

Università degli Studi di Verona
Dipartimento di Filologia, letteratura e linguistica

Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione

Tesi di laurea triennale

Heritage Marketing: una strategia di valorizzazione del patrimonio storico delle imprese

Candidato:
Daniele Bazzanella

Relatore:
Mario Magagnino

Anno Accademico 2012-2013

Questo lavoro è stato composto con L^AT_EX usando la classe suftesi di Ivan Valbusa. Il font con grazie è il Palatino di Hermann Zapf, mentre il font lineare è l'Iwona di Janusz M. Nowacki.

Indice

Introduzione	9
1 Un nuovo binomio per una nuova strategia	11
1.1 Marketing	11
1.1.1 Il marketing esperienziale	12
1.2 Heritage	15
1.3 Il concetto	17
1.3.1 Chi può fare heritage marketing?	18
1.3.2 Duplice direzione e scopo	19
2 Perché l'heritage marketing adesso?	25
2.1 Il nuovo paradigma dei consumi	26
2.2 L'impatto delle imprese sul territorio	29
2.2.1 Città di Torino o città della Fiat?	31
2.3 La necessità di distinguersi	34
2.3.1 Heritage marketing per il sistema impresa-territorio	37
2.4 L'importanza dell'heritage industriale	39
2.4.1 In Italia	40
2.4.2 E nel mondo	44
3 Gli strumenti heritage	49
3.1 L'archivio d'impresa	50
3.2 Il museo aziendale	53
3.2.1 Definizione	53
3.2.2 Gli obiettivi	54
3.2.3 L'effetto museo	56
3.2.4 Museimpresa e dati sui principali musei aziendali italiani	58

3.3	Le monografie d'impresa	61
3.3.1	Definizione	61
3.3.2	Gli obiettivi	62
63	subsection.3.3.3	
3.4	Altri strumenti heritage	66
3.4.1	I prodotti heritage	66
3.4.2	Gli eventi heritage	68
3.4.3	Merchandising heritage	69
	<i>Poli Museo della Grappa - Intervista a Jacopo Poli</i>	71
	Bibliografia	77

Elenco delle tabelle

3.1	Elenco musei aziendali	60
-----	-------------------------------------	----

Elenco delle figure

3.1	Suddivisione musei aziendali per anno	59
3.2	Musei aziendali e anno di fondazione delle imprese	59
3.3	Immagini dell'esterno della monografia Berlucci... ..	64
3.4	Immagini del contenuto della monografia Berlucci.	65
3.5	Prodotti heritage omonimi.....	68
3.6	Prodotto heritage di Venchi.....	68
3.7	Immagine dell'intervista a Jacopo Poli.	71
3.8	Il Poli Museo della Grappa di Schiavon.	72

Introduzione

Heritage marketing è un termine che risulterà quasi sconosciuto alla maggior parte di coloro che si accingeranno a leggere questa tesi. Tuttavia, si tratta solo di scarsa conoscenza circa il termine moderno, perché molti si saranno sicuramente imbattuti in strumenti di heritage marketing, senza sapere magari che appartenessero ad una determinata strategia di comunicazione.

L'obiettivo di questa tesi, riprendendo le parole del signor Jacopo Poli nell'intervista conclusiva di questo lavoro, è quella di «problematizzare l'ovvio». Si vuole cioè aumentare la conoscenza riguardo all'heritage marketing, una strategia di comunicazione molto diffusa e utilizzata dalle imprese, ma di cui nessuno, tranne casi rari ed eccezionali, ha mai sentito l'esigenza di approfondirne i principi teorici, le implicazioni a livello pratico, l'utilità e il grado di diffusione.

Data la scarsa bibliografia sull'argomento, questo lavoro è stato basato sull'unica opera che tratta in maniera esaustiva l'heritage marketing, il volume *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo* di Fabio Severino e Marco Montemaggi. Molte parti consistono in deduzioni personali desunte da altri riferimenti bibliografici che parlano del tema indirettamente, sviluppando e approfondendo argomenti ad esso correlati.

Mi sono avvicinato al tema dell'heritage marketing poiché due anni fa' ho iniziato a collaborare come studente al progetto OMI - *Osservatorio Monografico e Istituzionali d'Impresa* come attività extra-curricolare in Università. OMI è coinvolto nell'heritage marketing perché è nato per contribuire alla valorizzazione e diffusione di uno degli strumenti di questa strategia, la monografia d'impresa. Con l'aiuto del professore Mario Magagnino, responsabile del progetto OMI, ho deciso

poi di scrivere una tesi sull'argomento in generale, cosa che spero possa aiutare anche OMI nella sua attività.

Prima di iniziare a leggere, va tenuto presente che qui l'intento è quello di descrivere l'heritage marketing applicato alla realtà delle imprese e dell'economia, mentre diversi sono gli altri ambiti possibili di utilizzo (patrimonio culturale-artistico locale e nazionale, collezioni e musei privati, ecc.). Inoltre, l'area geografica d'indagine è quella italiana, anche se a livello mondiale non mancano esempi al riguardo, talvolta anche migliori dei nostri, e che per questo sono stati citati nel secondo capitolo.

Sostanzialmente si è cercato di fornire nel primo capitolo una spiegazione di cos'è l'heritage marketing, del concetto che vi risiede dietro e di quali sono le basi di questa strategia. Poi nel secondo capitolo si son voluti esplorare i fattori che ne hanno determinato la nascita, lo sviluppo e il successo, con uno sguardo alle principali realtà italiane e internazionali che ne sostengono i principi. Infine, con il terzo capitolo si son voluti analizzare più da vicino i singoli strumenti di cui fa uso questa strategia, approfondendone le caratteristiche principali e il meccanismo di funzionamento.

La parte conclusiva della tesi è dedicata all'intervista che il signor Jacopo Poli mi ha gentilmente concesso presso il suo Museo della Grappa e con la quale s'intende fornire un esempio concreto di come un'azienda possa mettere in atto una strategia di heritage marketing e di come questa possa comportare benefici a livello economico e socio-culturale.

1. Un nuovo binomio per una nuova strategia

Heritage marketing non è un termine di facile intuizione: non perché utilizzi parole provenienti dall'inglese o dal gergo dell'economia, ma perché di difficile intuizione è il modo in cui i due termini, "heritage" e "marketing" sono posti in relazione tra di loro.

E' evidente che si tratta di un concetto che riguarda la realtà economica e delle imprese, perché il termine "marketing" è diventato ormai di uso comune, quasi quotidiano. Tuttavia, è il primo termine che spiazzava un po' chi si trova davanti a questo binomio.

Il termine "heritage" significa infatti "eredità". Letteralmente quindi heritage marketing dovrebbe significare "marketing dell'eredità". Ma cosa c'entra il marketing con l'eredità? Sembra difficile che questi due termini siano legati, vista l'appartenenza dell'eredità a qualcosa di passato e di storico e del marketing al mondo dell'economia moderna.

Eppure, se questo binomio fino ad una decina di anni fa' poteva sembrare «un simpatico ossimoro»¹, oggi l'heritage marketing è una realtà accertata, sviluppata ed apprezzata nel mondo delle imprese e non solo. Prima di approfondire l'argomento però, è necessario comprendere il significato dei singoli termini che compongono questo nuovo binomio e capire il modo in cui essi si possano rapportare tra loro.

1.1 *Marketing*

E' il termine che più colpisce del binomio, perché maggiormente intuitivo ma anche perché la sua diffusione è ormai

¹ Marco Montemaggi e Fabio Severino. *Heritage Marketing*. Milano: Franco Angeli, 2007, p. 84.

globale. Anche chi non ha alcuna nozione specifica di economia sa benissimo che questa parola rappresenta l'essenza del capitalismo odierno, basato su un continuo incentivo al consumo.

Infatti il marketing è la branca dell'economia che più abbraccia questa ideologia, poiché è quella che cerca di identificare i bisogni dei consumatori per poi proporre, tramite opportune strategie di vendita, determinati prodotti che li possano soddisfare². Questi bisogni, mutevoli per natura, negli anni sono cambiati molto e con essi anche le strategie di vendita e le azioni di marketing legate ai prodotti.

In pratica, con il tempo il marketing ha imparato ad assecondare il fatto che nel mondo capitalista il prodotto è diventato un po' lo 'specchio dell'anima' del consumatore. Infatti, Christian Salmon afferma che gli esperti di marketing non raccontano bugie ai consumatori quando gonfiano esageratamente i pregi di un prodotto o i vantaggi che questo garantisce alla vita delle persone, ma semplicemente danno loro ciò che chiedono, «[raccontano] le storie che confermano la [loro] visione del mondo»³. Il consumatore proietta dentro ai prodotti l'immagine di ciò che vuole vedere, quello di cui ha bisogno. Per esempio, nella fase ancora iniziale del capitalismo, in cui l'importanza della famiglia prevaleva sul resto, i beni rappresentavano l'onore, la tradizione, i "beni di famiglia" appunto; quando poi il consumatore ha avuto bisogno di un nuovo orientamento nella vita, l'ha trovato nel fenomeno del consumismo.

Ora la grande frammentazione sociale e l'instabilità socio-economica porta il consumatore a cercare nuovi punti di riferimento, con i quali crearsi un'identità solida, nuove relazioni sociali e l'opportunità per fare nuove esperienze. Come si vedrà nel paragrafo successivo, ancora una volta egli potrà trovare risposta ai suoi desideri nei prodotti di consumo.

1.1.1 *Il marketing esperienziale: da esperienza del consumo a consumo dell'esperienza*

Il consumo di beni e servizi è sempre stato un fatto centrale nella quotidianità del mondo capitalista. Da una parte, questo ha portato ad un adattamento progressivo delle persone

² cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

³ Christian Salmon. *Storytelling – La fabbrica delle storie*. Roma: Fazi Editore, 2008, p. 31.

all'esperienza del consumo, rendendole più mature nelle loro scelte e meno manipolabili nei confronti dei messaggi pubblicitari; dall'altra, questa centralità ha portato una modifica notevole nel loro stile di vita, che è passato da un orientamento alla produzione ad un orientamento al consumo, dove si utilizza anche il tempo libero per consumare e non più per produrre⁴. Ciò significa inoltre, che è il consumo oggi a dare senso alla nostra vita.

L'evoluzione che ci ha portato a questo stadio di consumatori è passata – secondo Fabio Severino – attraverso tre momenti fondamentali, sviluppatasi parallelamente alla storia dell'economia. Citando McCracken, Severino identifica un primo momento in cui vi era una forte cultura ereditaria e i beni venivano tramandati di generazione in generazione all'interno delle famiglie. La famiglia rappresentava l'unità di consumo principale e i beni posseduti acquisivano valore in base agli anni trascorsi da quando erano diventati di proprietà della famiglia⁵.

Il passaggio fondamentale avviene quando a divenire la nuova unità di consumo è il singolo individuo. La tradizione familiare perde gradualmente di significato e all'abitudine di tramandare i beni storici si sostituisce la volontà di possedere il nuovo. Questo è uno dei grandi cambiamenti che segna l'inizio dell'era del consumo di massa, in cui gli oggetti non hanno più nessun valore affettivo e sono solo meri strumenti di consumo (anche se inconsapevolmente per gli individui rappresentano le 'medicine' con cui essi tentano di placare il senso di morte della comunità)⁶. A caricare di fascino questi oggetti ci pensa inizialmente la comunicazione pubblicitaria, ma anche questa progressivamente perde il proprio *appeal* a causa delle strutture troppo standardizzate e ripetitive. I consumatori gradualmente si abituano ad interpretare i messaggi pubblicitari, rendendo sempre meno efficace la loro influenza sugli acquisti⁷.

Tuttavia, questo non cambia lo stile di vita degli individui che possiedono tutt'ora un'identità interamente consumistica. I consumatori di oggi sono edonisti, che, prima ancora di possedere il bene, godono della vista delle sue immagini,

4 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

5 *ibidem*

6 *ibidem*

7 Giampaolo Fabris. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli, 2003.

perché gli consentono già di sognare il momento in cui il loro desiderio d'acquisto sarà soddisfatto. All'acquisto del bene però, la gratificazione svanisce lentamente e subentra al suo posto un sentimento di delusione, che può essere compensato solo con la nascita di nuovi desideri. Si attiva così quella che Campbell, citato da Severino, chiama «girandola continua d'insoddisfazione»⁸.

L'effimera del sentimento di gratificazione legato all'acquisto di un prodotto è la dimostrazione che i prodotti oggi hanno perso quasi del tutto la loro funzionalità materiale, mentre invece hanno acquisito la capacità di creare appartenenza simbolica⁹. Consumare un determinato prodotto finisce infatti per equivalere alla dichiarazione di appartenenza ad un determinato gruppo sociale. Lo sviluppo dei prodotti in questo senso è stato determinato dal fatto che il nuovo bisogno dei consumatori è diventato quello di creare costantemente nuovi legami sociali, una necessità che è figlia soprattutto dell'evoluzione tecnologica delle reti di comunicazione. Quello che qualifica il prodotto più del valore d'uso è il valore di legame (*link value*), che porta il consumatore a far parte delle *community*, nuovi universi sociali virtuali i cui membri sono accomunati da un'unica passione o emozione legata ad un determinato prodotto.

Oggi però, il solo bisogno di legami sociali non rappresenta il bisogno principale dei consumatori. Quello che la gente desidera è «un'esperienza più globale – che coinvolga i sensi, il cuore, la mente – di cui il bene acquistato rappresenta solo un tassello»¹⁰. Stiamo andando quindi verso una nuova fase dell'evoluzione del rapporto consumatore-prodotto, in cui il prodotto per soddisfare le attese dei consumatori deve poter produrre in loro un'esperienza, deve essere in grado di intrattenere. Secondo Fabris, il bisogno di spettacolo è una delle dimensioni più caratterizzanti del consumatore postmoderno, che lo hanno trasformato in quello che Huizinga chiama "homo ludens"¹¹. Nel campo del marketing invece, si parla di approdo al marketing esperienziale.

Secondo questa nuova tipologia di marketing, ogni bene o servizio deve essere in grado di coinvolgere il consumatore in un'esperienza, che può variare dal momento di intratte-

8 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 19, op. cit.

9 *ibidem*

10 cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, p. 203, op. cit.

11 *ibidem*

nimento a quello di educazione, dal momento di evasione a quello di una semplice esperienza estetica. Possono variare anche le modalità con cui questa esperienza viene offerta: può avvenire per partecipazione attiva o passiva ed essere più o meno coinvolgente, a seconda degli strumenti che vengono utilizzati per trasmetterla. L'obiettivo è sempre quello di aumentare le vendite dei prodotti, facendo leva sul desiderio dei clienti di consumare le esperienze legati ad essi.

Il marketing esperienziale non è una fase sperimentale del marketing, ma una realtà già ben consolidata, tant'è che Fabris ritiene già fondamentale per le strategie di vendita moderne tenere in considerazione l'universo d'intrattenimento in cui il consumatore potrebbe andare a posizionare un determinato bene¹². Il valore dell'esperienza e dello spettacolo nei consumi è dimostrato dal loro carattere narrativo: nel marketing dell'esperienza, usando parole di Fontana, si cerca di «rendere il prodotto personaggio e la marca, che lo costruisce, autore di una serie di storie capaci di intercettare pubblici e generare dinamiche conversazionali di riconoscimento auto-biografico tra individuo che compra e merce prodotta»¹³.

La domanda che viene da porsi adesso è “quali esperienze possiamo associare ai prodotti, come le realizziamo o dove andiamo a reperirle?”. Ecco che entra in gioco la storia d'impresa e si inizia a delineare il suo legame con le nuove forme di consumo: le imprese hanno già a disposizione una fonte inesauribile di risorse per produrre esperienze narrative nei loro clienti, la loro storia. Si tratta solo di organizzare le risorse nel modo corretto. Inoltre, si vedrà nel prossimo paragrafo come il fatto di possedere una storia, oltre a rappresentare un enorme contenitore di esperienze, conferisce anche valore e fascino.

1.2 *Heritage*

Tradotto dall'inglese il termine “heritage” significa “eredità”. L'eredità rappresenta quel patrimonio complesso costituito da tutto ciò che il passato ha trasmesso al presente e che definisce l'identità di un territorio, di una popolazione, di un gruppo sociale¹⁴. Questa definizione potrebbe portare a

¹² cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, op. cit.

¹³ Andrea Fontana. *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*. Milano: Etas, 2009, p. 74.

¹⁴ P.C. Marani e R. Pavoni. *Musei. Trasformazione di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio, 2006, p. 81.

pensare che l'eredità coincida con la storia di un soggetto, ma in realtà quella tra storia ed eredità è una relazione molto più complessa. Se è vero infatti che ogni elemento di un'eredità ha come riferimento una determinata storia, non è sempre vero che ogni pezzo di storia ha lasciato nel presente una sua eredità. Così ogni eredità rappresenta la testimonianza di qualcosa che è avvenuto nel passato e può aiutare a ricostruirlo, mentre una storia senza testimonianze difficilmente potrà essere ripercorsa. In altre parole, l'eredità non è la storia, ma rappresenta le tracce di un processo storico e invita chi incontra queste tracce a farsi delle domande sul loro passato, facendole rivivere.

Si può anche dire che sono le eredità, i segni del passato, che danno valore ad una storia e ai suoi protagonisti. Il solo essere sopravvissuti all'ineluttabilità del tempo conferisce agli oggetti e a chi li ha posseduti un'aura particolare. Parlando dei beni tramandati nelle famiglie, Severino scrive che «il tempo forma una "patina", che indica longevità, il radicamento, lo spessore. La patina diviene il testimone visivo che una famiglia è stata in grado di conservare la sua ricchezza e, soprattutto, che avendola conservata a lungo ha anche imparato a gestirla: le si riconosce stile, che determina la riconoscibilità della posizione sociale»¹⁵.

Emblematico su questo punto è anche il caso della *Uppark House* riportato nel volume *History and Heritage*: questa antica casa inglese del Sussex risalente al XVII secolo, aperta da anni al pubblico, bruciò completamente in un incendio nel 1989 e sei anni più tardi fu restaurata a nuovo. Quando fu riaperta ai visitatori registrò un numero di presenze come mai se n'erano registrati prima dell'incendio¹⁶. Qual è la differenza tra la vecchia *Uppark House* e quella nuova, che ne ha aumentato l'attrattività nei confronti del pubblico? – si chiedono gli autori del volume. La risposta che si può intuire è che la vecchia casa era soltanto un'anonima casa del Seicento tra tante altre, mentre quella nuova, con il suo rinnovamento, è la testimonianza di un fatto storico come un incendio, che è entrato a far parte della memoria collettiva della gente del Sussex. E' diventata parte dell'eredità della loro storia.

