità Europea per far sì che le persone e le imprese venissero coinvolte in un progetto di condivisione della cultura europea creando un senso di appartenenza non solo alla propria nazione, ma alla Comunità.

Sull'idea che il patrimonio culturale plasmi l'identità di un paese e dei suoi cittadini, sono state realizzate una serie di iniziative su tutto il territorio europea, volte a dar conoscere il patrimonio culturale di ogni Paese.

comunicazione spostano il loro focus dall'immagine del brand alla sua storia» (Chirco, 2016, p.45).

Per Lucci e Sacchi (2014) lo storytelling è inoltre uno strumento attraverso il quale le imprese possono stimolare l'interesse delle persone verso la storia dei loro prodotti. Il *corporate heritage*, dunque, può in questo modo essere raccontato e fissato nella mente del consumatore e trasmesso come unico (Lucci e Sacchi, 2014, p.40).

La narrazione come strumento comunicativo del proprio patrimonio storico e culturale viene adottata e sfruttata dalle imprese sottoforma di racconti di casi imprenditoriali in forma scritta. Questa tipologia di narrazione assume il nome di «Metodo dei Casi» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.72). Si tratta di una forma di racconto le cui origini si possono attribuire ai metodi didattici delle scienze giuridiche applicati alla Sorbonne di Parigi e poi presso l'università di Harvard, dove tale metodo è stato sfruttato per la formazione manageriale.

Nonostante questo metodo abbia ricevuto numerose critiche, dal punto di vista pedagogico è risultato invece essere rilevante per gli obiettivi educativi che esso pone. Il «metodo dei casi» mira, infatti, a sviluppare le qualità mentali degli studenti e la capacità di risoluzione dei problemi applicando i concetti studiati. Ciò che rende efficace tale metodo è proprio il fatto che per poter affrontare problematiche reali, lo studioso deve essere immerso direttamente nella situazione da risolvere (Napolitano, 2012, pp. 1-18).

La forma di narrazione che assume però più importanza per le strategie di *corporate heritage marketing*, è quella della creazione di «storie d'impresa» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018). Queste storie possono essere definite «razionalizzazioni strumentali del passato» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018). Attraverso queste storie viene sottolineata l'unicità dell'impresa agli occhi dei consumatori e di tutti gli *stakeholder* e si offre una spiegazione degli eventi che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.72). Come afferma Napolitano (2013), «Le storie sono espressione della cultura organizzativa, trasmettono valori e modelli comportamentali, generano e riflettono i cambiamenti delle organizzazioni» (Napolitano, 2013, pp. 63-70).

Il fondamento di ogni storia è basato sul senso che viene attribuito al passato di un'organizzazione. Questa attribuzione permette allo studioso di comprendere ed interpretare uno o più eventi e di riordinarli qualora non siano percepiti legati secondo

una relazione di cause effetto e anche dal punto di vista cronologico (Weick, 1997, pp. 137-142).

Tra i motivi per cui si riconosce tanta importanza alla storia, vi è la capacità di questo strumento di richiamare la memoria di un'impresa, non solo degli eventi che hanno caratterizzato il suo passato, ma anche delle tradizioni e, soprattutto, dei suoi valori (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.73). Franco Amatori (2008) sostiene che la storia possa rafforzare la cultura dell'impresa. Si parla in questo caso, dell'importanza che la storia d'impresa può assumere per gli stakeholder interni. Egli parla a questo proposito, della storia d'impresa come «*Magistra Vitae*» (Amatori, 2008, p. 588).

Lo storytelling è uno strumento che può essere sfruttato per coinvolgere il personale e spingerlo ad identificarsi nell'impresa. È un mezzo che, valorizzando il *corporate heritage*, motiva le persone a contribuire alla costruzione del futuro di un'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.74).

Spesso la narrazione viene sfruttata dalle imprese per comunicare al proprio pubblico i motivi che spingono ad un radicale cambiamento dell'organizzazione o, in momenti più critici per un'impresa, per rafforzare il legame con i propri *stakeholder* basandolo proprio sul patrimonio storico e culturale dell'impresa (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.75).

Le modalità attraverso cui può essere narrato il *corporate heritage*, attraverso lo storytelling, sono molteplici (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.508).

Le imprese possono scegliere diverse tipologie di canali, come ad esempio i siti web aziendali, le pagine social gestite direttamente dall'azienda, pubblicazioni di articoli sulla propria storia aziendale, fino alla creazione di monografie d'impresa (OMI-Osservatorio Monografie di Impresa).

Lo storytelling è uno strumento di *corporate heritage marketing* che consente alle imprese di narrare ai propri consumatori il proprio *corporate heritage*, di valorizzare le proprie origini e di creare una comunità dell'impresa che partecipi alla conservazione del patrimonio storico e culturale dell'organizzazione. Attraverso questo potente mezzo di comunicazione, il vissuto dell'impresa viene impresso nella mente dei consumatori e trasmesso come unico (Angelini, 2015).

### 3.3.1 Social network

Lo storytelling come strumento di valorizzazione del *corporate heritage* di un'impresa, sta trovando sempre più applicazione sui social network. È stato riscontrato che gli utenti con cui l'impresa entra in contatto su queste piattaforme, sono sempre più consapevoli e competenti, ma allo stesso tempo preferiscono avere la possibilità di comunicare con le imprese in modo più diretto, chiaro e semplice (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 510).

In un'indagine svolta da Riviezzo, Garofano e da Napolitano (2016), è emerso che poche imprese oggi sfruttano le potenzialità dei social network per mostrare e raccontare il proprio *corporate heritage*.

Bonacini (2012) a questo proposito afferma che «I canali del web, i nuovi social media di tipo partecipativo e il modello socio-economico del *world of mouth 2.0* offrono enormi potenzialità alla comunicazione culturale in termini di visibilità e di distribuzione» (Bonacini, 2012, p.97).

Tra i social network più utilizzati dalle imprese italiane, per promuovere il proprio patrimonio storico e culturale, vi sono Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e YouTube. Attraverso questi canali, esse possono veicolare le informazioni sulla propria storia, o ad esempio tenere aggiornati i propri utenti sugli eventi di *corporate heritage* promossi dall'impresa sul territorio (Lassandro, 2017, p.25).

Un contenuto *heritage* accattivante pubblicato sui social che porta l'utente a visitare il sito web perde la sua efficacia nel momento in cui il sito manca di attrattività. Le imprese devono tenere conto anche di apportare un restyling dei propri siti web per poter valorizzare al meglio il proprio *corporate heritage*. (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.231).

Grazie ai social network le imprese possono mettere a disposizione dei propri utenti musei e archivi d'impresa in formato digitale. La velocità e la comodità attraverso cui è possibile reperire le informazioni sul passato di un'impresa, fanno sì che aumenti la possibilità che le persone condividano queste informazioni anche nelle loro comunità social e contribuiscono alla divulgazione e alla valorizzazione del *corporate heritage* (Lassandro, 2017, p.26).

Sfruttare i social network e creare delle piattaforme web attraverso cui l'impresa può relazionarsi con gli utenti, richiede anche degli investimenti. Un esempio di investimento nei canali social è dato dall'azienda Fabbri icona del made in Italy e nota per aver introdotto nel mercato dolciario «l'amarena e gli sciroppi di frutta» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.222). Il product manager, Antonella Lombardi, ha affermato «da anni destiniamo risorse importanti allo sviluppo digitale della nostra azienda: non solo in termini strettamente economici, ma anche a livello di formazione, professionalità, risorse, entusiasmo» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.231). Riferendosi all'immediatezza con cui questi strumenti permettono di arrivare al pubblico di riferimento, continua definendo il mondo digitale come «l'ecosistema ideale per raccontare la ricchezza intrinseca ad un brand come Fabbri» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p. 232).

L'utilizzo dei social network consente quindi di dimostrare come un'impresa riesca a coniugare il passato al presente, unendo la tradizione all'innovazione, sfruttando un linguaggio nuovo per narrare il proprio *corporate heritage*.

Sfruttare le nuove tecnologie e i nuovi media, risulta quindi essenziale per poter realizzare lo storytelling del *corporate heritage*. La narrazione digitale si presenta anche un mezzo per raggiungere un pubblico più ampio quali i nativi digitali e le nuove generazioni che fanno dei social la loro prima fonte di informazione (Lassandro, 2017, p.26).

### **3.3.3 Video corporate per narrare il *corporate heritage***

Il *video corporate* è un ulteriore strumento da considerare nella realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing*.

Si tratta di video che l'impresa realizza per coinvolgere il pubblico nel rivivere la sua storia e tutti gli avvenimenti che l'hanno segnata (Lassandro, 2017). Talvolta, i *video corporate* sono realizzati in occasione di un anniversario o di una commemorazione. La caratteristica fondamentale di questi video è la capacità di emozionare e coinvolgere attraverso la narrazione. Spesso, infatti, le imprese investono molte risorse nella qualità tecnica per far sì che musiche, immagini e le interviste ai personaggi principali del racconto, riescano a rievocare l'atmosfera del passato (Lassandro, 2017, p.26).

Le imprese possono decidere di realizzare un *video corporate* da trasmettere al loro interno, destinando la visione ai propri dipendenti e ai diretti collaboratori. Tuttavia, è

possibile trovare anteprime, parti o il filmato intero, anche sulle pagine social dell'impresa. Spesso sulla pagina istituzionale dell'impresa viene dedicata una sezione alla sua storia dove viene inserito anche il video corporate.

Un esempio originale di utilizzo di questo strumento per diffusione della conoscenza sul *corporate heritage* è quello adottato dalla famiglia Tillino per narrare la storia dei prodotti dell'azienda Albergian<sup>14</sup>. Per trasmettere il proprio video corporate, l'azienda oltre a sfruttare i tradizionali mezzi di comunicazione e i social network, ha inserito nelle etichette dei propri prodotti un QR code che se scansionato permette di visualizzare direttamente dal cellulare il *video corporate* (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.138).

### 3.3.2 Monografie d'impresa

Le imprese possono decidere di narrare il *corporate heritage* anche attraverso un "libro" (Lassandro,2017). In questo caso si parla di monografie di impresa, che vengono solitamente redatte per particolari occasioni, come possono essere gli anniversari della fondazione delle imprese. L'obiettivo principale delle monografie è quello di dare continuità al *corporate heritage* di un'impresa. Attraverso un libro, infatti, le imprese possono ripercorrere la propria storia, riportando gli eventi significativi e i soggetti con cui esse sono entrate in contatto (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 512).

Una definizione di questo strumento di *corporate heritage marketing* viene fornita dall'Osservatorio Monografie di Impresa «è il racconto del vissuto di tutti gli attori dell'Azienda [...] Esso si traduce in documento, di solito in forma di libro, detto, appunto, Monografia Istituzionale d'Impresa, strumento importante per la validazione della storia

---

<sup>14</sup> Il Business della famiglia era inizialmente quello dell'attività alberghiera, ma a seguito della Seconda Guerra Mondiale, la proprietà ha subito la quasi totale distruzione dell'albergo della rinomata località di villeggiatura di Prangelato. Poco prima dell'inizio del conflitto la famiglia aveva iniziato a realizzare una propria produzione di marmellate per sfruttare a pieno i periodi di chiusura della struttura alberghiera. Tra le produzioni più note vi è "L'Elisir del Prete", liquore di cui l'azienda detiene l'esclusiva di produzione e vendita. La continua ricerca per la produzione di prodotti che conservino la memoria del territorio di origine dell'Albergian, fa sì che negli anni Settanta, la famiglia decida di chiudere l'attività principale e di trasformare l'albergo nella bottega dove viene tramandata la storia della famiglia e dei prodotti Albergian, mentre la sede produttiva oggi si trova a Pinerolo.

e della reputazione dell'Azienda nell'ambito della propria Comunicazione d'impresa» (Sito web OMI, 2018)<sup>15</sup>.

Si tratta spesso di opere di grandi volumi, in cui vengono inseriti, documenti, fotografie e citazioni dei membri che nel corso degli anni hanno contribuito alla creazione del *corporate heritage* dell'impresa (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p. 510).

### **3.4 Il *corporate heritage branding***

L'ultima categoria di strumenti di *corporate heritage marketing* individuata dalla letteratura, è quella del *branding*. Si tratta di inserire e veicolare attraverso il brand delle imprese, il proprio *corporate heritage* o di reinserire nel mercato prodotti che hanno fatto la storia del brand, ma riproposti in chiave moderna (Lucci e Sacchi, 2016, p.40).

#### **3.4.1 *Corporate heritage branding* come identità visiva dell'impresa**

I consumatori che entrano in contatto con un determinato brand dell'impresa, vengono attratti «dall'identità visiva» in esso racchiusa, che innesca in questi soggetti un senso di appartenenza alla vita dell'impresa e di sicurezza (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.512). L'*heritage*, veicolato attraverso il brand, assume così funzione di garanzia. Esempi di elementi caratteristici di questa forma di *branding* sono l'indicazione della data di fondazione o il nome dell'azienda sulle confezioni oppure, un particolare font che richiami uno stile utilizzato nel passato. Chirco M. (2016) riporta come in numerosi studi aziendali si sia notato che una modalità di valorizzazione del patrimonio storico dell'impresa sia stato il ricorso all'inserimento di termini di rimando alla «familiarità». È una modalità

---

<sup>15</sup> L'Osservatorio Monografie di Impresa (OMI), nasce nel 2011, dall'impegno di Mario Magagnino nella ricerca sulla comunicazione d'impresa e sullo strumento della Monografia. L'osservatorio ha come finalità quello di fornire un contributo alla creazione di una cultura imprenditoriale perseguita con la ricerca, la valorizzazione e la divulgazione degli strumenti di comunicazione istituzionale dell'impresa. Il progetto coinvolge direttamente anche studenti universitari attraverso la ricerca, lo studio e conservazione delle monografie di impresa italiane. L'osservatorio ha inoltre avviato dei veri e propri corsi di formazione sulla tematica della comunicazione istituzionale, dell'heritage marketing e della narrazione di impresa. Viene inoltre offerta la collaborazione ad Enti, Associazioni ed Imprese per sviluppare e avviare strategie di comunicazione ed heritage marketing.

sfruttata soprattutto dalle aziende familiari che, attraverso, l'inserimento della data di fondazione, del nome della famiglia fondatrice, dello stemma o della dicitura fratelli o figli, vogliono veicolare in modo diretto l'importanza del proprio *corporate heritage* tramite il brand (Santos, Burghausen e Balmer, 2016, pp.67-88).

Spesso questa modalità di *branding* del *corporate heritage*, viene sviluppata in occasione di eventi celebrativi della storia dell'impresa. Questo si può tradurre nella creazione di loghi o edizioni limitate, creati ad hoc per l'occasione, come ad esempio per gli anniversari della fondazione. In questo modo le imprese possono ripercorrere la propria storia e celebrarne l'eccellenza insieme ai propri consumatori.

Un esempio di applicazione della strategia di *corporate heritage branding* è quella attuata dalla Peroni. L'azienda ha veicolato la propria attenzione soprattutto al packaging. Attraverso la data di fondazione l'azienda ha voluto mettere in risalto la propria longevità e il proprio patrimonio di conoscenza ed esperienza dell'arte birraia (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, pp.176-191). Inoltre, il riferimento alla fondazione dell'azienda si ritrova in tutte le attività di comunicazione del patrimonio storico e culturale di Peroni. La *corporate communication manager* dell'azienda ha affermato che «molti concorrenti danno sempre più visibilità all'anno di fondazione, anche se non si tratta di aziende storiche» (Lassandro, 2017, p. 30). Questo avvalorava la tesi secondo cui, anche le imprese di recente fondazione, possono sin da subito costruire il proprio *corporate heritage* attraverso una strategia di *branding*. Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018) propongono come esempio un'altra iniziativa attuata da Peroni. Nel 2016, per celebrare i 170 anni di attività, l'azienda ha realizzato un'edizione limitata di confezioni con la riproduzione delle etichette storiche degli anni più importanti che hanno segnato la storia della Birra Peroni (Lassandro, 2017, p.30). Le lattine sono state, inoltre, inserite in uno spot, in cui veniva enfatizzato che la produzione è rimasta la stessa di più di un secolo fa. Il lancio di questa edizione è servito a raccontare ai propri consumatori la storia dell'attività birraia nel corso degli anni (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.187).

Un altro esempio di *branding* del *corporate heritage* interpretato come «identità visiva» secondo Montemaggi e Severino (2007) è rappresentato dall'iniziativa del noto marchio di abbigliamento Salvatore Ferragamo. La maison di moda ha esibito nel Museo Salvatore Ferragamo una linea di riproduzioni dei modelli di scarpe realizzate dal fondatore dell'azienda. In particolare, i due studiosi hanno sottolineato come siano due modelli che

al meglio rappresentano l'efficacia di questo strumento di *corporate heritage marketing* e che hanno creato il mito del brand. Il primo è quello creato per Marilyn Monroe, il secondo realizzato dallo stesso Salvatore Ferragamo per Ava Gardner (Montemaggi e Severino, 2007, p.145). Questi due modelli, rappresentano ancora oggi un momento della storia della moda in cui le attrici erano viste dagli stilisti e dalle case di moda, come testimonial per valorizzare e pubblicizzare i propri abiti e i propri marchi e che oggi possono essere considerate precursori degli *influencer*. Quello che è stato fatto con la «*Ferragamo's Creations*» è stato conservare il patrimonio storico dei prodotti per poi riportarli in vita con un richiamo ai modelli del passato, grazie alla possibilità di poter accedere a progetti, brevetti e alla documentazione dell'epoca a cui essi risalgono (Montemaggi e Severino, 2007, p.145).

### **3.4.2 Il *retro-branding* per rievocare il passato**

Quando le imprese sfruttano «l'effetto nostalgia» (Cattaneo e Guerini, 2012, p.685) per reintrodurre nel mercato vecchi prodotti della produzione passata dell'impresa, rivisti in chiave moderna, si parla di *retro-branding* (Riviezzo, Garofano e Napolitano, 2016, p.513). Le imprese attuano un restyling dei prodotti che ne hanno segnato il successo, con l'obiettivo di rievocare le emozioni vissute dai consumatori, agendo sull'effetto nostalgia per ricordare i vecchi tempi.

Un brand diventato icona nel tempo, riesce a stimolare l'interesse dei suoi interlocutori, affermando in questo modo il proprio *corporate heritage* in termini di riconoscibilità del nome, di ricordo e di storia (Cattaneo e Guerini, 2012, p.687).

Un esempio di operazione di *retro-branding* è rappresentata da quella che ha riportato in vita la Polaroid, storica macchina fotografiche che è stata riproposta in chiave moderna e adattata alla necessità degli amanti della fotografia di condividere sui social network i propri scatti (Lassandro, 2017, p.27). Progettata da Edward Land nel 1943, oggi è uno dei simboli della fotografia e la testimonianza di come un marchio possa sfruttare il proprio passato per ritrovare il legame con i propri consumatori. L'importanza che viene attribuita al *corporate heritage* si può ritrovare nella descrizione del brand sul loro sito web «We embrace the nostalgia inherent in our past, allowing us to embrace old technologies through new technologies and beyond» (Sito web Polaroid, 2018).

Attraverso il *retro-branding*, le imprese possono quindi celebrare il proprio patrimonio storico attraverso i loro prodotti che, grazie alle nuove tecnologie, possono tramandare i valori del brand e proprio attraverso «l'effetto nostalgia», sviluppare l'interesse dei consumatori (Holbrook e Schindler, 2003, p. 125).

Secondo Montemaggi e Severino (2007) un ulteriore esempio di come il *corporate heritage* sia stato sfruttato per riprodurre il design del passato e integrarlo alle nuove tecnologie, è quello del lancio della "Sport Classic" effettuato da Ducati nel 2003. Questo modello di moto non si basa su quello prodotto negli anni Settanta, ma ne richiama alcuni elementi come i cilindri che derivano dal progetto originario.

Un'alternativa di *retro-branding* del *corporate heritage* presentata dagli studiosi è quella realizzata dal marchio Alessi. Nel 2005, l'azienda ha riproposto una serie di prodotti progettati da Franco Sargiani ed Eija Helender sulla fine degli anni Settanta per l'azienda (Montemaggi e Severino, 2007, p. 119). Il «Programma 8», così chiamato da Sargiani e Helender, prevedeva la realizzazione di utensili da cucina modulari basati sullo stile di design dell'epoca (Sito Web Alessi, 2018). Il progetto al tempo non riscosse successo e per questo fu sospeso e i prodotti realizzati furono inseriti nella collezione del Museo Alessi<sup>16</sup>. Nel 2005, l'azienda decise di sfruttare questi prodotti di *corporate heritage* conservati nel Museo Alessi e di reintrodurli nel mercato, apportando alcune modifiche in di materiale utilizzato per la loro produzione (Montemaggi e Severino, 2007, p.147).

---

<sup>16</sup> Il Museo Alessi è stato inaugurato nel 1998. Si tratta di un museo d'impresa non aperto al pubblico, ma è visitabile solo su appuntamento. Al suo interno sono raccolti tutti i prototipi, i modelli, le pubblicazioni, fotografie e cataloghi che testimoniano l'evoluzione del marchio nel tempo. Esso ha una duplice funzione, quella di offrirsi come archivio operativo per le attività di progettazione e allo stesso tempo si presenta come collezione di design. Svolge quindi la funzione di museo istituzionale, garantendo la conservazione del patrimonio storico e culturale dell'azienda Alessi e stimolando l'innovazione di prodotto e la promozione. Il museo, infatti, si presta ad ospitare eventi culturali, come mostre, letture, presentazioni di pubblicazioni dedicati ai progetti che sono stati realizzati e che testimoniano la storia del design italiano. Il Museo Alessi è uno dei fondatori dell'associazione Museimpresa.

## Capitolo 4: Ricerca sulla percezione del consumatore del *corporate heritage*

### 4.1 Metodologia della ricerca

L'obiettivo dell'elaborato è comprendere come il consumatore percepisca l'*heritage* aziendale.

Nell'analisi della letteratura è emerso che è stato dato tanto spazio alla trattazione di casi studio specifici di singole imprese, come lo dimostrano gli esempi citati nel precedente capitolo, che hanno sfruttato strategie di *corporate heritage marketing*, ma poca attenzione è stata rivolta al punto di vista del consumatore.

Per la raccolta dei dati si è voluto prediligere tecniche di ricerca qualitative non standard e per questo sono state condotte delle interviste individuali semi strutturate a soggetti diversi e selezionati casualmente.

Per la costruzione della traccia dell'intervista, è stata formulata la domanda cognitiva che ha motivato l'interesse verso questa ricerca: "*Come il consumatore percepisce e valuta le iniziative di corporate heritage marketing delle imprese?*".

Sono stati quindi definiti gli obiettivi informativi: quale sia l'importanza attribuita alla storia aziendale dal consumatore e quali iniziative lo coinvolgano maggiormente.

Ciò che ci si aspetta di ottenere da questo studio è cogliere quali elementi emersi possano essere condivisi da soggetti diversi e confrontare i risultati delle interviste con la descrizione della tematica fornita dalla letteratura. I risultati ottenuti da questa analisi potrebbero essere utilizzati come punto di partenza dalle aziende per sviluppare strategie di *corporate heritage marketing* per avvicinare i consumatori alla loro realtà o incrementare la loro fedeltà al brand.

La traccia di domande per l'intervista è stata predeterminata, ma si è deciso di lasciar parlare liberamente l'intervistato per poter cogliere al meglio le sue percezioni riguardo il tema della conversazione.

Per capire la modalità più efficace di svolgimento dell'intervista, è stato effettuato un test con 5 interviste di prova. In questo modo si è capito che era necessario lasciare molta più libertà all'interlocutore.

Si è preferita quindi la forma di intervista in profondità in quanto risulta essere la forma più adatta per poter analizzare le motivazioni e i comportamenti delle persone (De Candido, 1993).

Definendo la traccia si è cercato di associare ad ogni domanda un obiettivo specifico, per ricordare all'intervistatore durante lo svolgimento dell'intervista, quali informazioni fossero importanti da ottenere. La tabella 1 contiene la traccia e gli obiettivi ricercati.

Tabella 1: Traccia dell'intervista

<b>Domande</b>	<b>Obiettivi</b>
1. È interessato/a a conoscere la storia delle imprese che producono i prodotti che lei acquista?	Capire il grado di coinvolgimento del soggetto nella tematica e in che modo questo fatto può influire sul suo comportamento e in che grado rispetto ad altri fattori.
2. Ha mai preferito un prodotto di un'azienda di cui conosce la storia e cultura piuttosto di una di cui non ha informazioni?	Capire quale tipologia di scelte d'acquisto effettua, se è un soggetto che si informa e in quali settori merceologici questa conoscenza può influire.
3. Ha mai visitato un'impresa per conoscere anche la sua storia? Quale ricordo l'ha colpita maggiormente?	Capire se il soggetto ha visitato imprese, se musei d'impresa, fondazioni, se ne ha avuto la possibilità o meno o non vi è interesse. In base al racconto cogliere quali aspetti della visita hanno attratto di più la persona e cosa non è piaciuto dell'esperienza. Indagare in quali circostanze è avvenuta la visita e il grado di coinvolgimento.
4. Ha mai partecipato ad eventi promossi dalle aziende per conoscere la loro storia?	Capire se il soggetto intervistato cerca questi eventi e attraverso quali canali

	ottiene le informazioni e se vi è interesse a parteciparvi.
5. Ha mai visitato o conosce un Museo di impresa o una Fondazione o altri luoghi in cui viene conservata il patrimonio storico delle imprese?	Capire se il soggetto conosce i principali strumenti di <i>corporate heritage marketing</i> della prima categoria individuata
6. Ritiene che le imprese riescano a comunicare il proprio patrimonio storico e culturale ai consumatori?	Verificare la percezione che il soggetto ha della capacità di narrazione dell'impresa.
7. Se interessato/a, attraverso quali canali cerca le informazioni sulla storia e la cultura di un'impresa?	Indagare attraverso quali mezzi il soggetto ricerca le informazioni. Se utilizza i social, se il passaparola o altre forme di comunicazione come tv o radio o se non ricerca informazioni.
8. Ritiene che le iniziative promosse dalle imprese per far conoscere il proprio patrimonio storico e culturale possano coinvolgere i consumatori di ogni età?	Verificare se le iniziative di <i>corporate heritage marketing</i> possono coinvolgere i consumatori di ogni età o se rischiano di escluderne alcuni.
9. Secondo lei, per cosa può essere utile ad una persona conoscere il patrimonio storico e culturale di un'impresa? Perché una persona dovrebbe informarsi sulla storia di un'impresa?	Indagare su ulteriori aspetti non presi in considerazione all'inizio della ricerca.

Fonte: elaborazione personale

L'interazione molto vicina a quelle naturali sperimentate dagli individui ogni giorno è uno dei vantaggi considerati nell'utilizzare questa tipologia di tecnica. Inoltre, risulta essere altamente flessibile al luogo, ai tempi e alla tipologia di interlocutori.

