



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**L’HERITAGE MARKETING, UN PATRIMONIO DA
CUSTODIRE E VALORIZZARE:
IL CASO FRATELLI GUZZINI**

**HERITAGE MARKETING, AN EXPERTISE TO BE PRESERVED
AND ENHANCED: THE CASE OF FRATELLI GUZZINI**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Camilla Capriotti

Anno Accademico 2022 – 2023

Alle storie e ai racconti dei miei nonni,
Alla memoria e ai ricordi che mi legheranno per sempre a te zio,
A me stessa, possa sempre continuare ad avere la curiosità
e l'emozione di ascoltare ed imparare.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I.....	5
L'HERITAGE MARKETING	5
1.1 “Ritorno al passato”: dalla ricerca della modernità alla ricerca di semplicità ed autenticità	5
1.2 Heritage e Cultural Heritage: origini ed evoluzione	9
1.3 Heritage marketing: la storia come vantaggio competitivo	13
1.4 Corporate e Brand Heritage e la nuova identità d'impresa.....	19
1.5 Heritage e stakeholder engagement: tra Responsabilità sociale d'impresa e territorio	25
1.6 Heritage e innovazione: uno sguardo al passato solo per affrontare il futuro	30
1.7 Le percezioni e gli impatti sul consumatore dell'Heritage	35
1.8 L'Heritage nelle imprese longeve e non	41
CAPITOLO II.....	45
IL PROCESSO DI HERITAGE MARKETING E I SUOI STRUMENTI....	45
2.1 Tra la storia e il management.....	45
2.2 Pensare l'Heritage	49
2.3 Da diversi punti di vista ad una visione d'insieme del processo di Heritage	55
2.4 Lo <i>Storytelling</i> per raccontare la Storia d'Impresa	61
2.5 Gli strumenti dell'Heritage marketing	68

2.6 Narrare attraverso parole, immagini e suoni	71
2.7 Narrare digitalmente attraverso parole, immagini e suoni	76
2.8 Narrare attraverso prodotti e brand	79
2.9 Narrare attraverso luoghi	83
2.9.1 Gli archivi d’Impresa	85
2.9.2 I musei d’impresa.....	92
2.10 Narrare attraverso celebrazioni e relazioni	98
2.11 Narrare per il sociale	100
2.12 Total Corporate Heritage Communication: “il filo rosso della narrazione”	102
2.13 Insieme per l’Heritage.....	104
CAPITOLO III	111
IL CASO FRATELLI GUZZINI	111
3.1 Introduzione	111
3.1.1 Le Marche e le tradizioni	112
3.1.2 La valorizzazione dell’Heritage nelle Marche	114
3.2 La storia di Fratelli Guzzini	116
3.3 Metodologia di ricerca	126
3.4 L’Heritage per l’azienda Fratelli Guzzini	128
3.5 Il “Quoziente heritage” di Fratelli Guzzini	133
3.6 Il processo di Heritage	138
3.7 Gli strumenti e la narrazione del patrimonio di Fratelli Guzzini	142
3.8 Fratelli Guzzini e l’impegno associativo: Il Paesaggio delle Eccellenze...	155
3.9 Gli impatti di una strategia di heritage.....	158
3.10 Il Futuro dell’Heritage: punti di vista dell’intervistato	159
3.11 Osservazioni critiche sul caso studio	161

CONCLUSIONI.....	169
BIBLIOGRAFIA	175
SITOGRAFIA	183
ALLEGATO.....	189

INTRODUZIONE

Nel panorama attuale, le imprese si trovano di fronte alla sfida cruciale di adeguarsi a repentini cambiamenti, in cui il marchio si configura come una delle poche risorse in grado di conferire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine. Un approccio strategico per le imprese, per affrontare questa instabilità ambientale consiste proprio nell'evidenziare gli elementi storici, al fine di trasmettere una sensazione di stabilità e affidabilità¹, che i consumatori ricercano sempre più in un mercato caratterizzato da iperscelta.

Sebbene tutte le imprese hanno una storia da raccontare, non tutte la considerano e la enfatizzano nel corso della loro vita. Tuttavia, è essenziale comprendere che la memoria aziendale va conservata come un bene fragile, precario e deperibile² e che se valorizzata rappresenta una risorsa importantissima, in quanto ogni azienda ha un patrimonio unico e non imitabile. A tal proposito si comincia ad associare all'heritage, ossia al patrimonio, il marketing, per evidenziare una gestione e comunicazione strategica per le imprese del loro patrimonio storico.

¹ Hakala U., Lähti S., Sandberg B., *Operationalising brand heritage and cultural heritage*. Journal of Product & Brand Management, 20(6), 2011, pp.447-456.

² Ferrarotti F., *L'Italia tra storia e memoria*. Appartenenza e identità (Vol. 22), Donzelli Editore,

Il presente lavoro intende evidenziare proprio l'importanza della storia e del patrimonio di un'azienda come risorsa fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo significativo, e mettere in luce le opportunità spesso trascurate da molte aziende nel non sfruttare pienamente le proprie radici e la propria storia, trascurando così un *tesoro*³ prezioso.

Nonostante l'importanza acquisita sempre più dalla valorizzazione del patrimonio storico aziendale, si evidenzia una letteratura ancora non abbastanza attenta a queste tematiche.

A tal proposito, la rilevanza del lavoro di tesi sta proprio in un'analisi approfondita della letteratura, con l'intento di riunire tutti i temi legati all'Heritage marketing, per far comprendere come sia importante, come convenga investirci e come riuscire a gestire questa importante leva attraverso il processo e i suoi strumenti. Inoltre, mediante un'analisi sul caso studio dell'azienda Fratelli Guzzini si andranno ad analizzare come tutti questi aspetti trovano applicazione in una realtà aziendale.

In particolare, nel primo capitolo ci si propone di fornire una panoramica esaustiva della letteratura accademica concernente il concetto di *Heritage*, ossia di patrimonio. Così, cercando di definire il costrutto e di delinearne la sua

1998, p.23.

³ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., In prefazione: *Heritage Marketing. Come aprire lo*

importanza in termini di valorizzazione, si parte da un'analisi delle nuove esigenze dei consumatori, per poi spiegare come questo termine abbia trovato applicazione in tempi recenti nei campi del management e del marketing, introducendo così il concetto di *Heritage marketing*. Si cercano poi di esaminare diverse prospettive legate a questa nozione, focalizzandosi su quanto un brand o un marchio possono definirsi del patrimonio, e sugli impatti che una valorizzazione dell'heritage da parte di questi ultimi può avere sugli stakeholder aziendali e, in particolare, sui consumatori. Infine, si analizzano due aspetti critici legati all'heritage, ossia come questo si lega con il concetto di innovazione, che appare così distante e come non può essere legato soltanto a quelle imprese definite longeve.

Il secondo capitolo, invece, cerca di entrare più nell'operativo di come il patrimonio può trovare applicazione all'interno delle imprese. Attraverso un approccio interdisciplinare che unisce la storia e il management, si cerca di esaminare il modello organizzativo che le imprese dovrebbero adottare per riuscire a valorizzare al meglio il loro prezioso patrimonio, superando le barriere che ne limitano l'utilizzo. Così, a fronte di un'integrazione tra diversi *framework* che la letteratura fornisce, si delinea quello che può essere definito il processo di

scirigno e trovare un tesoro, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018.

implementazione, gestione e custodia dell'heritage, insieme agli strumenti che si possono utilizzare per riuscire a valorizzare al meglio questo prezioso tesoro aziendale. Tali strumenti sono molteplici e arrivano al pubblico di riferimento attraverso un racconto che coinvolge parole, immagini e suoni, prodotti e brand, luoghi, celebrazioni e relazioni ed infine il sociale, mantenendo però sempre una costante coerenza narrativa.

Infine, il terzo capitolo, cerca invece di entrare nella concezione e gestione del patrimonio all'interno di un contesto aziendale specifico, focalizzandosi sul caso dell'azienda Fratelli Guzzini. Quest'ultima si contraddistingue per una lunga storia che si intreccia profondamente con il territorio marchigiano e con le sue tradizioni. Attraverso un'indagine interna, condotta tramite ricerca e interviste semi strutturate al Responsabile Marketing dell'azienda Fratelli Guzzini, si esplora quanto questa impresa può essere definita una *Corporate heritage organization* e un *Brand heritage*, ed il modo in cui essa interpreta e valorizza il suo patrimonio storico, analizzando il processo e gli strumenti adottati a tal fine.

CAPITOLO I

L'HERITAGE MARKETING

1.1 “Ritorno al passato”: dalla ricerca della modernità alla ricerca di semplicità ed autenticità

Per ottenere una comprensione esaustiva di qualsiasi tematica, è vincolante non ricorrere a un'analisi dell'evoluzione storica associata. In generale, è possibile affermare che il paradigma del consumo ha subito frequenti mutamenti nel corso della storia.

Inseriti in una cultura di carattere ereditario, in cui il valore dei beni era intrinsecamente legato alla loro permanenza temporale all'interno della famiglia, si assiste ad un graduale processo di trasformazione. Questo, infatti, viene sostituito dall'attrazione estenuante della novità, da una ricerca continua di modernità¹.