Ciò che ha tanto affascinato i visitatori della *Uppark House* dunque è la storia che quella casa emanava e 'raccontava'. Essa

15 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 17, op. cit.

16 a cura di J. Arnold, K. Davies e S. Ditchfield. *History and Heritage – Consuming the past in contemporary culture*. Shaftesbury: Donhead, 1998.

era diventata all'improvviso uno strumento più potente di *storytelling*, perché dotata di elementi narrativi appartenenti ad una storia più interessante di quella precedente. Tutte le storie, incluse quelle d'impresa, se interessanti possono generare e orientare le percezioni, perché sia i sensi sia la memoria delle persone hanno una struttura narrativa¹⁷.

La base da cui partire per poter costruire la propria di storia, da narrare al pubblico per mostrare la propria 'patina' temporale, le imprese ce l'hanno già a disposizione. Si tratta di un'eredità consistente in strumenti, macchine, progetti, fotografie, campioni, materiale pubblicitario e promozionale, che ha bisogno solo di essere narrativizzato.

1.3 *Il concetto*

I presupposti che hanno portato ad applicare il marketing all'heritage aziendale sono stati quindi questi: il marketing era alla ricerca di nuove strategie di promozione dei prodotti e dei marchi, nuovi modi per intercettare i bisogni dei consumatori; l'heritage aziendale era un insieme di risorse con un forte potere evocativo, ma del tutto inutilizzato o non adeguatamente valorizzato.

Da una parte il marketing aveva bisogno di nuovi contenuti per le sue strategie, dall'altra l'heritage necessitava di una strategia di valorizzazione.

L'heritage marketing ha colto nel patrimonio pieno di senso dell'eredità storica delle imprese una fonte importantissima di risorse per creare nuovi canali di comunicazione con i consumatori.

Il bisogno principale dell'uomo del nuovo millennio, il bisogno di storie, viene ampiamente soddisfatto dall'heritage aziendale, che non solo offre questi contenuti, ma li offre con un forte coinvolgimento emotivo, in quanto il consumatore può identificarsi come personaggio di queste storie. Le storie d'impresa sono infatti racconti che indirettamente inseriscono chi le consuma all'interno di una 'fiaba' collettiva¹⁸. L'idea dell'heritage marketing è quella di sfruttare il potere evocativo delle storie delle imprese per evocare nel pubblico le singole storie di ognuno, legate all'utilizzo dei prodotti.

¹⁷ cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, op. cit.

¹⁸ *ibidem*

Attraverso diversi strumenti, di cui si parlerà nel terzo capitolo, le aziende cercano di suscitare emozioni nei consumatori servendosi di immagini ed oggetti appartenenti alla propria storia. Queste emozioni sono principalmente il risultato del senso di appartenenza che si genera nei confronti del prodotto, che poi finisce per tramutarsi in un sentimento di rassicurazione derivante dal senso di appartenenza più generale ad una memoria collettiva¹⁹. Il cliente viene così stimolato a richiamare alla mente le storie ed i ricordi che sono legati ai prodotti di quell'azienda e finisce per identificare parte di sé stesso e della sua storia con essi e con il marchio di riferimento.

La strategia heritage rappresenta quindi a tutti gli effetti una *brand strategy*, ovvero una di quelle strategie che mira alla formazione o al consolidamento della *corporate identity* e della *corporate image*, ma non solo.

Essa infatti ha anche un fine slegato dal contesto economico: la valorizzazione del patrimonio industriale è anche una valorizzazione del territorio e della cultura. Heritage marketing sotto questo aspetto coincide anche con un modo 'illuminato' di fare impresa, andando oltre la ricerca del solo profitto.

E' una strategia che può soddisfare diverse esigenze, economiche e socio-culturali, in un momento storico in cui non è solo l'economia ad aver bisogno di un appiglio per poter uscire da una situazione di crisi profonda, ma anche la società.

1.3.1 Chi può fare heritage marketing?

L'heritage marketing è una strategia economico-culturale di recente applicazione ed ha avuto successo soprattutto come sviluppo di nuovi canali di comunicazione per le imprese. Ciò non significa però che non possa essere applicata ad altre realtà, come associazioni no profit, enti culturali o soggetti più estesi come territori, distretti industriali, patrimoni culturali nazionali.

Severino afferma che l'Italia in generale possiede un grande potenziale nell'heritage marketing perché dispone di «una secolare tradizione produttiva e artigianale ormai sedimentata nell'immaginario»²⁰, che oggi è consolidata in un unico *brand*, quello del *Made in Italy*.

La strategia heritage può essere applicata da ogni soggetto che intenda valorizzare le proprie risorse storiche. Può essere

¹⁹ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, pp. 87-88, op. cit.

²⁰ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 9, op. cit.

perfino utilizzata per valorizzare sé stessa: un museo aziendale per esempio, dopo anni d'attività, potrebbe dedicare una sezione al racconto di come è stato istituito, da chi e a quale scopo; quali visitatori celebri hanno attraversato le sue sale; quali eventi importanti ha ospitato e così via. Un'azione di heritage marketing curata porterebbe sempre a fare un'utile revisione storica di sé e ne conseguirebbe un rinnovamento della propria immagine, per chiunque ne faccia uso.

Tuttavia, è quando viene applicato alla realtà aziendale che l'heritage marketing esprime il suo pieno potenziale: qui la strategia assume importanza sia dal punto di vista socio-culturale, sia dal punto di vista economico. Per l'impresa valorizzare l'heritage non rappresenta solo un rinnovo d'immagine, ma un posizionamento solido sul mercato, un segno della propria presenza storica.

Come strategia di promozione l'heritage marketing favorisce le imprese più longeve, quelle dotate di più materiale storico e i cui prodotti sono più noti sul mercato. Tuttavia, come metodologia di organizzazione e conservazione dell'heritage, è applicabile con successo anche ad un'impresa di recente costituzione. Se infatti un'impresa s'impegnasse da subito ad istituire un archivio dei dati e dei documenti, uno spazio espositivo per i propri prodotti di punta, un volume in cui raccontare la sua *mission* e i suoi valori, a livello operativo ne gioverebbe soltanto e in futuro le sarebbe più facile attuare strategie promozionali di heritage marketing. Non è quindi solo una strategia per imprese sensibili al proprio valore storico, ma anche per imprese lungimiranti rispetto al proprio futuro.

1.3.2 *Duplici direzione e scopo dell'heritage marketing*

Le strategie legate alla comunicazione d'impresa, come quella dell'heritage marketing, devono sempre considerare quali obiettivi intendono raggiungere e a quale pubblico rivolgersi prima di essere messe in atto.

Una distinzione classica in questo senso prevedeva che le azioni di comunicazione si distinguessero in azioni legate alla *corporate identity* ed azioni legate alla *corporate image*. I rispettivi destinatari di queste azioni erano nel primo caso un pubblico interno (proprietari, manager e dipendenti) e nel secondo caso un pubblico esterno (clienti, fornitori, opinione pubblica).

Si pensava quindi che la realtà interna ed esterna di un'azienda dovessero essere tenute separate, poiché avevano obiettivi e pubblici differenti. Questo però succedeva prima che l'attenzione del consumatore si spostasse dai prodotti di consumo ai marchi che li fabbricavano. Quando questo è avvenuto, le imprese si sono accorte che i consumatori cercavano qualcos'altro dietro ai prodotti, qualcosa che trasmettesse loro fiducia al momento dell'acquisto e cioè l'identità del marchio.

Anche per il pubblico considerato prima esterno, l'identità dell'impresa era diventata fondamentale ed oggi rappresenta un fattore determinante. Alle imprese non basta più infatti rendere appetibili i propri prodotti con campagne pubblicitarie persuasive per aumentare i profitti. Quello che conta è trasmettere un'identità ben definita, che possa incontrare i valori dei consumatori, per creare relazioni di fiducia più stabili con essi.

Non si parla quasi più di corporate image, ma solo di corporate identity. Essa va trasmessa tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa perché si deve creare quella che Fontana chiama *core story* d'impresa, ovvero un racconto dei valori e dell'identità che deve essere coerente e condiviso, tanto all'interno quanto all'esterno²¹.

Per queste ragioni, la precedente divisione tra interno ed esterno di un'impresa si sta assottigliando anche nei confronti dei pubblici di riferimento. Oggi infatti ogni destinatario delle azioni di comunicazione può essere inserito nella voce generale di *stakeholder* (portatore d'interesse), più allargata rispetto a quella precedente di *shareholder* (proprietario di azioni). La differenza rispetto a prima sta nel passaggio dalla *shareholder theory* alla *stakeholder theory*: l'impresa non viene più gestita nel solo interesse della proprietà, ma nell'interesse della moltitudine dei suoi destinatari. Non si deve tener conto dell'unico obiettivo di aumentare il profitto, ma di una serie di obiettivi, relativi alla rete di relazioni a cui l'impresa appartiene²².

In sintesi, non esistono più strategie, strumenti e target diversificati, ma un'unica azione globale di definizione dell'identità che è rivolta allo stesso tempo a tutti gli stakeholder

21 cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, op. cit.

22 "Stakeholder, etica ed innovazione". Ultimo accesso il 19 dicembre 2013. URL: <http://www.uniud.it/didattica/facolta/economia/etica-e-economia-1011/slides-a-a-2011-12/E-E-%20-%20Stakeholder-%20etica-%20ed-%20innovazione-%20-%20PM%2002.12.pdf>.

dell'impresa, per favorire la coerenza e la condivisione dei valori aziendali.

L'heritage marketing da questo punto di vista è una strategia estremamente moderna. Sebbene possa avere inizialmente un obiettivo ed un target preferenziale, la sua azione finirà comunque con l'interessare tutti gli stakeholder perché ognuno di essi è a suo modo legato alla storia dell'impresa. E' proprio grazie alle rete dei suoi stakeholder se poi quest'azione rivela altre utilità rispetto a quelle previste in partenza, con esiti il più delle volte inaspettati. Così dichiara Federico Minoli, ex amministratore delegato di Ducati Motor Holding, parlando del museo dell'azienda:

«Oggi il museo e la fabbrica [...] hanno assunto un ruolo che è andato ben al di là dei nostri piani. [Sono] il luogo dove si incontrano gli appartenenti ad una stessa comunità: coloro che lavorano in azienda con i ducati del mondo intero. In questo modo viene a spezzarsi, culturalmente e fisicamente, la barriera tra utente e produttore nel nome di una storia, una passione e un orgoglio che ci unisce tutti»²³.

E così può accadere per esempio, che un archivio storico venga inizialmente istituito al fine di migliorare l'operatività interna, consentendo al personale degli uffici di reperire con più facilità i documenti, ma che poi si riveli uno strumento utile anche per un ricercatore esterno oppure, sempre all'interno, per un esperto di marketing che può analizzare i documenti relativi a vecchi prodotti per tentare di lanciarne nuove versioni sul mercato. La realizzazione di un museo o di una monografia aziendale potrebbe attirare nuovi investimenti nell'azienda, ma al tempo stesso rafforzare il senso di appartenenza di dipendenti e clienti.

In sostanza, l'heritage marketing ha sempre dei risvolti duplici, sia in termini di utilità sia di pubblico. Va considerato però, che il contesto delle imprese rimane quello capitalista, in cui ciò che conta è la massimizzazione del profitto. Sotto questo profilo l'heritage marketing rappresenta un investimento e ciò che conta maggiormente per un imprenditore che investe è il *return on investment* (R.O.I.), ovvero quanto egli guadagna con quest'operazione.

Per questo motivo è utile evidenziare come ogni azione di heritage marketing abbia sempre una duplice utilità, nel senso che ha da una parte conseguenze redditizie immediate (o nel breve periodo) e dall'altra conseguenze meno evidenti oppure

23 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 113, op. cit.

che si rivelano proficue nel lungo periodo. Se ne propongono alcune nei prossimi paragrafi.

Clienti esterni ed interni

Lo scopo ultimo di un investimento imprenditoriale è quello di aumentare i profitti incrementando il volume di vendite dei prodotti.

Come si è visto, l'heritage marketing ha la possibilità di fare questo perché crea una nuova atmosfera intorno ai prodotti, li rende più affascinanti. Si approfondirà meglio nel terzo capitolo la questione quando verrà applicata ai musei aziendali.

Quello che interessa qui è che, attraverso il racconto della storia dei propri prodotti, l'impresa genera con i consumatori relazioni di fiducia, oggi considerato uno degli *asset* più importanti di cui un'azienda può disporre²⁴.

Infatti, uno dei problemi che oggi incide maggiormente sulle imprese è quello dell'infedeltà dei consumatori. Giampaolo Fabris riporta che il trend del nuovo consumatore è quello della poligamia: il consumatore procede, per tentativi ed errori, nel crearsi un set di marchi di fiducia che divengono stabili nei suoi acquisti²⁵. Questo significa che se l'aspettativa nei confronti di questi marchi viene rispettata costantemente, essi difficilmente verranno abbandonati dal consumatore.

L'ostacolo più grande sta nell'instaurare queste relazioni di fiducia e l'heritage marketing è in grado di facilitare questo compito: attraverso la narrazione della propria storia trasmette i valori con i quali il consumatore si può identificare, genera senso di appartenenza, coinvolge il pubblico in esperienze fortemente emotive. Questo per i clienti esterni si traduce in un legame impresa-consumatore solido e duraturo che influenza i gesti d'acquisto, una conseguenza di cui si nota subito il ritorno d'investimento.

Inoltre, le relazioni di fiducia sono importanti anche nei confronti dei clienti interni come manager e dipendenti. Qui l'heritage marketing mira più alla costruzione dell'identità per ottenere comportamenti più motivati, più allineati con la più generale mission aziendale. Attraverso l'uso degli stessi

²⁴ cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, op. cit.

²⁵ *ibidem*

spazi, strumenti, delle stesse conoscenze, l'impresa cerca di creare un'identità condivisa e coerente.

Gestione delle risorse storiche

La revisione storica dell'impresa, che rappresenta la fase iniziale di qualsiasi strategia di heritage marketing, prevede la raccolta e la catalogazione di tutte le testimonianze storiche.

Queste entrano a far parte solitamente di un archivio storico, che diventa uno strumento essenziale dal punto di vista operativo. La sua presenza facilita la consultazione dei documenti per il personale ma anche per utenti esterni, permette di avere una visione globale del percorso storico dell'azienda e può essere utilizzato per elaborare statistiche, grafici, trend, ecc. Diventa una fonte importantissima di dati per l'impresa.

L'heritage marketing comporta anche un cambiamento generico nella modalità con cui si gestisce la memoria dell'impresa. Infatti, l'archiviazione e catalogazione di dati e altre testimonianze diverrà una costante nell'operato degli addetti ai lavori e non si avrà più bisogno di altri interventi costosi in questo senso.

Una fonte di valore che è difficile intravedere è quella che deriva dal recupero delle risorse, prima inutilizzate. Una buona abitudine da parte di chi decide di utilizzare l'heritage marketing è quella di recuperare edifici dismessi e fatiscenti per trasformarli in uno spazio museale o renderli la sede degli archivi. Un esempio è dato dalla Ferrari, che ha mantenuto intatta la casa natale del fondatore Enzo Ferrari assieme alla vecchia officina per adibirle a museo, spazio espositivo e centro per conferenze²⁶.

Tra ciò che viene recuperato ci sono anche vecchi macchinari, strumenti e fotografie che prima magari erano rinchiusi in cantine e magazzini polverosi, dove di certo il loro valore non può essere sfruttato.

L'heritage marketing dà una seconda vita alla storia dell'impresa, mette ordine spazzando via la polvere. Ridà valore alle cose che lo avevano perso.

²⁶ Museo Casa Enzo Ferrari. Ultimo accesso il 19 dicembre 2013. URL: <http://www.museocasaenzoferrari.it/museo/>.

La rete delle relazioni

Un'impresa attenta alla propria eredità è un'impresa attenta più in generale alla cultura industriale. Se adeguatamente pianificato, l'heritage marketing è un'occasione per dimostrare la responsabilità d'impresa anche verso territorio e comunità, facendo percepire l'azienda importante non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello socio-culturale.

Quello che si trascura di questo aspetto sono le potenziali nuove relazioni che si possono generare. Oltre agli stakeholder dell'impresa, il pubblico si allarga agli stakeholder relativi al territorio: residenti (lavoratori ed imprenditori), imprese insediate sul territorio, enti e istituzioni locali, associazioni culturali territoriali, turisti, ecc. Inoltre, l'impresa può entrare a far parte di diverse reti a seconda di quanto efficace sia la sua strategia: la rete dei musei, degli archivi storici oppure di reti create *ad hoc* da imprese affini per settore economico o per area geografica (rispettivamente, il caso della *Motor Valley*²⁷ in Emilia Romagna o de "*Il paesaggio dell'eccellenza*" nelle Marche²⁸).

L'accesso a queste relazioni può non tramutarsi direttamente in un ritorno economico, ma rappresenta sicuramente un modo per estendere la propria influenza, i propri contatti commerciali e la propria visibilità.

²⁷ Vedi *La terra dei motori - Motor Valley*. Ultimo accesso il 25 gennaio 2013.
URL: <http://www.motorvalley.it/>.

²⁸ Vedi paragrafo 2.3.1.

2. Perché l'heritage marketing adesso?

La risposta immediata che verrebbe da dare alla domanda posta nel titolo è molto semplice: perché prima risorse heritage non ce n'erano. Infatti i due eventi principali che hanno segnato lo scorso secolo, le due Guerre Mondiali, hanno fatto da spartiacque anche nella storia delle imprese. Molte fabbriche subirono in quegli anni pesanti bombardamenti, furono costrette a chiudere oppure persero i loro proprietari. In poche parole, molte aziende dovettero ricominciare da zero la loro storia.