La preferenza per l'applicazione di tecniche di ricerca qualitative non standard, nasce dalla volontà di scavare in profondità l'oggetto di studio, cogliendo atteggiamenti, reazioni ed emozioni dei soggetti coinvolti. Questo è stato possibile grazie al coinvolgimento in prima persona del ricercatore, che ha consentito di raccogliere informazioni non distorte e rende più agevole il riconoscimento di elementi relativi all'indagine inaspettati che il ricercatore può non avere considerato all'inizio della ricerca. La libertà espressiva sia dell'intervistatore che del soggetto intervistato è risultata, attraverso questa tecnica, ampliata.

Come indicato in letteratura (De Candido, 1993), ai soggetti selezionati non è stato esplicitato la finalità della ricerca per non influenzare le risposte. Una volta richiesta la disponibilità a partecipare a delle interviste per una tesi di laurea magistrale ai soggetti è stato chiesto se in base alla loro personale esperienza ritenevano importante conoscere il patrimonio storico e culturale di un'impresa.

La selezione dei soggetti a cui somministrare le interviste è stata casuale, ma l'attenzione è stata rivolta a intervistare i soggetti nei luoghi d'acquisto altamente frequentati come centri commerciali e negozi del centro città di Padova. Sono state complessivamente effettuate 25 interviste. In Appendice è riportata la Tabella 2 contenente l'anagrafica dei soggetti intervistati.

Il periodo scelto per la conduzione delle interviste è stato quello di dicembre, questo perché ha consentito di poter osservare un campione di consumatori più numeroso, data la vicinanza al Natale e una dedizione maggiore all'attività di *shopping*. Numerosi soggetti sono stati avvicinati cercando informazioni sulla motivazione che li spingeva a selezionare come regalo un prodotto di una marca piuttosto che di un'altra e, una volta ingaggiati, è stato più facile indagare sui gli obiettivi conoscitivi della tesi.

Per garantire alla ricerca un numero sufficiente di informazioni e all'intervistatore il tempo necessario per ingaggiare il soggetto e sviluppare una conversazione che potesse toccare tutti i punti prestabiliti, il tempo medio previsto per l'intervista era di 15 minuti. Quasi tutte le interviste sono durate più del tempo prestabilito, in quanto gli intervistati hanno manifestato interesse per il tema trattato e hanno acconsentito a continuare la conversazione. In questi casi è stato scelto un ambiente tranquillo vicino al luogo di ingaggio, che non potesse in alcun modo condizionare o mettere a disagio l'interlocutore.

Ogni intervista, previa autorizzazione del soggetto intervistato, è stata registrata e trascritta. Successivamente per la codifica si è seguito l'approccio induttivo proposto da Altinay e Paraskevas (2008). I risultati saranno poi analizzati nel Capitolo 5.

## **4.2 Limiti metodologici**

L'intervista come strumento di raccolta dati potrebbe presentare delle debolezze metodologiche. Infatti, risulta essere uno strumento difficile da controllare. È stato quindi necessario porre molta attenzione alla conversazione, in quanto «più si è distaccati da un'interazione sociale, più si riesce a mantenerla sotto controllo, ma può andare a discapito della comprensione di ciò che l'interlocutore afferma» (Bernardi, 2014).

Un'ulteriore variabile che è stata considerata per la conduzione dell'intervista, è la flessibilità. Essa potrebbe esporre questa tecnica di ricerca ad un elevato grado di variabilità determinata dai diversi contesti di realizzazione e dalle differenze sei soggetti intervistati (Bernardi, 2014, pp.145-159). Per questo motivo è possibile che l'interpretazione dei dati sia condizionata dalla capacità di comprensione dell'intervistatore del pensiero del soggetto intervistato. Questa modalità potrebbe, inoltre, incrementare il rischio di non poter effettuare tutte le domande, motivo per cui risulta essenziale predeterminare alcuni focus principali, la cui indagine è fondamentale al fine della ricerca.

Il campionamento effettuato non è stato di tipo probabilistico, poiché si è scelto di effettuare una ricerca di tipo qualitativo non standard che non mira ad analizzare categorie di dati già esistenti, ma a ricercarne di nuove (Altinay e Paraskevas, 2008).

I principali limiti nella fase di raccolta dei dati per questa ricerca sono che l'intervistato potrebbe aver fornito informazioni poco veritiere e in alcuni casi la chiusura del soggetto durante la conversazione.

Per coinvolgere maggiormente l'intervistato si è deciso di portarlo a raccontare la sua esperienza. In questo modo è stato più facile raccogliere informazioni sulle sue percezioni, opinioni e comportamenti. In alcuni casi, con soggetti più timidi, si è dovuto accompagnare la persona a toccare determinati aspetti del suo racconto.

Per evitare che i soggetti si sentissero giudicati o ritenuti impreparati sull'argomento, si è deciso di porre le domande in modo indiretto ad eccezione di pochi casi in cui è stato necessario guidare in modo esplicito l'intervistato.

In alcune interviste è risultato impossibile seguire la traccia perché il soggetto si è lasciato coinvolgere dall'argomento e in modo autonomo è riuscito a toccare tutti gli obiettivi prefissati facendo emergere nuovi argomenti rilevanti che sono stati affrontati anche nelle interviste successive.

Un limite ulteriore è la numerosità, ma seguendo la teoria della ricerca qualitativa si è continuato a sottoporre le interviste fino a quando dalle ultime non si ottenevano informazioni che potessero aggiungere novità ai dati raccolti fino a quel momento (Altinay e Paraskevas, 2008). Infatti, analizzando le ultime 5 interviste, si è visto che le informazioni ottenute erano simili a quelle delle interviste eseguite in precedenza.

Una volta saturato il campione si è deciso di ultimare la raccolta delle interviste e di procedere con la loro codifica e analisi.

#### **4.3 Metodo di analisi dei dati raccolti**

Dal momento in cui si è deciso di utilizzare una tecnica di ricerca qualitativa, per la raccolta e l'analisi dei dati ottenuti con le interviste, si è deciso di perseguire la tecnica più diffusa nella sociologia per la comprensione e la spiegazione dei comportamenti delle persone. Si tratta della Grounded Theory, modello di ricerca utilizzato dagli studiosi per definire una teoria partendo dall'osservazione del fenomeno, costruito da Barney Glaser e Ansem Strauss (1967)<sup>17</sup>.

I due sociologi definiscono questo modello come «insieme di procedure capaci di generare una teoria fondata sui dati» (Glaser e Strauss, 1967). Altri autori hanno fornito definizioni di questo metodo di indagine, poiché molti ritengono che la mancata struttura di questo modello che permette il suo adattamento alla realtà, allo stesso tempo non consenta di descriverla in modo adeguato. Tra le definizioni in letteratura troviamo quella di «approccio sistematico, induttivo e comparativo per condurre ricerche allo scopo di costruire una teoria», (Charmaz, 2006), e di «termine-ombrello che ricomprende svariati e differenti varianti, accenti e direzioni oltre a modi di pensare ai dati. Quindi una costellazione di metodi» (Charmaz, 2009). Secondo Charmaz, quello della Grounded

---

<sup>17</sup> Barney e Strauss teorizzano questo modello con l'obiettivo di dare il giusto valore alla ricerca qualitativa che negli anni sessanta ha subito una forte crisi a vantaggio della ricerca quantitativa.

Theory è quindi un approccio che si può perfettamente adattare allo studio sui processi di interazione e dei significati che vengono attribuiti dagli individui (Charmaz, 1995).

In questo modo la teoria esistente non viene presa in considerazione, ma viene tralasciata per permettere ai dati raccolti di far emergere una nuova teoria. Si tratta di una modalità di ricerca particolarmente utile qualora si voglia effettuare una ricerca in un campo poco noto (Altinay e Paraskevas, 2008).

Come precedentemente affermato, la letteratura relativa al *corporate heritage marketing* non si è soffermata sull'analisi specifica di come il consumatore percepisca le strategie relative attuate dalle imprese e del ruolo che il patrimonio storico di un'impresa possa svolgere nelle sue scelte di acquisto. Scegliere questo modello di ricerca ha quindi consentito di contribuire all'ampliamento della teoria relativa al *corporate heritage* ponendo al centro dell'analisi il consumatore e le sue percezioni.

L'analisi dei risultati della ricerca sarà effettuata nel capitolo successivo. In questa sede ci limiteremo a presentare i principali passaggi che sono stati affrontati per l'estrapolazione dei dati e la loro interpretazione.

Secondo Altinay e Paraskevas (2008) l'approccio di questa teoria può essere suddiviso in due fasi. La prima prevede la «familiarizzazione con i dati» da parte del ricercatore, mentre la seconda concerne la codifica, la «concettualizzazione» e il «riordino» dei dati raccolti (Altinay e Paraskevas, 2008).

Il passaggio di «familiarizzazione» serve al ricercatore per cogliere i passaggi più importanti emersi durante la ricerca e, nel caso di questa tesi, tutte le informazioni ottenute tramite le interviste. Attraverso questa fase, è possibile avere un'idea più chiara dei concetti ottenuti con un'analisi iniziale dei dati e il ricercatore può iniziare raccogliarli in categorie e a determinare le relazioni che li legano (Altinay e Paraskevas, 2008).

Per quanto invece riguarda la fase di codifica, i dati verranno scomposti, suddivisi in categorie e riorganizzati fino ad ottenere una base teorica. Questo processo appare molto delicato e complesso.

Per aiutare il ricercatore la letteratura fornisce quattro passaggi che egli deve seguire per una corretta codifica (Altinay e Paraskevas, 2008).

- *Open coding*: si tratta di una forma di labeling, etichettatura dei dati grezzi raccolti. Verranno individuate delle prime categorie che appaiono rilevanti e che mettono in luce la relazione tra dati.

- *Axial coding*: In questa fase il ricercatore dovrà individuare delle sottocategorie ordinando quelle di partenza e dovrà evidenziare il legame con la categoria di appartenenza. Si tratta di una codifica molto più specifica. Ogni relazione viene accuratamente verificata.
- *Selective coding*: Questa fase serve a chi svolge la ricerca di creare categorie più generiche e astratte. Si inizia in questa fase, a delineare la base teorica che spiega il fenomeno studiato.

Il modello sottolinea inoltre la necessità di effettuare un'ulteriore analisi ovvero quella dell'*enfolding literature*. A questo punto il ricercatore dovrà confrontare la teoria ottenuta con quella esistente, analizzando eventuali conflitti, discrepanze o sovrapposizioni (Strauss e Corbin, 1990, p.57).

Ciò che caratterizza questo modello di analisi, è la circolarità. Essa porta il ricercatore in ogni fase a riflettere sul processo di ricerca che sta svolgendo.

## **Capitolo 5: Analisi dei risultati della ricerca**

Come anticipato nel Capitolo 4, l'analisi dei risultati della presente ricerca ha rispettato le linee guida fornite dal modello della Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967). La codifica dei dati raccolti è stata impostata sulle due fasi teorizzate da Altinay e Paraskevas (2008).

### **5.1 La familiarizzazione con i dati raccolti**

La fase iniziale di analisi dei dati raccolti, porta il ricercatore a prendere familiarità con le informazioni estrapolate. L'obiettivo, secondo la Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967), è quello di fornire un'idea generale dei dati in possesso in modo tale che sia chiaro l'orientamento da perseguire durante tutto il processo di analisi.

Per quanto riguarda questa ricerca, il procedimento di «familiarizzazione con i dati» è stato facilitato dall'ascolto delle registrazioni delle interviste effettuate. Durante la sbobinatura, infatti, è stata effettuata una prima analisi dei concetti più ridondanti e più significativi per lo sviluppo della ricerca.

La caratteristica di circolarità, propria di questo modello di ricerca, è stata accentuata in questa fase. La lettura delle trascrizioni delle interviste ha infatti richiesto più volte di confrontare affermazioni e concetti espressi dagli individui, in quanto alcune riuscivano a spiegare in modo più chiaro lo stesso concetto espresso da altri soggetti.

Ogni trascrizione è avvenuta subito dopo lo svolgimento dell'intervista in modo da poter confrontare ciò che il soggetto affermava con le note e gli appunti scritti. Questa fase è risultata fondamentale per poter descrivere al meglio le reazioni, i toni utilizzati, i concetti che esprimevano i soggetti intervistati. Inoltre, la tempestiva trascrizione ha consentito di perfezionare la modalità di svolgimento delle interviste successive, sia in termini di interazione con gli individui intervistati sia in termini di domande poste loro.

La scelta di effettuare interviste semi strutturate ha permesso di individuare concetti che non erano stati considerati nella fase di progettazione del disegno di ricerca e che si sono rivelati fondamentali per il raggiungimento dello scopo della ricerca.

Una volta rilette le trascrizioni ed individuati per ciascuna i dati più significativi, è stato effettuato un confronto che potesse chiarire quali fossero i concetti che potessero legare tutti i dati evidenziati e che fossero essenziali per la ricerca.

## **5.2 Processo di codifica dei dati**

In letteratura Strauss e Corbin (1990) forniscono un preciso processo da seguire per l'esecuzione corretta di questa fase di analisi. Secondo gli autori, per generare una nuova conoscenza partendo dai dati raccolti è necessario utilizzare tre tipologie di codifica.

La prima fase prevede una codifica definita «aperta», denominata *open coding* che, come già presentata nel precedente capitolo, permette di individuare gli elementi fondamentali dei dati grezzi iniziali per consentire una loro iniziale suddivisione in categorie (Altinay e Paraskevas, 2008).

La seconda fase è quella dell'*axial coding*, ovvero la «codifica assiale». Strauss e Corbin, (1990), riconducono a questa fase l'attività di riordino delle categorie precedentemente individuate e di creazione di sottocategorie di dati. Fondamentale in questa fase è la spiegazione di come categoria e sottocategoria siano tra loro collegate (Strauss e Corbin, 1990).

La terza fase viene definita *selective coding*, ovvero «codifica selettiva», la quale consiste in un'astrazione delle categorie individuate andando a delineare una base teorica che racchiuda tutti i concetti analizzati.

Strauss e Corbin individuano un'ulteriore fase del processo per ritenere ultimata la ricerca. Si tratta dell'*enfolding literature*, ovvero il confronto con la letteratura esistente che tratta la tematica e che consente di verificare eventuali discrepanze tra la teoria che si è venuta a creare grazie alla ricerca e gli apporti teorici preesistenti (Strauss e Corbin, 1990).

### **5.2.1 *Open coding* dei dati ottenuti**

Per lo svolgimento di questa fase, è stata presa in considerazione la definizione di *open coding*, che viene fornita da Strauss e Corbin, ovvero il «processo di scomposizione, esaminazione, comparazione, concettualizzazione e categorizzazione dei dati» (Strauss e Corbin, 1990, p.61).

Si tratta quindi di esaminare tutti i dati raccolti attraverso le 25 interviste realizzate e di individuare quali concetti siano necessari per la comprensione del fenomeno che intendiamo verificare.

Ogni trascrizione è stata quindi riletta e sono stati sottolineati ed estrapolati i passaggi che chiarivano la percezione che quel particolare soggetto aveva del *corporate heritage* di impresa e delle iniziative di *corporate heritage marketing* sviluppate dalle imprese.

Per poter effettuare questa analisi è stata costruita una tabella in cui sono state riportate le trascrizioni dei singoli passaggi ritenuti rilevanti e ad ognuno è stata applicata un'etichetta in modo da poter distinguere le diverse percezioni a seconda del caso trattato. L'attività di *labeling* ha permesso di individuare quali siano i contesti in cui per il consumatore risulta importante conoscere il patrimonio storico e culturale di un'impresa, i motivi che lo portano ad informarsi e in base alle sue esperienze personali in che modo preferisca approcciarsi a questa dimensione delle imprese. Il processo di scomposizione delle informazioni è riportato in Appendice con riferimento alla Tabella 3. Per motivi di spazio sono state riportate per intero le tabelle dei primi tre soggetti intervistati. Per i successivi soggetti, in un'ulteriore tabella sono state raccolte le risposte più rilevanti alle domande che in formula abbreviata presentano il processo di analisi di *open coding*.

Il processo di concettualizzazione, è stato effettuato seguendo i principi teorici forniti da Altinay e Paraskevas (2008), ovvero ricercando il legame semantico tra i passaggi delle interviste che sono stati selezionati.

Bisogna sottolineare come nel nostro caso, la fase di categorizzazione sia risultata fondamentale. Avendo condotto interviste semi strutturate, gli interlocutori hanno avuto modo di poter raccontare le proprie esperienze ed è quindi risultato essenziale poterle distinguere e associarle alle diverse motivazioni che hanno portato quel soggetto a vivere una data esperienza.

Analizzando i risultati dell'*open coding*, è emerso che la percezione che i consumatori hanno del patrimonio storico e culturale delle imprese è influenzata prima di tutto dal proprio ambiente domestico e dalle informazioni che ottengono tramite il passaparola. Questo dato è stato sottolineato maggiormente dai giovani di età compresa tra i 25 i 35 anni, i quali hanno espresso interesse per la storia di imprese a loro note perché influenzati dai propri genitori o perché i prodotti di una determinata impresa, sono presenti nelle loro case sin da quando loro sono piccoli.

I soggetti invece di età compresa tra i 50 e i 70 anni, hanno sottolineato come conoscere un'impresa e, in particolare la sua storia ed evoluzione nel tempo, abbia influenzato particolarmente le loro scelte di acquisto nel corso degli anni.

La storia di un'impresa è risultata essere maggiormente influente sulla scelta di acquisto per prodotti del settore alimentare, dell'abbigliamento e dell'igiene personale e per la casa. In particolare, gli individui hanno manifestato un interesse particolare per la storia di un'impresa qualora si trovino a dover investire molto denaro.

In generale i soggetti intervistati hanno riscontrato, in base alle conoscenze e a agli interessi personali sul tema, una comunicazione non efficace da parte delle imprese per far conoscere il proprio patrimonio storico. In particolare, è stata sottolineato come per chi non sia fortemente interessato alla tematica, non sia facile reperire le informazioni, soprattutto per quanto riguarda eventi di *corporate heritage*. I giovani, che grazie ai social network possono reperire informazioni in tempi brevi, si sentono spesso esclusi dalla comunicazione di *corporate heritage*. Questo aspetto risulta evidente in quanto la maggior parte dei soggetti intervistati sotto i 30 anni ha affermato che le esperienze di visita effettuate presso delle imprese sono state organizzate prevalentemente dagli istituti scolastici e non sono nate da iniziative personali.

La maggioranza dei soggetti femminili del campione ha dichiarato di essere venuta a conoscenza di musei di impresa, fondazioni e altri strumenti di *corporate heritage marketing*, grazie al passaparola o perché trainata da amici o parenti.

Dall'*open coding* è inoltre emerso come le visite presso le imprese nate per interesse verso il prodotto o il processo produttivo si siano rivelate maggiormente coinvolgenti nei casi in cui il proprietario o chi dirige l'attività, sia intervenuto per raccontarsi e raccontare la storia dell'impresa. Nel caso di imprese familiari il coinvolgimento è stato ancora più forte perché i visitatori hanno colto le emozioni all'interno del racconto.

Relativamente alla percezione che i consumatori hanno del patrimonio storico e culturale delle imprese, si può dire che la maggioranza dei soggetti intervistati ritiene questo elemento importante per la formazione dei giovani. Alcuni individui hanno sottolineato come i giovani attraverso le storie delle imprese possano acquisire anche valori importanti che si stanno perdendo, altri invece hanno affermato come conoscere la storia di un'impresa sia uno degli elementi che dovrebbero essere consideranti al momento della ricerca di occupazione. A questo proposito, alcuni soggetti hanno evidenziato come

conoscere la realtà lavorativa in cui si viene inseriti, l'ambiente, ma soprattutto i valori e gli obiettivi di chi guida l'attività siano importanti e debbano essere considerati insieme ai benefit economici che si possono ottenere.

### **5.2.2 Axial coding**

La seconda fase della *Grounded Theory* è quella dell'*axial coding*. Si tratta di riordinare i dati precedentemente suddivisi in categorie (Altinay e Paraskevas, 2008).

Dal punto di vista operativo si tratta di unire le categorie secondo una nuova modalità, ovvero esplicitando il legame tra le categorie e sottocategorie.

Malhotra e Birks (2007) descrivono questo passaggio affermando che nella fase di *open coding*, il ricercatore seleziona le categorie che a suo parere appaiono più rilevanti al fine della ricerca, ma al loro interno esse possono contenere delle sottocategorie che, attraverso la codifica assiale vengono palesate (Malhotra e Birks, 2007).

Lo scopo di questo passaggio è quello di individuare la motivazione più profonda che si racchiude dietro ad un'affermazione del soggetto intervistato. Durante la codifica, infatti, è emerso come una categoria iniziale individuata con l'*open coding* che derivava da un'affermazione apparentemente superficiale, racchiudeva più motivazioni che analizzate hanno espresso una percezione più profonda, in particolare se legata alla sfera personale.

Dal punto di vista pratico questa è stata la fase più complessa e fondamentali sono state le note prese durante le interviste che hanno permesso di appuntare eventuali emozioni espresse verbalmente o anche tramite le espressioni del volto da parte degli intervistati. In Appendice è possibile osservare la Tabella 4 con la suddivisione delle categorie e delle sottocategorie individuate con l'*axial coding*.

#### **5.2.2.1 Conoscere la storia delle imprese per effettuare acquisti responsabili**

La prima categoria che si è creata raccoglie le percezioni che i soggetti intervistati hanno manifestato sul patrimonio storico di impresa al momento dell'acquisto di un prodotto o di un servizio. Si tratta di una categoria che contiene punti di vista estremamente soggettivi legati alle abitudini e alle esperienze personali.

a) Investire al meglio il proprio denaro

L'individuo trova nella storia dell'impresa un fattore di garanzia per il prodotto che acquista. Conoscere le imprese che producono un determinato bene può portare a preferire un marchio piuttosto che un altro.

Un esempio è fornito dal soggetto dell'intervista 7 che afferma «Sicuramente se conosco bene la storia di un'impresa e di chi la guida sono disposta anche a spendere un po' di più perché mi sento più sicura della scelta che sto facendo».

Ancora, l'intervistato numero 15 sostiene «Alla mia età potrei dire spendo senza pensare, invece ho lavorato tanto e ci tengo a dare i miei soldi a chi so che lavora bene e per farlo devo per forza conoscere la sua storia».

Ciò che colpisce di questa sottocategoria è che lo stesso pensiero viene fornito da due soggetti con età molto distanti, 23 anni la prima e 70 il secondo. Questo sta a dimostrare come i consumatori prestino attenzione a come investono il proprio denaro e che la conoscenza della storia, dei valori e della cultura di un'impresa può influire fortemente sulla loro scelta finale di acquisto.

b) Conoscere chi realizza i prodotti

In questa sottocategoria sono state inserite le motivazioni che spingono gli individui a ricercare informazioni sulla storia delle imprese per capire da dove provengono i prodotti che portano nelle loro case.

In questo caso i soggetti intervistati hanno espresso il loro interesse per la storia dell'impresa poiché la considerano un fattore importante per le loro scelte di acquisto.

La storia dell'impresa secondo questa prospettiva, si incrocia con quella dell'imprenditore o della persona che rappresenta l'impresa agli occhi dei consumatori. L'opinione che l'individuo ha dell'imprenditore, infatti, può condizionare quella che può avere dell'impresa e del marchio di un determinato prodotto.

In alcune interviste è stato proprio sottolineato come la conoscenza di come un'azienda sia stata creata e con quali valori ha operato negli anni può condizionare in modo significativo le decisioni di acquisto.

In particolare, nell'intervista 25, l'intervistata sostiene che «Come madre e ora nonna, ho sempre sentito il bisogno di sapere da dove provenissero i prodotti che portavo a casa [...] molte volte ho cercato informazioni sulle aziende per essere sicura sulla qualità e spesso mi è capitato di smettere di acquistare il prodotto e comprarne uno di un'altra marca perché quello che leggevo sull'azienda non mi piaceva, non tanto per il prodotto in sé ma per l'immagine e per il comportamento adottato nel corso degli anni da parte di quell'azienda».

La stessa opinione viene ribadita nell'intervista 16 «Non sa quante volte mi sono ritrovata a dire ai miei figli un no perché non volevo comprare un prodotto di una determinata marca. Soprattutto per quanto riguarda gli alimenti e l'abbigliamento. Non è mai stato un discorso legato alla qualità del bene, ma piuttosto al fatto che davo il mio denaro, anzi quello di mio marito, a qualcuno che, per come appariva o si raccontava, non mi trasmetteva fiducia e onestà, parlo anche di marchi famosi che ho visto nascere quando ero giovane».

Ciò che emerge da queste affermazioni è che il consumatore considera molto l'immagine che un'impresa o un imprenditore trasmette di sé. La qualità di un bene spesso viene superata dall'opinione che un individuo può avere di un'impresa, di come opera e dei valori che trasmette nel tempo.

Oltre alle due testimonianze qui riportate, questa osservazione è stata mossa principalmente dai soggetti femminili e di chi, all'interno del nucleo familiare si occupa della spesa.

Emerge, inoltre, che l'interesse a conoscere il patrimonio storico e culturale dell'impresa può condizionare gli acquisti soprattutto se rivolti a prodotti alimentari o che possono entrare in contatto con i bambini. In questo caso l'opinione che i genitori possono avere su una determinata azienda può influire sulle successive decisioni di acquisto dei figli, come si evince dall'intervista 23, in cui il soggetto afferma «Mia mamma ha sempre puntato i piedi su questo argomento e ha insegnato a me e a mia sorella ad informarci sempre prima di acquistare qualcosa. Io forse lo faccio meno, ma devo dire che tante cose non le compro perché lei dice che, cito le parole testuali, non sono bravi tosi».

A differenza della sottocategoria precedente in cui veniva sottolineata l'importanza attribuita alla conoscenza della storia d'impresa per sapere come e dove investire i propri

soldi, qui l'aspetto economico viene tralasciato e si attribuisce maggiore importanza a ciò che le imprese e chi vi opera trasmettono nel tempo.

c) Per aumentare la fiducia riposta in un'impresa

In questa categoria rientrano le opinioni di quei soggetti che attribuiscono al patrimonio storico d'impresa la capacità di accrescere il loro senso di fiducia che li porta ad acquistare un prodotto.

Secondo questa prospettiva, l'individuo sente il bisogno di fidarsi delle imprese che producono i prodotti che acquista abitualmente.

In alcune interviste è emerso come la fiducia riposta in alcune realtà aziendali sia stata tradita e da quel momento il loro modo di porsi sia completamente cambiato.

Nell'intervista 17, il soggetto afferma che «Nel corso degli anni ho cambiato tante marche di prodotti, sia per gli alimenti che per l'abbigliamento. È stato triste perché con alcuni prodotti ci sono cresciuta e poi scopri che non sapevi nulla, scopri frodi, sfruttamenti minorili, tutti valori che erano e sono tutt'ora incompatibili con il mio modo di essere. Rinuncio a prodotti che mi piacevano, ma mi sento tradita e non voglio sostenere imprese che non mi rappresentano e di cui non mi fido e con il senno di poi avrei preferito conoscere meglio quelle imprese, dovevo informarmi di più».