Nell'epoca attuale che Codeluppi definisce “ipermodernismo”, osserviamo un fenomeno che può essere qualificato quasi come “un ritorno al passato”, dall'attrazione per l'innovazione che aveva caratterizzato l'ultimo periodo, si è manifestato un crescente interesse verso la ricerca di semplicità. “C'è una

¹ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp.15-18.

reversibilità temporale che comporta l'abbandono della cultura modernista e del suo mito del progresso in favore di un orientamento retrospettivo e nostalgico, che cerca di recuperare ma con disincanto il passato, mescolandolo anche confusamente con il presente”². Tutto questo, è spinto da un'era contemporanea caratterizzata da una saturazione dell'offerta che porta ad un mercato altamente competitivo, e consumatori che si trovano a fronteggiare un fenomeno di iperscelta, con conseguenti difficoltà nel processo decisionale. Così alla semplicità si aggiunge il neotradizionalismo, che implica una valorizzazione degli elementi storici che hanno resistito all'usura del tempo. Marche e prodotti del passato tornano “alla ribalta”, riflettendo la consapevolezza crescente che “è sempre più raro incontrare delle vere novità e che è meglio rivolgersi a ciò che è già noto”³.

Come dice il noto sociologo Fabris Giampaolo, occorre “mettersi nei panni del consumatore”, comprendendo i suoi bisogni, aspettative e comportamenti. Implica un'inversione di pratica rispetto alla consuetudine aziendale, che spesso si caratterizza per un'auto-referenzialità e adottare invece una prospettiva orientata al consumatore. Lo stesso sociologo parla di un consumatore che diventa “prosumer”, che unisce in sé il ruolo di produttore e consumatore, si trasforma in un soggetto attivo che richiede un coinvolgimento nella creazione di valore e

² Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. p.31.

prende sempre più le distanza da un prodotto anonimo e standardizzato⁴.

Stiamo assistendo ad una nuova configurazione di consumo che, oltre alla tradizionale dimensione economica⁵, integra nuove sfaccettature quali: la dimensione esperienziale ed estetica; la dimensione tribale e la ricerca di autenticità; e la dimensione etica. La prima dimensione, non fa altro che enfatizzare una delle esigenze più importanti del nuovo consumatore ossia la crescente importanza assunta dalle emozioni, il coinvolgimento della globalità dei sensi e la ricerca del bello, dell'estetica⁶.

Codeluppi nel suo libro afferma come: “il mondo è andato sempre più estetizzandosi attraverso gli oggetti disponibili per tutti (cioè le merci), che hanno preso il posto degli oggetti unici (ovvero le opere d'arte)”⁷. I beni si riempiono di significati, centrale diviene quello che Pine e Gilmore chiamano “marketing esperienziale”, un cambiamento fondamentale nel modo in cui i beni vengono concepiti e venduti, dove evidenziano come le esperienze sono una quarta forma

³ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. p.32.

⁴ Fabris G., *Customer Knowledge Marketing*, Consumatori, diritto e mercato, 2008, pp.91-98.

⁵ Ossia la dimensione che è legata proprio all'aspetto economico delle decisioni di acquisto del consumatore, come la variabile del prezzo e quindi la convenienza economica e altri fattori finanziari.

⁶ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 42-56.

⁷ Codeluppi V., *La marca: Tra impresa e società*, Franco Angeli, Milano, 2023, pp. 11-12.

di offerta economica, distinta dai servizi, dai prodotti e dalle commodity⁸.

La dimensione tribale fa riferimento alle tribù, ossia queste nuove configurazioni di aggregazione sociale che sono il frutto della ricerca di nuove forme di aggregazione e condivisione. Queste infatti hanno origine nelle esperienze di consumo che offrono agli individui occasioni per riunirsi, che condividendo valori, emozioni e sentimenti, trovano nel prodotto e nella marca un momento di incontro. Un'ulteriore tendenza è poi la ricerca di autenticità, ossia la ricerca e il desiderio degli individui di vivere una vita più vera e autentica. Questo porta al tentativo di restaurare credenze antiche, tornando sempre più a quello anche prima definito come un "ritorno al passato".⁹ I consumatori sono alla ricerca di marchi autentici con una storia che sia genuina, ma occorre chiedersi che cosa i consumatori nella storia del marchio aziendale reputano appunto autentico¹⁰, e da un'analisi emerge come risulta autentico un marchio che continua a mantenere legami con le sue radici originali, i cui prodotti continuano ad essere punti di riferimento sul mercato ed infine che continua a rappresentare ciò che rappresentava anche in passato¹¹.

⁸ Pine II B.J., Gilmore, J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, 2015.

⁹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 50-52.

¹⁰ Rindell A., Santos F.P., De Lima A.P., *Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage*. Journal of Brand Management, 22, 2015, pp. 467-484.

¹¹ Rindell A., Santos, F.P., *What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A*

Infine, emerge la dimensione etica del consumo, evidenziando una crescente sensibilità nei confronti delle implicazioni etiche associate ai comportamenti di consumo e alle pratiche imprenditoriali. Tale prospettiva si traduce nel distanziamento dal consumismo a favore di una missione incentrata sulla generazione di valore economico e sociale per tutti gli attori coinvolti nell'ambito aziendale. In questo contesto, si profila il concetto di *societing*, mirato a promuovere relazioni durature con tutti gli stakeholder, con un approccio imprenditoriale etico e sostenibile¹².

I consumatori non sono più guidati dai bisogni ma dai desideri che alimentano quella che è una nuova domanda, ossia la domanda di esperienze autentiche ed uniche capaci di suscitare emozioni che appaghino la globalità dei sensi. “L’*homo economicus* della modernità, spinto dalla razionalità, lascia spazio all’*homo ludens* del postmoderno che privilegia aspetti psicologici e di significazione sociale”¹³.

1.2 Heritage e Cultural Heritage: origini ed evoluzione

Il termine *Heritage*, ossia patrimonio, ha le sue origini in Francia¹⁴, ma

semiotic approach., Journal of Brand Management, 28(5), 2021, pp.545-558.

¹² Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 53-54.

¹³ Montella M.M., *I Musei d’Impresa. Heritage e total relationship marketing*, Studi MOA, collana di management e organizzazione aziendale, 2018, p.57.

¹⁴ Heathcote E., *How to build heritage*, The Financial Times, January, Vol. 8-9, 2011, p. 8.

l'etimologia della parola affonda le sue radici antiche nel latino¹⁵ e trova significato in: ereditare, trasmettere¹⁶. Nonostante ciò, l'uso del termine *heritage* è ancora comunemente e maggiormente utilizzato anche in italiano.

L'*heritage* viene definito come “things which are passed on from one generation to another”¹⁷, ossia tutto ciò che si tramanda da una generazione all'altra.

La Napolitano afferma come l'*heritage* rimanda alle nozioni di eredità e patrimonio, la prima fa riferimento a ciò che la storia ha prodotto nel tempo e che rafforza l'identità di un territorio o di un gruppo sociale, mentre il secondo, che dal latino significa “dovere del padre”, riguarda tutto ciò che viene tramandato di padre in figlio. Ma questi termini, eredità e patrimonio, costituiscono *heritage* “nella misura in cui soggetti o gruppi valutano, inscrivono e reinterpretano tali risorse nel proprio presente”¹⁸.

Il concetto di *heritage* ha ampliato nel tempo i suoi confini fino ad arrivare all'utilizzo del termine da parte dell'Unesco, che ha esteso il patrimonio all'intera umanità. Il primo documento internazionale che parla di *heritage* è la *Carta di Venezia* del 1964, in cui si definiscono le linee guida per disciplinare interventi di

¹⁵ Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/heritage>.

¹⁶ Heathcote E., *How to build heritage*, op cit. p. 8.

¹⁷ Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-italian/heritage>.

¹⁸ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 30-31.

conservazione e restauro di monumenti, manufatti archeologici, siti storici e archeologici e contesti urbani e rurali per preservare civiltà e tradizioni. Si evidenzia poi la *World heritage convention* del 1972 dell'Unesco, che adotta la nozione di *Cultural heritage*, ossia patrimonio culturale, ed include oltre ai monumenti anche opere architettoniche e di scultura, la pittura, le iscrizioni e i siti rupestri e archeologici¹⁹. L'Unesco poi con la *World conference on cultural policies* del 1982 da una definizione diversa di *Cultural heritage*, come “l'insieme delle opere materiali e immateriali espressione di vita e organizzazione sociale di gruppi e comunità che va difeso e preservato”²⁰, che include: le opere di artisti, architetti, musicisti, scrittori, scienziati; le espressioni della creatività e spiritualità di gruppi e comunità; e il sistema di valori che danno senso alla comunità come monumenti, opere d'arte, archivi, biblioteche, luoghi storici, lingue, riti e credenze. Si assiste poi alla proclamazione del *World decade for cultural development* del 1987-1988 da parte delle nazioni Unite che rafforza il *Cultural heritage* come “fonte di identità per gruppi, comunità e intere nazioni”²¹.

L'heritage come interesse delle singole Nazioni fatica ad affermarsi. Infatti, dopo che durante gli anni '70 la conservazione del patrimonio diviene sempre più

¹⁹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 31-33.

²⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p.32.

²¹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e*

importante, si arriva negli anni '80 ad una crescente preoccupazione da parte dei leader politici di diversi Paesi riguardo al proprio patrimonio nazionale che ha portato alla definizione di politiche per avviare un processo di conservazione su larga scala.²² Lo stato pioniere sui temi dell'heritage è l'Inghilterra, che nel 1980, con i *National Heritage Acts*, ha dedicato interesse e investimenti alla ristrutturazione delle proprietà storiche di interesse nazionale²³.

La *National Heritage conference* del 1983, elabora finalmente una definizione più ampia di *heritage*, che trova conferma e ampliamento in tempi recenti, con la *Convention for the Safeguarding of the intangible Cultural Heritage* dell'Unesco, siglata nel 2003. Questa convenzione è centrale per il concetto di patrimonio culturale che conosciamo oggi, perché parla di *Intangible Cultural Heritage*, comprendendo nella definizione oltre che strumenti, oggetti, manufatti e spazi culturali di natura tangibile, anche aspetti intangibili, come l'insieme delle pratiche, delle rappresentazioni, delle espressioni, delle conoscenze e delle abilità, che le comunità, i gruppi e gli individui riconoscono come parte del loro patrimonio. L'*intangible heritage* arriva ad includere le tradizioni, le espressioni orali, il linguaggio come veicolo del patrimonio immateriale, le arti dello spettacolo, le pratiche sociali, i riti, le feste, le conoscenze, le pratiche riguardanti

trovare un tesoro, 2018, op cit. pp. 31-33.