Come si vedrà più avanti, sono poche le imprese che hanno mantenuto una continuità anche in quei tempi difficili. Per fare un esempio, come riportato in un recente convegno sulla storia e la cultura d'impresa, nell'area veronese le imprese ultracentenarie sono solo 44, quelle che superano i 50 anni di attività (la cui fondazione risale a prima del 1963, ben oltre la Seconda Guerra Mondiale) rappresentano solo lo 0,5%, mentre la maggior parte delle imprese non tocca i 18 anni di attività¹.

Tuttavia, la mancanza di risorse dovuta ai fatti storici non è l'unico motivo per cui l'heritage marketing si è sviluppato solo recentemente. Esistono altri tre fattori concomitanti che hanno portato all'adozione di questa strategia solo in questi anni: il cambio di paradigma dei consumi rispetto al periodo economico moderno²; l'espansione eccezionale di quelle che oggi sono le imprese storiche; la necessità sempre più forte di doversi distinguere sul mercato.

¹ "Heritage Marketing" in OMI. Ultimo accesso il 30 dicembre 2013. URL: <http://www.monografieimpresa.it/blog/heritage-marketing-quando-la-storia-di-aziende-e-famiglie-rappresenta-un-valore-in-piu/>.

² cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, op. cit.

2.1 *Il nuovo paradigma dei consumi*

Nel volume *Il nuovo consumatore* Giampaolo Fabris spiega la necessità di comprendere che il mondo sta entrando in una nuova epoca, quella della postmodernità. Questo termine non significa il passaggio ad una fase più matura dell'epoca moderna, ma l'inizio di un nuovo ciclo che comporta l'adozione di un nuovo paradigma, anche per quanto riguarda i consumi³.

All'inizio del periodo modernista, l'impulso economico era talmente forte e orientato al futuro, che i prodotti erano visti come "usa e getta" ed il consumo rappresentava una «variabile dipendente dagli obiettivi di accumulazione e profitto»⁴.

Oggi invece, transitando verso la postmodernità, il consumo sta assumendo centralità ed autonomia rispetto alla produzione e questo gli permette di sviluppare un suo linguaggio, totalmente indipendente.

Se prima era la produzione ad assegnare significato ai consumi, oggi l'atto di consumo assume significato di per sé. In certi casi si potrebbe perfino parlare di un'inversione del rapporto, con la produzione che diventa dipendente dai consumi, dato che esistono molte imprese che ormai lavorano solo *on demand*, cioè in base al numero di ordini ricevuti ancor prima di realizzare i prodotti.

I cambiamenti che determinano l'ingresso in questa nuova epoca sono tanti, ma tra i principali ci sono questi quattro, riportati nel volume di Fabris:

- *Deideologizzazione del consumo*

La crisi delle ideologie si è riversata anche nei consumi. Il consumo non ha più quel significato sostantivo di un tempo, i cui sinonimi erano logorio e distruzione. Inoltre, viene associato sempre più raramente al termine "spreco", data la quantità di beni durevoli, semi-durevoli e servizi in circolazione che non vengono propriamente "consumati".

Fatto ancora più importante, la crescente democratizzazione dei consumi nella modernità ha fatto sì che questo fenomeno non venisse più visto come esclusivo dello stile di vita borghese, ma divenisse un'attività alla portata di tutti.

³ cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, op. cit.

⁴ cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, p. 16, op. cit.

Questo ha deideologizzato il consumo, che al giorno d'oggi viene difficilmente associato a idee politiche precise. Fabris fa l'esempio dell'uomo politico di sinistra che si compra lo yacht o del sostenitore "no global" che si ferma a mangiare da McDonald's, fatti che non suscitano più scandalo come un tempo.

- *Perdita di status symbol dei prodotti*

I prodotti di consumo in epoca moderna erano visti come gli strumenti chiave per poter accedere alle classi sociali più elevate. Consumare un determinato prodotto rappresentava quindi uno *status symbol*, ma ora il prestigio sociale non è più una motivazione forte per i consumi. Sono finiti i tempi in cui Marge Simpson ne "I Simpsons" viene introdotta al country club dell'alta società soltanto perché indossa un tailleur di Chanel comprato scontato in un discount⁵.

Oggi invece, secondo Fabris, un prodotto viene comprato per il riconoscimento sociale che può derivare dal suo acquisto, ma non per poter appartenere a classi più elevate, bensì per dimostrare agli altri la propria abilità nel saper scegliere determinati prodotti e con essi determinati stili.

Questo vale soprattutto per beni o prodotti che qualificano in termini di attualità culturale. A questo proposito, si è registrato un interesse crescente nei prodotti di eccellenza⁶.

- *Dematerializzazione del consumo*

Le merci di scambio sul mercato oggi non sono più prodotti, ma immagini, segni e messaggi. I prodotti infatti stanno perdendo autoreferenzialità e finiscono quasi sempre per trasformarsi, come dice Fabris, in metafore, ovvero qualcosa che significa altro da sé.

Dal valore d'uso si è passati a dare importanza al valore segnico e simbolico, che consiste nella capacità intrinseca di un bene di informare e comunicare. Il processo di significazione dei prodotti è stato perpetrato per anni dalla pubblicità ed è stato portato a termine dalle marche, che hanno acquisito sempre maggior valore simbolico.

Si potrebbe perfino dire che l'intero valore simbolico dei prodotti è stato assorbito dai rispettivi marchi. Essi esprimono

5 Vedi Episodio "The Simpsons" 3f11, 7^a stagione. Ultimo accesso il 22 dicembre 2013. URL: http://www.thesimpson.it/dispatcher.asp?sezione=il_cartone&pagina=episodi_scheda&codice=3f11.

6 cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, op. cit.

«un mondo coeso di valori» a cui legarsi, sia in modo egoreferenziale (per far sentire sé stessi in sintonia con significati/valori del marchio), sia in modo eteroreferenziale (per parlare con significati/valori del marchio agli altri)⁷.

- *Dal razionale all'irrazionale, dai bisogni ai desideri*

Il «nuovo consumatore» di Fabris è un consumatore più esigente, più attento, più maturo e consapevole di ciò che compra.

Tuttavia, egli si trova lo stesso in difficoltà davanti all'eccesso di scelta che gli si propone. Davanti all'iper-offerta viene colto da quella che Fabris chiama «sindrome di Stendhal», cioè un disorientamento così acuto che nel consumatore subentra la paura di non riuscire a scegliere l'alternativa che meglio soddisfi le sue aspettative (e il più delle volte questo fa sì che l'acquisto non si realizzi)⁸.

La lucidità e la razionalità non servono più al consumatore, poiché per un determinato bisogno ci sono molte alternative di prodotti da far corrispondere. Più che dai suoi bisogni, egli finisce così per lasciarsi guidare dai suoi desideri, più duttili e malleabili e che non hanno nemmeno la necessità di essere soddisfatti immediatamente.

Ciò che determina l'atto di acquisto sono poi le emozioni che i prodotti, oppure il brand, suscitano nel consumatore. Queste emozioni sono le protagoniste degli acquisti d'impulso, ma, se adeguatamente gestite, si possono trasformare in ben più solidi sentimenti.

Il fenomeno del consumo di prodotti quindi sta perdendo progressivamente le sue caratteristiche originarie e appare oggi slegato da qualsiasi associazione ideologica se non quella di appartenere ad un contesto capitalista.

Tuttavia rispetto al passato consumare prodotti non è più visto così negativamente, anzi quelli che sono definiti prodotti di attualità culturale si caricano di una valenza positiva per quanto riguarda il riconoscimento sociale. Ciò avviene perché per certi aspetti alcuni prodotti appartengono di fatto alla cultura e si fanno metafora di precisi significati: i consumatori non vedono in essi solo oggetti, ma soprattutto simboli di determinati valori, individuali e collettivi.

⁷ cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, p. 71, op. cit.

⁸ cfr. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, p. 95, op. cit.

Questi valori sono gli stessi che vengono associati al brand dell'oggetto, che a volte supera i suoi stessi prodotti in termini di valenza simbolica⁹. Quando questo accade è il marchio che conferisce significato al prodotto e non il contrario: qualunque cosa associata ad esso si carica della stessa valenza simbolica.

E' per questo che nell'heritage marketing qualsiasi testimonianza dell'azienda diventa utilizzabile – secondo Severino – «in termini di affermazione e valorizzazione dell'immagine»¹⁰.

Inoltre, la ricerca crescente di prodotti di attualità culturale, molto spesso coincidenti con i prodotti d'eccellenza, fa dell'heritage marketing la strategia vincente per qualificare la propria azienda e i propri prodotti in questi termini. Essa punta a creare legami emotivi tra consumatore e impresa, facendo leva sul ricordo e sul senso di appartenenza, che suscitano il desiderio dei prodotti, non il loro bisogno.

2.2 *L'impatto delle imprese sul territorio*

Il secondo fattore riguarda il peso economico e sociale raggiunto da alcune imprese negli ultimi decenni. Esistono delle aziende che sono arrivate a livelli di crescita tali da avere un'influenza determinante sulla storia del territorio in cui operano, imprese secondo Montemaggi «in grado di trasformare la geografia in un vissuto emozionale, in un'esperienza condivisa»¹¹.

Infatti, esistono dei casi in cui i luoghi geografici sede delle imprese sono stati completamente assorbiti e identificati con le imprese stesse. La metonimia è la figura retorica che in campo letterario prevede che in determinati casi si possa nominare un oggetto, come un'impresa, un ente o una società, citando al suo posto un concetto ad esso relativo, per esempio il luogo in cui ha sede (es: Palazzo Madama sta ad indicare il Senato della Repubblica, di cui è sede). Nel caso delle imprese abbiamo l'esempio di Borgo Panigale, quartiere storico di Bologna, che da molti se non da tutti è conosciuto come sede della casa motociclistica Ducati. Ma in questo caso, come in molti altri, non si tratta solo di una figura retorica, bensì di un preciso e solido legame tra l'impresa, il suo territorio, la comunità di riferimento e la sua cultura.

9 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 86, op. cit.

10 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 42, op. cit.

11 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 93, op. cit.

Nel libro *Verona (Provincia di Gardaland)* Mario Magagnino spiega che in alcuni casi l'impresa «cannibalizza» letteralmente il territorio tanto da neutralizzarne l'esistenza. Si arriva al caso paradossale, ripreso nel titolo, che un turista può sapere dove si trova Verona solo perché associa la città alla ben più nota e visitata Gardaland¹².

Le imprese infatti sono da sempre i centri attorno ai quali si sviluppa l'economia di un territorio ed attorno ai quali si produce benessere per le comunità locali. Non solo perché attirano gli investimenti nel territorio, ma anche perché creano occupazione per la comunità, che a sua volta aumenterà il livello del benessere generale.

Ci sono addirittura imprese che con i loro livelli di espansione sono divenute con il tempo delle *company town*, imprese cioè che hanno finito per identificarsi completamente con il territorio di riferimento, rivelandosi la principale - se non l'unica - risorsa per l'occupazione e per la produttività. Queste imprese rappresentano sì la fortuna di un territorio, ma spesso si dimenticano di aver anche trovato fortuna proprio grazie a quel territorio.

Le imprese che puntano sull'heritage marketing percepiscono non solo l'opportunità economica che deriva dall'utilizzo di una simile strategia, ma anche la responsabilità sociale che possiedono nei confronti di un territorio e di una comunità, che per loro ha sempre lavorato e vissuto.

Al contrario, può accadere che in fasi critiche dell'economia le imprese disattendano questi comportamenti, facendosi guidare da logiche finanziarie e di mercato.

Infatti, ci sono imprese come Fiat, attorno al cui successo ruotava un'intera città e che oggi, in seguito al cambiamento della sua politica aziendale, è causa di disperazione per un'intera città e migliaia di lavoratori. Come meglio spiegato nell'approfondimento successivo, Fiat è stata l'industria attorno alla quale si è sviluppata la città di Torino dal '900 in poi, prima solo a livello di occupazione e pianificazione industriale, poi anche a livello territoriale e sociale. Nel 2011 un'inchiesta di Report attestava a 80.000 il numero dei dipendenti nella sola Torino, più un indotto pari a 100.000 addetti e 880 industrie solo nell'area del Piemonte¹³. Oggi sembra che

¹² Mario Magagnino. *Verona (Provincia di Gardaland)*. Verona: QuiEdit, 2009.

¹³ *Inchiesta Report - "Autoalleanza"*. Ultimo accesso il 10 dicembre 2013. URL: <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-6c19414c-c3ce-4c78-ad8b-78c166e0a71f.html>.

Torino e l'Italia non rientrano più nei piani di investimento di Fiat e le logiche di mercato non tengono conto del fatto che togliere Fiat a Torino equivarrebbe a togliere il cuore pulsante di una comunità e di un territorio.

2.2.1 *Città di Torino o città della Fiat? Il caso di una «one company town»*

La città di Torino ha numerosi sinonimi: "città dell'auto", "città-fabbrica" e perfino "capitale dell'auto". Questi soprannomi sono dovuti al fatto che Torino dal 1900 in poi, in particolare dalla fine degli Anni Venti, è stata identificata come "città della Fiat"¹⁴.

Da quando è stata fondata nel 1899 dalla famiglia Agnelli, Fiat - secondo Bruno Babando - ha rappresentato per Torino un terzo della sua storia più dinamica. La fabbrica è stata infatti un elemento cruciale nei due principali momenti di crisi del capoluogo piemontese: in primo luogo, la perdita di status di capitale d'Italia, da cui Torino si riprese grazie all'industria automobilistica e a quella cotoniera; poi il primo dopoguerra, dove a fare da traino della ripresa economica c'era l'industria delle fibre artificiali, il settore elettrico-energetico e ovviamente la rampante Fiat (in questo periodo l'azienda genera inoltre un forte indotto di industrie fornitrici, da quella siderurgica a quella della carrozzeria).

Con la ripresa economica, Fiat inizia ad assorbire i concorrenti come Spa, Scat, Itala, Ansaldo, Lancia, mentre gli altri 's'inclinano' al suo potere, fallendo o decidendo di convertire la loro produzione. E' in questo momento che Fiat diviene un tutt'uno con Torino, o meglio - come scrive Babando - «la città diviene quasi una variabile dipendente dalle scelte produttive della Fiat. Diviene, come si dice, una "company town", anzi "one company town"»¹⁵. La progettazione degli spazi urbani viene sviluppata in rapporto alla centralità della fabbrica e il raggio d'influenza di Fiat arriva ad interessare anche il tasso demografico della città che nell'arco di vent'anni, dal 1951 al 1971, aumenta del 40%. I problemi urbanistici e sociali conseguenti vengono considerati alla stregua di «diseconomie esterne della fabbrica»¹⁶.

14 Bruno Babando. *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*. Milano: Franco Angeli, 1997.

15 cfr. Babando, *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*, p. 30, op. cit.

16 *ibidem*

L'impatto che Fiat ha avuto sul territorio di Torino e dintorni è stato dunque immenso. La fabbrica è arrivata a costituire la realtà centrale della città e dei suoi abitanti, scalzando perfino le autorità politiche dal loro ruolo nei processi decisionali. Sempre Babando scrive che Fiat aveva portato Torino al primo posto tra i comuni italiani nella classifica per reddito imponibile medio. Nell'anno di pubblicazione del libro (1996) si trovava già al 32° posto, mentre nel 2010 è scesa fino al 255° posto¹⁷.

Questo calo è stato dovuto ad una forte crisi economica che ha spinto Fiat ad avviare processi di ristrutturazione e rilocalizzazione dell'azienda, che hanno comportato una progressiva deindustrializzazione della città¹⁸. La prima conseguenza di questa politica è stata che la fabbrica si è ritrovata con un grande surplus di occupati, molti dei quali – secondo l'inchiesta di Report del 2011 – sono stati messi in cassa integrazione e sono stati costretti a modificare i loro contratti di lavoro¹⁹.

Nel libro di Babando viene riportata un'intervista per La Repubblica del sindaco di Torino, Valentino Castellani, che dichiarava già al tempo che «il patto del lavoro tra la città e la Fiat si era rotto»²⁰. Sembrava allora già chiaro che Fiat non aveva più intenzione di investire nella città di Torino (e in Italia) tant'è che Babando conclude la sua riflessione parlando già di «irrimediabile fine di un mito»²¹.

Questo timore si è consolidato quando nel 2004 è stato nominato come amministratore delegato dell'azienda Sergio Marchionne. Nonostante abbia affermato tante volte di aver deciso d'investire ancora molto in Italia, la recente operazione finanziaria che il numero uno di Fiat ha concordato con l'americana Chrysler fa pensare che il futuro di Fiat sia previsto interamente all'estero²². Lo scorso 29 gennaio 2014 il CDA dell'azienda ha preso la decisione di fondersi definitivamente

17 Vedi *Classi che reddito medio comuni italiani - Il Sole24Ore*. Ultimo accesso il 12 dicembre 2013. URL: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-03-26/milano-stacca-tutti-classifica-132221.shtml>.

18 cfr. Babando, *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*, op. cit.

19 *Inchiesta Report - "Autoalleanza"*.

20 cfr. Babando, *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*, p. 35, op. cit.

21 cfr. Babando, *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*, p. 39, op. cit.

22 *Inchiesta Report - "Autoalleanza"*.

te con Chrysler per far nascere la nuova *FCA - Fiat Chrysler Automobiles*, stabilendo la sua nuova sede legale in Olanda e la sede fiscale in Gran Bretagna²³. Non ci sono ancora notizie certe sulla sede del futuro quartier generale e sul destino delle fabbriche FCA in Italia, ma il presentimento di un'infausta decisione non sta solo facendo sprofondare Torino e i suoi cittadini in una dilagante crisi economica, ma in una ben più grave crisi d'identità²⁴. Se Fiat decidesse di emigrare definitivamente, Torino perderebbe quello che per anni è stato il punto di riferimento della sua economia, della sua politica e della sua società. Un ruolo che l'azienda non ha l'obbligo fisico di svolgere, ma che almeno ha il dovere morale di riconoscere.

Conclusioni sull'approfondimento

Facendo le dovute precisazioni, questa non vuole essere una critica ad operazioni che Fiat ha compiuto mosse dalle logiche dell'economia e del mercato, ma vuole condurre ad un'altra riflessione in linea con l'argomento principale di questa tesi.