Viceversa, la fiducia basata sulla conoscenza del patrimonio di un'impresa può portare un individuo a sostenere un'impresa anche in tempi di crisi. Come espresso nell'intervista 2 «Se penso alla Melegatti e a quanto ci sono rimasta male quando ho sentito che falliva [...] è un marchio con cui sono cresciuta, fa parte del mio territorio e se avessi potuto l'avrei acquisita io. Sono stata contenta che non sia stata chiusa e che abbia continuato la produzione». Lo stesso caso è stato riportato nell'intervista 11 «Quando ho visto i pandori Melegatti sugli scaffali quest'anno ho deciso di acquistare solo quelli per natale e li ho pure regalati, bisogna aiutare le realtà aziendali del nostro Paese e se mi consenti, la cui storia si intreccia assolutamente con quella di ogni individuo».

Attraverso l'analisi di questa sottocategoria si capisce come il patrimonio storico e culturale delle imprese contribuisca a creare il senso di fiducia nei consumatori. Se le persone percepiscono un senso di continuità dei valori e obiettivi con cui le realtà aziendali sono state fondate il loro senso di fiducia aumenterà e saranno sempre più

propensi ad acquistare i prodotti, viceversa, qualora questo senso di continuità venga a mancare la fiducia potrebbe venire a mancare e i consumatori si rivolgerebbero verso altri produttori.

### **5.2.2.2 Il *corporate heritage* come strumento per approfondire le proprie conoscenze**

a) Per conoscere come è nato un prodotto e il processo produttivo

Approfondire il *corporate heritage* di un'impresa, intesa come l'insieme di storia, valori, cultura e persone che la compongono, per molti soggetti intervistati rappresenta un modo per allargare le proprie conoscenze in merito ad un prodotto che si acquista abitualmente. In particolare, ottenere informazioni riguardo la storia dell'impresa, permette ai consumatori di capire come è nata l'idea di produrre un determinato bene, con quali obiettivi è stato realizzato e come è stato realizzato, potendo effettuare un confronto tra passato e presente e quindi acquisire informazioni ulteriori che difficilmente avrebbero modo di ottenere attraverso una pubblicità o l'etichetta dei prodotti.

Nell'intervista 23, il soggetto intervistato afferma che «A volte non basta leggere made in Italy per stare tranquilli. Non basta sapere che prodotti vengono utilizzati. Mi piace informarmi sul perché le imprese decidono di produrre in determinati modi, perché capisci quanto vale per loro l'esperienza la tradizione, la cura che mettono nel loro lavoro e per me quello è un valore aggiunto al prodotto».

In questo caso viene sottolineato come le informazioni sui prodotti al momento dell'acquisto siano poche per i consumatori e, in questo caso nel settore alimentare, risulti fondamentale capire con che obiettivi lavorano le imprese e perché hanno deciso di produrre in un determinato modo. Secondo questa prospettiva avere la possibilità di consultare direttamente l'azienda o avere a disposizione dei canali veloci di comunicazione attraverso cui reperire queste informazioni potrebbe facilitare i consumatori durante la loro decisione di acquisto.

Nell'intervista 10, invece, viene affrontata la tematica associando l'importanza del patrimonio storico delle imprese alla cultura e all'arte. In particolare «Io credo che ogni prodotto sia frutto di un'arte. Anche se oggi la maggior parte dei beni vengono prodotti in

una fabbrica ed è tutto robotizzato, c'è sempre alle spalle qualcuno che utilizza il suo ingegno per realizzare il prodotto che poi noi compriamo nei negozi. Per quello trovo interessante informarmi sulla storia dei prodotti, per capire chi li ha inventati e come abbia avuto quella specifica idea. Mi piace capire inoltre come sia avvenuto il passaggio dalla progettazione alla realizzazione e perché si sono preferite determinate modalità produttive piuttosto che altre. Sicuramente molti processi produttivi e molti prodotti sono stati innovati e migliorati rispetto al passato, ma se esistono è solo grazie alla conoscenza, all'esperienza e al lavoro perfezionato nel corso degli anni. Io lo trovo affascinante».

Secondo questo punto di vista, invece, viene affrontato l'interesse che possono avere i consumatori nel capire la storia di un prodotto che necessariamente si intreccia alla storia di un'impresa e a quella di chi le ha dato origine. Gli intervistati che hanno manifestato questa tipologia di interesse, sono già inseriti nel mondo del lavoro e da quanto emerso, è possibile che questa loro condizione li abbia predisposti a porsi in modo diverso ai prodotti, ricercando sempre più informazioni.

#### b) Passione per un prodotto, per un marchio o un settore

Spesso l'interesse per la storia delle imprese ha origine da una passione personale degli individui per un prodotto, un marchio o un settore.

Molti consumatori desiderano ampliare le proprie conoscenze relative ad un determinato bene.

Questo desiderio è mosso in primo luogo dal ruolo che occupa quel determinato prodotto nelle loro vite. Dalle interviste è emerso che più è forte l'attaccamento emotivo al prodotto maggiore è l'interesse delle persone ad informarsi sulla storia dell'impresa che l'ha realizzato.

Lo stesso avviene nel caso in cui l'individuo sia mosso da un interesse più generale per un settore, un esempio è quello del settore automobilistico che viene riportato nell'intervista 20 «Sin da piccolo mi sono sempre piaciute le automobili. Mi ricordo che ogni volta che passavo davanti ad un negozio di giocattoli o ad un'edicola cercavo sempre dei modellini di macchine [...] crescendo ho coltivato questa passione e mi sono abbonato anche alle riviste di macchine. Mi piace sapere come vengono prodotte e mi piace studiare le

differenze tra le varie case automobilistiche. Passo molto tempo a leggere le storie dei vari costruttori, di come si sono evoluti i modelli di auto e se ho l'occasione vado alle manifestazioni organizzate dalle case automobilistiche. Con mio papà sono andato a visitare il Museo Ferrari ed è stato fantastico».

Lo stesso interesse viene manifestato nell'intervista 5 «Con mio fratello ho sempre giocato con i modellini delle auto ed eravamo talmente tanto presi che passavamo le notti ad informarci sulle varie case automobilistiche e fantasticavamo sull'aprirne una nostra. Anche se ora sembra un po' impossibile quel sogno mi ha portato a scegliere un determinato percorso di studi nella speranza di poter lavorare un giorno magari alla Ferrari, potrei sostenere mille esami sulla storia della Ferrari».

«Ho sempre amato la moda, sarei negata come stilista, ma amo i geni che hanno creato le grandi case come Prada, Armani, Valentino, Chanel e potrei continuare. E la prima cosa che ho fatto è stato studiarli la loro storia come sono nate, chi erano queste passioni e come sono arrivate fino ad oggi. Quello che posso affermare è che io sono molto legata a quei marchi che oggi mostrano di rispettare ancora i canoni con cui i padri fondatori, mi piace chiamarli così, realizzavano le loro opere. Perché ogni capo racchiude un'anima, un racconto, una storia di esperienze e valori credo che lo rendono unico e inimitabile e mi dispiace dirlo ma oggi sono pochi quei marchi che riescono a trasmetterlo». Questo passaggio è stato estrapolato dall'intervista 12. L'intervistata spiega la sua passione per la moda e la necessità di conoscere le origini delle aziende che operano in questo settore. In questo caso viene sottolineato come la conoscenza della storia dell'impresa possa ancora di più valorizzare i prodotti che vengono realizzati oggi. Ritorna il tema della continuità con il passato e della capacità delle imprese e di chi le governa di tramandare le conoscenze, le esperienze e i valori con cui è cresciuta e si è evoluta la loro attività. Nella stessa intervista viene affermato che «Quando ho sentito che un'azienda come Versace veniva venduta ad un americano ci sono rimasta malissimo. In quel momento ho pensato che una pietra miliare della moda italiana veniva cancellata. Rimarrà il nome, ma sono convinta che andando avanti ciò che caratterizzava lo stile e l'idea della casa di moda fondata da Gianni Versace andranno perse». In questo passaggio emerge ancora una volta come per i consumatori sia importante che chi rappresenta o possiede un'impresa, sia in grado di mantenere intatta la sua anima, proteggendo la sua storia e tutto ciò che l'ha resa unica per molto tempo.

Chi è informato e segue le vicende delle imprese, presta molta attenzione e predilige le aziende che, nonostante le innovazioni tecnologiche, i nuovi prodotti e nuovi concorrenti, sono in grado di preservarsi nel tempo e intravedono in questa loro capacità il loro successo.

c) Per motivi legati al proprio campo di studi

In questa sottocategoria sono state fatte rientrare le osservazioni da parte degli intervistati che hanno manifestato un interesse per la conoscenza del patrimonio storico e culturale delle imprese scaturito dallo studio.

Gli intervistati hanno più volte sottolineato come grazie agli istituti scolastici siano venuti a conoscenza di realtà imprenditoriali che, altrimenti, non avrebbero mai conosciuto.

Questo aspetto è stato prevalentemente affrontato dai soggetti di età inferiore ai 30 anni. Essi hanno riportato come gli istituti scolastici in particolare i licei e le università, abbiano dato loro modo di entrare in contatto con diverse imprese appartenenti a diversi settori. In particolare, gli studenti universitari hanno apprezzato la possibilità di assistere a numerosi incontri con imprenditori o rappresentanti di imprese che in aula hanno presentato il loro lavoro e l'azienda di cui fanno parte. Di seguito sono riportati alcuni passaggi che verranno successivamente analizzati.

«Ho sempre trovato interessante partecipare agli incontri organizzati dai docenti con le imprese. E se posso dirla tutta, trovo estremamente noioso quando parlavano di numeri ed estremamente interessante quando si soffermavano sulla storia di come l'impresa era nata» (Intervista 1).

«Mi dispiace che tanti che sono venuti a parlare con noi studenti abbiano tralasciato tutta la parte di come è nata l'impresa. Spesso sono venuti ragazzi che erano più interessati a farci vedere che posizione occupavano che a raccontarci dell'azienda per cui lavoravano» (Intervista 12).

«Se devo pensare di studiare un caso su un libro o ascoltare per un'ora un imprenditore scelgo sempre la seconda opzione. Trovo che sia più coinvolgente e che si possono imparare cose che sui libri non trovi. Ancora di più se puoi interagire con chi ha creato un'impresa o che insomma l'ha vissuta e l'ha vista crescere» (Intervista 7).

«Una volta sono andata a lezione da una mia amica perché avevo una pausa e sono capitata ad una conferenza. Mi ricordo che per un'ora mi sono pentita di aver fatto lingue perché raramente ho potuto partecipare a questo tipo di eventi» (Intervista 3).

Da questi passaggi si evince che gli studenti apprezzano il fatto che le imprese si rechino nelle università per testimoniare la propria esperienza. Quello che emerge è che in queste occasioni spesso le imprese non riescono a trasmettere in modo efficace il proprio patrimonio storico, dando la precedenza a fattori economici piuttosto che al *corporate heritage*. Risulta invece maggiormente coinvolgente quando a parlare sono gli stessi imprenditori o chi opera nell'attività da molto tempo e riesce a trasmettere la passione e l'attaccamento al proprio lavoro.

Un altro aspetto evidenziato dai giovani consumatori è quello delle visite organizzate dagli istituti scolastici proprio nelle aziende.

«Avendo fatto l'alberghiero, la scuola ci ha spesso portati a visitare le aziende per vedere come venivano prodotti determinati alimenti e già in quelle occasioni notavo la differenza tra chi faceva quel lavoro per passione con una tradizione alle spalle e tra chi lo faceva per il mero guadagno» (Intervista 2).

«Una volta alle superiori ci hanno portato a visitare la distilleria Poli. È stato bellissimo, mi è piaciuto proprio tanto e io di alcolici non capisco niente, ma li ho proprio capito quanto importante sia avere una tradizione e la passione per essa. Ci potrei lavorare anch'io perché sono riusciti a coinvolgermi davvero tanto e imparerei tutto quello che c'è da sapere solo per contribuire a portare avanti la storia di quell'azienda» (Intervista 12).

«Una volta con la classe siamo andati a visitare le cartiere a Fabriano. Ero scettico come tutti i ragazzi che non hanno mai voglia di fare niente almeno che non si tratti di giochi o altri svaghi. Ammetto che sono rimasto sorpreso ed è una delle esperienze che più mi sono rimaste impresse. E lì tutto è storia» (Intervistato 10).

Sono stati selezionati i passaggi principali tra le interviste effettuate, ma ciò che colpisce dall'analisi di queste affermazioni, è che i giovani rispondono in modo positivo alle iniziative promosse dagli istituti scolastici per far conoscere le realtà produttive in Italia. Anche se non vi è un interesse personale per i prodotti realizzati nelle imprese queste visite permettono loro di acquisire nuove conoscenze e di scoprire nuove passioni.

In questo caso il patrimonio storico e culturale di un'impresa risulta essenziale per accogliere, coinvolgere e trasmettere le peculiarità di un'impresa ai giovani.

d) Per motivi legati al proprio campo lavorativo

In questa sottocategoria rientrano le affermazioni da parte dei soggetti intervistati che hanno dichiarato di aver sviluppato l'interesse per la storia delle imprese e per la loro cultura a seguito del percorso lavorativo che hanno intrapreso.

In particolare, c'è chi ha sostenuto che la possibilità di ricoprire un ruolo che pone a diretto contatto con clienti o fornitori, permetta di conoscere realtà aziendali poco note, ma la cui risulta essere storia di notevole rilevanza. È il caso dell'intervistato 15 il quale ha affermato che «Il mio lavoro mi ha sempre messo a stretto contatto con i clienti. Con molti si è creato un rapporto di amicizia e nei giorni liberi sono andato spesso a visitare le aziende dei miei clienti e, mentre a lavoro si parlava solo di prestiti, in quelle occasioni mi raccontavano la loro storia di come avevano costruito tutto da zero, insieme alle mogli o ai fratelli. In quelle occasioni ho imparato tanto, non solo delle persone ma di tutto il lavoro, i sacrifici e la buona volontà che si nasconde dietro una buona bottiglia di vino ad esempio».

«Ho la fortuna di fare un lavoro che mi ha permesso di conoscere numerose aziende. Ne ho viste di tutti i colori. In questo caso posso dirti che conoscere la storia di queste aziende e di come si sono comportate in passato, non parlo solo di debiti ecc., ma di condotte, di principi e valori, influenza molto la mia decisione di lavorare per loro o meno. Mi informo sempre, poi in alcuni casi ho anche l'opportunità di poterle visitare quando ad un pubblico esterno non è consentito e allora parlo con i proprietari e mi piace quando sento delle persone appassionate che ci tengono alla loro attività» (Intervista 17).

In questi due passaggi si può notare come il lavoro possa mettere in contatto le persone con storie di imprese che altrimenti non potrebbero conoscere. Nel primo caso viene enfatizzata l'opportunità offerta dal lavoro di conoscere le realtà imprenditoriali e la possibilità di vederle nascere e crescere. L'intervistato sottolinea come il sentire raccontare le storie di quelle imprese direttamente da chi le aveva create aumentava il valore che egli attribuiva ai prodotti da loro realizzati. Nel secondo caso invece l'intervistata ha sottolineato come conoscere la storia delle imprese per lei rappresenti un elemento fondamentale per valutare l'affidabilità dei suoi clienti.

Questo viene ripetuto anche nell'intervista 24 in cui l'intervistato afferma che «Mi sono sempre documentato sulla storia di un cliente e della sua impresa, un po' perché me lo

richiedeva il mio ruolo, un po' per curiosità personale, ho conosciuto tante belle storie e ho portato anche i miei figli a visitare quelle aziende. In altri casi posso dire che mi sia servito ad evitare tanti problemi con i clienti e con i miei capi».

Conoscere la storia delle imprese e delle persone che le governano e che vi operano e di come si sono evolute nel tempo può aiutare le persone a delineare in modo accurato i profili dei soggetti con cui intrattengono rapporti di lavoro. Vi sono però dei casi in cui le informazioni relative a certe imprese non sono facilmente reperibili o non vengono trasmesse all'esterno dell'azienda. «Mi è capitato di dover effettuare delle ricerche su dei possibili clienti e volevo capire che tipologia di azienda fosse, soprattutto chi fossero. Ovviamente per comodità ho svolto la ricerca in internet. Sul sito sembrava una tranquilla impresa familiare, storia bellissima, sito curato. Poi cercando meglio non riuscivo a trovare nessun contatto. In poche parole, era una società fallita che era riapparsa con un altro nome e io stavo per cascarci» (Intervista 22). Questo passaggio testimonia come spesso la storia delle imprese possa essere fuorviante e per chi opera con esse è essenziale prestare attenzione alle informazioni che si ottengono.

### **5.2.2.3 Visitare le imprese per condividere esperienze nuove**

a) Tra amici per condividere gli stessi interessi in luoghi nuovi

Tra i soggetti intervistati, in particolare quelli di età inferiore ai 40 anni, è emerso che la possibilità di poter compiere delle visite all'interno delle imprese rappresenta un'occasione per creare momenti nuovi di condivisione con la propria cerchia di amici.

In particolare, viene sottolineato come questa attività consenta loro di legarsi ulteriormente grazie al coinvolgimento emotivo e ludico che questa tipologia di attività offre.

In questa sottocategoria, sono state inserite le opinioni dei soggetti che hanno affermato di aver visitato una o più imprese, musei di impresa o fondazioni.

Si sono così individuate due tipologie di gruppi di visita. La prima categoria comprende tutti coloro che intraprendono queste attività guidati da un interesse personale per un prodotto e che condividono con altri individui. Questi gruppi spesso organizzano più visite, in una forma di tour, cercando di visitare più imprese che commercializzano lo

stesso prodotto e, attraverso l'esperienza condivisa, cercano il confronto e condividono le proprie emozioni e le proprie opinioni.

In questo contesto, il patrimonio storico e culturale di un'impresa assume un ruolo importante, in quanto partecipa alla creazione dell'esperienza di visita e agisce sul coinvolgimento dei partecipanti. È stato fatto presente che le visite ricordate positivamente e risultate maggiormente coinvolgenti, sono quelle in cui è stato possibile rivivere la storia dell'impresa attraverso i racconti, immagini o video. L'interazione con i soggetti che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo della realtà imprenditoriale, supportata dagli strumenti di comunicazione, contribuisce ad agganciare l'attenzione dei soggetti in visita.

Di seguito sono riportate alcune affermazioni degli individui intervistati per questo progetto di ricerca.

«Con i miei amici abbiamo spesso intrapreso viaggi degustazione vini. Due di noi sono sommelier e quindi siamo abituati a sentir parlare di tutte le proprietà dei vini. Poi però ti stufi. Invece, attraverso questi tour abbiamo trovato una soluzione per tutti che non sia stare a casa con la bottiglia davanti. La cosa che personalmente mi piace è vedere le differenze tra le diverse cantine che abbiamo visitato, sentire come sono nate e cresciute e capire perché per noi una è migliore dell'altra, non solo il prodotto. Non ti dico le discussioni che nascono dopo» (Intervista 8).

Questo soggetto ha manifestato come la possibilità di visitare le imprese sia utile ad effettuare un confronto tra prodotti e le realtà in cui vengono realizzati. In particolare, la persona intervistata ha fornito una riflessione sulla storia d'impresa, intesa come parametro attraverso il quale effettuare un confronto tra le realtà imprenditoriali visitate. Se condivise con altri, queste esperienze risultano più apprezzate perché forniscono di soddisfare più interessi in modo alternativo.

«Sono cresciuta in un gruppo di amici amanti della birra. Un giorno per un compleanno abbiamo organizzato la visita in un birrificio. I ragazzi erano entusiasti, noi ragazze, soprattutto le astemie, meno. Ci credi che in quell'occasione mi sono pure commossa quando il proprietario ha parlato? Il racconto della sua famiglia di come hanno deciso di intraprendere quella professione, le difficoltà. Mi hanno davvero colpita. Ecco ora sono io la prima a proporre queste visite perché mi diverto, imparo qualcosa e lo faccio con i miei

migliori amici! Vorrei dire che poi ho acquistato e regalato molti prodotti dei birrifici che ho visitato» (Intervista 11).

In questo passaggio è evidente come la storia possa influenzare l'esito della visita di un individuo presso le imprese. Chi riesce a trasmettere la passione per il proprio patrimonio è in grado di ingaggiare maggiormente il visitatore e portarlo a veicolare la sua scelta di acquisto sui prodotti dell'impresa.

Il motore che spinge gruppi di individui a compiere questo tipo di esperienze è anche la necessità di scappare dalla monotonia. I soggetti intervistati hanno sottolineato come poter trovare un modo alternativo di condividere il tempo con gli altri è il primo motivo per cui intraprendono queste attività.

È stato spesso fatto presente come l'unico modo per venire a conoscenza della possibilità di visitare musei di impresa, le stesse imprese o fondazioni, è stato solo perché alcuni membri del gruppo erano appassionati e hanno ricercato le informazioni.

La seconda categoria di gruppi di visita, è quella caratterizzata per l'interesse verso una determinata marca. Ciò che spinge questi individui ad organizzare visite presso le imprese e i loro musei o fondazioni, è l'occasione di poter toccare con mano e vedere di persona ciò che si è sempre studiato, letto e visto sui libri o alla televisione. Si tratta della possibilità di approfondire le proprie conoscenze ma, soprattutto, di rivivere emozioni del passato e di farlo con chi insieme a noi le condivide. Spesso questi gruppi sono ristretti, pochi amici o familiari.

«Sono andato con due miei amici a visitare Museo Casa Enzo Ferrari. Mi sembrava di essere tornato piccolo quando mi meravigliavo per ogni cosa. Che spettacolo. In quell'occasione ho condiviso un momento bellissimo con i miei amici e ci siamo divertiti perché ci è venuto in mente quando giocavamo insieme nel doposcuola con i modellini delle Ferrari. Poi devo dire che mi è piaciuto proprio dall'allestimento alle strutture a come viene organizzata la visita, per gli amanti delle auto è il paradiso. Ed è la visita perfetta da fare prima di andare a Maranello, siamo tornati bambini» (Intervista 4).

In questo caso, viene sottolineato come, un museo d'impresa possa, oltre a far rivivere la storia del fondatore di un'impresa, riesca a far rivivere il passato agli individui. In questo caso la componente emotiva è maggiormente sentita perché chi ha compiuto la visita rivive il proprio passato insieme a chi ne ha fatto parte e partecipa a portare in mente i ricordi.

«Con mia mamma ho sempre condiviso la passione per la moda. Non abbiamo mai avuto molto ma tutto è iniziato con le barbie e le bambole e insieme cucivamo i vestiti, io le facevo i disegni e lei realizzava il vestito. In una gita madre e figlia abbiamo deciso di andare a visitare il Museo Ferragamo. Oltre ad esserci divertite come bimbe, alla fine della visita ci siamo commosse tutte e due perché c'era qualcosa nell'esposizione, anche rivivere la storia del fondatore, ci ha ricordato di quei momenti nostri in cui ci dedicavamo a quello che ci piaceva di più. Infatti, ci vogliamo tornare» (Intervista 22).

Anche in questo caso, la visita al museo di impresa ha permesso all'intervistato di rivivere momenti del passato e le emozioni provate.

L'organizzazione del contesto ha permesso non solo di approfondire la storia di un'impresa e della persona che l'ha creata, ma l'ha legata al passato di quel soggetto e, grazie al coinvolgimento realizzato, il soggetto e chi l'ha accompagnato sentono il desiderio di ripetere l'esperienza.

Questo passaggio testimonia come il consumatore sia motivato a compiere le esperienze di visita maggiore è il legame emotivo che si crea con un'impresa. Il patrimonio storico di impresa, nuovamente appare come fattore fondamentale per creare le basi di un rapporto forte e duraturo con il consumatore.

#### b) Per conoscere meglio un territorio

Alcuni dei soggetti intervistati hanno manifestato il proprio interesse per conoscere il patrimonio storico e culturale di un'impresa per conoscere meglio il territorio in cui è inserita.

Nello specifico è stato sottolineato come, soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, il consumatore voglia ottenere e ricerche informazioni sulla storia ed evoluzione della realtà imprenditoriale, per studiarne il comportamento e capire come la sua attività possa influire sull'ambiente circostante.

In questa prospettiva, i soggetti intervistati hanno manifestato interesse per visitare personalmente le sedi delle imprese.

Il primo aspetto affrontato è quello relativo all'impatto ambientale. Come viene chiarito nell'intervista 17 «Quanta soddisfazione c'è nel vedere che un'impresa si preoccupa del territorio. Con tutti i problemi che ci sono è giusto che queste realtà siano le prime a

prenderci cura dell'ambiente. Anche se alcune iniziano con i buoni propositi e poi negli hanno perdonato di vista questi obiettivi e senti parlare di scarti riversati nei fiumi e nei mari, oltre a rovinare e oserei dire a concludere la loro storia queste imprese rovinano l'ambiente». Questo passaggio l'intervistata, sottolinea come la storia dell'impresa possa essere rovinata dalle azioni del presente. Si evince come, l'opinione di un consumatore su un'impresa sia fortemente influenzata dal suo comportamento, in questo caso, nei confronti dell'ambiente.

La storia e la cultura di impresa, secondo questo esempio, viene considerata come metro per studiare l'evoluzione del comportamento di un'azienda nel tempo, se essa continua a perseguire gli stessi obiettivi nel rispetto degli stessi valori con i quali è stata fondata e se tale condotta ha dei risvolti positivi nei confronti dell'ambiente.

Il patrimonio d'impresa, può aiutare le persone a scoprire un nuovo territorio e a comprenderne conformazioni e tipicità. Nell'intervista 2, il soggetto esprime la sua opinione riguardo questo aspetto. «Con i colleghi siamo andati da Antinori. [...] La prima cosa che noti quando arrivi è la capacità di chi ha progettato la nuova sede nel renderla un'unica cosa con il territorio. Una cosa che si percepisce anche durante tutta la visita è che la storia dell'azienda è indissolubilmente legata alla storia del territorio. Stupendo. La disposizione dei mattoni che richiamano quelle delle costruzioni passate del territorio del chianti, la disposizione dei filari, la forma delle scale, la disposizione dei macchinari per ricreare il procedimento di produzione classico. Per non parlare della bellissima sala congressi che richiama proprio il territorio con i materiali e i colori. Sono questi gli elementi che ti fanno capire alla fine della visita perché quel vino è così speciale. Un'esperienza studiata alla perfezione»

In questo passaggio, si coglie come attraverso l'architettura e l'organizzazione accurata dell'esperienza di visita offerta, un'impresa possa far conoscere al proprio consumatore, il territorio che la ospita. Questo aspetto è maggiormente curato dalle imprese i prodotti sono fortemente influenzati dalle caratteristiche ambientali del territorio in cui vengono realizzati, come prodotti del settore del food and beverage.

#### 5.2.2.4 Patrimonio storico e culturale da condividere con tutti i consumatori

In fase di conclusione delle interviste ai soggetti è stato chiesto di esprimere perché secondo loro sia importante che le imprese comunichino il proprio patrimonio storico e culturale ai consumatori.

Questo aspetto è stato trattato dagli intervistati in modi diversi e secondo diverse prospettive. Di seguito sono presentate le sottocategorie ottenute dall'analisi delle risposte fornite dagli intervistati.