²² Misiura S., *Heritage Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006, pp. 4.

la natura e l'universo e l'artigianato tradizionale. Questo documento è centrale proprio perché amplia la nozione di *heritage* includendo la memoria, le tradizioni tramandate oralmente ed i saperi popolari²⁴.

Negli anni '80 le industrie del tempo libero e del turismo iniziano anche a sfruttare questo patrimonio culturale, trasformandolo in attrazione, così da avere guadagni commerciali. Infatti, la maggioranza della letteratura sul patrimonio si è concentrata proprio sul turismo del patrimonio²⁵.

L'heritage quindi fa fatica ad affermarsi, inizialmente era utilizzato in riferimento all'arte e alla cultura e solo più tardi viene associato ad altri ambiti, come quello del turismo, e ancora più tardi, in tempi recenti, a quello del management e del marketing²⁶.

1.3 Heritage marketing: la storia come vantaggio competitivo

Il marketing è una disciplina accademica relativamente nuova, degli anni '50, e soltanto in anni recenti ha visto il suo accostamento alla parola *heritage*, iniziando

²³ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 33-34.

²⁴ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 34-35.

²⁵ Misiura S., *Heritage Marketing*, 2006, op cit. pp. 3-9.

²⁶ Lucci P., Sacchi S., *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 27-31.

così a parlare di *Heritage marketing*²⁷. Questo, che può essere definito come “un processo manageriale di scoperta, attivazione e comunicazione del patrimonio storico aziendale e del sistema di principi e valori dell’organizzazione”²⁸, si configura come una risposta efficace alle crescenti necessità avvertite dagli imprenditori e dai manager per far fronte alle profonde trasformazioni economiche e sociali attualmente in corso, come illustrato nel capitolo introduttivo.

Fino agli anni '50 la storia economica ha manifestato una netta avversione per concetti quali l'heritage marketing. Questo atteggiamento è stato ampiamente evidente nell'arco temporale che va dalla metà dell'Ottocento al secondo dopoguerra, durante il quale si è verificata una costante ricerca di modernità e una corsa incessante verso l'innovazione. Durante questo periodo, tutto ciò che era legato al passato veniva generalmente relegato a un secondo piano, privo di una logica sistematica, o addirittura nascosto e, in alcuni casi, distrutto senza alcuno scrupolo. Le rare eccezioni a questa tendenza erano spesso motivate da impulsi emotivi e di nostalgia, anziché da strategie ponderate, e sono proprio queste eccezioni che hanno consentito la preservazione fino ai giorni nostri di alcuni esempi di patrimonio industriale²⁹.

²⁷ Misiura S., *Heritage Marketing*, 2006, op cit. p. 3

²⁸ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 44.

²⁹ Lucci P., Sacchi S., *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*, 2014, op. cit. pp.30-32.

In un mercato saturo dalla competizione, gli *asset* su cui l'impresa deve far leva per avere successo, perché difficilmente imitabili, sono sempre più le risorse immateriali di prodotto e aziendali³⁰, ed in particolare il capitale intellettuale. Quindi, il valore accumulato nella storia dell'impresa viene ormai pienamente riconosciuto come *asset* per la produzione di valore, e l'heritage marketing si presenta come lo strumento per fare della longevità una rilevante fonte di differenziazione e di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza³¹.

Una distinzione però va fatta tra due concetti, "storia" e "patrimonio". Questi vengono talvolta impiegati in modo interscambiabile, tuttavia, è importante sottolineare che non sono concetti equivalenti. La storia mira a ricostruire e comprendere il passato attraverso l'analisi approfondita di prove concrete, contrariamente a ciò, il concetto di patrimonio rappresenta un racconto particolare che tende spesso a mitizzare il passato, eliminando le componenti ritenute insignificanti e giocando sull'aspetto emotivo. Il patrimonio culturale diciamo che confeziona in modo più deliberato la storia per adempiere a scopi contemporanei³². Infatti, uno degli aspetti negativi che Balmer riconosce al patrimonio viene riscontrato nel fatto che le organizzazioni promuovono

³⁰ Brondoni S.M., *Intangibles, Global Networks & Corporate Social Responsibility*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n.2, 2010, pp.6-24.

³¹ Montella M.M., *I Musei d'Impresa. Heritage e total relationship marketing*, 2018, op cit. pp. 65-77.

³² Witkowski T.H., *Historical research and the marketing of heritage*, Japan Marketing History

caratteristiche positive del patrimonio minimizzando considerazioni negative che hanno caratterizzato la storia di quella determinata azienda³³.

Inoltre, mentre la storia si concentra solo sul passato, il patrimonio al contrario lo rende rilevante per i contesti e gli scopi contemporanei, abbracciando appunto passato, presente, ma anche futuro. Infatti tutte le organizzazioni “hanno una storia”, ma solo un numero minore ha un significativo e prezioso patrimonio aziendale³⁴.

Quindi non basta avere una storia per fare dell’heritage, perché occorre che questa storia venga condivisa, raccontata e valorizzata.

Il patrimonio è significativo perché fornisce un’ancora preziosa in tempi di incertezza e offre un senso di continuità. “Heritage is seen to be salient since it offers certainty in a world of uncertainty”³⁵. I *Corporate heritage brands*, ossia i marchi del patrimonio aziendale, come si avrà modo di approfondire, sono punti di riferimento stabili in un mondo in cambiamento e riescono a sfruttare le emozioni positive del pubblico³⁶.

Review, 2022, pp. 153-154.

³³ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss 3, 2013, p.320.

³⁴ Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage, 2007*, op cit. pp. 5-6

³⁵ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss 9/1, 2011, p.1383.

³⁶ Balmer J.M.T., Greyser S.A., Urde M., *The Crown as a corporate brand: insights from monarchies*, *Journal of Brand Management*, Vol. 14, 2006, pp. 137-161.

L'adeguato impiego dell'eredità storica è capace di potenziare le relazioni con la clientela, apportando un valore aggiunto in termini di esperienza, coinvolgimento emotivo, empatia e interazione sociale³⁷.

Quindi l'utilizzo dell'Heritage quasi come indispensabile adattamento delle imprese a questo ambiente emergente, consentendo loro di mantenersi competitive.

Il patrimonio aziendale diviene tanto importante a livello competitivo, a tal punto che Balmer parla di *appropriated corporate heritage*, ossia di eredità aziendale appropriata, riferita al fenomeno per cui un'organizzazione acquisisce strategicamente un'eredità aziendale. Ne sono un esempio l'India e la Cina, con economie in rapida espansione, che hanno acquisito celebri marchi automobilistici del patrimonio aziendale³⁸, consapevoli proprio della percezione positiva che vi era associata e del vantaggio che questo può generare.

Non mancano casi aziendali in cui l'heritage gioca un ruolo vincente, non solo come appena visto nella fase iniziale, ossia nell'entrata nel mercato, ma anche nel corso della vita dell'azienda, aiutandola a superare crisi strutturali del marchio attraverso proprio un ripristino del patrimonio aziendale³⁹. Ma l'heritage “arriva in

³⁷ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 50.

³⁸ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. p.297.

³⁹ Cooper H., Miller D, Merrilees, B., *Restoring luxury corporate heritage brands: From crisis to*

soccorso” anche per i cosiddetti *sleeping beauties*, ossia quei brand che non sono più attivi sul mercato ma che hanno ancora la potenzialità di rinascere facendo leva proprio sul loro ampio patrimonio⁴⁰.

Quindi, soltanto recentemente c’è stato questo cambiamento epocale nel marketing, con la consapevolezza che le istituzioni del patrimonio aziendale possono essere una risorsa aziendale senza pari, altamente significativa per i clienti e gli altri stakeholder. Emerge come il patrimonio risulti essere una risorsa unica, redditizia ma soprattutto perenne, dando alle organizzazioni il potenziale per esistere “per sempre”⁴¹.

C’è stato nel tempo un aumento esponenziale dei costrutti di marketing legati al passato, proprio comprendendo il vantaggio competitivo, contribuendo a quel fenomeno che Stephen Brown chiamava “yestermania”. E’ importante però sottolineare che questo avviene nella pratica del marketing, ma a livello concettuale e strumentale il passato viene ancora ignorato. Si parla di “marketing del passato come paese straniero”, evidenziando come il passato spesso viene visto come qualcosa di irrilevante, quando al contrario deve essere una parte

ascendancy. Journal of Brand Management, 22, 2015, pp. 448-466.

⁴⁰ Dion, D., Mazzalovo G., *Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage*. Journal of Business Research, 69(12), 2016, pp. 5894-5900.

⁴¹ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 291-292.

significativa e indispensabile del marketing⁴².

1.4 Corporate e Brand Heritage e la nuova identità d'impresa

Il *Brand Heritage* viene definito da Urde come: “a dimension of a brand’s identity found in its track record, longevity, core values, use of symbols, and particularly in an organisational belief that its history is important” e continua affermando come, appunto, il marchio storico è un marchio con un posizionamento ed una proposta di valore basati sul suo patrimonio⁴³.

Infatti, si evidenzia una distinzione fra un *heritage brand*, ossia un marchio storico, e un *brand with an heritage*, ossia un marchio con un patrimonio, e la differenza sta proprio nel fatto che, il primo ha un posizionamento e una proposta di valore basati sul proprio patrimonio perché l’azienda sceglie di enfatizzare la sua storia come componente dell’identità, al contrario del secondo. “To make heritage part of a brand’s value proposition is a strategic decision”⁴⁴, sottolineando come è una decisione strategica quella di diventare un marchio storico e non rimanere un semplice marchio con un patrimonio.