Il caso Fiat rappresenta il caso di un'azienda che nelle sue decisioni non ha mai tenuto in considerazione l'eredità storica che aveva prodotto negli anni a Torino. Non solo nel senso di non aver intuito di possedere un patrimonio heritage immenso a fini di marketing e corporate image (che in parte è stato sfruttato con la ripresa della vecchia Fiat Cinquecento, di cui è stato lanciato il nuovo modello nel 2007), ma in quello di non aver compreso il proprio peso a livello economico-sociale per il territorio ed i suoi abitanti.

Fiat in un certo senso non si è mai assunta la responsabilità di essere stata per anni al centro della vita di Torino, città che è stata plasmata quasi interamente a sua immagine e somiglianza.

Infatti, se da una parte heritage marketing rappresenta un'opportunità per le imprese che se ne occupano, dall'altra è anche la dimostrazione che quelle imprese sono consapevoli del loro impatto sul territorio e sulla comunità, credono in

23 Vedi *Fiat diventa FCA e trasloca - Il Sole24Ore*. Ultimo accesso il 10 febbraio 2014. URL: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercato/2014-01-29/nasce-fiat-chrysler-automobiles-fca-nuovo-gruppo-automobilistico-globale-134502.shtml?uuid=ABY4f4s>.

24 cfr. Babando, *Con gli occhi del naufrago - Torino, declino e trasformazione di una "one company town"*, p. 39, op. cit.

essi e hanno la volontà di valorizzarli. Sono imprese eticamente responsabili, che non si abbandonano a mere logiche di profitto, ma si pongono come elementi trainanti della ripresa economica.

Heritage marketing quindi ancora prima di “organizzazione dell’heritage” significa “attenzione all’heritage”. Per aziende importanti come Fiat questa mancanza di attenzione si traduce inevitabilmente in una mancanza di responsabilità. Se poi consideriamo che l’azienda dal ’90 al 2000 ha ricevuto aiuti statali per un totale di 5 miliardi di euro²⁵ possiamo anche parlare di un po’ d’ingratitude.

In poche parole, esistono imprese dalle quali dipendono i destini di intere comunità e territori e che sono state parti integranti, se non principali, dei loro percorsi storici.

Quando un’impresa racconta la sua storia quindi, racconta anche quella della sua comunità e del suo territorio, o meglio, è nella storia dell’impresa che questi ultimi possono trovare molti tasselli della loro evoluzione. E’ quello che Fontana chiama «marketing autobiografico», dove «la memoria d’impresa, consapevole della vita sul territorio in cui si trova ad operare e responsabile in qualche modo di esso, intercetta e si fonde con la memoria autobiografica dei diversi soggetti a cui l’impresa tenta di rivolgersi»²⁶.

In un momento in cui c’è molta più attenzione al passato rispetto agli anni della ripresa economica, alcune imprese hanno compreso il loro ruolo di testimoni culturali e aggregatori sociali, riconoscendo l’obbligo morale di aprire i propri archivi al pubblico. Allo stesso tempo, alcune di esse hanno intuito l’opportunità economica che poteva derivare dall’utilizzo del loro patrimonio storico e l’hanno inserita all’interno delle loro strategie aziendali di lungo periodo, per consolidare al tempo stesso la loro immagine e il loro legame con il territorio.

2.3 *La necessità di distinguersi*

Il terzo fattore è collegato proprio a quest’ultimo concetto di opportunità economica e strategica. Nel mercato globalizzato di oggi avviene quella che Codeluppi, citato nel volume di Severino e Montemaggi, chiama saturazione dell’offerta : «i mercati di largo consumo sono troppo maturi e i consuma-

²⁵ *Inchiesta Report - "Autoalleanza"*.

²⁶ cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d’impresa*, p. 70, op. cit.

tori sono soffocati dall'iperscelta, mentre le imprese soccombono sotto la concorrenza»²⁷. Da qui la necessità da parte delle aziende di trovare un modo per distinguersi agli occhi di stakeholder e shareholder, nonché dei consumatori in generale.

Come si è visto, le modalità tradizionali di advertising sono state da tempo superate. Inoltre, la concorrenza troppo vasta e variegata fa sì che la maggior parte delle strategie di comunicazione un tempo utilizzate abbia spesso come esito solo un effimero e saltuario gesto d'acquisto, invece di un rapporto di fiducia e fidelizzazione tra impresa (o marchio) e consumatore.

Per ottenere questo secondo risultato bisogna invece affidarsi a quelle che sono la vera fonte del vantaggio competitivo di un'impresa: le proprie risorse e specificità interne. Bisogna individuare quegli elementi che rendono l'impresa unica e inimitabile, che le conferiscono una precisa identità.

Poiché si è visto che ciò che esiste nel presente è frutto di un processo storico, queste specificità vanno ricercate nella storia dell'impresa e le risorse nella sua eredità.

Le azioni di heritage marketing, che prevedono una fase di revisione storica a tutto campo dell'impresa, permettono con questo lavoro di raccolta, analisi ed organizzazione dei materiali, di realizzare una specie di "check-up storico" integrale dell'azienda. Ogni documento o testimonianza utile viene catalogata e inserita all'interno della cronologia dei fatti, per poi essere messa a disposizione del pubblico. Ogni oggetto assume così non solo un valore storico, ma allo stesso tempo si carica di un valore cognitivo: in quanto rappresenta una porzione di sapere dell'impresa, se reso fruibile al pubblico (interno ed esterno), esso può trasmettere questo sapere e produrre nuova conoscenza.

Infatti, se da una parte le risorse heritage sono importanti perché rappresentano le risorse materiali sopravvissute dell'impresa, dall'altra esse hanno la capacità di evocare e tramettere le sue risorse immateriali, producendone potenzialmente di nuove.

Secondo Enrico Valdani e Fabio Ancarani, risorse immateriali come conoscenze, competenze e valori, sono gli asset che contano di più nell'economia postfordista, poiché oggi viene privilegiata la dimensione della *knowledge economy*. Que-

²⁷ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 31, op. cit.

sta nuova forma dell'economia vedrebbe come vera fonte di differenziazione competitiva la capacità sia individuale sia organizzativa di accesso, utilizzo e sviluppo di conoscenza.

Quello che conta oggi però, non è l'accesso a set di conoscenze standard, ma alle *specific core competences* di un'impresa, ovvero quelle capacità e competenze che solo una determinata impresa può offrire e che per questo la rendono competitiva sul mercato²⁸.

Inoltre, si è già visto come l'heritage marketing rientri a far parte del nuovo genere di marketing dell'esperienza, che è in grado di generare nel consumatore senso di appartenenza alla storia dell'impresa, creando un legame emotivo con il marchio e con i suoi prodotti.

Questo è un legame che attrae il consumatore al momento dell'atto d'acquisto, ma è un'attrazione basata su una relazione di fiducia: il consumatore si fida dei prodotti dell'impresa perché ne conosce l'identità e riesce a distinguerla.

L'identità d'impresa o *corporate identity* è un concetto complesso, ma ciò che interessa qui è la sua capacità di far distinguere un'impresa agli occhi del consumatore.

Riassumendo, l'heritage marketing genera distintività per un'impresa sotto tre aspetti principali:

- raccoglie, analizza e organizza l'heritage, ricostruendo l'identità storica di un'impresa, punto di partenza per la definizione della *corporate identity*;
- evoca dall'heritage risorse immateriali specifiche come conoscenze e competenze, moneta di scambio della *knowledge economy*, mettendole a disposizione dei vari pubblici;
- genera attrattività nei confronti del marchio e dei suoi prodotti, facendo leva sui meccanismi del marketing dell'esperienza.

Tuttavia, in una prospettiva più allargata, potremmo dire che questa distintività l'heritage marketing non la genera solo per l'impresa, ma anche per il contesto territoriale in cui è inserita. Il legame che l'heritage marketing prevede tra impresa e territorio e la possibilità di promuovere entrambi sono infatti elementi fondamentali di questa strategia, visto che oggi la competitività si è spostata anche a livello territoriale.

²⁸ a cura di Enrico Valdani e Fabio Ancarani. *Strategie di marketing del territorio – Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Milano: Egea, 2000.

2.3.1 *Heritage marketing come elemento di vantaggio competitivo per il sistema impresa-territorio*

Valdani e Ancarani, nel loro volume sul marketing territoriale, parlano espressamente di un'ipercompetizione che oggi coinvolge non più solo le imprese, ma gli interi sistemi territoriali e sociali nei quali queste sono inserite²⁹.

La competizione tra territori è stata scatenata dalla globalizzazione che ha comportato un avvicinamento virtuale delle aree geografiche di tutto il mondo. Oggi alle imprese si offre un'ampia possibilità di scelta sul territorio dove investire e in cui insediarsi. Per questo anche i territori devono adottare delle strategie di marketing per diventare più attraenti per investitori e potenziali residenti.

Quello che Valdani e Ancarani sottolineano nel loro volume è che in questa attività di promozione il territorio deve collaborare con le sue imprese e viceversa: «imprese e territori coevolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri»³⁰. Il territorio infatti può fornire alle imprese un ambiente *business-friendly* in termini di agevolazioni burocratiche e fiscali, mentre le imprese in cambio possono restituire questi favori attraverso investimenti mirati nello sviluppo territoriale creando posti di lavoro, mettendo in atto politiche di salvaguardia ambientale o di promozione della cultura.

Questo principio è già presente implicitamente nelle strategie di heritage marketing, che fa del legame e del rapporto di scambio tra impresa e territorio uno dei suoi assiomi. Per questo l'heritage marketing può essere visto come una parte fondamentale di una più ampia strategia di marketing territoriale.

Nello specifico il marketing territoriale si occupa di quello che Valdani e Ancarani chiamano «prodotto territoriale allargato», il cui marketing mix prevede due componenti: una componente *hard* (materiale), che riguarda la progettazione del giusto mix di beni e servizi e il miglioramento dell'accesso a tali prodotti; una componente *soft* (immateriale), che riguarda la creazione di incentivi per gli utenti di questi be-

29 cfr. Valdani e Ancarani, *Strategie di marketing del territorio – Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, op. cit.

30 cfr. Valdani e Ancarani, *Strategie di marketing del territorio – Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, p. 23, op. cit.

ni e servizi e la promozione del valore e dell'immagine del territorio che li offre³¹.

L'heritage marketing potrebbe far parte di questa seconda componente, in quanto si basa prevalentemente sulla valorizzazione delle risorse immateriali, analizzate precedentemente. Inoltre, il coinvolgimento della dimensione territoriale e culturale dell'area in cui l'impresa opera fa sì che un'azione di heritage difficilmente possa limitarsi ad avere effetti solo all'interno dell'azienda.

Per esempio, la creazione di un archivio storico non solo serve al management dell'impresa per rendere più facile la consultazione dei documenti, ma può essere utile ad un'associazione culturale che si serve di quei documenti per allestire una mostra; oppure le sue risorse potrebbero essere consultate da ricercatori e studenti; nel caso di allestimento di una mostra storica presso l'azienda, potrebbe attirare visitatori e turisti; e ancora, potrebbe perfino rappresentare un archivio d'importanza storica non solo per l'impresa, ma per l'intera nazione.

L'azione di heritage quindi ben più probabilmente finirà anche con il coinvolgere stakeholder e clienti del territorio, allargando la rete di relazioni dell'impresa ad altri pubblici come istituzioni ed enti territoriali, altre imprese all'interno dello stesso territorio, altri sistemi territoriali e relativi pubblici.

Questa rete di relazioni potrebbe anche consolidarsi in un progetto collettivo di valorizzazione del territorio basato sull'heritage aziendale (si veda la mostra organizzata dall'Unione delle Imprese Storiche di Firenze a Los Angeles in occasione delle celebrazioni per l'anno della cultura italiana negli Stati Uniti, il cui catalogo è stato consegnato alla console generale USA Sarah Morrison³²), in cui i partecipanti non sono solo in relazione tra loro, ma formano un vero e proprio organismo che riunisce tutti sotto l'obiettivo di aumentare la competitività e l'attrattività del sistema.

In quanto soggetto economico più forte e competitivo, questo tipo di associazione permette alle singole imprese ed al territorio di allargare il proprio raggio d'azione a livello glo-

31 cfr. Valdani e Ancarani, *Strategie di marketing del territorio – Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, op. cit.

32 Vedi *Unione Imprese Storiche di Firenze - La Nazione*. Ultimo accesso il 21 dicembre 2013. URL: http://www.lanazione.it/firenze/cronaca/2013/10/01/958886-unione_impreses.html.

bale, mantenendo al tempo stesso le relative specificità dei suoi membri.

E' il caso dell'associazione culturale *Il paesaggio dell'eccellenza*, un progetto realizzato da alcune imprese marchigiane in collaborazione con le istituzioni economiche e culturali del territorio, che ha l'obiettivo di «valorizzare, conservare e riscoprire il Patrimonio Industriale e Artigianale della realtà produttiva nell'area geografica marchigiana compresa fra le vallate dei fiumi Musone e Potenza, e più in generale della regione Marche»³³.

L'associazione ha allestito uno spazio museale per diffondere la cultura industriale del territorio, aperto soprattutto a scuole e università; ha istituito un archivio a disposizione degli associati e di chi volesse approfondire queste tematiche; cura workshop, laboratori ed esposizioni temporanee per dare visibilità alle varie tipologie industriali dei suoi associati; promuove lo scambio di competenze e conoscenze tra associati, istituzioni locali e nazionali ed appassionati del settore ³⁴.

2.4 *L'importanza dell'heritage industriale*

La strategia dell'heritage marketing è nata perché prima è nato l'interesse verso il tema della conservazione dell'eredità delle imprese.

La preservazione e la conservazione dell'heritage industriale è una questione che tocca molte realtà aziendali, ma anche, più in generale, molte nazioni. Infatti esistono una moltitudine di associazioni, comitati, osservatori e organizzazioni che si occupano di studiare, monitorare e gestire i soggetti che si interessano a questi temi, come imprese, territori, ricercatori e altri professionisti.

Qui di seguito vengono riportate alcune tra le associazioni più interessanti e più attive del panorama italiano e internazionale. Come si vedrà, esse non si occupano propriamente dell'heritage marketing, ma del patrimonio industriale in generale. C'è poi chi si occupa nello specifico dello studio dell'archeologia industriale, chi della cultura di uno specifico territorio; altri invece si concentrano più sul rapporto tra la storia delle industrie e delle famiglie che le hanno fonda-

33 *Il Paesaggio dell'Eccellenza*. Ultimo accesso il 14 dicembre 2013. URL: <http://www.paesaggioeccellenza.it>.

34 *ibidem*

te; mentre esiste il caso più innovativo di un'azienda che si occupa della preservazione dei dati digitali.

Questo vuole essere un semplice elenco che dimostri come l'interesse per l'heritage industriale non solo sia vivo, ma di come rappresenti un'opportunità per le imprese per tessere relazioni importanti con altre imprese, per avere più visibilità, per avere sostegno e formazione su determinate tematiche e per assumere più rilevanza a livello culturale e sociale.

Una volta visti i vantaggi potenziali dall'inserirsi in queste reti culturali, si vedrà nel prossimo capitolo quali sono i principali strumenti che ha un'impresa per avviare la propria revisione storica e la promozione delle proprie risorse heritage.

2.4.1 *In Italia*

Made in Italy³⁵

Quando si parla di associazioni d'impresе che valorizzano l'insieme del patrimonio industriale di una nazione, in Italia non si può fare a meno di pensare al Made in Italy.

In un discorso del ex-Ministro degli Esteri Giulio Terzi all'ASEAN Forum viene riportato un dato della società di consulenza KPMG secondo il quale il Made in Italy rappresenta il terzo marchio più conosciuto al mondo dopo Coca-Cola e Visa³⁶.

Si tratta di un vero e proprio brand quindi, sotto il quale sono riunite le eccellenze del Bel Paese, suddivise per settori: *fashion, design, food, wine* e *travel* (come riporta il sito ufficiale).

Ancora KPMG riporta in uno studio del 2011 che i settori più associati al marchio Made in Italy sono la moda (100%), cibo e vino (90%) e arredamento e design (71%). Sempre nel 2011 KPMG ha studiato la percezione del marchio Made in Italy all'estero. Le analisi effettuate hanno rilevato che i valori maggiormente associati al brand sono estetica/bellezza (82%), lusso e comfort (72%), mentre invece scarsamente associati sono quelli di innovazione (11%) e tecnologia (4%)³⁷.

35 *Made in Italy*. Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: <http://www.made-in-italy.com/>.

36 Vedi *Report Ministro degli Esteri sul Made in Italy*. Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala_Stampa/ArchivioNotizie/Interventi/2012/03/20120322_Terzi_ASEAN.htm.

37 Vedi *Studio KPMG - "Made in Italy works?"* Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. 2013. URL: <http://www.kpmg.com/IT/it/IssuesAndInsights/Events/>

Tornando all'associazione, possono entrare a far parte di questo marchio collettivo tutte quelle industrie italiane note a livello internazionale per la loro storia ed i loro prodotti, e che soddisfano i requisiti di design e di pregevole manifattura richiesti dal brand.

Nel settore del fashion sono presenti ben 57 marchi, tra cui Armani, Benetton e Diesel; in quello del design i marchi sono solo dieci, ma tra questi vi è Natuzzi, unica società non americana ad essere quotata alla Borsa di Wall Street dal 1993.

Negli alimentari (cibo e vino) non sono nemmeno menzionati i marchi, in quanto per questo settore si parla di una cultura culinaria e vitivinicola oltre che di un'industria. Per fare comunque un esempio, Barilla è l'azienda produttrice di pasta più grande al mondo, mentre tra i migliori venti vini al mondo del 2013 Wine Spectator ne ha selezionati tre italiani³⁸.

Infine Made in Italy inserisce all'interno del brand anche le mete turistiche più rinomate, consapevole del fatto che prima di tutto il resto va valorizzato il paesaggio.

Made in Italy è la base di partenza per capire quanto valore abbiano le risorse heritage italiane e come le imprese possano farsi carico di tali risorse a livello locale per promuoverle insieme su scala internazionale.

Registro Imprese Storiche italiane di Unioncamere³⁹

In occasione delle celebrazioni per il 150^o anno dalla nascita del Regno d'Italia, Unioncamere - l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura – ha istituito il Registro nazionale delle imprese storiche.

L'iniziativa era volta ad «incoraggiare e premiare quelle imprese che nel tempo hanno trasmesso alle generazioni successive un patrimonio di esperienze e valori imprenditoriali», così come si legge sul Regolamento.