Ciò che risulta essere fortemente sentito da parte delle persone, sia giovani che adulti, è il ruolo fondamentale che il patrimonio storico e culturale delle imprese può giocare nella formazione dei giovani.

Se, da un lato, le generazioni che si affacciano al mondo del lavoro sentono il bisogno di ottenere maggiori informazioni relative a questa dimensione per comprendere prospettive future, ambiente lavorativo, valori ed obiettivi perseguiti dalle imprese, i soggetti più adulti ritengono che l'interazione tra impresa e studente, possa contribuire a renderli consapevoli di cosa significhi entrare nel mondo del lavoro.

Nel secondo caso, in particolare, viene sottolineata l'importanza del fornire casi concreti per influenzare positivamente i comportamenti dei futuri lavoratori e di collaborare con essi per tramandare il *corporate heritage* della propria attività.

Secondo un'altra prospettiva, i consumatori percepiscono un senso di chiusura da parte delle imprese nel raccontarsi. Soprattutto per le realtà che operano in settori di nicchia, è stato fatto presente come molte imprese utilizzino gli strumenti di *corporate heritage marketing* per tramandare il proprio patrimonio storico solo ad uno specifico target di riferimento. Analizzando questo aspetto è emerso che gli individui manifestano l'interesse per ampliare la propria conoscenza circa il *corporate heritage* di un'impresa a prescindere dalla possibilità e la volontà di acquistare il prodotto da essa realizzato.

Il patrimonio storico e culturale delle imprese viene, quindi, percepito come patrimonio da condividere con tutti.

a) Raggiungere anche i più giovani

Questo aspetto è stato affrontato sia dai soggetti più giovani del campione della ricerca, ma anche da quelli più anziani.

Secondo la prospettiva degli individui più giovani intervistati, il patrimonio storico e culturale delle imprese, viene organizzato, proposto e raccontato spesso con modalità che risultano essere superate e poco coinvolgenti.

Alcuni intervistati hanno sottolineato come le stesse strutture che ospitano musei di impresa o fondazioni o gli spazi interni alle imprese dedicati all'evocazione della storia d'impresa, appaiano vecchi e trascurati agli occhi di chi li visita.

Le esperienze che hanno colpito maggiormente sono quelle svolte all'interno di spazi anche storici, ma recuperati ed organizzati in modo da essere più attrattivi. L'utilizzo delle nuove tecnologie per rendere gli spazi espositi sempre più interattivi è un altro aspetto molto apprezzato dai giovani.

In particolare, i giovani dichiarano di essere stati maggiormente coinvolti da esperienze di visita in cui passato e presente risultavano essere perfettamente integrati.

Soprattutto la fascia di intervistati sotto i 30 anni, hanno dichiarato di essersi interessati alla storia di una determinata impresa nel momento in cui si sono trovati a dover cercare un lavoro. La maggior parte ha dichiarato che oltre ai benefit che si possono ottenere da una determinata posizione è importante per loro conoscere la cultura lavorativa in cui si dovranno inserire. È stato fatto notare come le informazioni che si trovano in internet, la maggior parte delle volte non corrisponda alla realtà o che alcuni dati siano enfatizzati.

«Ricordo di aver ricevuto la chiamata per un colloquio di lavoro. La prima cosa che ho fatto è stata cercare sul sito dell'azienda tutte le informazioni per non arrivare impreparato al colloquio e per farmi un'idea di che tipo di realtà fosse. Numeri assurdi e lavori pazzeschi. Sono arrivato al colloquio e mi sono ritrovato in un contesto completamente diverso da ciò che avevo letto. In altre due occasioni mi è successo. In questo caso però, ho accettato il posto perché il proprietario mi ha fatto visitare l'azienda e mi ha raccontato vita, morte e miracoli e ho capito che avevo a che fare con gente seria, con dei valori dietro e non solo numeri» (Intervista 4).

L'importanza di conoscere il *corporate heritage* di un'impresa secondo questa prospettiva, non era stata considerata nella formulazione dei quesiti iniziali di questa ricerca.

Questo aspetto è stato invece analizzato spontaneamente dagli intervistati e, data la frequenza con cui è stato trattato, si è ritenuto opportuno considerarlo uno dei fattori che maggiormente può spingere i consumatori più giovani ad informarsi sul *corporate heritage*.

Dal punto di vista dei soggetti intervistati più anziani, il patrimonio storico e culturale delle imprese è visto come un potente mezzo di formazione per le nuove generazioni.

«Io sarò vecchio, ma quando mi guardo in giro e vedo sti ragazzini per strada mi chiedo che fine abbiano fatto l'educazione e il rispetto per gli altri, per il mondo in generale. Poi apri la tv e capisci. Anche le pubblicità che fanno le aziende cosa vuoi che insegnino a sti ragazzi? Secondo me le imprese o comunque le aziende che si rivolgono soprattutto ai giovani dovrebbero veicolare messaggi importanti, insegnare valori e perché no usare la propria storia come esempio» (Intervista 15).

L'intervistato in questo passaggio propone l'impresa e la sua storia come mezzi attraverso cui formare i giovani. Le imprese, secondo questa prospettiva, potrebbero sopperire alla mancanza di valori con cui le nuove generazioni crescono.

«I ragazzi che vedo a scuola sono sempre più svegliati e non concepiscono l'idea di doversi sforzare per fare qualcosa, per ottenere dei risultati. A volte mi chiedo cosa succederebbe se fossero inseriti nel mondo del lavoro. La possibilità di interagire con le aziende e conoscere chi ne fa parte, come le hanno costruite, quanto è stato l'impegno e il sacrificio dedicato per la realizzazione del loro successo potrebbe aiutarli tanto a mio parere. Bisogna farli svegliare fuori» (Intervista 10).

Nel passaggio dell'intervista appena citato, il soggetto, in base alla sua esperienza lavorativa, afferma che l'apertura da parte delle imprese a comunicare ai giovani il proprio patrimonio storico, inteso come insieme di storia, persone, valori e prodotti, possa contribuire a formare le nuove generazioni e ad orientarli al mondo del lavoro.

Le strategie di *corporate heritage marketing* assumono ancora più importanza. Non si tratta solamente di informare le persone sulla propria storia e cultura per fidelizzarle e, conseguentemente portarle ad acquistare i propri prodotti. È un compito più ampio che non mira solo a creare un legame con i consumatori e ad influenzarne le scelte d'acquisto.

Si tratta, quindi, di utilizzare gli strumenti di *corporate heritage marketing* per guidare i comportamenti dei giovani, per responsabilizzarli e introdurli al mondo del lavoro.

L'importanza di fornire esempi di imprese che hanno perseguito i loro obiettivi nel rispetto delle persone, dell'ambiente e della professione, viene condivisa anche nell'intervista 14. Il soggetto in questione ha affermato che «I ragazzi hanno bisogno di esempi di condotta, in televisione parlano per la maggior parte del tempo dei casi negativi. Bisogna parlare invece di quelli positivi. Questi ragazzi devono crescere guardando il bene per fare del bene. Presentare casi concreti e farglieli toccare con mano è la cosa migliore che si possa fare». Anche in questo caso l'esperienza personale del soggetto ha permesso di analizzare da vicino questo aspetto.

Il patrimonio storico delle imprese ancora una volta viene considerato come partecipe alla formazione delle nuove generazioni. «L'opportunità offerta dall'alternanza scuola lavoro secondo me è immensa. Le imprese che si prestano a questo tipo di servizio secondo me sono quelle che hanno capito l'importanza di tramandare ai ragazzi il proprio mestiere e le idee per riuscire anche a tramandarle in futuro» (Intervista 17). Questo passaggio considera, inoltre, le iniziative promosse dalle scuole in collaborazione con imprese o altre forme di attività, per l'introduzione dei giovani nel mondo del lavoro durante il loro percorso di studi.

Queste forme di collaborazione tra istituti scolastici e imprese, in particolare, consentono, secondo i soggetti intervistati, ai giovani, di imparare non solo un mestiere, ma anche di comprendere quali siano le dinamiche all'interno di un ambiente lavorativo. Le imprese invece, possono cogliere queste occasioni per tramandare il proprio patrimonio storico e far sì che siano i giovani a raccontare il *corporate heritage* e a custodirlo nel futuro.

#### b) Rendere il patrimonio storico accessibile a tutti

Un'ulteriore sottocategoria individuata, è quella che raccoglie l'opinione dei soggetti che hanno ammesso di percepire un senso di chiusura da parte delle imprese nell'organizzazione degli eventi e nella loro promozione.

Ciò che risulta dall'analisi delle risposte fornite, è la percezione che molte imprese non siano interessate a farsi conoscere alla collettività, ma indirizzino la propria comunicazione ad una cerchia ristretta di interlocutori.

È stato sottolineato come spesso un consumatore, a causa della percezione di chiusura da parte dell'impresa nei suoi confronti, non senta la motivazione ad interessarsi e conseguentemente non considererà i prodotti di quell'impresa in una futura scelta di acquisto.

La maggioranza degli individui intervistati per questa ricerca, ha, inoltre, dichiarato che la propria curiosità su una determinata realtà aziendale nasce a prescindere dal fatto che, dal punto di vista economico, ci si possa permettere i prodotti realizzati da quell'impresa. Questo aspetto viene ribadito dall'intervistato 4, il quale ha affermato «Non vado ad informarmi sulla Ferrari perché possiedo delle Ferrari e me ne voglio comprare un'altra. Magari. Mi informo perché è un amore che va oltre la possibilità di potermi permettere quella macchina. Visitare quei luoghi, vedere i modelli dal vivo, sapere sempre più cose è un modo mio per sentirmi parte della Ferrari, se non potessi conoscere nulla sulla Ferrari solo perché non posso permettermene una sarebbe vergognoso».

In un'altra intervista emerge che la percezione di alcuni individui sia proprio quella di essere esclusi da alcune aziende. «Ho visitato una fondazione, mai vista, mai sentita e onestamente stupenda. Ma ho avuto come l'impressione che fosse stata realizzata per farsi conoscere e, in un certo senso, per vantarsi con i mega clienti. Non con noi poveracci. Invece perché non posso sapere chi sei a prescindere? Sai quante cose potrei imparare!» (Intervista 2).

Anche in questo passaggio si coglie la percezione del soggetto di sentirsi escluso da alcune imprese solo perché non rientra nel target di riferimento a cui si rivolge per la vendita dei suoi prodotti.

Il rischio che emerge da queste osservazioni è che, il patrimonio storico delle imprese potrebbe risentire di questa mancanza da parte delle imprese.

L'esclusione di alcuni consumatori dalla possibilità di poter usufruire di tali informazioni e di poter accedere ai luoghi, agli ambienti e agli eventi dedicati alla rievocazione del *corporate heritage*, rischiano di far percepire ai consumatori un senso di discriminazione che può ledere la fiducia riposta nell'impresa, rovinare l'opinione costruita rischiando, inoltre, di generare un passaparola negativo.

### 5.2.3 *Selective coding*

La terza fase del processo di analisi dei risultati è quello della «codifica selettiva» (Altinay e Paraskevas, 2008). In questo passaggio il livello di astrazione dei dati raccolti aumenta. Obiettivo di tale operazione è quello di andare a creare una nuova teoria.

In questa fase il ricercatore deve effettuare un'interpretazione ulteriore di tutti i passaggi precedenti per andare a formalizzare una teoria che li possa spiegare in modo generale.

Dal punto di vista pratico, ciò che viene effettuato è un'ulteriore analisi di ogni singola categoria e nello specifico di tutti quegli elementi che le caratterizzano andando inoltre a verificare e a studiare quali siano le caratteristiche che legano le varie categorie tra loro e quali invece le differenziano (Malhotra e Birks, 2007).

Gli autori Malhotra e Birks (2007, p.212), individuano l'anima della *selective coding*, nel processo di raggruppamento delle varie categorie, in base agli elementi che le accomunano e che permettono loro di integrarsi.

Questa ricerca nasce dalla volontà di comprendere come i consumatori percepiscano le iniziative di *corporate heritage marketing* promosse dalle imprese.

L'obiettivo principale era comprendere se tali strategie fossero progettate e realizzate in modo efficace e quali strumenti di *corporate heritage marketing* (Capitolo 3), risultassero più attrattive agli occhi dei consumatori.

L'effetto principale che si voleva studiare era l'influenza che l'utilizzo di questi strumenti poteva apportare alle scelte di acquisto delle persone. Quando è stata introdotta la tematica della presente ricerca ai soggetti intervistati, sono emersi ulteriori aspetti che non erano stati considerati in sede di progettazione del disegno di ricerca.

Per tale motivo l'analisi non si è soffermata ad analizzare esclusivamente l'effetto sopra citato, ma, data la natura non strutturata dello strumento di indagine, si sono raccolte tutte le opinioni dei soggetti e sono state suddivise in categorie attraverso l'*open coding* e in sottocategorie con l'*axial coding*.

I primi due passaggi del processo previsto dalla *Grounded Theory*, hanno portato alla luce come la percezione del consumatore delle strategie di *corporate heritage marketing* sia indissolubilmente legata all'importanza che egli attribuisce al ruolo del patrimonio storico d'impresa.

È risultato evidente, come chi manifesta interesse per il passato e la cultura di un'impresa abbia, anche in piccola parte, un interesse personale per la storia. Qualora questo

interesse iniziale manchi, vi sono delle spinte da parte dell'ambiente domestico, scolastico e lavorativo che possono portare le persone ad interessarsi al passato e all'evoluzione delle imprese.

In base al ruolo assegnato al *corporate heritage* di un'impresa, varia l'approccio dei soggetti alle strategie e la percezione che essi hanno delle iniziative promosse dalle imprese.

Attraverso l'analisi e lo studio dei diversi ruoli attribuiti al patrimonio storico e culturale delle imprese da parte dei consumatori, è stato possibile individuare la teoria che spiega quali strumenti di *corporate heritage marketing* risultino più apprezzati ed efficaci.

Attraverso la percezione che i soggetti intervistati hanno manifestato sull'utilizzo di tali strumenti da parte delle imprese si è costruito uno schema che illustra il risultato del processo di selective coding realizzato per questa ricerca.

Come è possibile osservare nella Figura 3, al centro dell'analisi è posto il concetto di patrimonio storico e culturale di impresa che si ramifica nei diversi ruoli ad esso attribuiti dai soggetti intervistati.

Di seguito si fornirà l'interpretazione per ciascun ruolo individuato e la si proporrà in chiave teorica cercando di unire tutti i concetti espressi dai soggetti che hanno partecipato alle interviste e che sono stati trattati attraverso l'*axial coding*.

Figura 3: Selective coding sul patrimonio storico e culturale delle imprese.



Fonte: elaborazione personale

a) Il *corporate heritage* per creare consapevolezza

La storia delle imprese, la sua cultura, i suoi valori e la possibilità di verificare come esse si sono evolute nel tempo, per i consumatori sono elementi importanti che possono influire sui loro acquisti.

Ciò che gli individui ottengono attraverso queste informazioni, non è solo una conoscenza specifica di un'impresa e dei prodotti che realizza. Conoscere il passato, le tradizioni delle imprese e la loro evoluzione nel tempo permette ai consumatori di effettuare confronti tra prodotti delle stesse categorie merceologiche e di basare la loro scelta non solo sulla qualità del bene, ma anche sull'opinione che nel tempo si sono creati su una determinata marca e, in alcuni casi, anche su chi la rappresenta e secondo quali principi opera.

Il paragone della condotta passata con quella presente dell'impresa da parte dei consumatori può influire sia in modo positivo che negativo sulla loro opinione dell'impresa e orientare le persone a fidarsi più di un'impresa che di un'altra concorrente. La condivisione delle informazioni relative al proprio patrimonio storico e culturale da parte delle imprese è vista dai consumatori come valore aggiunto. Le imprese che hanno mostrato maggiore disponibilità a raccontarsi, ripercorrendo le proprie origini e condividendo i propri valori con i consumatori riescono a coinvolgere maggiormente le persone e ottengono più considerazione al momento della decisione di acquisto perché il soggetto si ritiene più consapevole e sicuro di ciò che acquista.

Le informazioni vengono principalmente ricercate nei siti internet delle imprese e, più esse appaiono trasparenti, più il consumatore si fida.

Spesso però il consumatore percepisce uno scostamento tra ciò che viene pubblicizzato o narrato rispetto a ciò che può constatare nella realtà. Più le informazioni appaiono incomplete e contrastanti con ciò che sperimenta nella quotidianità, più il consumatore si distacca e preferisce riporre la sua fiducia in una marca più autentica.

Il *corporate heritage* assume quindi il ruolo di guida negli acquisti, una forma di garanzia sulla qualità e sicurezza dei prodotti sui cui si decide di investire.

b) Il *corporate heritage* per condividere esperienze

Alcuni soggetti riconoscono nel *corporate heritage* la capacità di spingerli a vivere esperienze nuove e diverse dalle attività svolte abitualmente.

Le imprese che organizzano al loro intero degli spazi in grado di accogliere visitatori esterni in cui, non solo siano esposti i loro prodotti, ma anche si possa respirare la vita passata dell'impresa, riescono a coinvolgere maggiormente le persone. In questo caso musei d'impresa e fondazioni riescono a rendere tali esperienze ancora più attrattive.

La possibilità di visitare le imprese, consente agli individui di accrescere le conoscenze su un determinato prodotto anche a livello collettivo e, grazie al potere della narrazione e dell'evocazione del passato, di legare un'esperienza fortemente emotiva ad un ricordo da condividere tra i partecipanti.

La condivisione è proprio uno degli stimoli che porta i consumatori ad avvicinarsi alle imprese. Grazie alla possibilità di accedere alle informazioni in tempo reale, gli individui oggi possono, attraverso una foto o un video condivisi su un social media, fornire informazioni ai propri contatti sui luoghi che visitano.

Molti soggetti hanno affermato di essere venuti a conoscenza di alcune imprese e della possibilità di visitarle proprio grazie ai social e alla condivisione dei tag che ne hanno permesso la localizzazione.

Le imprese che riescono ad attrarre i propri visitatori e che li coinvolgono positivamente con la narrazione della propria storia aumentano le possibilità che il loro patrimonio storico e culturale venga condiviso e raccontato tramite video o immagini anche ad altre persone.

Maggiore è il *feedback* positivo di chi partecipa alle esperienze o ad eventi organizzati dalle imprese, maggiore è la spinta e la motivazione di chi riceve i contenuti a vivere la medesima esperienza.

### c) Il *corporate heritage* per rivivere il passato

Alcuni soggetti hanno espresso la loro propensione a ricercare informazioni sul passato delle imprese e ai luoghi in cui poterlo rivivere, per soddisfare il bisogno di ricordare momenti della propria vita passata che hanno condizionato successivamente le loro passioni o per conoscere meglio un marchio o un prodotto che ha fortemente caratterizzato un periodo della propria vita.

Il *corporate heritage* è visto da molti individui come un elemento strettamente legato alla storia di un territorio. Alcuni infatti riconoscono nella storia di alcune imprese la storia italiana, in altri casi l'evoluzione di un'impresa nel tempo corrisponde all'evoluzione di un territorio.

Questo legame spinge gli individui alla ricerca di informazioni e alla scoperta di realtà imprenditoriali prima sconosciute. Questo è reso possibile dal rapporto impresa-territorio. La creazione di esperienze che li legano, fa sì che la curiosità per il *corporate heritage* venga rafforzata perché l'osservanza di valori come il rispetto per l'ambiente, per la tradizione e per la comunità, appare più sentita.

#### d) Il *corporate heritage* come mezzo per istruire

Alcune persone vedono nel patrimonio storico e culturale delle imprese il mezzo per veicolare, valori e principi attraverso cui formare i lavoratori del futuro. Chi opera nel settore dell'istruzione vede nel rapporto scuola-impresa l'opportunità per fornire ai giovani esempi di condotta lavorativa, non solo in base ai successi che un marchio può ottenere nel tempo, ma a come quei successi siano stati ottenuti.

Il passato di un'impresa rappresenta anche la testimonianza di valori che, a detta di alcuni soggetti, oggi sono andati persi. È percepita la necessità di recuperare l'importanza del lavoro inteso come sacrificio, costruzione e condivisione di esperienza, rispetto per le persone e l'ambiente e dedizione.

Il ruolo che viene attribuito al *corporate heritage* da parte dei consumatori va oltre il semplice scopo informativo sulla storia dell'impresa. Si tratta di formare persone e prepararle al mondo del lavoro, fornendo le basi e gli elementi necessari per affrontare le sfide future.

Gli stessi giovani manifestano interesse a conoscere le origini e l'evoluzione delle imprese. Essi riconoscono nel *corporate heritage* un elemento fondamentale per comprendere a fondo il contesto lavorativo in cui verranno inseriti.

Sia in fase di ricerca di una professione, sia al momento dei colloqui di lavoro, i giovani hanno trovato determinante nella loro scelta la conoscenza della vita di un'impresa oltre che dei prodotti o servizi offerti.

Secondo questa prospettiva, il *corporate heritage* assume rilevanza nelle proprie scelte a causa dell'elevata incertezza che caratterizza le posizioni lavorative al giorno d'oggi.

Tra i soggetti del campione della ricerca, gli studenti e i giovani da poco inseriti nel mondo del lavoro affermano di essere preparati alla precarietà delle posizioni lavorative. Anche i soggetti più ambiziosi, che vedono in questa situazione uno stimolo più che un impedimento, ritengono fondamentale che le imprese siano disposte a farsi conoscere e che condividano la propria storia. Avere consapevolezza di ciò che è stato fatto fino a quel momento, come è stato fatto e con quali obiettivi è stato fatto, permette di avere chiara la mission che un'impresa persegue. Tutto questo consente di poter inoltre verificare se i valori condivisi all'interno di un'organizzazione possano essere condivisi anche da chi potrebbe in futuro farne parte.

e) Il *corporate heritage* per sentirsi partecipi alla vita delle imprese

Infine, l'ultimo ruolo attribuito al *corporate heritage* dai consumatori è quello di colmare il divario comunicativo tra impresa e consumatore finale.

Secondo questa visione, l'impresa grazie alla narrazione delle proprie origini e del percorso affrontato che le ha permesso di giungere fino ai giorni nostri, può far sentire il consumatore partecipe del suo successo.

Molti individui hanno affermato come il legame costruito con un prodotto e il suo marchio nel corso degli anni, abbia fatto sì che quell'impresa sia divenuta un punto fermo nella loro quotidianità. Questo aspetto viene enfatizzato per i prodotti del settore alimentare, dell'abbigliamento e dell'igiene personale e per la casa.

Il *gap* che vi è tra impresa e consumatore finale, può essere superato grazie all'utilizzo dei social media e delle piattaforme online che permettono una conversazione immediata con le imprese.

Attraverso l'utilizzo di questi strumenti di comunicazione, le imprese riescono a raccontarsi e hanno l'opportunità di condividere in tempo reale e senza filtri la vita all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista del *corporate heritage*, i consumatori dichiarano di essere fortemente influenzati da ciò che viene condiviso, ma soprattutto da chi è a condividere certe informazioni. L'attenzione viene posta sul ruolo del soggetto narrante.

I consumatori e gli utenti che costituiscono le comunità online delle imprese, riescono ad essere maggiormente coinvolti se a parlare sono gli stessi imprenditori o chi grazie al suo lavoro, ha contribuito allo sviluppo e al successo di un'impresa.

La possibilità di realizzare vere e proprie storie in tempo reale fa sì che l'interesse aumenti. Inoltre, più il soggetto con cui le persone interagiscono è coinvolto da ciò che racconta più il legame consumatore-impresa viene rafforzato. La testimonianza così veicolata è fondamentale per raggiungere i nuovi consumatori che fanno dei social media i primi canali attraverso cui estrapolare informazioni.

Alcuni consumatori sono legati ad un prodotto o ad un marchio per passione. Questa, li spinge a ricercare più informazioni possibili per soddisfare il bisogno di sentirsi esperti su quell'argomento. Secondo questa prospettiva, il *corporate heritage* gioca un ruolo fondamentale. Più è attrattivo il passato di un'impresa più il soggetto si appassiona e coltiva quella passione nel tempo. Ciò che i consumatori hanno affermato di trovare maggiormente interessante, è la capacità delle imprese di trovare sempre modi nuovi, alternativi e originali per raccontarsi. C'è una richiesta da parte del consumatore di una comunicazione nuova e di nuove fonti di informazione. Questo desiderio viene soddisfatto grazie a forme di intrattenimento quali film, serie tv o semplici video corporate che risultano essere più coinvolgenti e meno noiosi rispetto a monografie di impresa, musei o fondazioni. A questo proposito alcuni soggetti hanno dichiarato di essersi appassionati ad un brand proprio grazie a queste nuove modalità narrative. La possibilità di seguire le vicende che hanno caratterizzato la storia di un'impresa, il racconto della vita di chi le ha fondate, scoprire i retroscena che spesso vengono celati al pubblico, riesce ad ingaggiare maggiormente il consumatore. Le imprese che sfruttano lo storytelling per comunicare il proprio *corporate heritage* sono ascoltate e comprese maggiormente quando il messaggio che inviano è autentico e sincero. Più i consumatori percepiscono l'umiltà e la verità nel raccontarsi da parte delle imprese, più essi sono disposti ad ascoltare, ad informarsi e ad appoggiarle infine acquistando i loro prodotti.

Quello che si evince da queste riflessioni è che la prima cosa che i consumatori si aspettano dalle imprese è che esse si mettano sul loro stesso piano.



## **Capitolo 6: Confronto dei risultati con la teoria del *corporate heritage marketing***

Si giunge infine all'ultima fase, secondo Strauss e Corbin (1990), dell'analisi dei dati raccolti, l'*enfoldng literature*. Grazie alla teoria ottenuta attraverso la *selective coding*, è possibile individuare quali elementi si possano ritrovare nella letteratura esistente relativa l'argomento o, in caso contrario, quali siano quelli non trattati in precedenza.

Come è stato più volte sottolineato, la letteratura che fornisce informazioni riguardo la percezione che i consumatori hanno delle strategie di *corporate heritage marketing* è quasi inesistente e gli apporti forniti sono principalmente di natura sociologica. Inoltre, l'attenzione è stata principalmente rivolta all'analisi degli strumenti utilizzati dalle imprese per sviluppare strategie di *corporate heritage marketing* e non alla percezione di essi dei consumatori.

È proprio questo il motivo che ha spinto ad effettuare questa ricerca quindi, in questa fase, si è deciso confrontare e collegare i risultati ottenuti attraverso l'operazione di codifica, agli strumenti di *corporate heritage marketing* (Capitolo 3).

Considerando i risultati della fase precedente saranno individuati quali, tra gli strumenti proposti dalla letteratura, assolvano in modo più efficace i ruoli che i consumatori hanno attribuito al patrimonio storico e culturale delle imprese.

### **6.1 Creare consapevolezza nei consumatori attraverso il *corporate heritage***

Come affermato con la *selective coding*, uno dei ruoli attribuiti al *corporate heritage*, è quello di guida negli acquisti.