Ma quando un marchio è storico? Sempre Urde cerca di rispondere a questa

⁴² Balmer J.M.T., Burghausen M., *Marketing, the past and corporate heritage*. Marketing Theory, 19(2), 2019, pp. 217-227.

⁴³ Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage*, Journal of Brand Management, 2007, p.4.

domanda evidenziando cinque caratteristiche, che se presenti aumentano l'*Heritage quotient* (HQ):

- “*Track record*”, ossia fornire valore a tutti i suoi clienti e stakeholder, professando i propri valori in modo coerente e costante nel tempo;
- “*Longevity*”, ossia il mantenimento della propria continuità di marca nel tempo, nonostante i passaggi generazionali o di proprietà;
- “*Core values*”, intesi come la continuità e la coerenza dei valori fondamentali della marca;
- “*Use of symbol*”, ossia l’utilizzo di simboli per esprimere il proprio patrimonio, come l’utilizzo del logo e del design;
- Ed infine “*History important to identity*”, ossia l’importanza della storia per l’impresa, che sia determinante nell’impostare le strategie.

Quante più di queste caratteristiche sono presenti, quanto più è probabile che un marchio abbia un alto quoziente storico (HQ)⁴⁵.

Come si parla di *Brand Heritage*, evidenziando il patrimonio storico nel marchio, si parla anche di *Corporate Heritage*, ossia di patrimonio storico in relazione all’azienda nel suo complesso. A tal proposito, si evidenziano sei

⁴⁴ Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage*, op cit. p. 4.

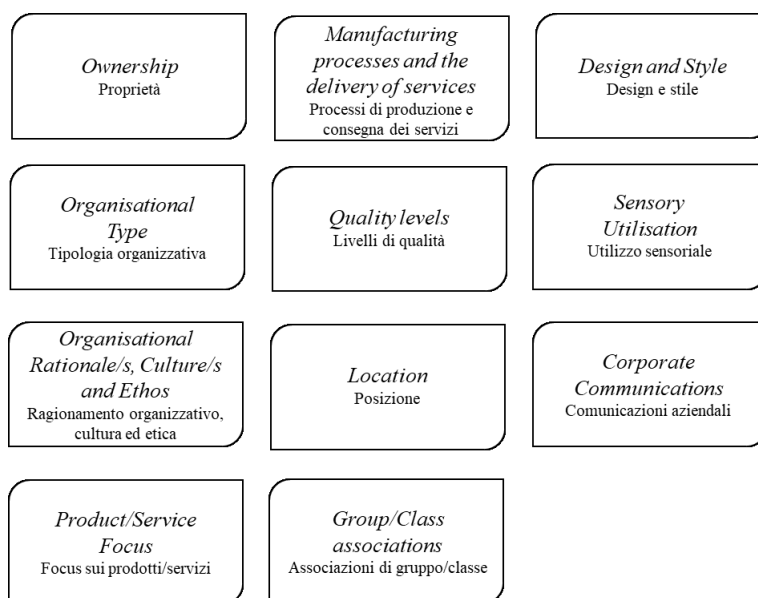
⁴⁵ Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage*, op cit. pp.1-24.

caratteristiche che servono per identificare una *corporate heritage organizations*, ossia un'impresa storica, quindi affinché il patrimonio aziendale sia autentico e si trasformi in un reale vantaggio competitivo per l'azienda⁴⁶:

- “*omni-temporality*”, l'omnitemporalità fa riferimento al fatto che, come avremo modo di vedere nei prossimi paragrafi, le identità del patrimonio aziendale devono sussistere in tutti e tre gli intervalli temporali: passato, presente e futuro;
- “*institution trait constancy*”, consiste nel mantenere costanti dei tratti istituzionali su una o più dimensioni delle undici identificate nella *Figura 1.1* da Balmer;

⁴⁶ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 290 – 326.

Figura 1.1- Gli undici tratti organizzativi evidenziati da Balmer



Fonte: Balmer J.M.T, *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 290 – 326; elaborazione personale.

- “*external/internal tri-generational hereditary*”, si riferisce al fatto che l’autore ritiene che per essere appunto considerato patrimonio aziendale devono essere passate almeno tre generazioni, corrispondenti a circa 50 anni. Sancisce due tipi di ereditarietà, quella esterna relativa a clienti e altri stakeholder, e quella interna invece riguardante la proprietà, i manager e i lavoratori. L’autore afferma come la dimensione ereditaria del patrimonio sarà più forte dove si manifesta sia internamente che esternamente;
- “*augmented role identities*”, ci riferiamo all’identità di ruolo

aumentata, ossia al fatto che un'organizzazione incorpora e abbraccia diverse identità o ruoli nella società. Le istituzioni del patrimonio hanno diverse identità di ruolo: includono un'identità di tempo, un'identità di luogo, un'identità di cultura, un'identità sociale e un'identità familiare. Le istituzioni del patrimonio, infatti, vengono appunto associate ad esempio a persone, luoghi e culture;

- “*ceaseless multigenerational stakeholder utility*”, riguarda la capacità di continuare a soddisfare i desideri e bisogni di tutti gli stakeholder, non basta averlo fatto nel passato, farlo nel presente ma anche continuare a soddisfarli anche nel futuro;
- e “*unremitting management tenacity*”, ossia la tenacia incessante del management nel custodire il patrimonio aziendale consapevoli della risorsa preziosa che rappresenta ⁴⁷.

Sia un *Brand heritage* che una *Corporate heritage* hanno bisogno di essere supportate da attività strategiche che le valorizzano, questo viene fatto grazie all'heritage marketing⁴⁸ e ai suoi strumenti che si avranno modo di analizzare nel prossimo capitolo.

⁴⁷ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, , 2013, op cit. pp. 290 – 326.

⁴⁸ Bernardi A., Cedrola E., Cantù C.L., *Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda*. Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda,

Nel 2011 si introduce il concetto di *corporate heritage identities* e si presenta una distinzione proprio rispetto ai *corporate heritage brands*, ossia ai marchi del patrimonio aziendale, affermando come entrambi sono apparentemente immutabili, ma mentre quest'ultimo fa riferimento a promesse istituzionali e aspettative degli stakeholder che sono associate al marchio aziendale, le identità del patrimonio aziendale (*corporate heritage identities*), invece, si riferiscono a quegli attributi e qualità istituzionali che definiscono l'identità complessiva di un'organizzazione⁴⁹.

La paternità del concetto di *corporate heritage identity* è da attribuirsi a John Balmer⁵⁰, che oltre a definirla, come appena visto, come tratti dell'identità istituzionale che sono rimasti invariati e significativi nel corso del tempo, in virtù di questo, viene considerata anche come appartenete al passato, presente e futuro. Nonostante si parli di tratti che rimangono costanti, in realtà, come vedremo possono variare nel corso del tempo, con la condizione però di mantenere la loro autenticità. Gli elementi della *corporate heritage identity* possono abbracciare “corporate competencies, cultures, philosophies, activities, markets and groups, etc. and may find, in addition, expression in distinctive visual identities,

2021, pp.11-30.

⁴⁹ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op cit. p.1381.

⁵⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 38.

architecture and service offerings”⁵¹.

La *corporate heritage identity* è stata identificata come una nuova identità d’impresa, come una tipologia distintiva di *corporate identity*⁵².

Quindi il patrimonio aziendale non solo è una risorsa chiave della *product brand identity*, perché in grado di dare un valore anche ai singoli prodotti, ma anche della *corporate brand identity* ed infine, ancora di più, nel concetto più ampio di *corporate identity*.

Per gestire con successo questa nuova identità emerge come centrale che “managers to think, feel, and act as cutodians”⁵³, ossia che i manager pensino, sentano e agiscano come custodi di un patrimonio che possiamo considerare “un tesoro” per l’azienda, capace di far vivere il “per sempre”.

1.5 Heritage e stakeholder engagement: tra Responsabilità sociale d’impresa e territorio

Siamo a conoscenza del fatto che l’impresa è un sistema economico a finalità plurime, questo non opera solo al perseguimento di un profitto, ma tende al

⁵¹ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op cit. p. 1385.

⁵² Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op. cit. p.1385.

⁵³ Burghausen M., Balmer, J.M.T., *Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective*, 2015, op cit. pp. 22-61.

raggiungimento di obiettivi sociali, attraverso il soddisfacimento delle esigenze dei diversi portatori di interesse⁵⁴. Ci sono determinati stakeholder, definiti primari, senza i quali l'impresa non può esistere⁵⁵, quindi soddisfare i desideri e bisogni di questi soggetti, non solo passati, ma anche attuali e soprattutto futuri, è una condizione di esistenza per le imprese.

Si comincia così a parlare di *Total relationship marketing*, ossia governare la rete di relazioni e di interazione con tutti gli stakeholder, riconoscendo la costruzione di un rapporto di lungo termine, con questo soggetti, come elemento essenziale per conseguire un vantaggio competitivo. L'heritage in questo caso può fare davvero la differenza, tanto che si arriva a parlare di *Total relationship heritage marketing*, evidenziando proprio l'importanza del patrimonio per potenziare la corporate identity, corporate image, corporate reputation e customer retention⁵⁶.

A questo proposito, Balmer evidenzia tre capacità che le aziende del patrimonio dovrebbero sviluppare per promuovere una fiducia continua, bilaterale

⁵⁴ I portatori di interesse, ossia gli stakeholder, sono definiti da Freeman come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione”. Freeman E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984, p.46.