Al Registro potevano prendere parte quelle imprese che avessero mantenuto l'esercizio della loro attività, all'interno dello stesso settore merceologico, ininterrotto per un periodo non inferiore ai 100 anni e che avessero potuto certificarlo

Documents/KPMGFrancoMasera.pdf.

38 Vedi *Winespectator 2013*. Ultimo accesso il 23 dicembre 2013. URL: http://2013.top100.winespectator.com/list/?full_list=true.

39 *Registro Imprese Storiche*. Ultimo accesso il 29 dicembre 2013. URL: <http://www.unioncamere.gov.it/P48A0C05738/Le-radici-del-futuro.htm>.

con dei documenti. Il Registro comprendeva quindi imprese centenarie e ultracentenarie di tutto il panorama nazionale.

Passando in rassegna l'elenco oggi si possono dedurre le seguenti informazioni:

- il numero di imprese iscritte è di 2.220;
- la regione con il maggior numero d'imprese iscritte è la Lombardia con 509;
- l'impresa più antica è l'Azienda Agraria Duca Carlo Guarini, la cui fondazione risale al 1065;
- la regione con il più alto numero d'imprese fondate nel XV secolo o precedentemente è la Toscana con ben 15 imprese (tra queste la più antica è la Barone Ricasoli Spa Agricola, produttrice e venditrice di vini e oli di pregio);
- la regione con il più alto numero d'imprese 'giovani' è la Lombardia, che conta 169 aziende fondate tra il 1901 e il 1910.

Nelle regioni con le più alte densità di imprese ultracentenarie si possono ottenere dati interessanti sulle principali città:

- in provincia di Milano si rilevano 111 imprese storiche, circa un quinto di quelle presenti in tutta la Lombardia: la prima impresa è datata al XVI secolo, mentre il periodo più prolifico si registra tra il 1901 e il 1910 con 54 imprese fondate;
- a Torino il numero d'imprese storiche è pari a 132, circa un terzo del totale del Piemonte: la prima impresa viene fondata nel XVII secolo e il periodo più prolifico è sempre il 1901-1910 con 40 imprese;
- Genova invece registra 146 imprese storiche, la cui percentuale rispetto al totale della regione supera il 71%: vengono fondate due imprese nel XVII secolo e 41 nel 1901-1910;
- il Registro permette d'individuare anche il caso anomalo di Trento. Questa città conta 155 imprese storiche, con una percentuale che arriva al 96% del totale regionale. Quello che sembrerebbe essere il periodo più prolifico è rilevato tra il 1891 e il 1900, con ben 72 imprese fondate. Tuttavia, numeri a parte si può vedere come 29 di queste imprese siano solo Casse Rurali, fondate in tutto il trentino tra il 1894 e il

1900⁴⁰. Senza contare l'ondata anomala delle Casse Rurali, Trento vanterebbe comunque 126 imprese storiche, con una percentuale che toccherebbe il 95,5%: la prima impresa storica risalirebbe in ogni caso al XVII secolo, il periodo più prolifico sarebbe invece lo stesso per le altre città, il 1901-1910, con 51 imprese fondate.

Il Registro delle imprese ultracentenarie è una delle iniziative più interessanti realizzate in Italia per la valorizzazione dell'heritage aziendale.

Datate con precisione la fondazione delle imprese è l'elemento base per comprendere le dinamiche che hanno segnato la storia dell'economia del Paese. Premiare le rispettive imprese è un giusto riconoscimento per chi ha dimostrato tanto attaccamento alla cultura industriale.

AIDAF – Associazione Italiana Delle Aziende Familiari⁴¹

È un'associazione no profit nata nel 1997, che si occupa di temi legati alle aziende familiari di piccole, medie e grandi dimensioni, di recente fondazione oppure storiche.

AIDAF riunisce in particolare quelle imprese che rispettano i principi dell'etica imprenditoriale, della responsabilità sociale e della sostenibilità. Tra queste aziende, l'associazione presta molta attenzione a quelle con una storia importante alle spalle, nelle quali è incarnato il valore della continuità e dove l'azienda è considerata «un bene da salvaguardare e tramandare agli eredi» (oggi sono 51 le aziende familiari centenarie e ultracentenarie associate AIDAF).

L'associazione è anche autrice della collana *L'oro d'Italia – Storia di aziende centenarie e familiari*, un titolo che sottolinea l'importanza del patrimonio heritage industriale nazionale.

L'obiettivo di AIDAF è quello di sostenere le aziende familiari, dal punto di vista normativo, formativo, culturale, favorendone sviluppo e continuità. Stabilità della proprietà, obiettivi di sviluppo di medio e lungo termine, rapidità decisionale e radicamento nel territorio sono alcuni dei punti di forza che AIDAF intende valorizzare.

⁴⁰ Le Casse Rurali furono istituite in Trentino con le leggi dell'impero austroungarico, del quale Trento faceva parte, che all'epoca stava promuovendo tramite Federico Guglielmo Raffeisen il modello creditizio cooperativo su tutto il suo territorio – sito cassa rurale

⁴¹ AIDAF. Ultimo accesso il 15 dicembre 2013. URL: <http://www.aidaf.it/>.

Questa associazione solleva un altro tema che sarebbe interessante approfondire, ovvero quello della rilevanza del sistema famiglia nell'ambito di un'impresa. In particolare ci si potrebbe concentrare su come e quanto la famiglia possa incidere sulla speranza di vita di un'impresa, sulla sua continuità e quindi sulla conservazione dell'heritage industriale. Il tema è già toccato da altre associazioni internazionali come *The Family Business Network* e *European Family Businesses*.

2.4.2 E nel mondo

TICCIH – The International Committee for the Conservation of Industrial Heritage⁴²

Il TICCIH tradotto è il Comitato internazionale per la conservazione dell'eredità industriale. Fondato in Inghilterra nel 1973, il Comitato consiste in un'associazione internazionale che si occupa dello studio dell'archeologia industriale e dell'individuazione, conservazione e promozione dell'heritage industriale.

Il Comitato nel 2003 ha redatto una Carta, la *Nizhny Tagil Charter*, che rappresenta il documento-guida sul tema dell'heritage industriale. Nel preambolo della Carta il Comitato sottolinea l'importanza dello studio e della conservazione delle risorse heritage, aventi un valore umano universale.

Nella Carta è anche presente una definizione di ciò che è considerato parte dell'*industrial heritage* da preservare:

“L'heritage industriale consiste nei resti della cultura industriale che sono di valore storico, tecnologico, sociale, architettonico o scientifico. Questi residui consistono in edifici e macchinari, laboratori, mulini e fattorie, miniere e siti per la lavorazione e la raffinazione, magazzini e negozi, posti dove l'energia è generata, trasmessa e utilizzata, i trasporti e le loro infrastrutture, tanto quanto luoghi adibiti ad attività sociali correlate all'industria come per l'alloggio dei lavoratori, il culto religioso o per l'istruzione.”

Ad oggi aderiscono al Comitato 44 nazioni, ognuna delle quali ha un'associazione nazionale per l'archeologia industriale che la rappresenta. L'Italia è rappresentata dall'AI-PAI, Associazione Italiana per il Patrimonio Archeologico Industriale.

⁴² TICCIH. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://ticcih.org/>.

Les Henokiens⁴³

Questa associazione è molto interessante perché come AIDAF focalizza le sue attività non solo sulle aziende storiche, ma sulle famiglie di queste aziende. Le *Henokiens* infatti sono aziende bicentinarie che hanno mantenuto intatta nel tempo la loro tradizione familiare.

Per entrare a far parte dell'associazione bisogna perciò possedere due caratteristiche fondamentali: longevità, in quanto l'azienda deve avere almeno 200 anni di attività; permanenza, ovvero la famiglia fondatrice deve ancora essere proprietaria dell'impresa oppure essere la maggior azionista, un membro della famiglia deve essere amministratore o far parte del consiglio d'amministrazione e l'azienda deve risultare in buona salute dal punto di vista finanziario.

Il termine "Henokien" deriva da "Enoch", nome del primogenito di Caino e antenato di Noè, che secondo la Bibbia visse prima del grande alluvione e arrivò ad un'età di 365 anni prima di ascendere al Paradiso. La scelta del nome dimostra quale sia la caratteristica principale che l'associazione promuove: la solidità delle imprese e non il potere (come riportato nel sito).

Les Henokiens è stata avviata nel 1981 ed oggi conta 44 membri associati appartenenti a diverse nazioni: Italia (14), Francia (12), Giappone (6), Germania (3), Belgio (3), Svizzera (3), Olanda (2), Austria (1).

A testimoniare che l'associazione non ricerca le imprese più potenti, ma quelle che hanno saputo dare continuità alla propria tradizione, l'azienda più antica è rappresentata dalla taverna giapponese Ryokan Hoshi, fondata da Garyo Hoshi nel 717, quasi 1300 anni fa'. L'impresa più giovane invece, nonché neo-iscritta dallo scorso ottobre 2013, è la gioielleria austriaca A.E. Köchert fondata nel 1814.

L'associazione Les Henokiens testimonia come l'attenzione alla storia delle imprese sia alta anche all'estero, ma soprattutto quanto sia importante il ruolo delle famiglie fondatrici. Nel suo statuto infatti, l'associazione tiene a sottolineare che non è stata formata per costituire un business club o una fratellanza' d'impresе, ma un network che faciliti lo scambio di idee e *know-how* tra i suoi membri. In particolare, per studiare

⁴³ *Les Henokiens*. Ultimo accesso il 30 dicembre 2013. URL: http://www.henokiens.com/index_gb.php.

quali sono i fattori che permettono ad un'azienda familiare di restare sul mercato per tanto tempo, cercando d'insegnarli ad altri potenziali membri.

Hanzo Archives⁴⁴

Hanzo è un'azienda che offre servizi informatici e tecnologici alle imprese. Riguardo al tema dell'heritage industriale, questa azienda rappresenta un caso del tutto particolare e unico, ma allo stesso tempo evidenzia come il problema di conservazione dell'heritage sia già ad una fase evoluta, più moderna.

Infatti, Hanzo si occupa di preservare l'eredità culturale digitale delle imprese legata al web. Secondo quanto si legge sul sito, Hanzo ritiene che la cultura digitale online delle imprese sia oggi a rischio e che la perdita di dati digitali sul web abbia pure un nome, in quanto fenomeno in stadio avanzato, ed è *bit rot* (letteralmente "marcescenza dei bit").

Una delle aziende che fino ad ora hanno utilizzato i servizi di Hanzo Archives è stata Coca-Cola. Ted Ryan, archivista della compagnia, spiega che si è rivolto ad Hanzo per catturare e conservare le espressioni sociali del marchio Coca-Cola su siti web e social media, che dice essere di pari importanza, rispetto a vecchie pubblicità o dipinti, nel raccontare la storia della compagnia americana.

In particolare Coca-Cola ha catturato e archiviato le pagine web che hanno segnato alcune delle sue tappe più importanti, come il sito creato in occasione del 125° anniversario e quello per la sponsorizzazione delle Olimpiadi di Londra. Grazie ai servizi di Hanzo Archives essi potranno essere consultati sempre come potevano essere consultati quando erano on-line, nonostante siano stati chiusi da tempo.

In un video di corredo all'articolo, l'archivista mostra come il non aver pensato prima a preservare i dati digitali del sito web della compagnia ha fatto in modo che intere vecchie versioni del sito (specialmente quella del primo sito web del 1995) o parti di esse andassero perse⁴⁵.

44 Hanzo Archives. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://www.hanzoarchives.com/>.

45 Vedi *History of Coca-cola Company's Websites*. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://www.coca-colacompany.com/stories/1s-and-0s-the-history-of-the-coca-cola-companys-website>.

Il problema della preservazione dei dati si è quindi già spostato sul fronte digitale, segno di come sia urgente mettere in atto specifiche politiche per proteggere queste importanti fonti di dati, immagini e video.

Questo è di certo il quadro futuro che attende l'heritage marketing, ma è anche la dimostrazione di come certe imprese siano già ad uno step successivo a quello che abbiamo descritto fino ad ora, mentre altre siano ancora ferme al livello zero.

3. Gli strumenti heritage

Anche l'heritage marketing ha i suoi ferri del mestiere con il quale mettere in atto tutto ciò che è stato presentato a livello teorico. Bisogna tener conto da subito però, che nessuno dei seguenti strumenti sarà davvero efficace ai fini della valorizzazione del patrimonio storico, se alla base non esiste una convinzione assoluta da parte del management sul loro utilizzo. In parole semplici, può fare heritage marketing seriamente solo chi ci crede davvero e ha la passione per farlo.

Premesso questo, esistono alcuni strumenti e strategie di comunicazione già collaudate per riuscire meglio nell'intento. Esistono tre strumenti principali, per importanza e diffusione, e sono: l'archivio d'impresa, il museo aziendale e la monografia istituzionale d'impresa. Essi sono importanti perché contribuiscono alla realizzazione di due obiettivi contemporaneamente: quelli strategici ed economici legati all'impresa; quelli culturali e sociali legati più al territorio e alla comunità di riferimento. Non tutte le imprese fanno uso di questi strumenti, nella maggior parte dei casi per problemi di budget, ma a volte anche per cause esterne come l'assenza di fonti storiche dovuta alla distruzione portata dalle due Guerre Mondiali.

Tuttavia, ciò che spesso trattiene gli imprenditori dall'investire in questi strumenti, è la scarsa conoscenza sull'argomento e sul funzionamento della strategia da applicare. Gli strumenti heritage hanno un potenziale elevato per esempio, se associati ad altri strumenti di marketing e inseriti in piani di comunicazione più ampi. Sono efficaci soprattutto se associati tra di loro. Una strutturazione ottimale di un piano di heritage marketing potrebbe infatti essere la seguente:

- 1° step: costituzione dell'archivio storico per raccogliere e rendere più facilmente fruibile il patrimonio dell'impresa

(l'archivio viene costituito prima per fini logistici e solo successivamente per fini culturali e di marketing);

- 2° step: allestimento di uno spazio museale dove mettere in mostra gli oggetti che non possono essere conservati in archivio. Il museo potrebbe ri-funzionalizzare vecchie aree dismesse o sotto-utilizzate. Gli spazi del museo potrebbero poi essere adoperati per organizzare conferenze, riunioni, presentazioni, ecc.
- 3° step: pubblicazione di una monografia istituzionale con cui fissare la storia dell'impresa e tramite la quale parlare anche dell'archivio, del museo e dei valori che hanno ispirato questi progetti.
- 4° step: possono susseguire molte altre attività come il lancio di un nuovo prodotto, un evento celebrativo, campagne pubblicitarie, ecc.

Di seguito l'elenco dei singoli strumenti con l'analisi delle loro caratteristiche principali.

3.1 *L'archivio d'impresa*

L'archivio storico per un'impresa è la base di partenza indispensabile per poterne ricostruire la storia. L'importanza degli archivi, intesi come organizzazione cronologica e sistematica dei dati concernenti un'attività economica, è attestata già a partire dal XIII secolo, quando i mercanti comprendono la necessità di un'ordine nelle loro scritture contabili. In questo modo, le scritture possono diventare «fonti di ricchezza e produttività dell'azienda» in quanto «strumenti di controllo, di programmazione e di memoria storica»¹.

La storia d'impresa, come tutti i fatti storici, ha bisogno di fondamenta oggettive sulle quali svilupparsi: le fonti e i documenti. L'archivio d'impresa è lo strumento che raccoglie e conserva tutti i documenti oggettivi che permettono la fedele ricostruzione delle vicende dell'impresa. Inoltre, in fase di raccolta ogni documento viene analizzato, interpretato e catalogato per favorirne il reperimento per future consultazioni, revisioni o cancellazioni. In poche parole, l'archivio serve a conservare la memoria d'impresa tenendo traccia di ogni passo' compiuto. Il suo scopo è quello di rendere facilmente

¹ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 36, op. cit.

accessibili i documenti nel presente e allo stesso tempo garantirne la sopravvivenza per le generazioni future. L'ultima frase evidenzia bene l'ambivalenza dell'archivio: da una parte è importante a fini normativi ed operativo-strategici per l'impresa, come fini fiscali, comprensione del ciclo produttivo o del modo concreto di operare dell'organizzazione; dall'altra, ha un valore più storico-culturale in quanto rappresenta il testimone d'eccellenza della storia di un'impresa.

Inoltre, Severino sottolinea che spesso la memoria imprenditoriale può fungere da memoria complementare ad altre fonti ufficiali ed istituzionali, a causa dello stretto legame già visto tra impresa e territorio (o comunità) di riferimento². Ecco quindi che l'archivio diventa non solo un mezzo utile a conservare e comprendere la memoria storica di un'azienda, ma un più importante supporto alla memoria collettiva di un territorio.

L'archivio d'impresa quindi rappresenta lo strumento di heritage marketing primario e più vantaggioso per un'azienda, perché in primis è importante per la logistica e l'operatività dell'impresa e, solo secondariamente, ha risvolti positivi anche in termini culturali e di marketing. Infatti, l'archivio può essere considerato anche uno strumento di marketing indiretto: grazie ad esso è possibile recuperare vecchi progetti, disegni, fotografie, che possono generare ispirazione per il lancio di nuovi prodotti o nuove linee di design basate sui modelli storici (si vedrà questo argomento più nello specifico al paragrafo 3.4.1 dedicato ai prodotti heritage). Prima di tutto però l'archivio rappresenta una necessità burocratica per l'impresa ed è per questo che è uno degli strumenti heritage di maggiore diffusione.

Nonostante la sua importanza strategica però, la pratica di archiviazione nelle imprese ha subito un brusco rallentamento negli ultimi 15 anni³. Il fatto è dovuto ad una serie di problemi, principalmente di natura economica, che soprattutto in periodi di recessione come quello attuale, spingono molte imprese a considerare la questione delle conservazione delle memoria storica una delle loro ultime preoccupazioni, aumentando nel frattempo il rischio di perdere dati ed informazioni importanti sul nostro patrimonio industriale. Le problematiche principali sono le seguenti:

² cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

³ Vedi AIPAI. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014. URL: <http://www.patrimoniindustriale.it/aipai/storia.shtm>.