I consumatori ricercano sempre più garanzie sulla qualità e la sicurezza dei prodotti che acquistano, ma anche sull'identità delle imprese che li producono. Le informazioni che possono soddisfare questa tipologia di bisogni, sono ricercate prevalentemente sui siti internet delle imprese e sui social network.

Possiamo, infatti, affermare l'unico strumento di storytelling che viene trattato dalla letteratura e che trova un riscontro nelle interviste effettuate sono proprio i social network e i siti web delle aziende.

I consumatori si rivolgono a queste fonti d'informazione per avere risposte immediate e perché questi strumenti offrono l'opportunità di potersi confrontare con altri consumatori sul prodotto in questione.

Social network e pagine web delle imprese, rientrano nella categoria storytelling degli strumenti di *corporate heritage marketing*, trattati nel Capitolo 3.

Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018, p.231) hanno sottolineato come la maggior parte delle imprese italiane, non abbiano ancora prestato la giusta attenzione alla creazione di siti web in grado di soddisfare i consumatori nelle loro ricerche. Gli stessi autori hanno confermato quanto la presenza delle imprese sul web sia oggi fondamentale.

Sia siti web aziendali che social media, sono i principali strumenti a cui i consumatori si rivolgono per ricercare le informazioni su imprese e prodotti.

Nel caso del patrimonio storico d'impresa, nella nostra ricerca i soggetti intervistati hanno dichiarato che reperire tali informazioni spesso risulta complicato se non impossibile. Questo dipende sia dalla mancanza di sezioni dedicate alla storia dell'impresa, sia ad una trattazione superficiale degli eventi.

L'utilizzo dei social network e delle pagine web aziendali come strumenti di *corporate heritage marketing*, richiedono che le imprese apportino un «*restyling*» delle pagine affinché il contenuto sia accattivante e allo stesso tempo adeguato all'importanza che ha per l'impresa la condivisione di una data informazione con il pubblico (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.232).

Questa operazione viene appoggiata anche dagli utenti che apprezzano la trasparenza e l'autenticità della comunicazione da parte delle imprese.

Dalle affermazioni fornite dai soggetti intervistati per la ricerca emerge, infatti, come le informazioni relative il patrimonio storico d'impresa, possano influenzare le decisioni di acquisto delle persone. Il contenuto dei social network e delle pagine web delle imprese aumenta il suo potere di influenza nel caso in cui si tratti di giovani consumatori. Come precedentemente affermato nel Capitolo 3 relativo gli strumenti di *corporate heritage marketing*, questi canali permettono alle imprese di raggiungere un pubblico più vasto, soprattutto i giovani.

La narrazione digitale consente attraverso la combinazione di parole, immagini, musiche e video, di coinvolgere maggiormente questo target di consumatori. Più il soggetto si sente coinvolto emotivamente dalle imprese più sarà forte il suo legame al prodotto e la sua fedeltà alla marca. Inoltre, più il soggetto conosce un prodotto e l'impresa che ha alle sue spalle, più il consumatore dimostra di avere consapevolezza degli acquisti che fa.

La presenza di informazioni approfondite sulla storia e l'evoluzione delle imprese, su chi le governa, sulle loro attività e sui loro prodotti rappresenta un vantaggio per le stesse realtà imprenditoriali che per i consumatori.

Per i consumatori si tratta di avere la possibilità di reperire le informazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo e di poter confrontare rapidamente prodotti e marche. Inoltre, ottenere un *feedback* immediato favorisce la costruzione di un rapporto duraturo e diretto.

Per le imprese, invece, la possibilità di essere sempre connessi ai propri consumatori permette di comunicare in modo immediato, senza intermediari la propria storia, tradizione ed i propri prodotti.

Veicolare il proprio patrimonio storico e culturale attraverso i canali online e consentirne la condivisione, è inoltre una forma di collaborazione tra impresa e consumatore per conservare e tramandare la tradizione aziendale. Come afferma Bonacini (2012), «[...] la mobilità della comunicazione, possibile attraverso i più disparati dispositivi digitali [...], favorisce ulteriormente la creazione, la condivisione e la diffusione di contenuti culturali» (Bonacini, 2012, p. 97). La percezione che i consumatori hanno delle imprese, secondo questo aspetto, è che esse considerino meno importante la condivisione della loro vita con il pubblico.

La scarsità di informazioni disponibili, la mancata possibilità di interazione con l'impresa e il focus esclusivo sul prodotto, sono interpretati negativamente dai consumatori.

La forza dello storytelling che le imprese sfruttano per la promozione dei propri prodotti sta nel fatto che tale strumento stimoli i desideri dei consumatori verso specifici prodotti. Il desiderio che si genera, non interessa solamente il prodotto in quanto tale, ma si estende alla sua storia, oltrepassando l'aspetto qualitativo del bene (Lassandro, 2017, p. 25).

Poter essere presenti virtualmente nella vita dei consumatori permette alle imprese di contribuire alla costruzione della loro conoscenza, rendendoli partecipi in ogni momento alla costruzione della propria storia presente e futura.

## **6.2 Condividere le proprie esperienze di *corporate heritage marketing***

Un aspetto affrontato anche dalla letteratura sul *corporate heritage*, è il fattore esperienziale.

La creazione di ambienti museali di impresa, l'organizzazione di eventi e la pubblicazione di articoli, riviste e libri che ne rievocano il passato vengono analizzate dagli studiosi come strumenti che servono alle imprese per «comunicare una serie di valori e una storia ricca di radici e rappresenta un punto di partenza su cui innestare nuove strategie aziendali» (Cantoni, 2013, p.87).

Aprire le proprie porte ai consumatori e portarli a vivere la propria realtà produttiva dalle origini fino al presente, significa offrire una realtà esperienziale unica e che sia in grado di colpire emotivamente il visitatore.

Il *corporate heritage* viene identificato dal consumatore come il valore aggiunto all'esperienza di visita. Più coinvolgente è la rievocazione degli eventi passati, più forte è il legame che si viene a creare tra impresa e consumatore e conseguentemente tra prodotto e consumatore.

Le persone intraprendono queste attività principalmente per uscire dalle proprie abitudini e per coltivare le passioni personali e collettive in modo alternativo e più stimolante.

La maggior parte dei soggetti che visitano i musei di impresa, le fondazioni o che partecipano ad eventi di imprese che celebrano la propria storia e cultura, sono informati e hanno una conoscenza approfondita su un determinato prodotto, su un'impresa o sul settore. In questo caso le loro aspettative circa l'esperienza di visita sono molto alte. Questo riguarda sia le informazioni che possono reperire, sia l'organizzazione in sé della visita.

Questi aspetti risultano maggiormente ricercati quando la visita non viene svolta individualmente, ma in gruppo. Il ricordo dell'esperienza diviene importante al fine di legare ulteriormente persone che condividono le stesse passioni.

Per quanto riguarda i musei di impresa, sono quegli strumenti di *corporate heritage marketing* che, secondo il campione di intervistati per la ricerca, possono soddisfare al meglio questi bisogni.

I consumatori che hanno manifestato più interesse per questa tipologia di esperienza, sono coloro che hanno sperimentato un vero e proprio viaggio nel tempo ripercorrendo la storia dell'impresa dalle sue origini fino al presente. Secondo le testimonianze riportate, gli elementi fondamentali per ottenere questo risultato sono stati la guida da parte degli stessi imprenditori o di chi ha partecipato in modo significativo alla nascita e allo sviluppo

della realtà aziendale, l'integrazione tra passato e presente grazie anche alle nuove tecnologie e la possibilità di assistere in prima persona al processo produttivo.

I primi due fattori sono quelli che permettono al consumatore di apprezzare maggiormente il prodotto finale e di accrescere le sue conoscenze a riguardo.

Nel Capitolo 3 abbiamo presentato le diverse tipologie di musei d'impresa che è possibile realizzare a seconda dello scopo che si intende perseguire con la loro costituzione.

La struttura che permette la creazione di un'esperienza unica in grado di trasmettere al meglio i valori, la storia e gli attori di un'azienda ai consumatori è il museo d'impresa appare essere quella «a display» (Montemaggi e Severino, 2007 p.113). La sua collocazione strategica all'interno dell'azienda permette al visitatore un'esperienza a 360 gradi. Il fatto di non limitarsi ad offrire la visione dei siti produttivi e dei relativi processi realizzati, ma di creare un vero viaggio nell'impresa tra la storia, persone e prodotti, consente di soddisfare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti nell'esperienza. Soprattutto, consente di avvicinare chi non possiede una motivazione forte iniziale, ma effettua l'attività su spinta di altri.

L'importanza della condivisione dell'esperienza di visita viene sentita dai consumatori non solamente durante l'attività, ma anche a posteriori.

Grazie alle nuove tecnologie e alle piattaforme social, le persone sono in grado di comunicare alla propria comunità online in tempo reale ciò che stanno facendo, le emozioni che provano ed esprimono un primo giudizio sull'esperienza. Più l'esperienza è coinvolgente, più il visitatore è motivato a condividere con il suo pubblico ciò che sta facendo.

Le imprese che consentono ai consumatori di effettuare video o foto durante le visite fanno sì che essi si sentano partecipi alla conservazione e alla narrazione della propria storia e della propria cultura.

Alcuni soggetti percepiscono una chiusura su questo fronte da parte delle imprese. Essi ritengono che non tutte siano pronte ad accettare che le proprie informazioni vengano condivise con tutti e questo atteggiamento spesso li limita nel vivere certe esperienze e il ricordo che si crea non può essere del tutto positivo.

Secondo un altro punto di vista l'esperienza di visita può risultare incompleta se ruota interamente al prodotto perché il visitatore non riesce a percepire nulla riguardo la storia e la cultura di un'impresa. In questo contesto se l'aspetto ludico non è intrecciato a quello

emotivo il rischio è che l'esperienza non riesca a creare un legame forte tra impresa e consumatore.

I soggetti intervistati hanno sottolineato questo aspetto principalmente in riferimento alle fondazioni d'impresa. Spesso i visitatori si recano in questi luoghi proprio per conoscere meglio il patrimonio storico d'impresa. Alcuni manifestano delusione quando al termine della visita realizzano di non aver ottenuto alcun tipo di informazione a riguardo o che ciò che hanno visto non rimandava all'attività dell'impresa.

Le fondazioni nascono come strumento per le imprese per sostenere e promuovere attività con diverse finalità, lontane dal proprio business (Capitolo 3), ma anche come mezzo per salvaguardare i valori e gli obiettivi dei fondatori delle imprese, nonché della cultura e dell'esperienza coltivate nel tempo (Lassandro, 2017, p.18). Come riporta la letteratura questo è lo strumento di *corporate heritage marketing*, che rientra nella categoria delle *organization unit*, meno utilizzato dalle imprese. Le motivazioni sono state già presentate nel terzo capitolo di questa tesi, ma alla luce dei risultati emersi attraverso la ricerca, si potrebbe affermare che l'incapacità da parte dei consumatori di cogliere il legame tra l'impresa fondatrice e la fondazione, potrebbe essere aggiunto all'elenco dei fattori che frenano le imprese nella creazione di questi istituti. Il risultato è che le persone potrebbero non essere disposte a visitarle.

In questo caso, la possibilità di ottenere informazioni attraverso le pagine web istituzionali delle imprese e attraverso altri consumatori che condividono con la propria comunità online la propria esperienza, permette alle fondazioni che celebrano il patrimonio storico e culturale di un'impresa di trasmettere i propri valore e obiettivi anche al pubblico più scettico. Anche in questo caso, la condivisione dell'esperienza del consumatore diventa un mezzo per l'impresa per comunicare il proprio *corporate heritage*.

### **6.3 Rivivere il proprio passato attraverso il *corporate heritage delle imprese***

Come abbiamo potuto ricavare attraverso la *selective coding*, il passato delle imprese spesso si intreccia con il passato dei consumatori.

Le persone manifestano interesse per conoscere il patrimonio storico e culturale delle imprese che realizzano prodotti con cui essi sono cresciuti o che ricordano il loro passato

e di quelle che, secondo i soggetti del campione considerato per questa ricerca, sono parte integrante della storia di un paese.

Questo aspetto lo possiamo trovare in letteratura quando viene spiegato come le imprese attuano le strategie di *branding*. Queste strategie vengono sfruttate dalle imprese per la promozione di particolari eventi celebrativi, come ricorrenze, anniversari che abbiano segnato la loro storia. Questo viene effettuato attraverso la realizzazione di edizioni limitate che rimandino ad una produzione del passato attraverso l'etichetta o i formati dei prodotti. Un altro modo che le imprese utilizzano per celebrare la propria storia e tradizione è quello di indicare sulle confezioni e sulle etichette l'anno di fondazione, con l'indicazione del nome del fondatore o degli eredi ecc. In questo caso si parla dell'«identità visiva del brand» (Lassandro, 2017, p.28). Questa strategia risulta essere molto apprezzata da quei consumatori che attraverso l'acquisto di questi prodotti rivive un momento del suo passato. In questo caso il legame tra imprese e consumatore viene rafforzato e si basa proprio sulla storia dell'impresa e sui valori che nel tempo è riuscita a tramandare.

Secondo la strategia di *retro-branding*, invece, le imprese ripropongono, in chiave moderna, prodotti icona del passato che possono essere riportati in vita grazie al senso di nostalgia provato dai consumatori al momento della decisione di acquisto (Lassandro, 2017, p.34).

Il patrimonio viene sfruttato dalle imprese come «impronta progettuale» (Montemaggi e Severino, 2007, p.102), su cui basarsi per la realizzazione di nuovi prodotti che siano il frutto della combinazione tra il passato e il moderno.

Queste strategie riescono a sviluppare nei consumatori la volontà di rivivere i momenti del loro passato che li hanno avvicinati ad un determinato prodotto o marchio, spingendoli a conoscere da più vicino le imprese che li hanno creati. Per questo motivo le strategie di *branding* del *corporate heritage* possono essere percepite come uno stimolo a visitare le imprese, i musei di impresa e fondazioni.

Spesso la storia di un'impresa è invece legata profondamente alla storia di un territorio o del paese in cui ha avuto origine. I consumatori sono spinti a conoscere quelle realtà imprenditoriali che nel tempo hanno contribuito allo sviluppo di un territorio di cui oggi spesso ne diventano il simbolo. In queste situazioni, l'elemento fondamentale è il senso di appartenenza che si sviluppa nelle persone.

Lo strumento di *corporate heritage marketing* che meglio riesce a trasmettere questo sentimento è il museo di impresa, non solo attraverso l'esperienza che viene offerta, ma anche alla progettazione delle strutture che permette al visitatore di cogliere gli elementi caratterizzanti di un territorio.

L'architettura della struttura museale d'impresa e il suo inserimento nell'ambiente permettono all'individuo di cogliere il legame tra impresa e territorio e di come dal passato sia stato tramandato nel presente senza intaccarlo. La capacità di integrare questi elementi all'esperienza di visita consente, inoltre, al consumatore di capire come sia nata una realtà produttiva in uno specifico territorio e quali sono i fattori che ne hanno portato al successo.

#### **6.4 Sfruttare il *corporate heritage* per istruire le persone**

La letteratura affronta questa tematica dalla prospettiva interna all'azienda. Grazie alla progettazione di archivi e musei di impresa, alla realizzazione di video corporate e di eventi, le imprese riescono a formare i propri dipendenti sulla propria storia. Tali iniziative sono promosse dalle imprese per creare maggiore consapevolezza nei propri dipendenti e un più forte attaccamento al brand (Montemaggi e Severino, 2007, p.135).

In questa ricerca è emersa come la conoscenza del patrimonio storico di un'impresa rappresenti un fattore importante per le nuove generazioni che si aprono al mondo del lavoro.

Il *corporate heritage* in questo caso fornisce una garanzia sulla gestione dell'impresa, sui valori e obiettivi perseguiti negli anni e una maggiore sicurezza sull'ambiente lavorativo in cui il soggetto si dovrà inserire.

Spesso le informazioni che le persone possono reperire in internet, sono limitate e poco chiare. Per questo motivo, alcuni soggetti hanno manifestato interesse nella possibilità di partecipare ad eventi che consentano la visita per poter conoscere meglio il contesto aziendale.

Molti hanno fatto presente che in sede di colloquio di lavoro, non viene mai prestata attenzione alla storia, ai valori e all'evoluzione dell'impresa. Il fatto che chi si occupa delle assunzioni non manifesti interesse a far conoscere questi aspetti dell'impresa, fa desumere che non ci siano elementi di stimolo per operare in quel contesto. Inoltre, gli

stessi soggetti hanno riportato come vi siano forti discrepanze tra le informazioni che si ottengono sulle pagine web delle imprese e su ciò che si impara nelle visite e vivendo quelle realtà. La possibilità di partecipare ad eventi che consentano, soprattutto ai più giovani di entrare in contatto con le imprese, essi potrebbero essere maggiormente stimolati a cercare presso esse una posizione lavorativa. Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018) hanno sottolineato come sia importante sviluppare una comunicazione interna alle imprese del *corporate heritage* per sensibilizzare, motivare i dipendenti ponendo l'enfasi proprio sugli effetti positivi che la conoscenza del vissuto dell'impresa può manifestare in fase di selezione del personale (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.85).

Allo stesso tempo, le imprese potrebbero sfruttare queste occasioni di contatto con i giovani, per mostrarsi come esempi di condotta. Il ruolo che viene attribuito alle imprese è quello di fornire attraverso la condivisione del proprio patrimonio storico e culturale, dei valori e delle tradizioni, dei modelli su cui basarsi per comprendere il mondo del lavoro e per recuperare quei principi che secondo molti sono stati persi.

Secondo alcuni, la collaborazione tra imprese e istruzione è fondamentale per la formazione delle nuove generazioni. Grazie agli strumenti di *corporate heritage marketing* questo compito può essere facilitato. Soprattutto grazie ai social network le imprese riescono a comunicare direttamente con i più giovani, motivo per cui devono prestare molta attenzione ai messaggi che trasmettono.

L'organizzazione di eventi con gli istituti scolastici di visite presso le aziende e la testimonianza diretta di chi rappresenta l'impresa, sono le esperienze che sono ritenute più efficaci per questo scopo.

Valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale non contribuisce esclusivamente a rafforzare l'identità di un'impresa, ma risponde alla necessità di collaborare alla costruzione della società del futuro.

### **6.5 Il *corporate heritage* per sentirsi più partecipi alla vita delle imprese**

L'ultimo aspetto emerso dall'analisi delle interviste è la percezione dei consumatori di sentirsi esclusi dalla vita delle imprese. L'interesse delle imprese, secondo alcuni individui, si limita a far conoscere un prodotto. Ciò che, invece, porta una persona a legarsi

ad un marchio o ad un prodotto è la capacità dell'impresa di coinvolgerla nella vita di tutti i giorni.

Come risposta a questo bisogno, le imprese sfruttano gli strumenti di *corporate heritage marketing* per raccontarsi e rafforzare il legame con i consumatori.

La realizzazione di eventi celebrativi dell'*heritage* delle imprese, sia istituzionali che di fidelizzazione, potrebbe colmare la distanza percepita dalle persone. È opportuno sottolineare che nel caso di eventi di fidelizzazione, spesso questo strumento viene percepito dai consumatori come esperienza rivolta a pochi. Questi eventi raccolgono, infatti, individui che sono legati dagli stessi interessi e, in particolare, condividono la passione per un determinato marchio o per un suo prodotto.

Il motore che spinge queste persone a riunirsi è il rito. Come afferma Bernard Cova (2003, p.148) «l'uso dei riti costituisce un percorso preferenziale» quando le imprese cercano di riportare alla luce il passato di un prodotto o di un marchio e quando intendono rafforzare il legame con la propria «tribù» (Montemaggi e Severino, 2007, p. 138). Chi non fa parte di questa comunità si sente escluso e non invitato alla partecipazione degli eventi di celebrazione del patrimonio storico di un'impresa. L'esclusione è fortemente percepita dai giovani che non hanno avuto modo di conoscere l'impresa nel passato, ma che manifestano interesse per quella realtà.

Anche la promozione di tali eventi può risultare rivolta ad una cerchia ristretta di consumatori, in quanto spesso il linguaggio utilizzato è creato appositamente per i membri di una comunità per soddisfare il sentimento di condivisione tra gli individui e il rafforzamento della fedeltà al brand.

Occorre quindi che le imprese nella definizione del target a cui si rivolgono con i loro eventi di *corporate heritage*, prestino attenzione anche a coloro che potrebbero voler partecipare, ma che non si sentono presi in considerazione.

Un altro strumento che le imprese considerano come mezzo ideale per comunicare il proprio *corporate heritage* e per coinvolgere gli individui nella propria attività è quello della realizzazione di *video corporate*.

Lassandro (2017, p.26) descrive il video corporate come una «modalità espressiva attraverso cui raccontare la storia». Ciò che nella pratica contraddistingue questi video è l'elevata qualità tecnica e narrativa. Il risultato dovrebbe essere una rievocazione del passato e dell'evoluzione dell'impresa e della sua attività.

Ciò che i consumatori intervistati hanno invece sottolineato è che spesso l'idea che si ottiene alla fine di questi video è che siano stati creati non per la condivisione con il pubblico, ma più con chi opera all'interno dell'impresa. In questi casi non vi è coinvolgimento perché i consumatori ricevono solo informazioni tecniche e si sentono distaccati dall'impresa.

I *video corporate* più coinvolgenti, invece, sono quelli che, oltre a ripercorrere gli avvenimenti importanti che hanno segnato la storia di un'impresa, mostrano come nel tempo l'impresa sia cresciuta insieme alle persone e al territorio in cui è inserita. Il punto chiave per la riuscita di un video corporate è la comunicazione empatica per coinvolgere e raccontarsi.

YouTube appare la piattaforma più apprezzata dai soggetti che hanno partecipato all'indagine, per questo tipo di comunicazioni (Lassandro, 2017, p.27). Questi video, grazie ad internet possono essere inseriti sulle pagine web istituzionali delle imprese e condivisi sulle loro pagine social come Facebook o Instagram.

Un altro strumento di storytelling per il *corporate heritage marketing*, che attrae l'attenzione dei consumatori è dato dalla realizzazione di storie sui social network delle imprese.

Soprattutto i più giovani tra gli intervistati per la nostra ricerca, hanno dichiarato che spesso il loro interesse per la storia di un'impresa e per i suoi prodotti è nato dopo essere capitati per caso sul loro profilo social e aver visionato un loro video.

In questi casi ciò che attrae il consumatore non è tanto la qualità tecnica del contenuto, ma l'identità della persona che lo crea. Sempre più apprezzata è la presenza su questi canali dei soggetti che progettano e realizzano i prodotti o di chi ha creato un'impresa e che è disposto a raccontarsi in modo diretto e senza filtri.

Le testimonianze dirette fornite dai fondatori delle imprese, è il fattore che stimola di più un consumatore a seguire una pagina istituzionale, ad informarsi su quella data impresa e sui suoi prodotti. Inoltre, più informazioni e mezzi vengono offerti al consumatore per "seguire" le vicende di un'impresa, più esso si sente partecipe e legato ad essa.

È necessario per le imprese, per poter tramandare la propria storia, essere consapevoli delle innovazioni tecnologiche che hanno a loro disposizione. Soprattutto per i contenuti online, è opportuno che chi gestisce le pagine istituzionali delle imprese sui social

network, sia in grado di integrare i vari strumenti di storytelling per raggiungere i propri consumatori e ottenere un ingaggio maggiore.

Come è stato più volte sottolineato, in letteratura non vi è una teoria che appoggi i risultati di questa ricerca. In questa sede si è cercato di collegare le informazioni fornite dai soggetti che hanno partecipato alle interviste agli scopi con cui le imprese applicano i vari strumenti di *corporate heritage marketing*.

Sono stati quindi trattati, in fase di *enfolded literature*, solo gli strumenti che sono stati citati direttamente dagli intervistati e quelli che, secondo il nostro giudizio, rispondevano in modo esauriente ai bisogni manifestati da queste persone per poter apprezzare ed essere coinvolti dalla corporate heritage.

## Capitolo 7: Conclusioni e prospettive future

La ricerca sulle percezioni che i consumatori hanno delle modalità con cui le imprese comunicano il proprio patrimonio storico e culturale e sulle motivazioni che possono spingerli o meno ad avvicinarsi al *corporate heritage* potrebbe essere oggetto di studi futuri più esaustivi.

Cogliere l'importanza che viene attribuita alla storia, alle origini, alle tradizioni e all'evoluzione dell'impresa dal punto di vista del consumatore, appare essere rilevante per le imprese in sede di pianificazione della propria strategia di *corporate heritage marketing* per verificare i punti di forza e di debolezza della propria strategia e per individuare le iniziative che possono essere attuate per migliorarla o correggerla.

Allo stesso tempo è importante considerare le percezioni dei consumatori, in quanto la loro opinione, come quella di tutti gli *stakeholder* aziendali, è necessaria per la definizione degli obiettivi e del successo della strategia.

La presente ricerca ha voluto apportare un nuovo contributo, seppur limitato, alla letteratura sul *corporate heritage marketing*, sviluppando una base teorica per individuare come il consumatore di oggi si relazioni al passato delle imprese e se esso può effettivamente essere considerato un fattore determinante per il rafforzamento della fiducia in un brand e quindi rappresentare per l'impresa una fonte di vantaggio competitivo.

Secondo Chirco (2016, p.18) il patrimonio storico e culturale dell'impresa è stato collegato al marketing per scoprire e sviluppare nuove strategie per promuovere nuovi prodotti sfruttando il passato dell'impresa come forma di garanzia.

Un modello teorico che esemplifica il processo di realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing* (Capitolo 2) è stato proposto dagli autori Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018). Questo modello, che gli autori invitano a considerare in modo analitico, è stato scomposto in quattro fasi: *auditing*, *visioning*, *managing* e *controlling*.

Nella fase di *auditing*, avviene l'identificazione dei fattori potenzialmente rilevanti per definire il *corporate heritage* di un'impresa e avviene un primo tentativo di individuare quali siano i portatori di interesse a cui rivolgere la narrazione del proprio patrimonio storico e culturale.

In questa fase, la presente ricerca potrebbe rappresentare un supporto a chi si occupa dell'individuazione degli elementi di elevato valore simbolico non sono per l'impresa, ma anche per gli *stakeholder*, sia interni che esterni, tra cui i consumatori.

Le percezioni di questi ultimi circa la storia e la cultura dell'impresa potrebbero risultare fondamentali per l'individuazione degli obiettivi della propria strategia di *corporate heritage marketing*.

Questa analisi risulta ancora più importante per sviluppare la seconda fase del processo, ovvero quella di *visioning* (Altinay e Paraskevas, 2008). È proprio in questa sede che chi è preposto alla pianificazione della strategia, deve definire gli obiettivi da perseguire durante la narrazione del *corporate heritage*, i quali devono essere «puntuali e quantificabili» (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.80). Una volta determinati gli obiettivi, il passaggio successivo è quello di identificare il pubblico o più pubblici a cui la narrazione sarà rivolta.