⁵⁵ Pastore A., Vernuccio M, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008, pp.6-8

⁵⁶ Montella M.M., Silvestrelli P., *Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane*. *Micro & Macro Marketing*, 29(1), 2020, pp. 71-92.

e multigenerazionale⁵⁷ con gli stakeholder (*Trust*):

- L'abilità continua di soddisfare i desideri e le esigenze delle generazioni successive di stakeholders (*Ability*);
- Comprendere e coltivare le molteplici affinità con gli stakeholders (*Affinity*);
- Ed infine garantire l'autenticità del patrimonio aziendale (*Authenticity*)⁵⁸.

L'Heritage può facilitare la creazione o il rafforzamento di rapporti efficaci con tutti gli stakeholder dell'azienda, siano essi interni che esterni, favorendo processi di *stakeholder engagement*: nei confronti degli stakeholder interni, quali dipendenti, manager e vari collaboratori, l'heritage può favorire un'identificazione con la cultura aziendale, migliorando così la *retention* e quindi di conseguenza diminuendo il *tasso di turnover*, ed aumentando la motivazione; nei confronti invece degli stakeholder esterni, quali clienti, fornitori, finanziatori, intermediari, partner, comunità locale, istituzioni, competitor, l'heritage invece può ricoprire un ruolo determinante nella costruzione della reputazione dell'impresa⁵⁹.

⁵⁷Aggiungiamo questo carattere "multigenerazionale", perché come avremo modo di approfondire, il patrimonio opera nell'omnitemporalità, ossia nel passato, nel presente ma anche come ancora per il futuro.

⁵⁸ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 313-314.

⁵⁹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 84-86.

Quindi l'adozione di strategie di Heritage marketing, che si illustreranno nel secondo capitolo, si configurano come “strategie di ampia portata in grado di produrre nuovi linguaggi per rafforzare le relazioni con questi soggetti, arricchendole di emotività ed empatia”⁶⁰.

La comprensione del patrimonio non risulta semplice proprio a causa dell'esistenza di molteplici soggetti che ne sono interessati e che lo percepiscono in modi diversi e che quindi vi attribuiscono diversi significati⁶¹.

Le istituzioni del patrimonio aziendale conferiscono identità a luoghi, popoli, comunità e culture⁶², infatti si parla di “identità di ruolo aumentata o multipla”, riferendosi proprio al fatto che le istituzioni del patrimonio assumono diverse identità, che vanno oltre la missione e lo scopo principale di un'organizzazione, permettendo una maggiore rilevanza e legittimità nei loro contesti socio-spaziali.

Ad oggi, assume sempre più importanza il concetto di Responsabilità sociale d'impresa, che con le sue origini negli anni '50 è diventata una delle principali preoccupazioni per il management⁶³. La Commissione europea definisce la

⁶⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 64.

⁶¹ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op cit. p.1386.

⁶² Balmer J.M.T., Burghausen M., *Introducing organisational heritage: Linking corporate heritage, organisational identity and organisational memory*. *Journal of Brand Management*, 22, 2015, pp.385-411.

⁶³ Al-Amad A.H., Balmer, J. M., *Augmented role identity saliency of CSR in corporate heritage organizations*. *Journal of Business Research*, 155, 113418, 2023, pp.1-10.

responsabilità sociale d'impresa come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, vale a dire con gli stakeholder"⁶⁴.

Uno studio evidenzia, analizzando tre aziende bancarie storiche in Giordania, la CSR (*Corporate Social Responsibility*, ossia la responsabilità sociale d'Impresa) come un'identità di ruolo aumentata, questo ha portato le banche oltre il limitato interesse dei servizi finanziari. Questa identità di ruolo aumentata della CSR si manifesta sia esternamente, come mezzo di impegno sociale per la comunità, le preoccupazioni sociali e nazionali e per dimostrare il valore economico alla popolazione locale, che internamente, conferendo alle organizzazioni un carattere distintivo e significativo. Infatti, l'importanza e il successo di molte organizzazioni del patrimonio aziendale è proprio dovuta al fatto che vi sono associate caratteristiche organizzative atipiche legate alla cultura e al territorio. Quindi emerge come in un'era in cui la CSR sta guadagnando sempre più importanza, i manager dovrebbero essere consapevoli che un'identità di ruolo aumentata della CSR è altamente preziosa⁶⁵.

⁶⁴ Commissione delle comunità europee, *LIBRO VERDE. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366, 18.7.2001, p.7, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

⁶⁵ Al-Amad A.H., Balmer, J. M., *Augmented role identity saliency of CSR in corporate heritage organizations*, op ci pp.1-10.

L'impresa in questo modo non fa altro che accrescere appunto il proprio valore, ma anche e soprattutto quello della comunità e del territorio in cui opera. Infatti affinché l'heritage possa emergere come vantaggio competitivo è necessario porre in essere strategie che lo mettano in stretta relazione con il territorio, la cultura e il turismo⁶⁶.

1.6 Heritage e innovazione: uno sguardo al passato solo per affrontare il futuro

Uno dei primi ostacoli che si evidenziano proprio nell'utilizzo dell'Heritage da parte delle imprese, ma più in generale nel concetto di patrimonio in sé, è l'idea che si sta trattando di un qualcosa che ha poco a che vedere con ciò che si sta vivendo o con ciò che si affronterà, e che include tanto ma sicuramente non il concetto di innovazione, o di "avant-guard"⁶⁷.

Per molto tempo il concetto di patrimonio è stato oggetto di limitate considerazioni da parte di molti accademici, considerato come un rifugio dietro il quale le persone si nascondono perché non riescono ad affrontare l'esistenza attuale. Il pensiero è che le persone si illudono riguardo al passato, e piuttosto che aggrapparsi ad un ideale fittizio o a concetti immaginati, farebbero meglio ad

⁶⁶ Mosca F., *Heritage di prodotto e di marca*, Franco Angeli, Milano, 2017, pp.13-16.

⁶⁷ Ostilio M.C., *Brand Heritage*, <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/brand-heritage>,

affrontare la realtà delle loro situazioni presenti e di ciò che verrà in futuro⁶⁸. Questo pensiero diffuso, che ostacola l'utilizzo dell'heritage, si riflette nel rifiuto e non interesse ad acquisire consapevolezza del proprio passato. È invece fondamentale che le aziende dimostrino un interesse obiettivo nell'approfittare del loro patrimonio, evitando l'erronea convinzione che esso non possa contribuire a definire una linea evolutiva moderna e, talvolta, possedere un notevole impatto innovativo⁶⁹.

Balmer in realtà riconosce come aspetto negativo del patrimonio, proprio la visione opposta a ciò che si è tentato di evidenziare poco fa, ossia che un'attenzione eccessiva al patrimonio di un'organizzazione e una riluttanza ad adattarsi o cambiare, possono portare alla miopia aziendale⁷⁰. Questo evidenzia come in realtà c'è bisogno di un equilibrio tra quello che è il patrimonio aziendale e quello che invece rappresenta il presente ma anche futuro. Non è il patrimonio aziendale, in sé per sé, a rappresentare un vincolo all'innovazione, ma al contrario è il modo in cui questo viene implementato dalle organizzazioni. L'ostacolo sta nel considerare il patrimonio e non l'adattamento all'ambiente contemporaneo, e viceversa. C'è invece bisogno di una sinergia tra le due dimensioni.

2020.

⁶⁸ Misiura S., *Heritage Marketing*, 2006, op cit. p. 10.

⁶⁹ Lucci P., Stefano S., *Brand Jamming*, op cit. pp. 30-31.

⁷⁰ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. p. 320.

“Per una marca “avere un heritage” non ha nulla a che fare con un atteggiamento passivo di nostalgia o di celebrazione fine e se stessa del proprio passato...”, significa invece fare leva sul passato e ricercare un equilibrio con la modernità e l’evoluzione⁷¹.

A tal proposito, infatti, con riferimento al patrimonio si parla del concetto di *multiple time stratum*, riferendosi al fatto che le identità del patrimonio sussistono in diversi strati temporali, perché il patrimonio non riguarda qualcosa che mira semplicemente ad appartenere al nostro tempo, ma è significativo per tutti i tempi: passato, presente ma soprattutto futuro⁷².

Infatti un ulteriore aspetto negativo, che viene evidenziato dalla letteratura, riguarda proprio la complessità del patrimonio aziendale, causata dalla sua natura multiforme e dalla necessità di accogliere contemporaneamente la continuità e il cambiamento dell’identità⁷³.

Le identità del marchio rimangono significative solo se abbracciano il cambiamento. Le implicazioni però variano se parliamo di un marchio storico aziendale, piuttosto che di un marchio contemporaneo, ossia caratterizzato da una nascita recente, perché nel primo caso il cambiamento presenta più vincoli rispetto

⁷¹ Mosca F., *Heritage di prodotto e di marca*, 2017, pp.12-13.

⁷² Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op cit. p.1386.

⁷³ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. p .320.

al secondo. I marchi storici si caratterizzano per un approccio incrementale al cambiamento piuttosto che radicale, attraverso piccoli aggiustamenti costanti che non vanno ad intaccare sulla loro essenza, la loro autenticità e il loro patrimonio. Continuità e cambiamento si devono intrecciare⁷⁴.

Quando parliamo di un marchio infatti si possono evidenziare i valori fondanti e statici, che si rivedono nel concetto di *brand essence*, ossia il cuore o l'anima del marchio che rimangono costanti superando i divari generazioni, e i valori dinamici del brand che sono frutto di un'evoluzione, che emergono per far fronte a cambiamenti che si verificano dell'ambiente di riferimento⁷⁵. “Se, da un lato, non si può prescindere del concetto di *brand essence*, che permette di mantenere la posizione acquisita, dall'altro, soltanto la capacità di considerare i valori dinamici nella giusta dimensione può permettere di percorrere una strada vincente”⁷⁶.