- la realizzazione e la gestione di un archivio è un impegno oneroso: bisogna provvedere allo spazio per i documenti, al mobilio, alla messa a norma, al personale;
- la mole di materiale da archiviare è aumentata, rendendo i costi di riordino e gestione più elevati rispetto al passato;
- il recupero dei documenti è più difficile a causa della frammentazione dei fondi documentari; molte imprese cessano la loro attività, sono sottoposte a crisi periodiche, delocalizzazioni o modifiche degli asset di proprietà;
- vi è una difficoltà anche nell'interpretare correttamente i vari documenti; a questo scopo sarebbero fondamentali altre due figure oltre a quella dell'imprenditore: l'archivista e lo storico. Nella maggior parte dei casi tuttavia esse mancano e il lavoro sull'archivio ne risente;
- un altro problema è legato invece più alla cultura dell'imprenditoria italiana. Severino scrive che «gli imprenditori ancora troppo spesso abbinano il concetto di archivio quello di adempimento normativo e la possibilità per la Guardia di Finanza di effettuare controlli»⁴. Da qui, il rifiuto di molti per uno strumento sotto certi aspetti troppo trasparente.

Per far fronte alle spese di manutenzione dell'archivio tuttavia, c'è sempre la possibilità di far notificare l'archivio presso il Ministero dei Beni Culturali. Se dichiarato di notevole interesse culturale infatti, l'archivio può essere messo sotto tutela dello Stato, aprendo alla possibilità di accedere a contributi, finanziamenti e agevolazioni fiscali di diversa natura. Per esempio, secondo gli articoli 34, 35 e 37 del Codice dei Beni Culturali, il proprietario di un bene culturale viene sostenuto economicamente nelle spese per gli interventi conservativi, talvolta anche per l'intero importo⁵. Tuttavia, la tutela comporta anche una serie di obblighi per il proprietario tra cui: informare il Ministero circa lo scarto o qualunque altro intervento sui documenti; garantire la conservazione dell'archivio e provvedere alla sua inventariazione, oltre che renderlo fruibile agli studiosi che desiderino consultarlo⁶.

4 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 39, op. cit.

5 Vedi *Codice Beni Culturali*. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014. URL: http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1240240310779_codice2008.pdf.

6 Vedi *Direzione Generale per gli Archivi*. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014.

L'archivio è quindi uno strumento molto importante a livello aziendale e a livello heritage, ma bisogna precisare che serve a poco o niente se non viene associato ad opportune attività di valorizzazione e divulgazione del suo operato. Nello specifico, lo strumento complementare di un archivio storico è quello del museo, che permette di esporre con modalità molto più coinvolgenti il 'tesoro' d'informazioni presente nell'archivio.

3.2 *Il museo aziendale*

3.2.1 *De nizione*

I termini museo e azienda sembrano appartenere a due mondi antitetici e senza alcuna possibilità di legame. Se si guarda ai rispettivi obiettivi, il primo ha una mission di tipo socio-culturale, mentre il secondo mira (quasi) esclusivamente al profitto economico.

La distanza che c'è tra i due si può comprendere solo analizzando la definizione di museo, di cui viene riportata la versione dell'ICOM (Consiglio Internazionale dei Musei) e quella del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio:

De nizione ICOM. «Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, ricerca e comunica ed espone il patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e del suo ambiente per fini di educazione, di studio e di diletto»⁷.

De nizione art.101 Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. «E' un'istituzione permanente destinata alla pubblica fruizione e che espleta un pubblico servizio, che acquisisce, conserva, ordina e espone beni culturali per finalità di educazione e di studio»⁸.

Ci sono alcune differenze tra le due definizioni, ma entrambe descrivono una realtà ben distante dagli obiettivi di business delle imprese. Eppure negli Anni '80-'90 si assiste alla nascita del museo aziendale, entità che costituisce quel collegamento tra impresa e museo che prima sembrava impossibile.

In realtà, nella definizione data dall'ICOM, traspare già la possibilità di questa associazione tra i due mondi. L'ICOM

URL: <http://www.archivi.beniculturali.it/index.php/cosa-facciamo/tutela/item/567-dichiarazione-di-notevole-interesse>.

⁷ Maria Vittoria Marini Clarelli. *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*. Roma: Carocci editore, 2011, p. 47.

⁸ cfr. Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*, p. 48, op. cit.

parla infatti dei contenuti del museo come di «patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e del suo ambiente» e per molti studiosi nell'ultimo secolo il consumo dei prodotti è stata una delle attività che hanno caratterizzato lo sviluppo del mondo e delle sue dinamiche, tanto da ritagliarsi uno spazio nella quotidianità delle persone.

Inoltre, la crescente rapidità dei cambiamenti tecnologici a livello industriale fa sì che molte tecnologie impiegate fino a poco tempo fa' diventino rapidamente obsolete. Non solo a livello di macchinari e strumenti utilizzati, ma anche a livello di competenze e conoscenze. Soprattutto nei mestieri più artigianali, è molto facile che queste vengano perdute, se non adeguatamente tramandate.

Il museo aziendale è un modo di conservare memoria del progresso tecnologico di un'azienda, di un settore economico o semplicemente di una professione che non esiste più. Tutto questo fa parte del patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e, in un mondo che guarda costantemente agli obiettivi futuri, serve a comprendere come si è arrivati al punto in cui ci si trova nel presente.

Quello che viene tradito rispetto alla definizione ICOM sta nel riferimento all'assenza di scopi di lucro. Il museo aziendale è a tutti gli effetti un asset che l'impresa utilizza per incrementare i profitti, a prescindere che questo avvenga in maniera diretta o meno. Tuttavia, siamo in un caso in cui i fini giustificano i mezzi. Parallelamente all'obiettivo del profitto infatti, l'impresa persegue anche altri obiettivi importanti a livello culturale e sociale con il museo: esso diventa testimonianza dell'impresa, della sua storia, del territorio e della comunità di riferimento; arricchisce l'offerta turistica e culturale dell'area in cui ha sede; garantisce la conservazione e la trasmissione di importanti risorse materiali e immateriali. Inoltre, è l'azienda a sostenere tutte le spese di allestimento e di gestione (tranne casi eccezionali) e pare quindi equo che possa avere un ritorno economico da questa attività, anche per incoraggiare ulteriori investimenti nel campo della cultura d'impresa e della comunicazione.

3.2.2 *Gli obiettivi*

Il museo aziendale generalmente viene istituito per aumentare la riconoscibilità del marchio dell'azienda e trasmetterne i valori ad esso connessi.

La spinta ad utilizzarlo come strumento di marketing deriva dalla grande distintività che genera nei confronti della concorrenza. Molto esemplificative al riguardo sono ancora le parole dell'ex amministratore delegato Ducati Motor Holding, Federico Minoli, il quale nel volume di Montemaggi spiega che Ducati con il suo museo aziendale è passata dalla concorrenza tecnica a mettere sul piatto della bilancia il mito⁹.

E' già stato discusso di come la storia di un'impresa sia un fattore di grande distintività sul mercato, perché è unica e irripetibile. All'interno del museo essa diventa immediatamente fruibile, palpabile, emozionante. Tutti i musei aziendali hanno come obiettivo presentare e narrare questa storia, ma ogni impresa può decidere di far risaltare aspetti diversi, a seconda di quale impostazione vuole dare alla sua struttura. Sempre Montemaggi suddivide queste impostazioni in quattro categorie principali ¹⁰:

- **display**: questo tipo di museo è definito un «biglietto da visita in 3D»; solitamente viene posto nel cuore dell'azienda, in un luogo di forte impatto visivo. Spesso capita che per questa impostazione venga recuperata una vecchia area dismessa, che viene così ri-funzionalizzata. Il museo-display ha l'effetto di valorizzare il marchio e dare una connotazione dei membri dell'azienda;
- **storico-istituzionale**: ha come obiettivo quello di fissare e istituzionalizzare la storia dell'azienda, definendone una versione ufficiale. Questo significa scandire le tappe della sua evoluzione, del marchio e delle persone ad esso legate, conferire autorevolezza e miticità. E' uno strumento sia d'informazione sia di formazione e perciò valido per tutti coloro che sono in rapporto con l'azienda, anche internamente. Esso rappresenta infatti un'opportunità importante di condivisione dei valori tra i diversi livelli aziendali;
- **digestiva'**: è l'impostazione più adatta per chi vuole un museo ad utilizzo prevalentemente interno. Consiste in una struttura che fa rivivere parti della storia dell'azienda che altrimenti cesserebbero di esistere. Per esempio, da' nuovo valore a vecchi prodotti, strumenti e documenti, digitalizzandoli e catalogandoli. In questo modo da' la possibilità a questi oggetti

⁹ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

¹⁰ *ibidem*

di creare nuovo valore, poiché possono essere più facilmente studiati da ricercatori e appassionati;

- **identificativa:** il museo diventa una struttura identificativa dell'azienda, in grado di creare più facilmente relazioni con il territorio, la comunità, le istituzioni o altre realtà museali. Per relazioni s'intende sia azioni no profit (come il prestito di materiali ad altri enti per esposizioni o motivi di studio), sia azioni di co-marketing, come nel caso dei già citati *Paesaggio dell'eccellenza*, *Motor Valley* e il più recente *DOC – Di origine culturale*¹¹ (associazione della quale si parlerà nell'intervista conclusiva di questa tesi).

Le quattro categorie sopra descritte non devono essere considerate in modo esclusivo, perché spesso i musei aziendali sono il risultato di una combinazione delle quattro impostazioni.

Invece, un elemento in comune a tutti i musei d'impresa in Italia è quello di essere dei musei-scuola, cioè dei musei che mettono al centro il pubblico, la sua educazione/formazione e il suo intrattenimento (la parola che racchiude il concetto è *infotainment* o *edutainment*). La formazione non è rivolta però solo ai visitatori, ma anche a intere scolaresche e al personale dell'azienda. Da qui la decisione di allestire all'interno dei musei aziendali spazi per riunioni, convegni, conferenze, laboratori e sale studio.

3.2.3 *L'effetto museo*

Il museo aziendale è forse lo strumento di heritage marketing più noto e utilizzato dalle imprese perché per certi aspetti è il più efficace.

Come già visto al paragrafo 2.1, ciò che è importante per il consumatore post-moderno è la possibilità di fare esperienze tramite l'attività di consumo, perché anche il tempo libero è diventato spazio per il consumo. Si è così formata una nuova forma del marketing, quella del marketing esperienziale, di cui il museo può essere considerata la punta di diamante, in quanto offre la possibilità di un'esperienza diretta, coinvolgente e formativa che solo pochi altri strumenti di marketing riescono a dare.

Diretta perché in un certo senso nel museo d'impresa si ha la possibilità di godere della vista (e talvolta dell'uso)

¹¹ Vedi *DOC - Di Origine Culturale*. Ultimo accesso il 20 gennaio 2014. URL: <http://www.poligrappa.com/blog/doc-di-origine-culturale-la-prima-rete-di-musei-dimpresa-del-veneto/>.

dei prodotti, senza la necessità di acquistarli (anche se il fine ultimo è quello di indurre all'acquisto, talvolta anche all'interno del museo stesso presso gli appositi *museum store*).

Coinvolgente perché qualsiasi oggetto all'interno del museo viene «musealizzato»¹²: esso viene separato dai processi di uso e consumo quotidiani e dalla sua funzione originaria, modificando il suo rapporto con il mondo. Montemaggi sottolinea come «i musei manipolano il valore dei beni che custodiscono, stimolando tutta una serie di connessioni e creando delle precise identità»¹³. Ed è proprio questo che vuole il consumatore perché, come spiega bene Salmon, «il consumo è diventato ontologico [...] consumiamo per essere qualcosa e qualcuno»¹⁴.

Gli oggetti all'interno del museo aziendale si mostrano al pubblico e contemporaneamente gli raccontano qualcosa. Quel qualcosa è rappresentato dalla loro storia, che in quel momento tenta di intercettare l'autobiografia dello spettatore. Nel momento in cui l'allineamento biografico riesce, avviene l'identificazione dello spettatore con il prodotto e con tutto ciò che è collegato ad esso (valori, simboli, conoscenze, ...). Tuttavia, perché questo accada, bisogna prima che l'azienda conosca quali sono le autobiografie del suo pubblico¹⁵, in modo da teatralizzare a dovere lo spazio del museo e favorire l'identificazione tra pubblico e prodotti (e di conseguenza il marchio).

Ciò che conta è l'atmosfera che si respira nel museo «grazie alla quale l'esperienza, per così dire, si tridimensionalizza, e la distanza contemplativa che attiene al senso della vista si combina con l'avvicinamento psicologico dato dall'emozione»¹⁶. L'atmosfera può essere creata con l'utilizzo di determinate luci, la riproduzione di video o di musiche specifiche, che conferiscono un tema preciso al museo. Essa è direttamente collegata al «posizionamento narrativo» dell'impresa, cioè la prospettiva sotto la quale l'impresa vuol far leggere sé stessa e i suoi prodotti¹⁷, dalla quale dipendono poi i con-

12 cfr. Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*, op. cit.

13 cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 53, op. cit.

14 cfr. Salmon, *Storytelling – La fabbrica delle storie*, p. 12 op. cit.

15 cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, op. cit.

16 cfr. Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*, p. 43, op. cit.

17 cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi*

tenuti e le modalità di esposizione all'interno del museo. Il posizionamento narrativo è anche la fase che può mettere in risalto la creatività di un'impresa e l'originalità del suo design nell'organizzare lo spazio museale.

L'esperienza vissuta al museo è quindi di grande impatto perché sottrae gli oggetti alle modalità di utilizzo cui siamo abituati per riconsegnarci come oggetti da museo che «acquistano una sorta di diritto alla sopravvivenza, che [i] colloca tendenzialmente fuori dal tempo... La materialità degli oggetti, dunque, è proiettata verso il futuro, mentre il loro significato viene posto in rapporto con il passato, per quanto recente»¹⁸. Essi diventano testimoni e simboli di questo passato e lo fanno rivivere. Non rappresentano tanto il fatto che un'azienda abbia una lunga storia alle spalle, ma piuttosto la volontà di quest'ultima di continuare questa storia con gli stessi ideali e valori. Il museo aziendale diventa il certificato di garanzia dell'affidabilità dell'impresa e stimola i consumatori a sviluppare fiducia verso di essa e i suoi prodotti.

3.2.4 *Museimpresa e dati sui principali musei aziendali italiani*

Museimpresa è l'associazione italiana dei musei e degli archivi d'impresa, promossa da Assolombardia e Confindustria. Il sito dell'associazione possiede un database dove suddivide i musei e gli archivi per settori economici e con indicazioni su come raggiungerli, sugli orari di visita e altre informazioni aggiuntive. Ogni scheda è corredata da una descrizione del museo, della collezione e delle attività svolte al suo interno. Il sito infatti è volto anche ad incoraggiare il turismo industriale presso questi musei¹⁹.

Secondo i dati presenti su Museimpresa sono stati desunti la seguente tabella e i seguenti grafici. Il grafico 3.1 dimostra ciò che era stato precedentemente accennato e cioè che il fenomeno del museo aziendale non era diffuso prima degli Anni '80 - '90, mentre invece si sviluppa nel ventennio seguente. Il grafico 3.2 invece, mostra come la maggioranza delle imprese che ha istituito un museo aziendale è stata fondata più di 50 anni fa'. Questo ha una duplice spiegazione: da una parte, il fatto di avere tanti anni di attività alle spalle molte volte

e identità d'impresa, op. cit.

¹⁸ cfr. Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*, p. 36, op. cit.

¹⁹ *Museimpresa*. Ultimo accesso il 4 dicembre 2013. URL: <http://www.museimpresa.com/>, Per maggiori informazioni visitare il sito.

coincide con un'elevata disponibilità economica e quindi risorse per investire in questo campo; dall'altra invece, vuol dire che spesso la realizzazione di un museo aziendale fa parte delle azioni celebrative di un anniversario importante per un'impresa, come lo possono essere i 100 anni o i 50 anni.

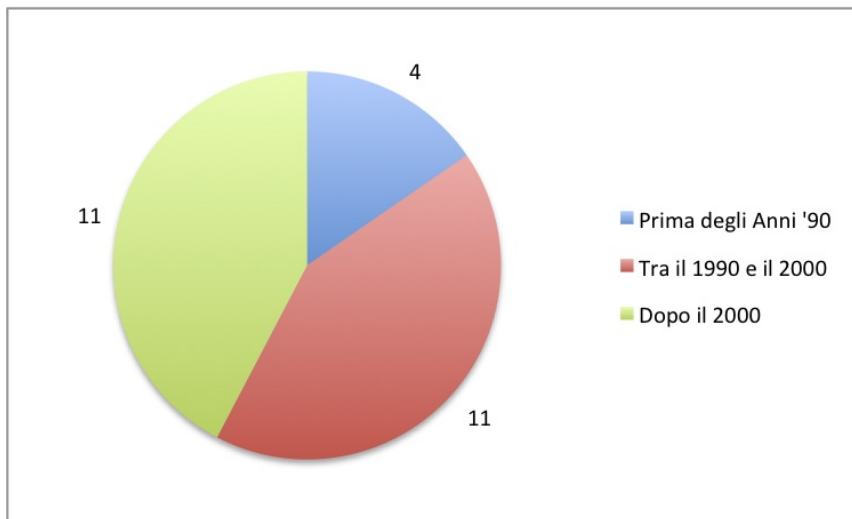


Figura 3.1. Suddivisione musei aziendali per anno di fondazione.

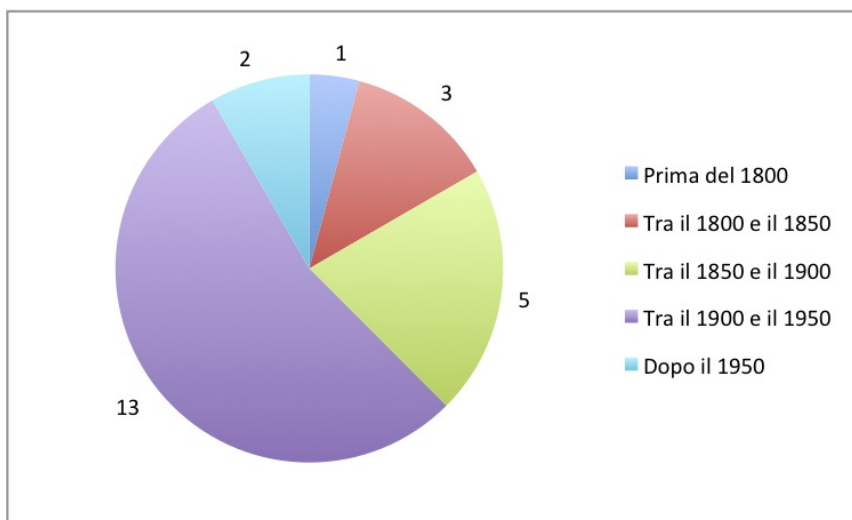


Figura 3.2. Rapporto tra presenza di musei aziendali e anno di fondazione delle rispettive imprese.