La fase successiva è proprio lo sviluppo della strategia. Nella fase di *managing*, dovranno essere recuperate tutte le testimonianze materiali e immateriali del passato dell'impresa. Questa attività la maggior parte delle volte spinge le imprese a cercare tali risorse al di fuori delle imprese e ad appoggiarsi a diverse figure specializzate in questa attività, che possono essere sia interne che esterne all'organizzazione, a seconda del legame di collaborazione. In questa fase vengono, inoltre, definite le responsabilità e i soggetti a cui attribuirle per la gestione e la conservazione del patrimonio storico e culturale delle imprese (Altinay e Paraskevas, 2008). A seconda della disponibilità finanziaria e dell'importanza attribuita alla valorizzazione del proprio *corporate heritage*, le imprese possono decidere quale assetto organizzativo adottare e con quale grado di autonomia le unità organizzative debbano lavorare.

Tali decisioni portano alla scelta degli strumenti che compongono il *corporate heritage marketing mix*. Anche in questo caso la scelta dovrà rispettare gli obiettivi stabiliti in fase di *visioning* e gli interlocutori selezionati come destinatari della narrazione del proprio patrimonio storico e culturale.

Una volta realizzata la strategia le imprese devono verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e in che modo la scelta degli strumenti possa essere perfezionata e dove invece è necessario intervenire apportando delle correzioni.

In questa ultima fase è utile effettuare un'analisi accurata dei fattori che possono maggiormente influenzare il risultato della strategia. Anche in questo caso, gli autori (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018), suggeriscono l'importanza di individuare per questa attività di analisi dei «*key performance indicators*» che possono essere sia di natura relazionale che di natura economica o finanziaria. La scelta, dovrà essere effettuata sempre in base agli obiettivi che l'impresa si è prefissata di raggiungere con la strategia di *corporate heritage marketing* (Napolitano, Riviezzo e Garofano, 2018, p.80).

La scelta degli strumenti di *corporate heritage marketing mix* (Capitolo 3) è la fase più importante per il successo della strategia. Gli strumenti che le imprese possono utilizzare per narrare il proprio patrimonio storico e culturale, secondo la letteratura, possono essere raggruppati in quattro macro-aree (Montemaggi e Severino, 2007, p.99): *organization unit, public relation, storytelling e branding*. Queste categorie di strumenti sono state analizzate anche da Riviezzo, Garofano e Napolitano (2016, p.513).

Nelle *organization unit* gli autori fanno rientrare come principali strumenti per le strategie di *corporate heritage marketing* musei di impresa, archivi e fondazioni. Confrontando questi strumenti con i risultati della nostra ricerca, i musei d'impresa sono quelli che, agli occhi dei consumatori, riescono a trasmettere in modo più coinvolgente il *corporate heritage*.

In letteratura ritroviamo due principali orientamenti secondo i quali vengono realizzati i musei d'impresa (Montemaggi e Severino, 2007, p.109). Il primo è quello che propone il museo come strumento per donare visibilità ad un brand. Questo orientamento è perseguito principalmente dalle imprese familiari più longeve che sentono la necessità di recuperare e valorizzare le proprie origini, la propria cultura ed esperienza maturata nel corso degli anni. In questo caso le imprese vedono nel museo la testimonianza dell'identità dell'impresa. Il secondo orientamento prevede l'integrazione del museo alle strategie di marketing. In questo caso le imprese devono pianificare e sostenere ingenti investimenti (Montemaggi e Severino, 2013).

Come spiegato nel Capitolo 3 le imprese optano per una soluzione che combini i due orientamenti. La struttura museale che meglio risponde a questa esigenza e che, secondo la presente ricerca, è maggiormente apprezzata dai consumatori è la forma di museo d'impresa «a display» (Montemaggi e Severino, 2007, p.113).

Come sottolinea Iannone (2016, p.255) l'efficacia di questa formula sta nel forte impatto visivo che ha la collocazione del museo al centro della sede dell'impresa. Questa formula consente a chi la visita di poter avere una visione a trecentosessanta gradi dell'impresa e di tutte le sue parti.

A questo proposito abbiamo riscontrato come questa soluzione soddisfi il bisogno del consumatore-visitatore di condividere la propria esperienza sia con chi lo accompagna durante la visita sia con chi fa parte della propria comunità online (Capitolo 6).

Nel primo caso il consumatore afferma di trovare interesse per quelle imprese che, aprendo le porte ai visitatori, permettono alle persone di accrescere le proprie conoscenze circa un prodotto o un brand, offrendo un viaggio nel tempo tra storia, tradizioni e cultura di un'impresa. Il poter rivivere i momenti più significativi della vita di queste realtà, secondo i soggetti intervistati, permette di cogliere maggiormente il valore e la qualità di un prodotto e rafforza il legame della persona con quell'impresa, spesso influenzando le sue successive scelte di acquisto.

La possibilità di poter visitare un museo di impresa rappresenta per i consumatori un'opportunità per rivivere ricordi del proprio passato legati ad una particolare impresa o ad uno specifico prodotto. In questo caso il patrimonio storico e culturale di impresa si intreccia al passato personale del consumatore e il grado di coinvolgimento emotivo che esso prova durante la sua esperienza di visita, lo porta a consolidare la sua fiducia nell'impresa. L'elemento su cui le imprese possono agire nella narrazione del proprio *corporate heritage* è la nostalgia.

La seconda categoria di strumenti di *corporate heritage marketing* analizzata da Riviezzo, Garofano, Napolitano (2016) è quella delle *public relation*. All'interno di questo gruppo la letteratura inserisce eventi di *corporate heritage*, il merchandising ed associazioni d'impresе.

Dall'analisi della percezione dei consumatori, è risultato che la minoranza di essi è a conoscenza della possibilità di poter partecipare ad eventi organizzati per la celebrazione e la valorizzazione del *corporate heritage*.

Molti dei soggetti intervistati per questo studio hanno affermato che la vera problematica riscontrata e che spesso li blocca nel partecipare a questi eventi è la percezione di esclusività che caratterizza la loro promozione.

Gli eventi di *corporate heritage*, vengono spesso organizzati, infatti, per riunire appartenenti ad una stessa comunità legati dalla stessa passione, o, nel caso di eventi istituzionali di *corporate heritage*, per elevare la propria identità di impresa ad istituzione. In questo ultimo caso la comunicazione del patrimonio storico e culturale dell'impresa viene rivolta soprattutto agli *stakeholder* interni. È invece nel primo caso che la percezione di esclusione dei consumatori si fa più forte.

Questo aspetto viene particolarmente sottolineato dai soggetti più giovani, i quali sostengono che il loro interesse nel coltivare la conoscenza sulla storia e l'evoluzione di un'impresa spesso viene frenato dal fatto che, essendo più giovani rispetto ai membri della comunità che partecipano a questi eventi, non si sentono coinvolti e stimolati a farne parte. Questo aspetto dovrebbe essere considerato in sede di organizzazione di un evento di *corporate heritage* e le percezioni dei consumatori con coinvolti dovrebbero essere analizzate per un miglior orientamento della strategia.

La terza categoria di strumenti di *corporate heritage marketing* è quella dello storytelling del patrimonio storico e culturale delle imprese. I principali strumenti che la letteratura fa ricadere in questa sezione sono i social network, i *video corporate* e le monografie di impresa.

Secondo lo studio effettuato, i consumatori di oggi, in particolare i giovani, vedono nei social network la prima fonte di informazione per reperire le informazioni sulle imprese. L'utilizzo da parte delle imprese dei social network è molto apprezzato dai consumatori, soprattutto se attraverso i contenuti creati essi possono sentirsi resi partecipi alla vita delle imprese. Poter seguire giorno per giorno l'evoluzione di un'impresa, dei suoi attori e dei suoi prodotti, sviluppa un forte senso di appartenenza ad una comunità che si viene a creare, proprio grazie alle piattaforme social, intorno all'impresa.

Come hanno espresso alcuni individui queste piattaforme spingono il consumatore ad informarsi su un'impresa ed approfondire il *corporate heritage*. Più un individuo si sente coinvolto, infatti, maggiore è la possibilità che la storia e la cultura di un'impresa venga condivisa. Inoltre, più i consumatori tendono a condividere queste informazioni più si permette al patrimonio storico e culturale di un'impresa di vivere nel tempo.

La possibilità di interagire direttamente con le imprese grazie a queste piattaforme, consente alle persone di ottenere maggiori informazioni anche sui prodotti. Si tratta di elementi che vanno oltre le caratteristiche qualitative di un bene.

Poter conoscere il luogo dove sono realizzati i prodotti, l'identità delle persone che rappresentano l'impresa e che l'hanno creata, poter verificare che siano perseguiti effettivamente gli obiettivi e i valori che queste organizzazioni trasmettono, consente al consumatore di percepire una maggiore consapevolezza su ciò che acquisita e porta nella propria casa. Avere un chiaro quadro di riferimento delle aziende che producono un determinato prodotto, secondo i consumatori è essenziale anche per decidere su quali marchi è meglio investire.

L'elemento che più attrae nei contenuti social delle imprese è quando a raccontarsi è l'imprenditore o chi assume un ruolo di rappresentanza dell'impresa. In particolare, i soggetti intervistati hanno dichiarato che proprio grazie a queste testimonianze il patrimonio storico e culturale di un'impresa riesce a coinvolgere maggiormente l'individuo e lo porta ad interessarsi ad altre iniziative dell'impresa. La maggior parte dei partecipanti allo studio ha affermato di aver effettuato esperienze di visita presso musei di impresa, fondazioni o eventi, grazie al coinvolgimento e allo stimolo provocati dalle testimonianze social. Inoltre, la condivisione dei contenuti ha permesso loro di scoprire queste realtà imprenditoriali grazie alla pubblicazione di tag specifici da parte di altri utenti.

Appare evidente come oggi i social network per le imprese, costituiscano lo strumento principale attraverso cui veicolare e narrare il proprio patrimonio storico e culturale (Capitolo 3). In ottica strategica, questo strumento dovrebbe essere sempre inserito all'interno del *corporate heritage marketing mix*. Sia per le imprese che per i consumatori può risultare una forma di traino per approfondire la propria conoscenza sul *corporate heritage* attraverso altri strumenti, in particolare musei, fondazioni ed eventi.

Nella categoria dello storytelling, la letteratura fa rientrare anche i video corporate (Lassandro, 2017, p.22). Dai risultati emersi dalla ricerca, (Capitolo 6) i consumatori non hanno manifestato la spontaneità di ricercare video corporate online. Dai dati emerge, ancora una volta, come l'efficacia di questo strumento sia inscindibilmente legata all'utilizzo dei social network da parte delle imprese. Le imprese tendono a pubblicare questi contenuti principalmente sui propri siti web e su YouTube, Facebook ed Instagram (Lassandro, 2017, p. 27).

Su queste piattaforme, in particolare su YouTube, è possibile creare una vera e propria raccolta di video corporate che consentano alle persone di rivivere il passato di

un'impresa, di scoprire come si sia evoluta e abbia raggiunto il successo fino ad oggi. La pubblicazione a puntate come viene descritta da alcuni intervistati, richiama l'idea di realizzazione delle serie tv e questo, soprattutto per i più giovani è molto stimolante. Se il contenuto appare originale lo stimolo a scoprire le origini e l'evoluzione di un brand o di un prodotto è ancora più forte.

I soggetti che nelle interviste hanno dichiarato di aver visionato tali contenuti video, sostengono che la maggior parte effettui una narrazione del *corporate heritage* più rivolta alla conoscenza interna all'azienda che ai consumatori. La possibilità di raggiungere un target di interlocutori sempre più ampio, deve tenere conto che la narrazione della propria storia, cultura, tradizione ed esperienza, deve essere effettuata con un linguaggio comprensibile a tutti, altrimenti il rischio è che vengano effettuati ingenti investimenti per la realizzazione di video corporate di elevata qualità tecnica, ma che non riescano a raggiungere i consumatori.

Altri individui però, hanno affermato che grazie alla visione di alcuni video corporate pubblicizzati sulle proprie pagine social, hanno scoperto delle realtà aziendali che altrimenti non avrebbero potuto conoscere. Altri, ancora, hanno dichiarato che grazie a questi video, si sono sentiti più partecipi alla vita dell'impresa e questo li ha motivati a condividere a loro volta con la loro comunità i questi filmati.

L'ultima area di strumenti di *corporate heritage marketing* analizzati da Riviezzo, Garofano e Napolitano (2016) è quella del *branding* per il *corporate heritage*. Relativamente a questo strumento, nel Capitolo 3 è stato spiegato come si debba distinguere tra *branding* inteso come «identità visiva» e *retro-branding* (Lassandro, 2017, p. 28). Tra le due forme di *branding* del patrimonio storico e culturale delle imprese, quella che viene percepita dai consumatori come più attrattiva è la seconda modalità.

La possibilità di poter acquistare prodotti migliorati grazie alle nuove tecnologie che ripropongono un modello del passato è vista come opportunità da un lato di rivivere le emozioni provate dal possesso di un modello precedente, dall'altro come contribuzione alla conservazione dell'identità e del *corporate heritage* di un'impresa.

Anche in questo caso, la nostalgia occupa un ruolo fondamentale nella percezione che i consumatori hanno dell'utilizzo di questo strumento nelle strategie di *corporate heritage marketing*. Dallo studio infatti è emerso che, più forte e positivo è il ricordo di un prodotto

o un'impresa nella mente del consumatore, più esso è stimolato ad acquistare quel bene e sostenere quell'impresa.

Come anticipato all'inizio di questo capitolo, le informazioni ottenute attraverso questa ricerca non coinvolgono tutti gli strumenti di *corporate heritage marketing* che vengono presentati dalla letteratura. I consumatori infatti hanno espresso le proprie percezioni relativamente agli strumenti di cui sono a conoscenza e che percepiscono essere loro rivolti nella comunicazione del patrimonio storico e culturale delle imprese.

Quello che risulta è che, per comunicare in modo efficace il proprio *corporate heritage*, sia conveniente progettare un *corporate heritage marketing mix* i cui strumenti fondamentali sono musei di impresa e social network. Tutti gli altri strumenti, secondo quanto emerso dall'analisi sui consumatori, possono trovare una maggiore efficacia solo se vengono combinati ai due sopracitati.

Attraverso la capacità di narrazione e i numerosi canali che la veicolano è possibile da un lato raggiungere un pubblico sempre più ampio, costituito anche dai consumatori più giovani, e dall'altro di attrarre maggiormente questi soggetti a partecipare attivamente alla vita delle imprese.

Va ribadito che ogni impresa sceglie il proprio mix di strumenti per promuovere la propria storia e la propria cultura in base agli obiettivi che intende perseguire e gli interlocutori che intende raggiungere. Implementare un'analisi delle percezioni dei consumatori potrebbe fornire un ulteriore elemento su cui basare la propria scelta.

Questa ricerca non si può considerare esaustiva nell'analisi del fenomeno analizzato. In fase di progettazione del disegno di ricerca era stato infatti inserita un'ulteriore analisi del fenomeno attraverso la realizzazione di alcuni *focus group*. Non è stato possibile effettuare questa ulteriore ricerca a causa della difficoltà riscontrata nel trovare un numero sufficiente di consumatori disponibili a partecipare data la durata del *focus group*. Tuttavia, questo potrebbe essere uno spunto da prendere in considerazione per delle ricerche future che intendono approfondire l'argomento appoggiandosi a questa modalità di intervista.

L'intenzione attraverso lo svolgimento di questo studio, è quella di portare alla luce un aspetto che non ha ancora una sua collocazione all'interno della teoria di *corporate heritage marketing* e merita di essere approfondito anche in studi futuri ed eventualmente anche a livello quantitativo.

Questa ricerca unita alla letteratura esistente, racchiude delle linee guida per la realizzazione di una strategia di *corporate heritage marketing*, non solo per le imprese che possiedono un *corporate heritage* radicato nel tempo, ma anche per quelle realtà di recente fondazione che intendono costruire e conservare nel tempo il proprio vissuto e la propria memoria storica.

Dare spazio ai consumatori e renderli partecipi alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio storico e culturale delle imprese, può rappresentare l'impegno delle imprese agli occhi della società nel contribuire alla creazione di valore non solo economico, ma anche sociale.

Fabris (2009) afferma che «L'individuo acquisisce [...] il ruolo di produttore e co-produttore perché condivide il proprio sapere [...] con il mondo della produzione e può così essere in grado di esprimere input progettuali e produttivi, di divenire, con la Rete, una fonte di pressione dotata di grande potere» (Fabris, 2009, p.111).

I consumatori oggi sono sempre più attenti, informati e non si limitano più al consumo fine a sé stesso. Essi apprezzano le imprese in grado di trasmettere i propri valori e che riescono a costruire un dialogo diretto e trasparente con il proprio pubblico e, se resi partecipi alla vita delle realtà imprenditoriali, sono stimolati a contribuire alla valorizzazione del loro *corporate heritage*.



## Appendici

### Tabella 1: Traccia intervista

Per la costruzione della traccia dell'intervista, è stata formulata la domanda cognitiva che ha motivato l'interesse verso questa ricerca: *"Come il consumatore percepisce le iniziative di heritage marketing realizzate delle imprese?"*.

#### Focus:

- importanza attribuita alla storia aziendale dal consumatore
- iniziative lo coinvolgano maggiormente

1. È interessato/a a conoscere la storia delle imprese che producono i prodotti che lei acquista?
2. Ha mai preferito un prodotto di un'azienda di cui conosce la storia e cultura piuttosto di una di cui non ha questo tipo di informazioni?
3. Ha mai visitato un'impresa o per conoscere anche la sua storia? Quale ricordo l'ha colpita maggiormente?
4. Ha mai partecipato ad eventi promossi dalle aziende per conoscere la loro storia?
5. Ha mai visitato o conosce un museo di impresa o fondazione?
6. Ritiene che le imprese riescano a comunicare il proprio patrimonio storico e culturale ai consumatori?
7. Se è interessato, attraverso quali canali cerca le informazioni sulla storia e la cultura di un'impresa?
8. Ritiene che le iniziative promosse dalle imprese per far conoscere il proprio patrimonio storico e culturale possano coinvolgere i consumatori di ogni età?
9. Secondo lei, per cosa può risultare utile conoscere il patrimonio storico e culturale di un'impresa? Perché?

**Tabella 2: Anagrafica dei soggetti intervistati**

<b>Intervistato</b>	<b>Sesso</b>	<b>Età</b>	<b>Titolo di Studio</b>	<b>Campo di Studi</b>	<b>Campo Occupazionale</b>
1	F	25	Laurea Magistrale	Economia e Gestione delle Imprese	Studente
2	F	23	Laurea Triennale	Igiene Alimentare	Ristorazione
3	F	26	Laurea Magistrale	Lingue	Servizi
4	M	26	Diploma Maturità	Geometra	Costruzioni
5	M	24	Laurea Triennale	Ingegneria Meccanica	Studente
6	F	23	Laurea Triennale	Infermieristica	Studente
7	F	23	Laurea Triennale	Economia Aziendale	Studente
8	M	34	Laurea Magistrale	Architettura	Costruzioni
9	M	29	Laurea Magistrale	Ingegneria Edile	Costruzioni
10	M	27	Diploma Maturità	Grafica	Istruzione
11	F	35	Laurea Magistrale	Medicina	Sanità
12	F	26	Laurea Magistrale	Marketing e Comunicazione	Studente
13	M	50	Laurea Magistrale	Lettere	Istruzione
14	F	45	Laurea Magistrale	Scienze della formazione	Istruzione
15	M	70	Diploma Maturità	Liceo Scientifico	Bancario
16	F	60	Diploma Maturità	Liceo Classico	Casalinga
17	F	55	Laurea Magistrale	Economia e Commercio	Commercialista
18	F	43	Diploma Maturità	Liceo artistico	Commessa
19	F	26	Laurea Magistrale	Scienze della Formazione	Istruzione
20	M	27	Diploma Maturità	Istituto Tecnico	Costruzioni

21	F	29	Laurea Triennale	Grafica e Design	Pubblicità
22	F	32	Laurea Magistrale	Lingue	Vendite
23	M	55	Laurea Magistrale	Giurisprudenza	Dipendente
24	M	69	Diploma Maturità	Liceo Classico	Bancario
25	F	62	Diploma Maturità	Liceo Classico	Casalinga

*Fonte: elaborazione personale*

**Tabella 3: Open coding interviste**

Intervistato	Passaggio	Concetto
1		
Domanda 1	«Io personalmente sì. Forse è una cosa che mi ha insegnato mia mamma, ma mi informo sempre sull'azienda che produce un prodotto. In più sono sempre stata appassionata alla storia quindi mi viene spontaneo documentarmi a maggior ragione se si tratta di prodotti alimentari o di igiene personale»	Interesse personale per la storia, in particolare per imprese di prodotti alimentari e per l'igiene personale.
Domanda 2	«Purtroppo, sì, dico purtroppo perché magari va a discapito di aziende nuove. Ma per me è importante conoscere chi sta dietro un prodotto anche se faccio un regalo voglio essere sicura di cosa porto agli altri, non è solo la qualità, ma tante volte sapere chi ha prodotto una data merce mi ha portato a boicottarla anche se magari sono ottimi prodotti».	Scelta d'acquisto fortemente influenzata dalla storia delle imprese e di come operano
Domanda 3	«Tante volte nasce dall'interesse per l'imprenditore e poi studi la storia della sua azienda e finisci per visitarla.» "Ho visitato la Locker e mi sono innamorata. Poi con il mio ragazzo ho visitato anche alcune cantine del territorio perché lui è appassionato di vini e quindi mi ha trasmesso la passione e lì si impara molto della storia delle imprese. Quello che nella mia esperienza	Visite nelle imprese legate alle passioni, realtà più piccole riescono a raccontare meglio la propria storia e a coinvolgere di più.

	mi ha colpita maggiormente è la passione che riescono a trasmettere le persone che ci lavorano. Perché ci sono anche piccole realtà ma che hanno alle spalle una storia immensa».	
Domanda 4	«Sarò sincera ma no. Ma non perché non sia interessata, ma perché non ne sono mai venuta a conoscenza. Forse sono io che non mi sono informata bene».	Mancanza di informazioni sugli eventi
Domanda 5	«Musei di Impresa si. Sempre grazie al mio ragazzo ho visto il Museo Ferrari e devo dire che anche per chi non è appassionato merita visitarlo. Mi è piaciuto molto. Per quanto riguarda le fondazioni onestamente conosco Fondazione Prada e Fondazione Agnelli non di più, ma i musei mi ispirano di più».	Più conoscenza dei musei di impresa e maggiore preferenza rispetto le fondazioni
Domanda 6	«Se guardiamo alla pubblicità che fanno attraverso i social potrei dire anche di sì, ma come il caso degli eventi non penso lo facciano bene. Almeno che non siano eventi destinati ad un gruppo ristretto di persone, però insomma escludono persone come me che potrebbero essere interessate, pensa a quando senti hanno celebrato i 150 anni di X e tu caschi dalle nuvole».	Comunicazione efficace ma non per gli eventi che celebrano il patrimonio storico e culturale di un'impresa.
Domanda 7	«I canali che sfrutto sono sicuramente i social, anzi più il sito internet delle imprese poi se mi interessano le seguo anche sui loro social network. Mi piace quando creano i video aziendali e si raccontano. Un po' come delle mini serie tv. Questo forse riesce bene anche con Instagram e le storie”. “Ammetto che tante informazioni però le ricavo dal confronto con amici e familiari con cui condivido interessi e la curiosità per le storie».	Siti web, Social network e video corporate sono gli strumenti che riescono a coinvolgere maggiormente il consumatore. Forte l'influenza del passaparola e dell'ambiente domestico.
Domanda 8	«Beh, certo. C'è questa idea che la storia sia una cosa da vecchi. In realtà se ci si guarda intorno ci sono aziende che hanno tanti anni ma che sanno comunicare bene anche ai giovani. Saranno le strategie di marketing ok, ma la storia penso sia	Il patrimonio di impresa può interessare tutti ed è utile a tutti ma spesso questa cosa non viene trasmessa nel modo

	<p>fondamentale per creare il futuro, nel caso delle aziende per capire come poter sopravvivere, come arrivare al successo, come rimboccarsi le maniche. Non è solo un “siamo stati fondati nel” ... Che le imprese poi siano capaci di trasmettere tutto questo non lo so. Io penso che se non avessi un interesse personale per questo tema saprei veramente poco e mi limiterei ad acquistare i prodotti che più mi ispirano».</p>	<p>giusto o sia indirizzata a pochi e soprattutto non ai giovani.</p>
Domanda 9	<p>«Penso che conoscere il patrimonio storico di un’impresa sia utile soprattutto ai giovani che devono entrare nel mondo del lavoro, per imparare quali sono le carte giuste per creare un’attività di successo, per capire quali persone vogliono essere o semplicemente per capire per che tipo di aziende vogliono lavorare. Poi onestamente con tutti i prodotti che ci sono oggi trovo sia giusto sapere a chi diamo i nostri soldi e questo vale sia per i giovani che per gli adulti».</p>	<p>Importanza per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro Consapevolezza dell’acquisto</p>

<b>Intervistato 2</b>	<b>Passaggio</b>	<b>Concetto</b>
Domanda 1	<p>«Tendenzialmente non vado ad informarmi troppo, però dipende dal prodotto ed essendomi laureata in alimentazione ho iniziato ad informarmi sulla storia delle imprese alimentari e sono anche andata a visitarle».</p>	<p>L’interesse nasce dal percorso di studi e dalla tipologia di prodotto acquistato.</p>
Domanda 2	<p>«Credo che questo aspetto sia emerso quando ho dovuto arredare casa...ho cercato mi sono informata e ho guardato che azienda era, la sua provenienza, come lavoravano e sicuramente mi sono andata a leggere la loro storia per capire anche di che realtà si trattava. Aiuta a capire di chi sono i prodotti che ti porti in casa».</p>	<p>La storia interviene nelle scelte di acquisto più importanti in termini emotivi e di investimento.</p>
Domanda 3	<p>«Ho visitato numerose aziende, soprattutto alimentari in particolare cantine perché mi serviva per il lavoro che faccio».</p>	<p>Visite in azienda organizzate dalla scuola o per motivi lavorativi.</p>

	<p>«Tante ne ho fatte organizzate dalla scuola o dall'università, ma ora spesso con i miei amici cerchiamo qualche impresa per scoprire anche nuove realtà»</p> <p>«l'esperienza più bella per me è stata la visita alla distilleria Poli. Lì quando entri respiri proprio la storia dell'impresa».</p> <p>«Anche da Bonaventura Maschio...sono rimasta affascinata dal museo creato all'interno in cui puoi ripercorrere la storia dell'impresa».</p>	<p>Visite organizzate con gli amici per condividere gli interessi</p> <p>Le imprese con un'area dedicata a ripercorrere la propria storia sono quelle che rimangono più impresse e che coinvolgono maggiormente</p>
Domanda 4	<p>«Io penso che questi eventi siano rivolti ad un gruppo ristretto»</p> <p>«Io ho preso parte, ma indirettamente perché ho servito come cameriera in un evento organizzato da una casa farmaceutica. Sì, parlavano della storia e tanto, ma in quel contesto cercavano solo di tirare su soldi».</p>	Partecipazione ad eventi indirettamente per motivi lavorativi
Domanda 5	<p>«Musei di impresa ne ho visitati tanti soprattutto quelli delle cantine».</p> <p>«Ho visitato una fondazione a Vicenza, per caso perché non capivo che struttura fosse e sono felice di essermi fermata, però mi è sembrato come se fosse per pochi»</p> <p>“Poi Fondazione Prada perché mi ha portata una mia amica, ma onestamente non ho percepito nulla della storia dell'azienda».</p>	<p>Musei di impresa legati al settore vitivinicolo</p> <p>Visite alle fondazioni ma non di spontanea iniziativa.</p>
Domanda 6	<p>«Secondo me il modo in cui le imprese comunicano la propria storia è fatto bene. Solo che con i fatti non rispettano quello che pubblicizzano quindi le persone tendono a non fidarsi molto di quello che leggono o vedono».</p> <p>«Poi a maggior ragione se vedi che un'impresa...nel presente ha distrutto anni di storia ti allontani ancora di più».</p> <p>»[...] il ruolo dell'imprenditore è importante... quando vai a visitare un'azienda a te non interessa avere una guida</p>	<p>La comunicazione viene effettuata in modo efficace ma i fatti spesso non rispecchiano ciò che viene comunicato.</p> <p>La storia d'impresa coinvolge di più se raccontata da chi l'ha fondata o ha collaborato</p>

	da museo. Tu vuoi sentire il racconto di chi lavora, di chi l'ha costruita quella realtà è così che ti coinvolgono».	alla sua creazione e successo.
Domanda 7	<p>«Sicuramente la prima cosa che guardo per conoscere un'impresa è il sito. Spesso vado a leggere e ad informarmi. Poi tante volte guardo il profilo Instagram e molte realtà ho visto che si raccontano proprio bene attraverso i social. Grazie anche al tag del luogo puoi trovarlo subito e sai nel caso dove andare se vuoi visitare un'azienda».</p> <p>«Tante volte su Facebook mi capita di vedere dei video di aziende e guardando scopro che hanno un canale YouTube dove raccontano la loro storia e la loro attività, come Alajmo quando ha restaurato i Quadri a Venezia, quello è molto interessante e impari non solo la storia del ristorante, ma di Venezia e di altre realtà commerciali del luogo».</p>	I social Network sono i canali maggiormente sfruttati per ricercare informazioni insieme al sito web aziendale.
Domanda 8	<p>«Io penso che per gli adulti venga più in automatico informarsi prima degli acquisti, hanno più conoscenza ed esperienza dei prodotti quindi forse potrebbero essere maggiormente interessati alla visita nelle aziende».</p> <p>«Per quanto riguarda i giovani penso che se le aziende lo studiano bene anche le realtà che non nascono come e-commerce possano benissimo promuovere il loro patrimonio attraverso questi canali e guadagnare una bella fetta di consumatori giovani».</p>	Il coinvolgimento è maggiore per gli adulti ma attraverso i canali social è possibile agganciare anche i giovani
Domanda 9	«Se posso essere sincera, pensando ai giovani come me la prima cosa che ti dico è che è utile per cercare lavoro. Credo sia importante sapere per chi andrai a lavorare e in che ambiente sarai, come conoscerne i valori e gli obiettivi. Tendiamo sempre a guardare i benefit e al fatturato per essere sicuri di avere una sedia fissa in futuro, ma poi gli aspetti più importanti non hanno la giusta attenzione»	Conoscere la storia dell'impresa può servire ad individuare le realtà lavorative più vicine a noi.