Balmer infatti già nel 2011 parlava del concetto di “invarianza relativa” riferendosi al fatto che sebbene gli individui e i gruppi possano percepire che le cose siano le stesse, spesso non è così, perché le identità del patrimonio sembrano rimanere le stesse ma in realtà cambiano⁷⁷. Questi marchi del patrimonio riesco a

⁷⁴ Cooper H., Merrilees B., Miller D., *Corporate heritage brand management: Corporate heritage brands versus contemporary corporate brands*, Journal of Brand Management, 22, 2015, pp. 412-430.

⁷⁵ Lucci P., Stefano S., *Brand Jamming*, 2014, op cit. pp. 20-25.

⁷⁶ Lucci P., Stefano S., *Brand Jamming*, 2014, op cit. p.25.

⁷⁷ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, 2011, op cit. pp.1380-1398.

rimanere gli stessi, mantenendo la loro autenticità, pur cambiando, per rispondere alle nuove esigenze di un tempo in costante evoluzione.

L'uso e l'espressione del patrimonio aziendale non sono in contraddizione con un'azienda aggiornata, all'avanguardia e hi-tech⁷⁸.

Infatti, Giada Mainolfi sottolinea come deve coesistere il digitale con il patrimonio e che “qualsiasi manifestazione digitale del marchio dovrebbe essere allineata alle nuove esigenze dei clienti senza erodere il valore del patrimonio e dell'identità del marchio”⁷⁹. E' importante trovare un equilibrio tra tradizione e innovazione⁸⁰.

Come già discusso, rilevante diviene per le imprese, ma in questo caso specifico nelle imprese del patrimonio, la valorizzazione del territorio e lo sviluppo di una Responsabilità sociale d'impresa. Ecco l'heritage non consente soltanto di fare innovazione, ma di farlo anche in modo sostenibile, ossia “un'innovazione che tenga conto del progresso tecnologico unitamente al bene dell'ambiente e della società”⁸¹. Valorizzare l'heritage aziendale, valorizzando

⁷⁸ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. p .300.

⁷⁹ Massi M., Vecco M., Lin, Y., *Digital transformation in the cultural and creative industries: Production, consumption and entrepreneurship in the digital and sharing economy*, Routledge, 2020, p.185.

⁸⁰ Massi M., Vecco M., Lin, Y., *Digital transformation in the cultural and creative industries*, 2020, op cit. p.188.

⁸¹ Bernardi A., Cedrola E., Cantù C.L., *Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda*. Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda,

anche il territorio e le sue tipicità, suggeriscono le potenzialità strategiche di un'azienda del patrimonio per sviluppare un'innovazione che sia anche sostenibile⁸².

1.7 Le percezioni e gli impatti sul consumatore dell'Heritage

La ricerca delle emozioni è ciò che tanto, come visto, caratterizza il nuovo consumatore.

Gli individui si rivolgono al passato per trovare conforto durante i periodi di grande cambiamento sociale, guidati dalla nostalgia e della malinconia. La prima riguarda le associazioni positive, la ricerca della felicità, relativa al passato e può dare all'individuo un senso di certezza e sicurezza, la malinconia, invece, si occupa della ricerca della tristezza relativa al passato che allo stesso modo può essere ricercata attivamente dalle persone⁸³.

Il patrimonio, come detto, è ricco di significati e parliamo appunto di diverse identità del patrimonio aziendale, questo va tenuto in considerazione dall'azienda perché come vi può essere un'identificazione nel patrimonio da parte di alcune culture, popoli, gruppi e territori, vi può essere anche una reazione opposta, ossia

2021, pp.12-13.

⁸² Bernardi A., Cedrola E., Cantù C.L., *Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda*, 2021, op cit. pp.11-30.

⁸³ Balmer J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple*

non significatività del patrimonio aziendale che al contrario può avere degli effetti negativi sull'azienda, perché non riconosciuta e non accettata⁸⁴.

E' importante sottolineare come il passato però raramente viene concepito come uniformemente "buono" o "cattivo", questo perché la percezione del passato può variare tra diversi soggetti interessati, possono esserci diverse interpretazioni e può cambiare nel tempo. Naturalmente come un passato positivo porta ad una maggiore fiducia nel consumatore, avverrà il contrario se ci troviamo invece con un passato percepito in modo negativo⁸⁵.

La letteratura riconosce che le componenti del patrimonio svolgono un ruolo significativo nella percezione di un marchio da parte dei consumatori, ma si nota una carenza in termini di misurazione di tali componenti. Uno studio di Giada Mainolfi si propone di colmare questa lacuna fornendo una scala denominata *Brand Heritage Image Scale (BHI)* per la misurazione dell'immagine del patrimonio del marchio. Utilizzando un campione di 88 marchi di lusso dalle prime 30 posizioni del Rapporto Deloitte "Global Powers of Luxury Goods 2018" e coinvolgendo 980 intervistati attraverso sondaggi, l'obiettivo è stato definire l'immagine del patrimonio del marchio di tre marchi di lusso attraverso quattro

heritage identities of the british monarchy, 2011, op cit. pp. 1382-1384.

⁸⁴ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. p. 297.

⁸⁵ Balmer J.M.T., Burghausen M., *Marketing, the past and corporate heritage*, 2019, op cit. pp. 217-227.

fattori principali. Emergono quindi quattro componenti del patrimonio che giocano un ruolo significativo nella percezione di un marchio da parte dei consumatori:

- Le radici del marchio (eredità e valori), che sono il nucleo cognitivo che contribuisce a generare fiducia tra i consumatori e l'azienda;
- Le caratteristiche distintive dei prodotti, ossia le peculiarità tangibili che caratterizzano i prodotti;
- La visione pionieristica, che indica la prospettiva innovativa e pionieristica del marchio, di anticipare e guidare il settore;
- Ed infine l'estetica, ossia l'accento sulle componenti estetiche ed artistiche.

Quindi queste quattro componenti del patrimonio, evidenziate tramite l'analisi di queste aziende, emergono come quelle componenti che incidono sulle percezioni del marchio da parte del consumatore, ossia sui pensieri e sentimenti che un consumatore prova nei confronti di un determinato marchio. Così questi risultati possono sostenere le aziende nella valutazione dell'immagine percepita del proprio patrimonio storico da parte dei consumatori⁸⁶.

Questo diventa ancora più importante perché l'immagine del patrimonio

⁸⁶ Mainolfi G., *Heritage as a luxury privilege. Proposal and testing of a brand heritage image scale (BHI)*, ATTI DEL XVI CONVEGNO DELLA SOCIETA' ITALIANA MARKETING,

aziendale dei membri della comunità differisce dalla visione dell'azienda del proprio patrimonio aziendale⁸⁷. Il concetto di *image heritage* viene definito come le precedenti esperienze vissute del consumatore, combinate con le rappresentazioni dell'azienda ricevute da più fonti nel tempo, applicate all'interpretazione delle esperienze presenti e delle aspettative future in immagini presenti⁸⁸. Si evidenzia proprio l'importanza delle esperienze precedenti, infatti tante scelte dei consumatori si basano sulla memoria. Ma i consumatori interpretano e ricordano non solo le azioni aziendali ma anche il passaparola e altre interazioni sociali, quindi comprendere il consumatore diventa ancora più difficile⁸⁹.

Nella letteratura emerge come il concetto di identità di ruolo aumentata di un marchio, aspetto centrale di un'istituzione del patrimonio aziendale, che fa riferimento alle molteplici identità che la caratterizzano (multiple role identities), ha un valore aggiunto sulla soddisfazione del cliente. Infatti prendendo in riferimento un celebre marchio cinese, Tong Ren Tang (TRT), lo studio sottolinea

Società Italiana Marketing, 2019, pp.1-7.

⁸⁷ Rindell A., Santos F.P., De Lima A.P., *Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage*, 2015, op cit. pp. 467-484.

⁸⁸ Rindell, A., *Time in corporate images: introducing image heritage and image-in-use. Qualitative*, Market Research: An International Journal, 16(2), 2013, p.205.

⁸⁹ Rindell A., Santos F.P., De Lima A.P., *Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage*, 2015, op cit. pp. 467-484.

come l'identità imperiale di TRT⁹⁰ emerge come elemento chiave di soddisfazione del cliente, assumendo una rilevanza culturale e nazionale in un contesto cinese carente di patrimonio tangibile⁹¹.

Il patrimonio del marchio ha un effetto positivo sulla percezione di qualità da parte dei consumatori, sulla credibilità del marchio, ma non solo, perché il consumatore riconosce e accetta anche un premium price⁹². Inoltre è stato dimostrato come ha un impatto positivo sulle intenzioni di acquisto e aumenta le emozioni positive, la fiducia e l'attaccamento al marchio⁹³.

Uno studio evidenzia che anche nelle relazioni *business-to-business* (B2B), l'heritage Marketing gioca un ruolo significativo. Questo emerge come "contributore di iniziazione" nella fase iniziale della relazione tra venditore ed acquirente, trasmettendo valori emotivi e razionali che migliorano l'attrattiva del venditore e l'affidabilità. La capacità dell'heritage marketing di comunicare solidità, autenticità e credibilità diventa un elemento emotivo ricercato ai partner B2B durante le prime fasi dell'avvio della relazione, questo contribuisce a

⁹⁰ Questa identità imperiale di TRT, fa riferimento a una delle diverse identità che assume un marchio (multiple role identities), che si riferisce all'immagine del marchio come custode e portatore di valori culturali e storici legati all'antico impero cinese.

⁹¹ Balmer J.M.T., Chen W., *Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction*, European Journal of Marketing, 51(9/10), 2017, pp. 1510-1521.

⁹² Pecot F., Merchant A., Valette-Florence P., De Barnier V., *Cognitive outcomes of brand heritage: A signaling perspective*. Journal of Business Research, 85, 2018, pp.304-316.