Tabella 3.1. Elenco imprese con musei aziendali recensiti da Museimpresa

Marchio	Anno di fondazione	Anno di fondazione museo
Aboca	1978	2002
Amarelli	1731	2001
Birra Peroni	1846	1993
Branca Distillerie	1845	1996
Campari	1860	2010
Martini & Rossi	1863	2005
Poli Distillerie	1898	1993
Alessi	1921	1997
Bitossi Ceramiche	1921	2003
Gruppo Cimbali	1912	2012
Kartell	1949	1999
Officina Rancilio 1926	1926	2010
Sagsa	1922	2005
Artsana	1946	2000
Bergallo	1861	1993
Mediolanum	1982	2009
Ferragamo	1927	1985
Rossimoda	1946	1990
Zucchi	1920	1988
Alfa Romeo	1910	1976
Ducati	1926	1997
Ferrari	1947	1990
Piaggio	1884	1993
Same	1942	2003
Italgas	1837	1984
Zambon	1906	2008

3.3 *Le monografie d'impresa*

3.3.1 *Definizione*

Il termine monografia d'impresa è ad oggi un termine ancora poco utilizzato. Questo fatto ha necessitato una ridefinizione completa del termine da parte di OMI, l'Osservatorio Monografie Istituzionali d'Impresa:

Definizione OMI. «Una monografia istituzionale d'impresa, o monografia aziendale, è da considerarsi come un'opera, che può essere edita in forme fisiche diverse, sugli aspetti istituzionali di una specifica impresa o ente - ovvero quelli che riguardano la sua storia, la sua mission ed i suoi aspetti tangibili (stabilimenti, strutture complementari, produzione, aspetti finanziari, ecc.) nonché i suoi asset immateriali rappresentati dal fattore umano, valori, progetti, storia, coerenza nel tempo, ecc.»²⁰,

Le monografie in generale sono volumi che trattano un singolo e specifico argomento. Nel caso delle monografie d'impresa, l'argomento in questione è la storia dell'impresa, che può riguardare la storia della famiglia fondatrice, le varie tappe che hanno segnato il percorso storico dell'azienda, i valori cui l'impresa ha dato più importanza nel suo sviluppo, la storia dei suoi modi di comunicare e dei personaggi che hanno influenzato maggiormente i suoi eventi storici.

L'elemento in comune a tutte le monografie è il loro scopo, quello di raccontare qualcosa. Esse sono quindi uno strumento di comunicazione, con cui l'azienda ha la possibilità di esprimersi al di là delle consuete relazioni che ha con i suoi pubblici e stakeholder.

Nello specifico, sono uno strumento della comunicazione d'impresa, quella disciplina che «ha lo scopo principale di diffondere e far conoscere i prodotti al mercato al fine di aumentarne la loro notorietà diversificandoli dagli altri e cercando di indurre i consumatori ad acquistare i propri nel tempo»²¹.

La definizione esemplifica bene qual è l'obiettivo primario a cui mira una monografia d'impresa: diversificare e distinguere dalla concorrenza i prodotti di una determinata azienda, instaurando relazioni di fiducia di lungo periodo con i consumatori.

²⁰ OMI - Osservatorio Monografie Istituzionali d'impresa. Ultimo accesso il 8 febbraio 2014. URL: <http://www.monografieimpresa.it/>.

²¹ Mario Magagnino e Lorena Foroni. *Monografie Istituzionali d'impresa*. Verona: QuiEdit, 2010, p. 15.

Questo avviene perché la monografia non è uno strumento per farsi mera pubblicità, ma una pubblicazione con cui l'azienda cerca di comunicare ciò che va oltre l'apparenza e cioè i valori a cui l'impresa si ispira e i principi tramite i quali organizza la propria attività.

Inoltre, spesso la monografia viene utilizzata per dare risalto a quella che è la vera componente indispensabile per un'impresa, che è quella dei suoi dipendenti. Da questo punto di vista, la monografia istituzionale cerca attraverso il racconto di riumanizzare l'identità e l'immagine di un'azienda, di cui spesso non si conosce la realtà che va oltre il logo o il nome.

3.3.2 *Gli obiettivi*

Essendo la monografia d'impresa un prodotto appartenente all'editoria aziendale, come tutti gli altri verrà realizzato in modo da evidenziare i tratti in maggiore sintonia con gli obiettivi strategici dell'impresa e quelli più convenienti da diffondere al pubblico. Quelli più comuni, indicati nel libro di Magagnino e Foroni, sono: «buona gestione, affidabilità, coinvolgimento, responsabilità sociale, offerta dei prodotti di alta qualità o praticità, attenzione alle esigenze dei consumatori, innovazione, ricerca, forte legame con l'ambiente, rispetto dell'ambiente, clima positivo, spirito di squadra, crescita professionale»²².

In questo modo, l'impresa si costruisce una *corporate identity* tramite un processo di istituzionalizzazione che la carica di valori e idealità. E' importante però precisare che l'identità non può essere costruita interamente da zero, ma può soltanto essere ridefinita. Questo perché ciò che un'impresa è oggi è il risultato della sua evoluzione, della sua storia. Il racconto dell'identità d'impresa passa sempre (o per meglio dire, parte sempre) dalla narrazione della sua storia, che secondo Fontana²³ comprende:

- la narrazione di tematiche e miti che un'impresa ritiene rilevanti di sé;
- il ricordo degli eventi passati più importanti, fonte di nuove conoscenze;

22 cfr. Magagnino e Foroni, *Monografie istituzionali d'impresa*, p. 21, op. cit.

23 cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, op. cit.

le figure narrative d'insieme che secondo l'impresa ne hanno costituito l'identità;

il posizionamento narrativo.

Inoltre, due dimensioni, alle quali l'azienda deve prestare particolare attenzione nel raccontarsi, sono la dimensione etico-valoriale (quella che genera rispetto e sensibilità nei confronti dell'azienda e permette di identificarvisi) e la dimensione affettiva-sensoriale (che si basa sulla qualità dell'azienda ma anche sull'intensità delle relazioni con i suoi pubblici)²⁴.

Per generare un prodotto coerente ed efficace, l'azienda spesso si avvale di un *art director* (responsabile dell'intero progetto grafico), dell'abilità di un fotografo illustre (per avere scatti più efficaci) o delle penne di esperti copywriter e testimonial (per sfruttare meglio le potenzialità dello storytelling). Infatti, una volta decisi i contenuti, le modalità con i quali proporli sono infinite, ma dalla loro scelta si trarranno altre conclusioni sull'identità aziendale, come la creatività, l'originalità, l'attenzione al design e al dettaglio, lo spirito che la anima.

Infine, la monografia d'impresa solitamente viene realizzata per celebrare un anniversario importante come i trent'anni, cinquant'anni o cent'anni di attività e così via. E' un modo per 'catturare' l'immagine dell'azienda in un momento importante e allo stesso tempo per effettuare una revisione storica di ciò che è stato e ridefinire così il proprio percorso. Un modo per comunicare la propria presenza, ricordare il proprio passato e annunciare il proprio futuro.

3.3.3 e Premio OMI

L'Osservatorio Monografie Istituzionali d'Impresa è un progetto nato nel 2011 con l'obiettivo di diventare il primo archivio nazionale di monografie d'impresa. OMI in particolare raccoglie, analizza, cataloga e conserva tali pubblicazioni e ad oggi presenta oltre 500 opere nel suo archivio, consultabile tramite il sito preposto o direttamente presso l'Università degli Studi di Verona dove ha sede.

Il successo di questo progetto, promosso da Mario Magagnino, professore di comunicazione d'impresa presso la medesima università, affiancato dall'agenzia di comunicazione *Sartori, Russo & Co.*, ha portato i suoi membri ad ideare

²⁴ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.



(a) Frontale.

(b) Prospettiva.

Figura 3.3. Immagini dell'esterno della monografia Berluschi.

il Premio OMI, attività con la quale selezionare le migliori monografie istituzionali conservate in archivio (o non ancora pervenute), al fine di valorizzare in generale l'adozione di questo strumento di comunicazione.

Tra le opere censite dall'osservatorio se ne vuole proporre qui di seguito una come esempio di monografia istituzionale d'impresa.

Berluschi - Monografia dell'azienda Guido Berluschi & C.

FORMA:

questa monografia è caratterizzata da un formato abbastanza ricorrente nelle altre opere monografiche, quasi quadrato, che permette di sfruttare al meglio lo spazio dando la possibilità di utilizzare grandi fotografie, talvolta da inserire singolarmente su una doppia pagina. Il volume ha uno spessore nella media, è rilegato con brossura cucita filo refe ed ha tutto l'aspetto di un oggetto da vetrina. Ha una copertina di cartone dorato che riporta il nome Berluschi e una sovracoperta recante sempre il nome dell'azienda e sullo sfondo una fotografia di Andrea Sudati, fornita da Berluschi. In questa monografia non ci sono particolari scelte creative e originali, ma si nota all'interno del volume la mano dell'art director Dario Tagliabue, gli scatti nitidi di fotografi di talento e lo stile narrativo di copywriter e testimonial noti. In primis, Decio Giulio Riccardo Carugati, curatore di questo volume e di altri presenti in OMI, e di



(a) Doppia pagina con l'immagine di copertina a destra. (b) Doppia pagina con testo.

Figura 3.4. Immagini del contenuto della monografia Berlucchi.

testimonial come Francesco Arrigoni (morto poco prima della pubblicazione del volume), Enzo Vizzari, Fiammetta Fadda e Giusi Ferrè, tutti noti giornalisti e critici enogastronomici.

CONTENUTO:

L'opera può essere divisa in due parti: una prima parte in cui viene raccontata la storia del territorio di Franciacorta, legato indissolubilmente alla vita dell'azienda, e dove si racconta la storia dell'incontro tra Guido Berlucchi e l'enotecnico Franco Ziliani, dalla cui unione d'intenti nascerà il primo spumante italiano. Vengono raccontate tutte le fasi cruciali del progetto, partendo dall'inizio con l'intuizione e la volontà di Ziliani di produrre un vino simile al sublime Champagne francese per arrivare alle decisioni storiche, come quella di uscire dalla Denominazione di origine controllata per poter utilizzare anche uve provenienti dal Trentino e dall'Oltrepo' Pavese ed aumentare così la produzione.

Nella seconda parte invece, vengono raccontate tramite immagini e testimonianze gli avvenimenti storici principali che coinvolsero l'azienda dagli Anni '60 in poi (l'azienda fu fondata nel 1961), parallelamente agli eventi che segnarono invece la storia del mondo.

L'obiettivo della monografia è quello di celebrare i cinquant'anni dalla fondazione, perché ad emozionare basta soltanto la storia di questa impresa, che, partita da una brillante intuizione, si è poi rivelata essere una delle eccellenze del Made in Italy, come dimostra il francobollo dedicato da Poste Italiane sempre al suo mezzo secolo di attività. Con i cinquant'anni però si festeggiavano anche gli ottant'anni di uno dei suoi fondatori, Franco Ziliani, al quale i suoi figli quell'anno dedi-

carono una bottiglia cuvée in formato magnum per l'occasione. Questo prodotto ci dà lo spunto per passare a descrivere i prodotti heritage, altro strumento dell'heritage marketing.

3.4 *Altri strumenti heritage*

Oltre ai tre principali strumenti di heritage marketing, ci sono altri strumenti 'secondari' che un'impresa può utilizzare per valorizzare il proprio patrimonio storico: la creazione di prodotti heritage, gli eventi heritage e il merchandising heritage.

Sono ritenuti secondari perché essi sono davvero efficaci solo se associati almeno ad uno dei tre strumenti principali. Infatti, un prodotto heritage non potrebbe essere sviluppato senza documenti relativi ai prodotti del passato da reperire dall'archivio (disegni, progetti, campagne pubblicitarie,...); allo stesso modo, un evento heritage avrebbe meno successo se non corredato di materiale storico come fotografie d'archivio, oppure senza un luogo adatto ad ospitarlo, come potrebbe esserlo il museo aziendale; il merchandising heritage avrebbe pochi punti di riferimento senza la versione ufficiale della storia dell'azienda, raccontata magari in una monografia.

Tuttavia, anche questi strumenti sono molto importanti perché sono in grado di mettere in luce le radici comuni più profonde che possono esistere tra consumatore e marchio²⁵.

3.4.1 *I prodotti heritage*

Questi prodotti si possono dividere in due tipologie:

- i prodotti creati appositamente per celebrare anniversari o tappe importanti dell'azienda o dei suoi membri (abbiamo visto prima la bottiglia prodotta da Berlucchi per festeggiare gli ottant'anni di uno dei suoi fondatori, Franco Ziliani);
- i prodotti-simbolo di un'azienda che hanno acquisito valore con il tempo, con il cambio delle mode e che sono stati successivamente riscoperti per riproporre vecchi design e stili (ed hanno visto, per esempio, il ritorno del vintage).

Non vi è una netta distinzione tra le due tipologie, perché spesso accade che i primi con il tempo diventino a loro volta prodotti-simbolo o da collezione, proprio grazie al loro legame con i fatti storici o alla loro esclusività. Ciò che caratterizza

²⁵ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

entrambi è quindi il valore storico-affettivo, che fa di questi prodotti potenti stimoli di ricordi ed emozioni.

Nei prodotti-simbolo possiamo trovare i primissimi prodotti di un'azienda che con il tempo tempo ha assunto dimensioni globali, e tra questi vi sono quei prodotti che hanno segnato l'inizio di una rivoluzione tecnologica (i primi computer), sociale (i primi jeans, simbolo della *working class*) o culturale (prodotti di consumo che sono diventati icone nella *pop-art*).

Molti di questi prodotti hanno finito con l'assumere il carattere del mito, perché creati in un clima emotivo particolare che ha permesso loro di diventare il simbolo di un'epoca. Scrive al riguardo Montemaggi: «[Il prodotto mitico] entra nell'immaginario collettivo come miglior interprete del momento storico in cui è stato concepito, spesso in grado di precorrere i tempi sia sul piano dell'utilizzo pratico, sia su quello estetico»²⁶.

In un periodo dove sembra spesso impossibile inventarsi qualcosa di nuovo, i prodotti heritage possono essere riproposti integralmente o solo per certi aspetti (il design, la storia, la campagna pubblicitaria, ecc.). Il loro obiettivo è quello di rilanciare l'immagine e i prodotti di un'azienda.

Esempi di prodotti heritage

Airone Rosso, storia di un viaggio

L'Airone Rosso, prodotto da Poli Distillerie, è un esempio perfetto di prodotto heritage, perché consiste in un aperitivo che è stato ideato in un momento particolare per la storia dell'azienda e che poi è entrato a far parte della normale produzione, ma sempre come prodotto che riprende il passato e la sua storia. Si tratta di un liquore aperitivo, ottenuto per infusione in grappa e vermouth di spezie e erbe aromatiche, che fu ideato nel 1951 per celebrare un grande evento: Toni Poli, il titolare dell'azienda di allora e padre di Jacopo (intervistato a pagina 71), era partito in solitaria con la sua moto Guzzi Airone Sport 250cc per raggiungere Capo Nord. Questo fu uno dei due viaggi epici di Toni, ma forse il più avventuroso con i suoi 10.000 km percorsi, e per questo nel suo paese decisero di festeggiare il suo ritorno creando questa nuova bevanda. Il nome riprende un altro prodotto heritage, il mitico modello Ducati Airone Sport, di cui l'aperitivo riprende anche il colore rosso acceso.

²⁶ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 147, op. cit.



(a) *L'Airone Rosso di Poli Distillerie.* (b) *L'Airone Sport, modello Ducati.*

Figura 3.5. Prodotti heritage omonimi.

Dolci ricordi di Venchi

A dimostrazione che non è necessario chissà quale investimento per fare un po' di heritage marketing e comunicare la propria storia, molte aziende semplicemente inseriscono la data di fondazione della loro attività all'interno del marchio stesso. Così facendo, l'heritage si può notare direttamente su tutti i prodotti. E' il caso di Venchi, storica azienda piemontese produttrice di cioccolato e gelato,



Figura 3.6. Prodotto heritage di Venchi.

che sui suoi cioccolatini appone la caratteristica V affiancata da 1878, anno in cui il fondatore Silvano Venchi aprì una cioccolateria tutta sua a Torino e che segnò l'inizio della sua impresa, oggi tra le più rinomate del settore.

3.4.2 Gli eventi heritage

A differenza dei prodotti heritage, gli eventi heritage hanno meno valore simbolico, ma sono più efficaci nel creare una relazione tra chi organizza l'evento (l'azienda) e chi vi partecipa (i vari pubblici). L'evento mira ad essere un'esperienza di comunità e può essere aperto al pubblico (porte aperte delle

imprese), dedicato ai dipendenti oppure ai clienti esterni.

Esso è sempre inserito in una strategia di marketing e per questo fa spesso parte di un programma più esteso che può comprendere: visite di personaggi illustri all'azienda (dirigenti o persone di pubblica rilevanza), conferenze, pubblicazioni di libri, esposizioni, fiere, ecc.

Gli eventi heritage possono essere di due tipi²⁷:

- *eventi istituzionali*: evento con cui l'azienda si crea una posizione sociale (porte aperte, eventi esterni finanziati, celebrazioni interne, mostre temporanee,...);
- *eventi di delizzazione*: eventi-rito con cui creare nuove tradizioni interne o esterne all'azienda (es: Maserati Week-end, raduno Alfa Romeo, Fedrigoni Top Award, Motogiro d'Italia,...).

Molto importante è il modo con cui l'evento viene strutturato. Per essere efficace, esso dovrà rimandare in ogni suo aspetto all'universo simbolico-narrativo (miti, linguaggi, valori simbolici ed estetici) relativo all'azienda organizzatrice.