Intervistato	Passaggio	Concetto
3		
Domanda 1	«Ammetto che di mio non mi sono mai interessata molto [...] parlando con altre persone però spesso discutiamo	Interesse limitato

	sulla storia delle imprese facendo confronti e molte volte vorrei sapere di più».	
Domanda 2	«Tante volte si per l'abbigliamento o per il cibo, anche con i cosmetici onestamente. Non è tanto una questione di marchio ma sapere chi c'è dietro un prodotto e come opera sicuramente influisce sulle mie scelte, le mie conoscenze derivano più da quello che mi hanno trasmesso i miei genitori o per il fatto che ho visto quei prodotti in casa sin da piccola».	La storia influisce sulla scelta per abbigliamento, alimenti e cosmesi. Scelta basata su informazioni ricavate nell'ambiente domestico
Domanda 3	«Ho visitato un birrificio con dei miei amici. Ero scettica all'idea ma poi si è rivelata una bella esperienza. Per chi non è intenditore la sola degustazione non ti ispira, ma il racconto di come è nata l'attività e di come sono cresciuti da parte del proprietario mi ha coinvolto tantissimo [...] tanto che poi ho consigliato a tanti altri di andarci».	Visita birrificio Non direttamente per conoscere la storia. Colpisce è la capacità di coinvolgimento nel raccontare la propria storia
Domanda 4	«Ammetto che non sapevo nemmeno che li facessero [...] poi non mi sono mai informata e non ho mi ricevuto informazioni su questi eventi».	Mancata partecipazione per assenza di informazioni
Domanda 5	«Beh, sì, contro voglia, il Museo Ferrari. Ma devo dire che mi è piaciuto un sacco. È divertente anche per le ragazze che non sono appassionate di macchine. Per quanto riguarda le fondazioni le ho solo sentite nominare ma non le ho mai visitate»	Visita al Museo Ferrari.
Domanda 6	«Ma, non saprei. Forse alcune, ma perché le conosci da sempre, ne parli a casa. Ma sicuramente tengono di più a farti comprare i loro prodotti piuttosto che raccontarsi. Invece secondo me potrebbero farlo perché non sembra ma si fa attenzione a come si spendono i soldi. Forse i più giovani no, ma crescendo ho notato che io pongo molta più attenzione a queste cose».	Non viene percepito l'interesse delle imprese a raccontare la propria storia e cultura. Gli adulti potrebbero prestare più attenzione a questo aspetto.
Domanda 7	«Se devo cercare qualche informazione sicuramente guardo il sito internet e devo dire che ora che ci penso vado sempre subito sulla pagina della storia per capire chi sono, da dove vengono come lavorano. Se mi ispira poi guardo anche altro e le loro pagine social».	La prima ricerca avviene sul sito internet delle imprese e solo se suscita interesse anche sui social network.
Domanda 8	«Come ti dicevo forse gli adulti sono più propensi a considerare la storia di un'impresa per la scelta degli	Ritiene che le imprese potrebbero utilizzare la

	acquisti, ma per come vedo stanno crescendo le nuove generazioni sarebbe saggio trasmettere anche qualche valore in più, insegnare che non comprano solo un prodotto, ma che collaborano ad arricchire qualcuno ed è giusto conoscere con chi hai a che fare. Parole di mamma».	propria storia per trasmettere ai giovani valori. Storia delle imprese come opportunità di crescita.
Domanda 9	«Posso dire a fare acquisti consapevoli? Si parla tanto di globalizzazione e poi senti della crisi delle nostre imprese, aziende che ritenevi "storiche" che chiudono e ti si spezza il cuore, quando magari sopravvivono aziende che lavorano male che se ne fregano delle persone, del territorio ecc. [...] È giusto sostenere chi lavora bene, chi ha sempre lavorato bene e ti offre più di un semplice prodotto. La pubblicità ormai non la sopporta più nessuno devono farsi vivere e secondo me è una bellissima idea, ma forse utopistica».	Serve per fare un acquisto consapevole.

Fonte: elaborazione personale

Domanda	Passaggi Soggetti Intervistati	Concetto
1. È interessato/a a conoscere la storia delle imprese che producono i prodotti che lei acquista?	<p>«Sicuramente se conosco bene la storia di un'impresa e di chi la guida sono disposta anche a spendere un po' di più perché mi sento più sicura della scelta che sto facendo» (Intervista 7)</p> <p>«[...]ci tengo a dare i miei soldi a chi so che lavora bene e per farlo devo per forza conoscere la sua storia» (Intervista 15)</p>	<p>Il corporate heritage garantisce sulla qualità del prodotto che si acquista, rassicura il consumatore nell'acquisto.</p> <p>La conoscenza del corporate heritage di un'impresa può influenzare la scelta di investimenti.</p>
2. Ha mai preferito un prodotto di un'azienda di cui conosce la storia e cultura piuttosto di una di cui non ha informazioni?	«[...] ho sempre sentito il bisogno di sapere da dove provenissero i prodotti che portavo a casa [...]mi è capitato di smettere di acquistare il prodotto e comprarne uno di un'altra marca perché quello	Il corporate heritage può spingere i consumatori a scegliere prodotti di altre marche se le informazioni che ottengono ledono la loro fiducia.

	<p>che leggevo sull'azienda non mi piaceva [...]» (Intervista 25)</p> <p>«Non è mai stato un discorso legato alla qualità del bene, ma piuttosto al fatto che davvo il mio denaro, anzi quello di mio marito, a qualcuno che, per come appariva o si raccontava, non mi trasmetteva fiducia e onestà, parlo anche di marchi famosi che ho visto nascere quando ero giovane» (Intervista 16)</p> <p>«Mia mamma ha sempre puntato i piedi su questo argomento e ha insegnato a me e a mia sorella ad informarci sempre prima di acquistare qualcosa [...] ancora oggi mi dice non comprare quella cosa perché quelli lì ne hanno combinate troppe» (Intervista 23).</p> <p>«Nel corso degli anni ho cambiato tante marche di prodotti, sia per gli alimenti che per l'abbigliamento. È stato triste perché con alcuni prodotti ci sono cresciuta e poi scopri che non sapevi nulla» (Intervista 17).</p>	<p>La conoscenza del patrimonio storico e culturale dell'impresa può influenzare le preferenze di acquisto dei consumatori soprattutto quando le informazioni a riguardo sono negative.</p> <p>In questo caso la conoscenza del corporate heritage di un'impresa in un contesto domestico può ulteriormente influenzare le scelte di acquisto dei consumatori.</p> <p>Quando il consumatore scopre che l'idea che si era fatto di un'impresa non corrisponde alla realtà rimane deluso e tradito e sposta le sue scelte di acquisto verso altre marche. Appare importante il confronto con il passato.</p>
<p>3. Ha mai visitato un'impresa per conoscere anche la sua storia? Quale ricordo l'ha colpita maggiormente?</p>	<p>«Una volta alle superiori ci hanno portato a visitare la distilleria Poli. È stato bellissimo, mi è piaciuto proprio</p>	<p>Visita organizzata dalla scuola presso un'azienda. Il corporate heritage è stata recepita come elemento fondamentale per</p>

	<p>tanto e io di alcolici non capisco niente, ma li ho proprio capito quanto importante sia avere una tradizione e la passione per essa» (Intervista 12)</p> <p>«Una volta con la classe siamo andati a visitare le cartiere a Fabriano [...] ammetto che sono rimasto sorpreso ed è una delle esperienze che più mi sono rimaste impresse» (Intervistato 10)</p> <p>«Il mio lavoro mi ha sempre messo a stretto contatto con i clienti. Con molti si è creato un rapporto di amicizia e nei giorni liberi sono andato spesso a visitare le aziende [...] in quelle occasioni ho imparato tanto, non solo delle persone ma di tutto il lavoro, i sacrifici e la buona volontà che si nasconde dietro una buona bottiglia di vino ad esempio» (Intervista 15)</p> <p>«Ho la fortuna di fare un lavoro che mi ha permesso di conoscere numerose aziende [...]ho anche l'opportunità di poterle visitare quando ad un pubblico esterno non è consentito e allora parlo con i proprietari e mi piace quando</p>	<p>costruire un'impresa di successo.</p> <p>La visita presso le imprese può non risultare invitante se non supportata da un interesse personale. Ma la capacità di raccontarsi delle imprese può cambiare il punto di vista del visitatore.</p> <p>Il lavoro può mettere in contatto le persone con le imprese e scoprirne il corporate heritage grazie al legame che si instaura nel tempo con esse.</p> <p>Il lavoro offre ad alcuni soggetti l'opportunità di conoscere il corporate heritage delle imprese anche quando visite o eventi non sono disponibili a tutti gli altri consumatori.</p>
--	---	---

	<p>sento delle persone appassionate che ci tengono alla loro attività» (Intervistato 17)</p> <p>«Con i miei amici abbiamo spesso intrapreso viaggi degustazione vini [...] la cosa che personalmente mi piace è vedere le differenze tra le diverse cantine che abbiamo visitato, sentire come sono nate e cresciute e capire perché per noi una è migliore dell'altra, non solo il prodotto» (Intervista 8)</p>	<p>Il corporate heritage può rendere più coinvolgente un'esperienza di visita nata con lo scopo di approfondire la conoscenza individuale o collettiva su un dato prodotto.</p>
<p>4. Ha mai partecipato ad eventi promossi dalle aziende per conoscere la loro storia?</p>	<p>«Ho assistito a tanti incontri organizzati dall'università con le imprese. Mi dispiace che tanti che sono venuti a parlare con noi studenti abbiano tralasciato tutta la parte di come è nata l'impresa. Spesso sono venuti ragazzi che erano più interessati a farci vedere che posizione occupavano che a raccontarci dell'azienda per cui lavoravano!» (Intervista 12)</p> <p>«Per l'anniversario di un'impresa. Avevano organizzato una serie di attività con buffet finale. Mi ha trascinato mia moglie ma è stato bello e molto interessante» (Intervista 24).</p>	<p>Incontri imprese e istituti scolastici. I giovani pensano che chi presidia questi incontri non sia in grado e non abbia stimoli nel raccontare il corporate heritage.</p> <p>Gli eventi istituzionali possono coinvolgere i consumatori se integrati ad un'esperienza divertente.</p>

	<p>“Io non so da chi sia organizzato, ma con una mia amica sono andata al raduno delle Mini. Eravamo non so quanti e devo dire che oltre ad essermi divertita tanto, è stato davvero emozionante perché c’erano modelli dell’automobile anche molto datati e capivi che quelle persone avevano un legame e una passione molto forte con il marchio e con il modello di auto. Proprio bello” (Intervista 19).</p> <p>«Una volta ho letto di un evento per puro caso su Facebook e mi era sembrato interessante. C’era un imprenditore che parlava della sua azienda e volevo partecipare, ma quando ho chiamato per informarmi mi hanno risposto che forse se non ero del settore poteva non essere interessante per me e li mi sono proprio arrabbiata e non mi hanno più vista» (Intervista 13)</p>	<p>Eventi di fidelizzazione possono essere sfruttati per coinvolgere anche chi non fa parte di una certa comunità creatasi intorno ad un marchio o ad un prodotto. Il corporate heritage in questo caso non viene trasmesso direttamente dall’impresa ma viene raccontato in prima persona dai membri della comunità e dalla loro personale esperienza.</p> <p>A volte l’evento promosso per celebrare il corporate heritage ai consumatori appare rivolto ad un pubblico esclusivo. Il fatto di non essere considerati come possibile pubblico li porta a rinunciare alla partecipazione e a prendere le distanze dall’impresa.</p> <p>In questo caso la partecipazione dell’imprenditore aveva stimolato la partecipazione.</p>
<p>5. Ha mai visitato o conosce un Museo di impresa o una Fondazione?</p>	<p>«Con mio papà sono andato a visitare il Museo Ferrari ed è stato fantastico»</p> <p>«Sono andato con due miei amici a visitare Museo Casa Enzo Ferrari. Mi sembrava di essere tornato piccolo quando</p>	<p>Visita al museo d’impresa stimolata dalla passione personale del soggetto per il prodotto e dall’interesse condiviso nell’ambiente domestico.</p> <p>La visita presso un museo d’impresa può coinvolgere le emozioni del consumatore e portarlo a rivivere attraverso il</p>

	<p>mi meravigliavo per ogni cosa. Che spettacolo. In quell'occasione ho condiviso un momento bellissimo con i miei amici e ci siamo divertiti perché ci è venuto in mente quando giocavamo insieme nel doposcuola con i modellini delle Ferrari».</p> <p>(Intervista 4)</p> <p>«Con mia mamma ho sempre condiviso la passione per la moda [...]in una gita madre e figlia abbiamo deciso di andare a visitare il Museo Ferragamo. Oltre ad esserci divertite come bimbe, alla fine della visita ci siamo commosse tutte e due perché c'era qualcosa nell'esposizione, anche rivivere la storia del fondatore, ci ha ricordato di quei momenti nostri in cui ci dedicavamo a quello che ci piaceva di più»</p> <p>(Intervista 22).</p>	<p>corporate heritage il suo passato.</p> <p>Il prodotto e l'impresa che l'ha realizzato possono essere associati dalle persone a particolari momenti della loro vita e proprio questi li stimolano a rivivere quelle emozioni attraverso questo strumento di corporate heritage.</p> <p>La passione che lega due o più o individui può portarli a ricercare di trovare modi alternativi per svilupparla.</p> <p>Il ricordo della condivisione dell'interesse su un prodotto con qualcuno nel passato può essere nuovamente stimolato grazie ai musei d'impresa e il racconto del corporate heritage della realtà in cui ha avuto origine il prodotto oggetto della passione.</p>
<p>6. Ritiene che le imprese riescano a comunicare il proprio patrimonio storico e culturale ai consumatori?</p>	<p>«Secondo me non proprio. Non tutti lo sanno fare o lo fanno bene. A volte le basi ci sono ma non riescono a prendere e con tutti i mezzi di comunicazione che ci sono mi sembra strano»</p> <p>(Intervista 9)</p>	<p>La percezione del consumatore è che le imprese non abbiano la consapevolezza della moltitudine di strumenti che hanno a propria disposizione e che non sappiano fare le scelte migliori per comunicare il proprio corporate heritage.</p>

	<p>«Potrei dirti di si ma non so come lo fanno. Io ti dico che secondo me attraverso la pubblicità le imprese cercano tanto di puntare sulla loro storia e su cosa hanno costruito nel tempo e a mio parere è giusto perché non esiste solo la qualità del prodotto, esistono le persone che lo realizzano le modalità e tutto quello che nel tempo è stato fatto per ottenere il successo odierno. Poi io magari ci casco, però lo raccontano bene dai almeno in quel contesto” (Intervista 23)</p> <p>«Si assolutamente. Basta vedere che è successo con la Melegatti. È un marchio talmente legato alla cultura di tutti noi che l’idea che quell’impresa fallisse ha fatto stare male me e tutti quelli che conosco. Infatti, a Natale tutti pandori Melegatti per noi” (Intervista 11)</p>	<p>La pubblicità trasmessa in televisione secondo i consumatori tende sempre di più a valorizzare l’heritage delle imprese e questo è visto in modo positivo e risulta coinvolgente.</p> <p>Il corporate heritage può rafforzare nel tempo il legame con il consumatore. In occasione di eventi che possono mettere fine alla vita di un’impresa, la fedeltà alla marca si fa più forte e questo si traduce anche in una deviazione dei propri acquisti sui prodotti realizzati dall’impresa.</p>
<p>7. Attraverso quali canali cerca le informazioni sulla storia e la cultura di un’impresa?</p>	<p>«Io principalmente le cerco sui siti internet, poi spesso guardo su Instagram o su Facebook per vedere se hanno creato contenuti più coinvolgenti» (Intervista 18)</p> <p>«Sicuramente Internet social e cose così. Poi sai anche molte riviste riportano alcuni casi</p>	<p>Lo storytelling su social network è il primo strumento attraverso il quale i consumatori ricercano le informazioni sul corporate heritage delle imprese.</p> <p>Ancora internet e i social sono la fonte principale attraverso cui i consumatori ricercano le</p>

	interessanti ma è già più difficile tra studio e lavoro avere il tempo e la voglia di dedicarsi alla lettura» (Intervista 6).	informazioni sul patrimonio storico e culturale delle imprese. Anche articoli su riviste o giornali possono contribuire ad accrescerne la conoscenza.
8. Ritiene che le iniziative promosse dalle imprese per far conoscere il proprio patrimonio storico e culturale possano coinvolgere i consumatori di ogni età?	<p>«Assolutamente sì. Se devo pensare di studiare un caso su un libro o ascoltare per un'ora un imprenditore scelgo sempre la seconda opzione. Trovo che sia più coinvolgente e che si possono imparare cose che sui libri non trovi. Ancora di più se puoi interagire con chi ha creato un'impresa o che insomma l'ha vissuta e l'ha vista crescere» (Intervista 7)</p> <p>“Forse noi adulti dedichiamo più attenzione a questo aspetto. Leggiamo di più, guardiamo i telegiornali e tante altre cose che i giovani raramente fanno quindi forse noi cerchiamo di più ma loro con internet e tutte le loro app sono più facilitati a trovare informazioni” (Intervista 25).</p>	<p>La narrazione dei casi aziendali di corporate heritage marketing durante il percorso di studi potrebbe risultare più motivante per i giovani.</p> <p>I consumatori più anziani pensano di essere più propensi ad informarsi sul corporate heritage di un'impresa rispetto ai giovani. I primi dedicano più tempo all'informazione attraverso la lettura su temi e casi specifici, la visione di programmi televisivi in cui si affrontano casi aziendali. I giovani invece appaiono più facilitati nella ricerca delle informazioni perché le hanno a portata di mano grazie alle applicazioni dei telefoni e di internet.</p>
9. Secondo lei, per cosa può essere utile ad una persona conoscere il patrimonio storico e culturale di	«Sono arrivato al colloquio e mi sono ritrovato in un contesto completamente diverso da ciò che avevo letto [...] in questo	Conoscere il corporate heritage per un giovane soprattutto significa avere l'opportunità di identificare l'impresa con cui

<p>un'impresa? Perché una persona dovrebbe informarsi sulla storia di un'impresa?</p>	<p>caso però, ho accettato il posto perché il proprietario mi ha fatto visitare l'azienda e mi ha raccontato vita, morte e miracoli e ho capito che avevo a che fare con gente seria, con dei valori dietro e non solo numeri [...] se solo prestassero più attenzione a quello che scrivono e iniziassero ad essere onesti e umili sarebbe una cosa bella» (Intervista 4)</p> <p>«I ragazzi che vedo a scuola sono sempre più svogliati e non concepiscono l'idea di doversi sforzare per fare qualcosa, per ottenere dei risultati. [...]La possibilità di interagire con le aziende e conoscere chi ne fa parte, come le hanno costruite, quanto è stato l'impegno e il sacrificio dedicato per la realizzazione del loro successo potrebbe aiutarli tanto a mio parere» (Intervista 10)</p> <p>«Secondo me le imprese o comunque le aziende che si rivolgono soprattutto ai giovani dovrebbero veicolare messaggi importanti, insegnare valori e perché no usare la propria storia come esempio» (Intervista 15).</p>	<p>potrebbe intraprendere un colloquio di lavoro. Il coinvolgimento dell'imprenditore nel racconto del corporate heritage può attirare maggiormente l'attenzione in sede di colloquio di lavoro. Secondo il soggetto l'onestà e l'umiltà di chi si racconta ad esempio sui siti web dovrebbe essere riconosciuta anche quando le persone entrano a far parte di un'organizzazione.</p> <p>Far conoscere il proprio corporate heritage permette alle imprese di far capire come il loro successo sia il risultato di sacrifici ed esperienze accumulate nel tempo. I giovani devono guardare le imprese come esempi di condotta da cui imparare.</p> <p>Le imprese raccontando il proprio corporate heritage possono veicolare valori importanti alle nuove generazioni.</p>
---	---	---

	<p>«Questi ragazzi devono crescere guardando il bene per fare del bene. Presentare casi concreti e farglieli toccare con mano è la cosa migliore che si possa fare [...] e poi perché no che usino i social, la tv che organizzino qualche evento ma che lo facciano con serietà» (Intervista 14).</p> <p>«L'opportunità offerta dall'alternanza scuola lavoro secondo me è immensa. Le imprese che si prestano a questo tipo di servizio secondo me sono quelle che hanno capito l'importanza di tramandare ai ragazzi il proprio mestiere e le idee per riuscire anche a tramandarle in futuro»</p>	<p>Ancora l'impresa viene vista come mezzo per formare i giovani e fornire modelli positivi da cui imparare.</p> <p>La presentazione di casi come nelle scuole, attraverso eventi o anche attraverso i social viene vista come una possibile soluzione.</p> <p>La collaborazione tra impresa e scuola risulta importante sempre per la formazione dei giovani e attraverso il corporate heritage è possibile comunicare l'importanza di una professione.</p>
--	---	--

*Fonte: elaborazione personale*

**Tabella 4: Axial coding**

<p>Conoscere la storia per effettuare acquisti responsabili</p>	<p>Investire meglio il proprio denaro</p> <p>Conoscere chi realizza i prodotti</p> <p>Per aumentare la fiducia riposta in un'impresa</p>
<p>La storia delle imprese come strumento per approfondire le proprie conoscenze</p>	<p>Per conoscere come è nato un prodotto e il processo produttivo</p> <p>Passione per un prodotto, per un marchio o un settore</p> <p>Per motivi legati al proprio campo di studi</p> <p>Per motivi legati al proprio campo lavorativo</p>

<p>Visitare le imprese per condividere esperienze nuove</p>	<p>Tra amici per condividere gli stessi interessi in luoghi nuovi</p> <p>Per conoscere meglio un territorio</p>
<p>Patrimonio storico e culturale da condividere con tutti i consumatori</p>	<p>Raggiungere anche i più giovani</p> <p>Rendere il patrimonio storico delle imprese accessibile a tutti</p> <p>Per capire se quell'organizzazione rispetta valori che si condividono</p> <p>Capire come si è evoluta l'impresa nel tempo e quale può essere lo scenario futuro.</p>
<p>Desiderio di ricevere maggiori informazioni sugli eventi e le iniziative promosse dalle imprese</p>	<p>Come verificare dal vivo le informazioni che si hanno su una data impresa</p> <p>Per sentirmi più coinvolto</p> <p>Per vivere il territorio</p>



## Bibliografia

- Aaker D.A., (2004), "Leveraging the corporate brand", *California Management Review*, vol. 46, n.3., 2004, p.8.
- Altinay L., Paraskevas A., (2008), *Planning Research in Hospitality and Tourism*, Londra, Routledge, 2008.
- Amari M., (1997), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- Amatori F., (2008), *La storia d'impresa come professione*, Venezia, Marsilio Editore, 2008.
- Angelini L., (2015), *Storytelling: il potere delle storie d'impresa. Dal prodotto alla storytelling organization*, Milano, Franco Angeli, 2015.
- Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Candida V., (2005), *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Arvidsson J., Giordano A., (2013), *Societing Reloaded: pubblici produttivi e innovazione sociale*, Milano, Egea, 2013.
- Ashworth G.J. (1991), *Heritage Planning: Conservation as the Management of Urban Chang*, Groningen, Geo Pers, 1991.
- Ashworth G.J., Howard P., (1999), *European Heritage Planning and Management*, USA, Intellect Books.
- Bernardi L., (2014), *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*, Roma, Carrocci Editore, 2014.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A., Urde M., (2006), "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 730-741, 2006.
- Balmer J.M.T., (2008), "Corporate brands, the British Monarchy, and the resource-based view of the firm", *International Studies of Management and Organization*, M E Sharpe, vol.37, pp.3-19, 2008,
- Balmer J.M.T., (2011), "Corporate Heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy", *European Journal of Marketing*, vol. 45, pp. 1380-1398, 2011.