⁹³ Rose G.M., Merchant A., Orth, U.R., Horstmann, F., *Emphasizing brand heritage: Does it work? And how?*, Journal of Business Research, 69(2), 2016, pp. 936-943.

migliorare l'attrattività del venditore sul mercato, facilitando il primo contatto con l'acquirente. L'analisi si basa su un caso specifico nel settore vitivinicolo ed emerge una testimonianza del CEO di questa azienda che afferma come l'utilizzo dell'heritage le permette di presentarsi con contenuti meno commerciali e percepisce il desiderio delle persone di fare parte della storia che ascoltano. Inoltre, testimonianze dei clienti non fanno altro che confermare ciò che è emerso: "la storia aziendale mi trasmette serenità, familiarità e rapporti umani; quando raccontava la sua storia la immaginavo personalmente mentre imbottigliava il suo vino. Questo per me è importante e attraente, questo è ciò che mi ha spinto a contattarla. "; "il patrimonio aziendale diventa un mezzo per giudicare la persona e determinare se quella persona mi piace, mi riconosco in quella storia; abbiamo radici comuni"...⁹⁴.

Quindi l'heritage può avere un effetto positivo sulla *Brand equity*, che costituisce "l'effetto differenziante che la riconoscibilità di un marchio esercita sulle risposte dei consumatori alle strategie di marketing dell'impresa", come visto può far ottenere un maggior valore percepito dal cliente, che include il valore economico (ad esempio il prezzo), funzionale (come ad esempio la qualità e l'affidabilità), affettivo (connesso ad esempio alle emozioni, ai sensi, alle

⁹⁴ Fraboni P.F.L., *Corporate heritage marketing to support the buyer-seller relationship initiation: the case of a small winery*, Italian Journal of Marketing, 2023.

esperienze) e sociale (riguarda questioni personali come l'autostima)⁹⁵. Ma si può parlare anche di *Negative Heritage brand equity*, definito come invece l'impatto negativo del valore del marchio del patrimonio che non è più significativo e rilevante per scopi contemporanei, perché ad esempio si presenta con un'immagine irrilevante e antiquata per i clienti attuali, che automaticamente comporta risposte negative da parte dei consumatori⁹⁶.

1.8 L'Heritage nelle imprese longeve e non

Gli studi incentrati sull' heritage tendono spesso a concentrarsi sulle imprese longeve, caratterizzate da una lunga e ricca storia che si estende attraverso diversi anni e generazioni. Questo deriva dalla presunta ricchezza narrativa di queste imprese, che sembrano offrire una fonte inesauribile di racconti e tradizioni. Tutto ciò spesso porta a pensare che siano le uniche, ma è cruciale riconoscere come in realtà l'adozione di strategie legate all'heritage non è riservata esclusivamente alle imprese longeve, né limitata a specifici contesti di mercato.

“L'idea è che l'Heritage sia una risorsa strategica in grado di generare valore economico e sociale per una moltitudine di organizzazioni di differente natura e

⁹⁵ Wuestefeld T., Hennigs N., Schmidt S., Wiedmann K.P., *The impact of brand heritage on customer perceived value*. Der markt, 51, 2012, pp. 51-61.

⁹⁶ Sørensen A.R., Korsager E.M., Heller, M., *A bittersweet past: The negative equity of corporate heritage brands*. Journal of Consumer Culture, 21(2), 2021, pp.200-218.

finalità che decidono di utilizzare il proprio vissuto in senso strategico per costruire relazioni di lunga durata con i principali stakeholder e per rafforzare la propria identità valorizzando l’eredità ricevuta”⁹⁷.

Uno degli ulteriori aspetti negativi che Balmer riconosce al patrimonio, infatti sta proprio nel fatto che organizzazioni che sono investite da “tratti neutri del patrimonio aziendale”, possono ritenere che non sia opportuno esserne informati o comunicarlo⁹⁸. In questo modo, queste organizzazioni, non fanno altro che perdere un’opportunità.

Nel paragrafo 1.4, nella classificazione riportata da Balmer, emergeva come una delle caratteristiche che un’azienda deve avere per essere considerata una *corporate heritage organization*, è il fatto di essere una “tri-generational hereditary”, ossia doveva perdurare da almeno tre generazioni. Questo può però essere considerato limitativo e superato, perché il fatto di essere una realtà nuova, non deve precludere l’utilizzo delle pratiche di heritage.

“Heritage non può... essere associato esclusivamente a “storico”, ancorché per avere l’heritage si debba necessariamente possedere una storia fortemente radicata...”⁹⁹.

⁹⁷ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 22.

⁹⁸ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, , 2013, op cit. p. 320.

⁹⁹ Ostillio M.C., *Brand Heritage*, 2020, op cit.

Anche le indicazioni di un percorso più breve possono essere sfruttate efficacemente mediante l'uso di elementi narrativi che suscitano l'interesse emotivo di vari pubblici di riferimento¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p.107.

CAPITOLO II

IL PROCESSO DI HERITAGE MARKETING E I SUOI STRUMENTI

2.1 Tra la storia e il management

La storia d'impresa rappresenta la base per riuscire a valorizzare quello che è il patrimonio storico di una realtà aziendale. Quando parliamo di heritage, possiamo dire che come per la storia d'impresa, occorre un'alleanza proprio tra storia e azienda.

La storia nell'impresa, come afferma Franco Amatori, “può essere uno strumento per rafforzare la cultura d'impresa o può anche essere utilizzata come *magistra vitae*”¹, ossia come maestra di vita per le aziende in quanto permette di evitare errori passati e, come visto, può aiutare il management a capire come valorizzare il presente e il futuro.

Come si avrà modo di analizzare nei prossimi capitoli, diversi sono i modi in cui si può impiegare l'heritage in azienda e quindi sono diversi gli strumenti, per questo le imprese hanno bisogno di competenze specialistiche che non sempre si

¹ Amatori F., *Lo storico e l'impresa*, G Giappichelli Editore, 2013, p.13.

possono trovare all'interno dell'azienda. A tal proposito, si rinforza ancora di più la necessità di integrare le conoscenze, competenze e metodologie di marketing con quelle di altre discipline, quali la storia e l'archivista d'impresa².

Se prendiamo la definizione della professione di archivista, questo viene definito in generale come quel soggetto che “costituisce e organizza archivi prevalentemente documentali di interesse storico e culturale”³, quindi quel soggetto che si occupa della conservazione e del riordino di tutti i documenti e materiale storico.

Questa figura professionale può lavorare in diversi ambiti, dagli enti pubblici, agli enti ecclesiastici, fino agli enti privati su cui verte il nostro focus. In questo contesto, questo soggetto prende il nome di “archivista d'impresa” e si trova ad affrontare un cambiamento, perché “all'archivista d'impresa è richiesto fare qualcosa in più, transitando dalla funzione classica di custode del passato a quella di comunicatore attivo della memoria, quello che oggi si chiama *communication manager*”⁴, che è in grado di rispondere a tante diverse esigenze del business,

² Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M.R., *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix/One story, so many ways to narrate it. A new proposal for the definition of the heritage marketing mix*, Il capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, 10, 2020, pp.125-146.

³ Università di Torino, *Atlante delle professioni*, <https://www.atlantedelleprofessioni.it/professioni/archivista#:~:text=L%27ARCHIVISTA%20costituisce%20e%20organizza,riordino%20e%20inventariazione%20dei%20beni>.

⁴ Nardi L., *Oltre la conservazione. Dall'archivista d'impresa al communication manager*, Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, 3, 2011, p.259.

dalla comunicazione, alle relazioni istituzionali, fino alla sostenibilità, diventa di supporto all'azienda e un interlocutore privilegiato del top management. Si verifica quindi un'integrazione tra il ruolo di marketing e il ruolo di archivista che porta alla nascita di una figura professionale nuova, definita e consolidata in altri Paesi come *Corporate archivist*, dove l'archivista d'impresa diventa parte integrante delle strategie aziendali⁵.

La valorizzazione dell'heritage aziendale deve partire dalla raccolta di tutta quella che è storia. C'è bisogno di diverse fonti per tracciare e ripercorre il passato, parliamo di fonti multiformi e differenziate, un intreccio tra documenti ufficiali o meno, tra fonti edite e inedite, periodici e quotidiani, materiale di varia provenienza, testimonianze scritte raccolte in diari o in forma di memorie. Tutto questo però non basta, perché occorre un dialogo tra fonti scritte, visive e testimonianze orali per avere un quadro completo e quindi vincere lo scetticismo che ha sempre caratterizzato le fonti orali⁶. Si supera il solo pensiero che “i testimoni raccontano balle! Non lo fanno apposta. È la memoria che gli gioca degli scherzi”⁷, in quanto in realtà le fonti orali sono centrali per sciogliere alcuni

⁵ Nardi L., *Oltre la conservazione. Dall'archivista d'impresa al communication manager*, 3, 2011, op cit. pp. 255-264.

⁶ Ianes A., *Il ruolo delle fonti orali nella storia d'impresa*, Studi trentini. Storia, 94, 2015, pp.451-473.

⁷ Casellato, A., *L'orecchio e l'occhio: storia orale e microstoria*, L'orecchio e l'occhio: storia orale e microstoria, 2014, pp.250-278.

passaggi chiave che con la sola documentazione scritta rimarrebbero nell'incertezza⁸.

Le tracce del passato si trovano ovunque, dentro e fuori i confini aziendali, “magari non è un documento scritto, ma è da ricercare negli archivi, nelle cantine polverose, nelle rassegne stampa, tra le fotografie e, soprattutto, nei ricordi dei vecchi e fedeli dipendenti”⁹.