3.4.3 *Merchandising heritage*

Il merchandising heritage riguarda prodotti che non appartengono alla normale produzione dell'azienda, ma che comunque ne «comunicano l'estetica [...] e profumano della sua storia»²⁸.

Tra questi si possono trovare:

- prodotti editoriali (cataloghi di musei e archivi, biografie aziendali);
- prodotti estromessi dal loro uso comune (es: lattine di Coca-cola utilizzate come soprammobili, pistoni di Ferrari come fermacarte, ecc.);
- copie di prodotti storici e modellini;
- prodotti seriali ispirati al patrimonio storico (calendari, cartoline, agende, capi d'abbigliamento, gadget vari,...)

Importanti nel merchandising heritage sono la qualità e la quantità dei prodotti. Essi infatti per essere più desiderabili devono sembrare oggetti pregiati e soprattutto esclusivi, motivo per il quale questi prodotti sono spesso presenti in edizioni limitate.

²⁷ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, op. cit.

²⁸ cfr. Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing*, p. 148, op. cit.

Poli Museo della Grappa - Intervista a Jacopo Poli



Figura 3.7. Immagine dell'intervista a Jacopo Poli.

Il Museo della Grappa Poli è di proprietà dell'omonima azienda, Poli Distillerie, che nel 1993 realizzò il suo primo museo aziendale a Bassano del Grappa e 17 anni dopo istituì uno spazio museale più ampio a Schiavon (VI). Il signor Jacopo Poli, erede di questa impresa, a conduzione tutta familiare dal 1898, è stato intervistato per capire quali sono stati i motivi che lo hanno spinto a scegliere d'investire in questi strumenti e per conoscere il valore che egli e tutto il suo staff conferiscono alla cultura d'impresa e alla sua promozione.



Figura 3.8. Il Poli Museo della Grappa di Schiavon.

Perché avete scelto d'investire nel museo aziendale? Da chi e com'è partita l'idea?

L'idea del museo è nata dalla constatazione che la maggior parte dei nostri clienti non conosceva come effettivamente veniva prodotta la grappa. Nonostante sia un distillato molto popolare, spesso non ci s'interroga sul lavoro e la tecnologia che risiede dietro a questo prodotto. In questo modo, potevamo anche far sapere ciò che risiede dietro al nostro marchio. Così decidemmo di problematizzare l'ovvio, ciò che veniva dato per scontato, e creammo un primo museo nel 1993 a Bassano del Grappa sul Ponte degli Alpini con l'obiettivo di diffondere le conoscenze legate alla grappa. Questo progetto si unì alla mia passione personale, che nel frattempo mi aveva portato a collezionare migliaia di bottiglie storiche appartenenti a diverse distillerie ed una gran quantità di libri antichi e moderni sulla grappa. Tutto questo materiale fu il nucleo del primo museo. Tuttavia, oggi il museo di Bassano, nonostante sia situato in un luogo legato alla grappa per molte ragioni, comporta diversi problemi dal punto di vista logistico, dato l'afflusso di visitatori che si attesta sugli 8.000 - 10.000 al mese. E' stato questo che ci ha spinto a realizzare il secondo museo aziendale sorto a Schiavon nel 2010. Una nuova struttura che oggi ci dà la possibilità di avere un parcheggio più ampio per ospitare anche pullman di turisti, spazi più agevoli e confortevoli per tutti i visitatori.

Per la realizzazione del museo di Schiavon è stato costruito un edificio ex-novo o sono stati ri-utilizzati vecchi spazi?

L'edificio che ospita il secondo museo era un vecchio stabile che abbiamo deciso di restaurare nel 2001 per farlo diventare quello che è oggi ed ha una lunga storia alle spalle a cui sono molto legato. Un tempo era la casa di quattro famiglie, la mia e altri tre nuclei familiari di nostri parenti. La nostra era la famiglia più fortunata perché possedevamo un bagno tutto nostro, che si trovava dove ora è situato il vano ascensore. La sala dove si trova l'alambicco mobile invece era occupata dalla cucina, da due camere da letto, una dei miei genitori e l'altra per me e i miei tre fratelli, e da uno sgabuzzino. Dove oggi c'è l'atrio del negozio una volta c'era l'orto. Per un po' di tempo l'edificio è stato anche casa cantonale dell'Anas e poi per un periodo mio fratello ci ha fatto dei concerti con la sua band. Circa vent'anni fa l'abbiamo acquistato definitivamente per poi utilizzarlo per il museo della grappa.

Che impatto ha avuto il museo in termini di nuove relazioni ed opportunità a livello della comunità, del territorio e delle istituzioni?

Secondo me la comunità ha notato e apprezzato questo progetto. Dico secondo me perché questo apprezzamento raramente viene esplicitato e per questo motivo è arduo fare una stima sull'impatto che ha avuto il museo. Spero che ci sia un apprezzamento anche a livello istituzionale, perché credo che nel panorama dell'offerta turistica di Bassano e Schiavon i nostri due musei rappresentino un valido contributo. Da quando poi è nato il nostro secondo museo, il nostro obiettivo è sempre stato cercare e creare delle sinergie con gli altri attori del territorio, come altri enti di promozione del territorio, associazioni di vari tipi, imprese e albergatori. Per questo abbiamo deciso di metterci in rete e recentemente abbiamo avviato assieme ad altri titolari di musei d'impresa il progetto *DOC - Di Origine Culturale*, che mira a creare un network di musei aziendali a livello veneto. L'obiettivo di questa associazione è anche quello di accreditarci presso le istituzioni pubbliche per avere più visibilità e avere la possibilità di accedere a diversi bandi di finanziamento. Al di là di questo però, sono convinto che potrebbero esser fatte anche cose molto più semplici per

veicolare la nostra offerta ai turisti del veneto. Per esempio, tempo fa' avevamo proposto di distribuire i vari depliant dei vari musei presso ogni singola struttura museale ed altri luoghi come hotel e alberghi. Volevamo così creare un legame tra le varie offerte, sistema d'obbligo in un territorio esteso come il nostro. Tuttavia non è stato possibile in quanto la regione Veneto eliminò tutti i fondi per il materiale stampato e anche un'integrazione delle varie proposte così semplice fu impossibile. Da questo punto di vista, siamo molto indietro rispetto ad altri Paesi.

A quali funzioni è adibito il museo?

La funzione principale di questo museo è quella di promuovere il prodotto, conservarlo e raccontarlo. Secondariamente, ha il ruolo di accreditare la nostra impresa come un'azienda sensibile alla cultura legata a questo prodotto, anche valorizzando la grappa di altre distillerie, segno che nel farlo non ha paura della concorrenza. Inoltre, il museo indica ai suoi visitatori che la nostra azienda ha fatto della cultura, della produzione artigianale e della famiglia i suoi cardini principali. Il museo per noi è prima di tutto una forma alternativa di comunicazione, che rappresenta, rispetto a fiere o campagne pubblicitarie, un modo più diretto con cui comunicare al pubblico. Le persone che vengono qui infatti, vengono esposte al prodotto e al marchio in modalità completamente diverse. Ci tengo poi a sottolineare che il nostro è anche un museo virtuale, poiché vi abbiamo dedicato un sito internet²⁹ all'interno del quale si può reperire una vasta quantità di materiale, anche per la ricerca più approfondita. A questo scopo, stiamo anche procedendo con la digitalizzazione di tutta la parte iconografica dei libri più antichi, in quanto altra funzione del museo è quella di conservare la memoria storica del prodotto grappa. Questo diventa possibile però solo attraverso l'acquisizione di bottiglie storiche e di testi antichi di vario tipo (da quelli sulla distillazione classica della vinaccia a quelli che riguardano più l'alchimia e altri tipi di prodotti), cosa che comporta l'investimento di notevoli risorse economiche e di tempo. Un'altra funzione alla quale vorremmo adibire il museo sarebbe quella di luogo per incontri e conferenze

²⁹ Per maggiori informazioni si veda *Poli Museo della Grappa*. Ultimo accesso il 10 febbraio 2014. URL: <http://www.grappa.com/>.

sulle tematiche principali dell'imprenditoria e della cultura d'impresa.

Qual è stata la portata dell'investimento nel museo aziendale? In cosa ha dovuto investire maggiormente?

Premetto che per la realizzazione dei due musei non siamo mai partiti con un budget pre-determinato, ma abbiamo sempre investito in base alla disponibilità del momento e in base a quella che era la nostra idea. Abbiamo sempre fatto tutto solo con i nostri mezzi e, in un certo senso, siamo stati anche i precursori di quella che oggi è la realtà dei musei aziendali, perché quando abbiamo cominciato nel '93 questo tipo di strumento era ancora un azzardo. Posso dire che nel nostro caso la maggior parte delle risorse è stata investita nell'acquisizione del materiale storico e nell'aspetto strutturale, ma è difficile fare una stima accurata. La portata dell'investimento dipende prima di tutto dal tipo di prodotto che viene promosso e poi anche dall'idea che si vuole realizzare. Si potrebbe fare molto di più di quello che abbiamo fatto noi, ma anche di meno. Noi abbiamo anche la fortuna che il nostro prodotto è facile da vendere all'interno del contesto territoriale di Bassano e Schiavon, in cui i due musei sono inseriti. Questo ci permette di avere dei punti vendita efficienti all'interno dei musei, il che ci fornisce anche un ritorno economico. Abbiamo anche fatto un sondaggio per capire come il pubblico percepisce il rapporto tra museo e punto vendita ed è risultato che comunque il museo ha una sua dignità e non pare solo un mero espediente commerciale. Il museo di Schiavon poi è importante anche perché permette di visitare la distilleria adiacente e vedere in azione tutto ciò che si è prima appreso a livello teorico. Il nostro motto è *sapore, sapere, 'sapare'*, che corrisponde al sapore del nostro prodotto che si può assaggiare nelle degustazioni che offriamo, al sapere conservato nel museo e al *'sapare'*, che in dialetto veneto è il darsi da fare, provare con le proprie mani. Ecco perché abbiamo puntato sull'interattività anche all'interno del museo, con gli olfattometri e i test sugli alcolici, che sono stati molto apprezzati dai visitatori.

Quale ruolo ha oggi la famiglia Poli all'interno dell'azienda?

L'azienda è sempre stata a conduzione familiare da quando è nata nel 1898, anche se negli ultimi anni ci siamo avvalsi di collaboratori che stanno occupando aree sempre più importanti. Non escludo che un giorno possano anche entrare dei veri e propri manager ad occupare posizioni di elevata responsabilità, ma oggi non fa parte dei nostri progetti. Il tema del rapporto tra manager e famiglie imprenditoriali è molto dibattuto e ho avuto personalmente l'occasione di vedere dei casi in cui l'ingresso di questi professionisti dell'economia ha comportato dei cambiamenti nelle scelte strategiche che hanno rapidamente portato l'azienda al fallimento. Per questo sono dell'idea che se i manager vogliono gestire un'azienda devono prima comprarsela, per assumersi tutti i rischi del caso. Posso dire che la permanenza della mia famiglia in questa azienda è stato ciò che ne ha determinato al 100% la longevità e oggi rappresenta anche un importante fattore di distinzione rispetto alla concorrenza.

Avete intenzione di realizzare una monografia per completare la vostra attività di heritage marketing?

L'argomento monografia ci sta a cuore da ben 15 anni e l'idea di produrne una è nata ancora in occasione del centenario. Abbiamo già raccolto i diversi documenti e redatto i testi, ma devo ammettere che abbiamo scarsa conoscenza sull'argomento. Per esempio, ci siamo accorti di come non esista uno standard di questo prodotto editoriale e vi sono vari modi con cui proporre i contenuti: racconto storico, romanzo, aneddottico, intervista... Inoltre, personalmente ho dei dubbi sulla quantità di copie da stampare perché sono incerto su quanti veramente possano interessarsi alla storia della mia azienda. Di sicuro non penserei di venderla, ma di usarla come omaggio e anche questo avrebbe i suoi costi. Tuttavia, è vero che esiste un patrimonio di storie e una montagna di ricordi che non sono mai stati raccontati e che potrebbero essere conservati in una monografia. La memoria storica relativa alla vita di quest'azienda e dei suoi protagonisti, come mio padre, sta lentamente scomparendo e sarebbe un bene per noi riuscire a preservarla.

Bibliografia

Testi

- Babando, Bruno. *Con gli occhi del naufrago – Torino, declino e trasformazione di una “one company town”*. Milano: Franco Angeli, 1997.
- Fabris, Giampaolo. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Fontana, Andrea. *Manuale di Storytelling – Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d’impresa*. Milano: Etas, 2009.
- *Story Selling - Strategie del racconto per vendere sé stessi, i propri prodotti, la propria azienda*. Milano: Etas, 2010.
- J. Arnold, a cura di, K. Davies e S. Ditchfield. *History and Heritage – Consuming the past in contemporary culture*. Shaftesbury: Donhead, 1998.
- Magagnino, Mario. *Verona (Provincia di Gardaland)*. Verona: QuiEdit, 2009.
- Magagnino, Mario e Lorena Foroni. *Monogra e istituzionali d’impresa*. Verona: QuiEdit, 2010.
- Marani, P.C. e R. Pavoni. *Musei. Trasformazione di un’istituzione dall’età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio, 2006.
- Marini Clarelli, Maria Vittoria. *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*. Roma: Carocci editore, 2011.
- Montemaggi, Marco e Fabio Severino. *Heritage Marketing*. Milano: Franco Angeli, 2007.
- Motti, Germano. *Guida alla pubblicità industriale*. Milano: Franco Angeli, 1980.
- Salmon, Christian. *Storytelling – La fabbrica delle storie*. Roma: Fazi Editore, 2008.
- Valdani, Enrico e Fabio Ancarani. *Strategie di marketing del territorio – Generare valore per le imprese e i territori nell’economia della conoscenza*. Milano: Egea, 2000.

Risorse online

- AIDAF*. Ultimo accesso il 15 dicembre 2013. URL: <http://www.aidaf.it/>.
- AIPAI*. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014. URL: <http://www.patrimonioindustriale.it/aipai/storia.shtm>.
- Direzione Generale per gli Archivi*. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014. URL: <http://www.archivi.beniculturali.it/index.php/cosa-facciamo/tutela/item/567-dichiarazione-di-notevole-interesse>.
- History of Coca-cola Company's Websites*. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://www.coca-colacompany.com/stories/1s-and-0s-the-history-of-the-coca-cola-companys-website>.
- Codice Beni Culturali*. Ultimo accesso il 30 gennaio 2014. URL: http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1240240310779_codice2008.pdf.
- Casse Rurali Trentine - La storia*. Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: http://www.cassaruraleditrento.it/interne/la_storia_interna.ashx?ID=10709.
- DOC - Di Origine Culturale*. Ultimo accesso il 20 gennaio 2014. URL: <http://www.poligrappa.com/blog/doc-di-origine-culturale-la-prima-rete-di-musei-dimpresa-del-veneto/>.
- Fiat diventa FCA e trasloca - Il Sole24Ore*. Ultimo accesso il 10 febbraio 2014. URL: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-01-29/nasce-fiat-chrysler-automobiles-fca-nuovo-gruppo-automobilistico-globale-134502.shtml?uuid=ABY4f4s>.
- Museo Casa Enzo Ferrari*. Ultimo accesso il 19 dicembre 2013. URL: <http://www.museocasaenzoferrari.it/museo/>.
- Hanzo Archives*. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://www.hanzoarchives.com/>.
- Les Henokiens*. Ultimo accesso il 30 dicembre 2013. URL: http://www.henokiens.com/index_gb.php.
- "Heritage Marketing" in OMI*. Ultimo accesso il 30 dicembre 2013. URL: <http://www.monografieimpresa.it/blog/heritage-marketing-quando-la-storia-di-aziende-e-famiglie-rappresenta-un-valore-in-piu/>.
- Made in Italy*. Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: <http://www.made-in-italy.com/>.
- Studio KPMG - "Made in Italy works?"* Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: <http://www.kpmg.com/IT/it/>

- IssuesAndInsights / Events / Documents / KPMGFrancoMasera . pdf.
- Report Ministro degli Esteri sul Made in Italy*. Ultimo accesso il 28 dicembre 2013. URL: http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala_Stampa/ArchivioNotizie/Interventi/2012/03/20120322_Terzi_ASEAN.htm.
- La terra dei motori - Motor Valley*. Ultimo accesso il 25 gennaio 2013. URL: <http://www.motorvalley.it/>.
- Museimpresa*. Ultimo accesso il 4 dicembre 2013. URL: <http://www.museimpresa.com/>.
- OMI - Osservatorio Monogra e istituzionali d'impresa*. Ultimo accesso il 8 febbraio 2014. URL: <http://www.monografieimpresa.it/>.
- Il Paesaggio dell'Eccellenza*. Ultimo accesso il 14 dicembre 2013. URL: <http://www.paesaggioeccellenza.it>.
- Poli Museo della Grappa*. Ultimo accesso il 10 febbraio 2014. URL: <http://www.grappa.com/>.
- Registro Imprese Storiche*. Ultimo accesso il 29 dicembre 2013. URL: <http://www.unioncamere.gov.it/P48A0C0S738/Le-radici-del-futuro.htm>.
- Inchiesta Report - "Autoalleanza"*. Ultimo accesso il 10 dicembre 2013. URL: <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-6c19414c-c3ce-4c78-ad8b-78c166e0a71f.html>.
- Episodio "The Simpsons" 3f11, 7ª stagione*. Ultimo accesso il 22 dicembre 2013. URL: http://www.thesimpson.it/dispatcher.asp?sezione=il_cartone&pagina=episodi_scheda&codice=3f11.
- Classi che reddito medio comuni italiani - Il Sole24Ore*. Ultimo accesso il 12 dicembre 2013. URL: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-03-26/milano-stacca-tutti-classifica-132221.shtml>.
- "Stakeholder, etica ed innovazione"*. Ultimo accesso il 19 dicembre 2013. URL: <http://www.uniud.it/didattica/facolta/economia/etica-e-economia-1011/slides-a-a-2011-12/E-E-%20-%20Stakeholder%20etica%20ed%20innovazione%20-%20PM%2002.12.pdf>.
- TICCIH*. Ultimo accesso il 27 dicembre 2013. URL: <http://ticcih.org/>.
- Winespectator 2013*. Ultimo accesso il 23 dicembre 2013. URL: http://2013.top100.winespectator.com/list/?full_list=true.