- Balmer J.M.T., (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol.18, pp. 290-326, 2013.
- Balmer J.M.T., Burghausen M., (2015a), "Explicating Corporate Heritage, Corporate Heritage Brands and Organizational Heritage", *Journal of Brand Management*, 2015, pp. 364-368, 2015.
- Balmer J.M.T., Burghausen M., (2015b), "Introducing Organisational Heritage: Linking Corporate Heritage, Organisational Identity and Organisational Memory", *Journal of Brand Management*, 2015, pp. 385-411, 2015.
- Balmer, J.M.T., Chen, W. (2017), "Corporate Heritage Brands, Augmented Role Identity and Customer Satisfaction", *European Journal of Marketing*, pp. 1510-1521.
- Balmer J.M.T., (2017a), "Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship", *European Journal of Marketing*, pp.1462-1471, 2017.
- Balmer J.M.T., (2017b), *Introduction to Corporate Heritage: Foundations and Principles*, Routledge, 2017.
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni*, Bologna, Il Mulino, 2013.
- Bifulco F.R, Spina T., (2016), *Managing Cultural Heritage*, McGraw-Hill, 2016.
- Blomback A., Brunninge O., (2009), "Corporate identity manifested through historical references", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 14, pp. 404-419, 2009.
- Boesso G., Cerbioni F., Menini A., Parbonetti A., (2015), "Philanthropy by Decree", *Nonprofit Management and Leadership*, vol.25, pp.197-213, 2015.
- Bonacini E., (2012), Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *IL CAPITALE CULTURALE, Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 5, pp.93-125.
- Bonfiglio-Dosio G., (2003), *Archivi d'impresa*, Cleup, Padova, 2003.
- Bronn P.S., Vidaver-Cohen D., (2009), "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or th Bottom Line?!", *Journal of Business Ethics*, vol.87, pp.91-109.

- Brown R.H., Brown D.B., (1998), "The Making of Memory: The Politics of Archives, Libraries and Museums in the Construction of National Consciousness", *History of the Human Sciences*, pp. 17-32, 1998.
- Brown S., Hirschman E.C., MaClaran P., (2001) "Always Historicize!: Researching Marketing History in a Post-Historical Epoch", *Marketing Theory*, pp. 49–89, 2001.
- Brown S., Kozinets R.V., Sherry J.F., (2003), "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", *Journal of Marketing*, 67, pp. 19–33, 2003.
- Brown S., (2013), "Retro from the Get-Go: Reactionary Reflections on Marketing's Yestermania", *Journal of Historical Research in Marketing*, pp. 521–536
- Brunninge O., (2009). "Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes", *Journal of Organizational Change Management*, 22, 1, 2009, pp. 8-26.
- Burgelman R., Grove A., (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, pp. 965-979, 2007.
- Burghausen M., Balmer J.M.T., (2014a), "Repertories of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective", *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 19, pp. 384-402, 2014.
- Burghausen M., Balmer J.M.T., (2014b), "Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 11, pp. 2311-2323, 2014.
- Burghausen M., Balmer J.M.T., (2015), "Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 49, pp.22-61, 2015.
- Cantoni L., (2013), "Brand Heritage, il valore della cultura di impresa", *Andare a tempo*, Astarea, pp. 84-88, 2013.
- Caroll A.B., Shabana K.M., (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, vol.12, pp. 85-105, 2010.

- Carter S., (2006), "The interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities", *Journal of Management Studies*, vol.5, pp. 1145-1176, 2006.
- Casson M., (1999), "The Economics of the Family Firm", *Scandinavian Economic History Review*, 47, no. 1 p. 10-23, 1999.
- Castellani P., Rossato C., Ciarmela L., (2010), "From industrial museums to cultural industry. An empirical exploration of how this heritage is being safeguarded by the members of Museimpresa", *Proceedings of 13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Service"*, University of Coimbra, Portugal, 2-4 September 2010, pp. 458-476.
- Castellani P., Rossato C., (2011), "The Communicative Value of the Industrial Museum and Archive", *Proceedings of Sinergie-Euprera International Congress "Corporate Governance and Strategic Communication"*, Milano, IULM, 10-11 Novembre 2011.
- Castellani P., Rossato C., (2016), "L'impresa storica come patrimonio culturale del territorio, in *Referred Conference Proceedings del XVII Convegno annuale di Sinergie dal titolo "Heritage, management e impresa: quali sinergie?"*, *Atti di "XVII Convegno annuale di Sinergie dal titolo "Heritage, management e impresa: quali sinergie?"*", 9-10 luglio 2015, Università degli Studi del Molise – sede di Termoli, 2015, pp.39-56.
- Cattaneo E., Guerini C., (2012), "Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies and quest", *Journal of Brand Management*, pp. 680-687, 2012.
- Charmaz K., (1995), *Between positivism and postmodernism: implication for methods*. In Denzin N.K., "Studies in Symbolic Interaction", vol. 17, Greenwich, JAI Press, 1995.
- Charmaz K., (2006), *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, London, Sage, 2006.
- Charmaz K., (2009), "Recollecting Good and Bad Days", pp. 48-62 in *Ethnographies Revisited: Constructing Theory in The Field*, edited by Puddephatt A., Shaffir W., Kleinknecht S., London and New York, Routledge, 2009.
- Corbetta G., Salvato C., (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan.

- Carù A., Cova B., (2011), *Marketing e Competenze del Consumatore*, Milano, Egea, 2001.
- Chirco M., (2016), ... *C'era una volta un'impresa... L'heritage marketing come nuova leva strategica applicata*, Eurilink, 2016.
- Cirrinzione A., Mauri C. (2006), *Shopping nei musei*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Cova B., (2003), "Il marketing tribale", Milano, Il Sole 24 Ore, 2003.
- Cova B., (2013), "Societing ovvero la piccola storia di un grande concetto tra marketing e sociologia", in Arvidsson A., Giordano A. (a cura di), *Societing Reloaded*, Milano, Egea, pp. 1-5, 2003.
- Dalli D., Romani S., (2016), *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*, Franco Angeli, 2016.
- De Candido D., (1993), *Guida alla ricerca motivazionale. Ad uso di psicologi, pubblicitari, esperti di marketing e di comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 1993.
- East R., Wright M., Vanhuele M., (2013) *Il comportamento del consumatore. Applicazioni per il marketing*, Apogeo Education, 2013.
- Ericson M., (2006), "Exploring the future exploiting the past", *Journal of Management History*, Vol. 12, pp. 121-136, 2006.
- Fabris G., (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, II edizione, Milano, Egea, 2009.
- Freeman R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston MA, 1984.
- Fontana A., (2013) *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, 2013.
- Fullerton R.A., (2011), "Historical Methodology: The Perspective of a Professionally Trained Historian Turned Marketer", *Journal of Historical Research in Marketing*, pp. 436-48, 2011.
- Garofano A., Riviezzo A., (2016), "Il terrior come leva per valorizzare l'identità culturale locale. Un'indagine tra i produttori vitivinicoli di Sannio", *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp.251-274, 2016.
- Gilodi C., (2002), "Il Museo di Impresa: Forma esclusiva per il corporate marketing", *Liuc Papers*, n. 101, Serie Economica Aziendale, 10 marzo.

- Glaser B.G., Strauss A.L., (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publishing, 1967.
- Goulding C., (2000) "The Commodification of the Past, Postmodern Pastiche, and the Search for Authentic Experiences at Contemporary Heritage Attractions", *European Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 835-53, 2000.
- Hamilton K., Wagner B.A., (2014), "Commercialised Nostalgia: Staging Consumer Experiences in Small Businesses", *European Journal of Marketing*, pp. 813-32, 2014.
- Hakala U., Latti, S., Sandberg B., (2011), "Operationalising brand heritage and cultural heritage". *Journal of Product & Brand Management*, vol. 20(6), pp.447-456, 2011.
- Herbert D.T., Prentice R., Thomas C.J., (1989), "Heritage Sites: Strategies for Marketing and Development", Aldershot, Hants, 1989.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B., (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, pp.92-101, 1982.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C., (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, pp. 132-240, 1982.
- Holbrook M.B., Schindler R.M., (2003), "Nostalgic Bonding: Exploring the Role of Nostalgia in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Behaviour*, pp. 107-27, 2003.
- Hudson B.T., Balmer J.M.T., (2013) "Corporate heritage brands: Mead's theory of the past", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 3, pp.347-361.
- Iannone F., (2016), "Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e senmaking nel museo Salvatore Ferragamo", *IL CAPITALE CULTURALE, Studies on the Value of Cultural Heritage*, n.13, pp. 525-553, 2016.
- Jokilehto J. (2005), "Definition of cultural heritage", *ICCROM Working Group Heritage and Society*, 1-47, 2005.
- Knox S., Bickerton D., (2003), "The six conventions of corporate branding", *European Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 998-1016, 2003.

- Kolar T., Zabkar V., (2010), "A consumer-based model of authenticity: An oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing", *Tourism management*, Elsevier, vol. 31, pp. 652-664, 2010.
- Lambin J., (2016), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2016.
- Lassandro F., (2017), "Introduzione all'Heritage Marketing", *Inside Marketing*, 2017.
- Liggeri D., (2015), *La comunicazione e archivi di impresa*, Lubrina-LEB, 2015.
- Lucci P., Sacchi S., (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand-extension: l'evoluzione del branding*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Lowenthal D., (1985), *The Past is a Foreign Country*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.
- Maier C.D., Andersen M.A., (2017), "Strategic internal communication of corporate heritage identity in a hypermodal context", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22, pp.36-59, 2017.
- Malhotra N.K., Birks D.F., (2007), *Marketing Research: an applied approach*, Harlow, Prentice Hall, 2007.
- Minciullo M., (2016), "Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1. pp. 1-22, 2016.
- Marshall C., Rossman G.B. (1995), *Designing qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Martino V., (2013), *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*, Acireale-Roma, Bonanno, 2013.
- Martino V., Lovari A., (2016), "When the past makes news: Cultivating media relations through brand heritage", *Public Relations Review*, vol. 42, pp.539–547, 2016.
- Merchant A., Rose G., Gjuka J., (2015), "The Effects of Advertising Evoked Vicarious Nostalgia on Brand Heritage", *The Sustainable Global Marketplace. Developments in Marketing Science: proceedings of the Academy of Marketing Science*, Springer, Cham, p. 276, 2015.
- Marchegiani C., Phau I, (2011), "The value of historical nostalgia for marketing management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, pp.108-122, 2011.

- Marino V., Montera R., (2015), "Corporate Heritage e Web Communication per le imprese del Made in Italy", *Proceedings 14th International Marketing Trends Conference 2015, Paris*, ed. Jean-Claude Andreani, Paris: *Marketing Trends Association*, 2015.
- Miller D., Merrilees B., Cooper H., (2017) "Contrasting Cases of Corporate Heritage in Use", in Balmer, J. M. T., *Foundations of Corporate Heritage*, pp. 247-258, Routledge.
- Misiura S., (2006), *Heritage Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
- Montella M.M., (2008) "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", n. 76, pp. 91-111, *Sinergie*, 2008.
- Montella M.M., (2010), "Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, innovazione", *Esperienze d'impresa*, n. 2, pp. 147-163, 2010.
- Montemaggi M., Severino F., (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Morhart F., Malar L., Guevremont A., Girardin F., Grohmann B., (2015), "Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale". *Journal of Consumer Psychology*, vol. 25, pp. 200-218, 2015.
- Muehling D.D., Sprott D.E., (2004), "The Power of Reflection: An Empirical Examination of Nostalgia Advertising Effects", *Journal of Advertising*, pp. 25-35, 2004.
- Napolitano M.R., (2012), "Il metodo dei casi e lo studio di caso: un binomio virtuoso per il Marketing" in Napolitano M.R., De Nisco A. (a cura di), *Casi di Marketing di Medie Imprese Italiane*, Milano, McGraw-Hill, pp.1-18, 2012.
- Napolitano M.R., Marino V., (2014), *I Centenari. Long-Lived Italian Family Firm. A storytelling Experience*, Cava de' Tirreni, Areablu Edizioni, 2014.
- Napolitano M.R., Marino V., Ojala J. (2015), "In search of an integrated framework of business longevity", *Business History*, vol. 57, n. 7, pp. 955-969, 2015.
- Napolitano M.R., Marino V., (2016), *Cultural heritage e made in Italy: casi ed esperienze di marketing internazionale*, Editoriale Scientifica, 2016.
- Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., (2018), *Heritage Marketing. Come aprire uno scrigno e trovare un tesoro*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018.

Negri M., (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003

Ojala J., Lamberg J., Melander A., (2009), "Competitive Behavior and Business Innovations in the Forest Industry: Family Firms and Listed Firms in Comparison", *In Innovation and Networks in Entrepreneurship in Europe*, Routledge, pp. 118-137.

O'Reilly C.A., Tushman M.L., (2008), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 28, p. 185–206, 2008.

Ojala J., Lamberg J., Melander A., (2009), "Competitive Behaviour and Business Innovations in the Forest Industry: Family Firms and Listed Firms in Comparison", *Innovation and Networks in Entrepreneurship in Europe*, edited by Paloma Fernandez Perez and Mary B. Rose, Routledge, New York, pp.118-137, 2009.

Parowicz I., (2018), *Cultural Heritage Marketing: A Relationship Marketing Approach to Conservation Services*, Palgrave Macmillan, 2018.

Pastore A., Vernuccio M., (2013), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Maggioli Editore, 2013.

Pecot F., Valette-Florence P., De Barnier V., (2017), "Brand Heritage: a multidimensional measurement scale to assess consumers' perception", Paper presented at the 46<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference EMAC, Groningen, 24-26 June 2017.

Pearce S.M, (1998), "The construction and analysis of the cultural heritage: some thoughts", *International Journal of Heritage Studies*, 4, 1998, pp. 86-102.

Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.

Principi P., (2015), *Emotional Marketing: attrarre, mantenere e migliorare la relazione con I client attraverso il coinvolgimento emotivo*, Area51 Publishing, 2015.

Rindell A., Strandvik T., (2010), "Corporate brand evolution: corporate brand images evolving in consumers' everyday life", *European Business Review*, Vol. 22, pp.276-286, 2010.

Riviezzo A., Skippari M., Garofano A. (2015), "Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity", *Business History*, vol. 57, pp. 970-987, 2015.

- Rivezzo A., Garofano A., Napolitano M.R., (2016), *Il tempo è lo specchio dell'eternità. Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane*, IL CAPITALE CULTURALE, vol. XIII, pp. 497-523, 2016.
- Rose G.M., Merchant A., Orth U.R., Horstmann F., (2016), "Emphasizing brand heritage: Does it work? And how?", *Journal of Business Research*, 69(2), 936–943, 2016.
- Rossato C., (2013), *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*, Torino, Giappichelli Editore, 2013.
- Sacerdote E., (2014), "Aziende Storiche operative e silenti. Cambiamento, Evoluzione, Strategia e Rinascita", Franco Angeli.
- Santos, F. P., Burghausen, M., & Balmer, J., (2016), "Heritage branding orientation: The case of Ach. Brito and the dynamics between corporate and product heritage brands", *Journal of Brand Management*, pp. 67–88, 2016.
- Secodulfo D., (2012), "Sociologia del consumo e della cultura materiale", Franco Angeli.
- Seaman J.T., Smith G.D., (2012), "La Storia della Vostra Azienda come Strumento di Leadership", in *Harvard Business Review*, pp. 40-49, 2012.
- Schein E.H., (1990), "Organizational culture", *American Psychological*, vol. 45, pp.109-119, 1990.
- Stadler C., (2012), "Enduring Success, What We Can Learn from the History of Outstanding Corporation", Stanford University Press, Stanford, 2012.
- Strauss A., Corbin J., (1990), *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedure and techniques*, Newbury Park, 1990.
- Tadajewski M., (2014), "Paradigm Debates and Marketing Theory, Thought and Practice", *Journal of Historical Research in Marketing*, pp. 303–30.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, p. 509–533, 1997.
- Throsby D., (2007), "Regional Aspects of Heritage Economics: Analytical and Policy Issues", *Australasian Journal of Regional Studies*, vol. 13, pp. 21-30, 2011.
- Timothy D.J., Boyd S.W. (2007), *Heritage e Turismo*, Milano, Hoepli, 2007.
- Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, vol.15, pp. 4-19, 2007.

- Urde M., Greyser S.A. (2015), "The Nobel Prize: The Identity of a Corporate Heritage Brand", *Journal of Product & Brand Management*, pp. 318-32.
- Van Praag C.M., (2003), "Business Survival and Success of Young Small Business Owners", *Small Business Economics*, vol. 21, n.1, pp. 1-17, 2003.
- Wadhvani R.D., Bucheli M., (2013), "The Future of the Past in Management and Organization Studies", *Organizations in Time*, Oxford University Press, pp. 2-30, 2013.
- Weick K.E., (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina, 1997.
- Wiedmann K., Hennigs N., Schmidt S., Wuestefeld T., (2011), "Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry", *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 205-220.
- Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Schmidt, S., (2011), "The Importance of Brand Heritage as a Key Performance Driver in Marketing Management", *Journal of Brand Management*, pp. 182-94.
- Witkowski T.H., Jones D.G.B., (2006), "Qualitative Historical Research in Marketing", *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, pp. 70-82, Edward Elgar.
- Zerubavel E., (2004), *Time Maps: Collective Memory and the Social Shape of the Past*, University of Chicago Press, 2004.

## Sitografia

Academia, [http://www.academia.edu/Documents/in/Corporate\\_Heritage\\_Brand](http://www.academia.edu/Documents/in/Corporate_Heritage_Brand), data ultima consultazione 16 settembre 2018.

Affari Italiani, <http://www.affaritaliani.it/marketing/il-museo-perugina.html>, data ultima consultazione 24 settembre 2018.

American Marketign Association, <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>, data ultima consultazione 10 luglio 2018.

Antinori Del Chianti Classico, <https://www.antinori.it/it/tenuta/tenute-antinori/antinori-nel-chianti-classico/>, data ultima consultazione 23 maggio 2018.

Archivio Storico Barilla, <https://www.archiviostoricobarilla.com>, data ultima consultazione 2 ottobre 2018.

Artemide, <http://www.arte-mide.com/eventi/2018/heritage-telling-narrazione-dimpresa-come-esperienze-culturali-condivise/>, data ultima consultazione 20 giugno 2018.

Art Rights, <https://www.artrights.me/corporate-museum-galleria-campari/>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/heritage>, data ultima consultazione 11 aprile 2018.

Carta di Venezia, [http://www.charta-von-venedig.de/congresso-di-restauro\\_preambolo\\_italiano.html](http://www.charta-von-venedig.de/congresso-di-restauro_preambolo_italiano.html), data ultima consultazione 11 aprile 2018.

Consulenza Social Media, <https://www.consulenzasocialmedia.it/corporate-storytelling-cose-farlo-modo-efficace/>, data ultima consultazione 25 ottobre 2018.

Content Marketing Institute, <https://contentmarketinginstitute.com/2016/09/brand-museums-companies-stories/>, data ultima consultazione 25 ottobre 2018.

Customer Management Insights, <http://www.cmimagazine.it/17678-sap-consumer-propensity-survey-la-ricerca-sui-consumatori-italiani/>, data ultima consultazione 25 ottobre 2018.

DOMVS Bulgari, <https://www.bulgari.com/en-gb/the-heritage-domvs>, data ultima consultazione, 19 aprile 2018.

Emeral Insight, <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>, data ultima consultazione, 16 ottobre 2018.

Emerald Insight, <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0749>, data ultima consultazione 16 ottobre 2018.

Epops, <https://www.epops.it/web/blog/luisa-spagnoli-heritage-marketing/>, data ultima consultazione 27 settembre 2018.

Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/03/13/do-brands-still-matter-to-todays-modern-consumer/#6a72ba0e44d0>, data ultima consultazione 19 aprile 2018.

Go News, <https://www.gonews.it/2018/07/10/heritage-marketing-imprese-ultracentenarie-aptrimonio-storico-strumento-successo/>, data ultima consultazione 25 ottobre 2018.

Il Capitale Culturale, <https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/1358/1052>, data ultima consultazione 25 ottobre 2018.

Il giornale dell'arte,

<https://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/5/119484.html>, data ultima consultazione 10 ottobre 2018.

Il giornale delle fondazioni,

<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/l'impresa-di-comunicare-i-musei-d'impresa>, data ultima consultazione 10 ottobre 2018.

Il sole 24 ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-12-01/la-crescita-musei-d-impresa--222202.shtml?uuid=AEEQXFLD>, data ultima consultazione 3 dicembre 2018.

Il sole 24 ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-03-06/frescobaldi-e-antinori-suonano-carica-121814.shtml?uuid=AEzr6s9D>, data ultima consultazione 3 dicembre 2018.

Il Quaderno, <https://www.ilquaderno.it/ricerca-unisannio-sulle-strategie-heritage-marketing-delle-imprese-storiche-124390.html>, data ultima consultazione 5 gennaio 2019.

Inside Marketing, <https://www.insidemarketing.it/heritage-marketing-storia-raccontare/>, ultima consultazione 12 gennaio 2018.

Italia NonProfit, <https://italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/fondazioni-di-impresa-e-di-famiglia>, data ultima consultazione 4 novembre 2018.

Moto Guzzi, [http://www.motoguzzi.com/it\\_IT/tradizione/Museo/](http://www.motoguzzi.com/it_IT/tradizione/Museo/), data ultima consultazione 18 luglio 2018.

Museo Birra Peroni, <http://www.birraperoni.it/museo/?s=2>, data ultima consultazione, 18 luglio 2018.

Musei di impresa, <https://www.museimpresa.com>, data ultima consultazione 14 novembre 2018.

Museo del marchio Italiano, <http://www.museodelmarchioitaliano.it/libro.php>, data ultima consultazione 14 novembre 2018.

Museo dell'ottica, <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/museo-dellottica>, data ultima consultazione 14 novembre 2018.

Museo Ducati, [http://www.ducati.it/museo\\_ducati/il\\_museo.do](http://www.ducati.it/museo_ducati/il_museo.do), data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

Museo Ferragamo, <https://www.ferragamo.com/museo/it/ita>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

Museo Ferrari, <https://musei.ferrari.com/it/maranello>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

MuseoNicolis, <http://www.museonicolis.com/limpresa-puo-essere-un-generatore-di-cultura-aziende-a-confronto-su-heritage-marketing-e-frontiere-digitali/>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

Museo Piaggio, <https://www.museopiaggio.it>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

MyWhere, <http://www.mywhere.it/museo-ferragamo-gucci/>, data ultima consultazione 14 novembre 2018.

OMI, <http://www.monografieimpresa.it/blog/heritage-marketing-quando-la-storia-di-aziende-e-famiglie-rappresenta-un-valore-in-piu/>, data ultima consultazione 17 maggio 2018.

Open Factory, <https://www.open-factory.it/musei-dimpresa-memoria-collettiva-tra-presente-e-futuro/>, data ultima consultazione 1 ottobre 2018.

Oxford Dictionaries, [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com), data ultima consultazione 17 maggio 2018.

Percorso di Secondo Welfare, <http://www.secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/fondazioni-di-impresa-modelli-dazione-nel-panorama-italiano.html>, data ultima consultazione 18 maggio 2018.

Peroni, <https://www.peroni.it/storia>, data ultima consultazione, 3 ottobre 2018.

Polaroid, <https://www.polaroid.com>, data ultima consultazione 3 ottobre 2018.

Regesta, <https://www.regesta.com/2015/12/15/larchivio-necessario/>, data ultima consultazione 18 maggio 2018.

Registro imprese storiche, <http://www.unioncamere.gov.it/P48A0C0S738/Le-radici-del-futuro.htm>, data ultima consultazione 17 maggio 2018.

Research Gate,  
[https://www.researchgate.net/publication/230802160\\_Enduring\\_success\\_What\\_we\\_can\\_learn\\_from\\_the\\_history\\_of\\_outstanding\\_European\\_corporations](https://www.researchgate.net/publication/230802160_Enduring_success_What_we_can_learn_from_the_history_of_outstanding_European_corporations), data ultima consultazione 18 maggio 2018.

Sage Journal, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470593118790625>, data ultima consultazione 25 settembre 2018.

Sage Journals, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470593118790636>, data ultima consultazione 25 settembre 2018.

SAN, Sistema Archivistico Nazionale,  
[http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/home;jsessionid=9736E4EA A94879F508CD46A4243561B8.sanimprese\\_IBOSS](http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/home;jsessionid=9736E4EA A94879F508CD46A4243561B8.sanimprese_IBOSS), data ultima consultazione 17 maggio 2018.

Società Italiana Marketing, <http://www.simktg.it/sp/it/home.3sp>, data ultima consultazione 25 settembre 2018.

Springer Link, <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-017-0087-8>, data ultima consultazione 26 settembre 2018.

Storybizz, <https://www.storybizz.com/heritage-marketing-vantaggio-competitivo-intervista-m-montemaggi/>, data ultima consultazione 26 marzo 2018.

Ninja Marketing, <https://www.ninjamarketing.it/2018/03/16/strategy-storytelling-web-copywriting-content-marketing/>, data ultima consultazione 26 marzo 2018.

Ntr 24, <http://www.ntr24.tv/2017/11/14/heritage-marketing-quando-storia-e-tradizione-diventano-le-chiavi-per-il-successo/>, data ultima consultazione 26 marzo 2018.

Segnale Zero, <https://www.segnalezero.com/corporate-storytelling-narrazione-aziendale/>, data ultima consultazione 20 ottobre 2018.

The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage, <http://ticcih.org>, data ultima consultazione 17 maggio 2018.

Tafter Journal, <http://www.tafterjournal.it/2015/09/15/made-in-italy-museums-some-reflections-on-company-heritage-networking-and-communication/>, data ultima consultazione 6 dicembre 2018.

Tesi Online, <https://www.tesionline.it/tesi/brano/24937/L%27impresa-che-valorizza-il-proprio-passato%3A-heritage-aziendale>, data ultima consultazione 22 novembre 2018.

The Round Table, <http://www.theroundtable.it>, data ultima consultazione 22 novembre 2018.

The Black Project, <https://www.brandingstrategyinsider.com/2017/12/how-to-keep-a-heritage-brand-competitive.html#.XAVTFi2h00p>, data ultima consultazione 22 novembre 2018.

The Black Project, <https://www.brandingstrategyinsider.com/2009/06/the-importance-of-brand-heritage.html#.XAVTbi2h1QJ>, data ultima consultazione 22 novembre 2018.

The National Archives,

<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/corporate-memory.pdf>, data ultima consultazione 13 novembre 2018.

UNESCO, World Conference on Cultural Policy

<https://whc.unesco.org/en/conventiontext/>, data ultima consultazione 9 maggio 2018.

UNESCO, World Decade for Cultural Development,

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000085291>, data consultazione 9 maggio 2018.

Unione Imprese Storiche, International Association of Bicentenary family companies.

<https://www.uisitalia.org>, data consultazione 9 maggio 2018.

WordPress, <https://martebenicult.wordpress.com/2017/10/05/galleria-campari-uno-sguardo-dallinterno/>, data ultima consultazione 9 maggio 2018