Ecco come questo processo emerge complesso, e l'impresa per raccogliere, gestire e valorizzare il patrimonio storico ha bisogno di figure professionali con competenze e professionalità specifiche, quali appunto storici o archivisti d'impresa, che raramente sono presenti all'interno dell'azienda. Si tratta dunque per l'impresa di trovarsi ad effettuare una prima scelta, ossia il modello organizzativo da adottare per la gestione dell'heritage marketing. Occorre “definire le responsabilità e l'autonomia da attribuire a chi operativamente si occuperà di organizzare il materiale raccolto e veicolarlo al target identificato attraverso gli strumenti ritenuti più opportuni”¹⁰. Le scelte aziendali in questo senso solitamente rientrano tra due estremi, che sono: affidare le attività di ricerca, raccolta e gestione del patrimonio storico e culturale alla responsabilità delle unità

⁸ Ianes A., *Il ruolo delle fonti orali nella storia d'impresa*, 2015, op cit. pp.451-473.

⁹ Lucci P., Sacchi S., *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*, 2014, op. cit. p. 33.

¹⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 88.

organizzative preesistenti, quali ad esempio le divisioni del marketing; oppure affidarle a unità organizzative nuove che si specializzano solo in questa attività, quali ad esempio una fondazione, un archivio storico o un museo. Diverse sono le opzioni possibili per un'azienda in questo *range*, come è anche possibile che vengano impiegate figure specialistiche, ma che non entrano a far parte dell'organico dell'azienda ed operano come collaboratori esterni.

Tutte queste scelte dipendono dall'entità dell'investimento finanziario che l'azienda vuole adottare, che sarà tanto maggiore tanto più deciderà di valorizzare il patrimonio storico¹¹.

2.2 Pensare l'Heritage

Per parlare di Heritage marketing all'interno di un'azienda, prima ancora della raccolta delle tracce del passato, delle decisioni in merito agli investimenti da adottare e delle figure da impiegare, insomma tutto ciò di cui si è trattato nello scorso paragrafo, non si può prescindere da un cambiamento nel modo di pensare dell'impresa e del management, per questo il titolo “pensare l'heritage”.

Nel tempo diversi sono stati i contributi che hanno cercato di fornire una mentalità di gestione del patrimonio aziendale per il management al fine di

¹¹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 87-89

valorizzarlo e gestirlo con successo. Da un'analisi di Balmer nel 2006 e di Urde nel 2007 nel complesso si evidenzia come: si deve sviluppare una consapevolezza del passato, presente e futuro; si deve sviluppare un senso di responsabilità nei confronti dell'eredità del marchio cercando di custodire i simboli del patrimonio aziendale; sviluppare una continuità, ossia avere una visione di lungo termine dell'impresa che le permetterà di vivere anche il futuro; si deve salvaguardare la fiducia e credibilità del marchio che sono fondamentali per il patrimonio; ed infine sviluppare l'adattabilità perché occorre soddisfare le necessità di cambiamento che emergono dall'ambiente, cosicché il patrimonio mantenga la sua rilevanza nel tempo¹².

Questi studi rappresentano la base da cui sono partiti Burghausen e Balmer nel 2015, definendo così il concetto di *Corporate heritage identity stewardship (CHIS)*, una teoria della gestione del patrimonio aziendale, che riguarda una particolare mentalità manageriale per la gestione di questa nuova identità. Questa teoria si caratterizza per tre dimensioni di consapevolezza che il manager deve sviluppare, a cui sono associate sei diverse disposizioni manageriali che vengono indicate come “sensi”, proprio per rimarcare il loro carattere tripartito di essere allo stesso tempo un sentimento manageriale, una comprensione e una

¹² Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage*, 2007, op cit.; Balmer J.M.T., Greyser S.A., Urde, M., *The Crown as a corporate brand: insights from monarchies*, ,

propensione ad agire del management, verso e per conto dell'organizzazione e del suo patrimonio. Queste tre dimensioni con i loro "sensi", vengono maggiormente rappresentati nella **Figura 2.1** e qui seguentemente esplicitati:

- "*Positionality Awareness*" (consapevolezza della posizionalità), che riguarda la consapevolezza dei manager riguardo alla posizione dell'azienda all'interno della società, in termini temporali (in relazione con passato, presente e futuro), spaziali (in relazione al luogo e alla localizzazione) e socio-culturale (in relazione agli stakeholder). Come rappresentato nella *Figura 2*, questa dimensione di consapevolezza è correlata da 3 diversi "sensi": "*Sense of Continuance*", che riguarda la visione di lungo periodo dell'impresa da parte del management, e che si ottiene attraverso un adattamento nel tempo all'ambiente circostante; "*Sense of Self*", che riguarda il senso di sé, ovvero concentrarsi sull'indipendenza e l'individualità, sull'importanza accordata alla differenza nel sentire, pensare e agire come e per conto dell'impresa, cioè non uniformarsi al settore ma essere appunto indipendenti ed originali ; "*Sense of Belongingness*", ossia il senso di appartenenza, che si riferisce all'importanza dell'attaccamento e affinità verso la società e il territorio di appartenenza dell'impresa.;

- "*Heritage Awareness*" (consapevolezza del patrimonio), ovvero la comprensione del management del particolare ruolo dell'azienda come

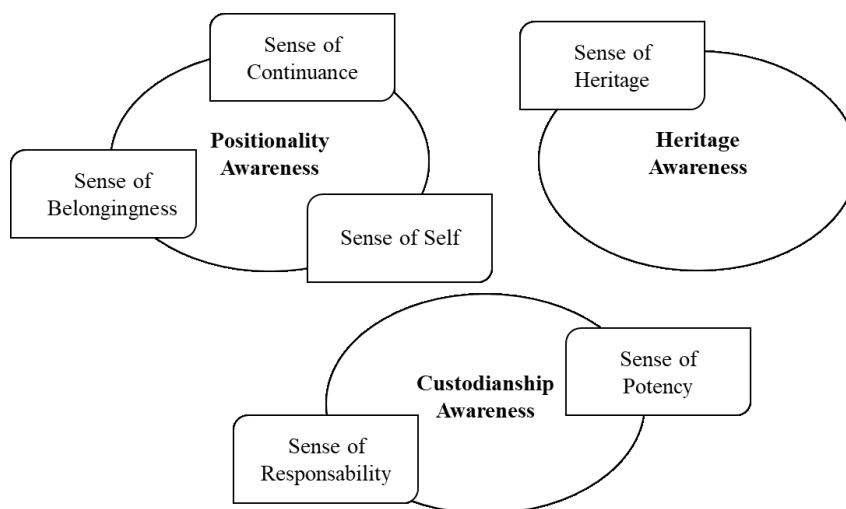
2006, op cit. pp. 137-161.

organizzazione con un patrimonio aziendale da proteggere, coltivare e trasmettere alle generazioni future. Questa è correlata al “*sense of heritage*”, ovvero al riconoscimento, all’apprezzamento e all’adozione del patrimonio storico come asset aziendale;

- “*Custodianship Awareness*” (consapevolezza della custodia), che riguarda la consapevolezza dei manager di parlare e agire per l’intera organizzazione e con un ruolo di custodia. Questa dimensione è associata a due diversi “sensi”: “*Sense of Responsibility*”, ovvero il senso di responsabilità che fa riferimento alla custodia istituzionale, ovvero l’obbligo di custodia dei manager nei confronti del patrimonio istituzionale dell’azienda, e alla custodia non istituzionale, ossia che va al di là dell’organizzazione stessa, ma riguarda un dovere di custodia dei manager per l’intera comunità, attraverso la sostenibilità e l’interesse per il patrimonio culturale del territorio; infine il “*Sense of Potency*”, inteso come senso di potenza, che si riferisce ad impegnarsi non solo in questioni strettamente correlate all’azienda ma anche in questioni che vanno oltre, come quelle riguardanti il settore di appartenenza o i dibattiti pubblici con organizzazioni sovranazionali, nazionali o territoriali¹³.

¹³ Burghausen M., Balmer J.M.T., *Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective*, European Journal of Marketing, Vol. 49 No. 1/2, 2015, pp. 22-61.

Figura 2.1- Corporate Heritage Identity Stewardship Mindset



Fonte: Burghausen M., Balmer J.M.T, 2015, elaborazione personale.

Una volta acquisite queste diverse consapevolezza, i manager dovrebbero concentrarsi su sei diversi precetti gestionali, che riguardano diverse aree gestionali e che non devono mai perdere di vista: sulla continuità, ovvero il mantenimento del patrimonio nel tempo; sulla visibilità, ossia avere un profilo pubblico significativo, attraverso comunicazioni aziendali coerenti e rilevanti; sulla strategia, anticipando e attuando il cambiamento; sulla sensibilità, attraverso una risposta rapida alle crisi che permetta di avere la leadership; sulla rispettabilità, ossia mantenere il favore del pubblico ed un' immagine e

reputazione aziendale positiva; infine sull'empatia, ovvero riconoscere che al centro delle decisioni aziendali ci sono i clienti e gli stakeholder¹⁴.

“Fin quando l'impresa non diviene consapevole di essere attore protagonista dello sviluppo del territorio, testimone culturale e aggregatore sociale, la sua memoria viene lasciata all'arbitrio del singolo imprenditore, probabilmente inconsapevole di questo inquantificabile valore storico, creando, oltre che a se stesso, un danno collettivo”¹⁵. C'è bisogno che l'imprenditore si renda conto del ruolo che ricopre all'interno della società e che comprenda che il patrimonio storico dell'impresa è una parte essenziale della Storia nel suo contesto più ampio¹⁶.

La memoria d'impresa come detto è un asset competitivo e come tale va gestita.

“Avere consapevolezza di quello che si è fatto significa poter utilizzare per il futuro un patrimonio irripetibile. Altre imprese possono copiare ciò che facciamo ma non la cultura di fondo. Esiste un rapporto molto stretto tra la storia e l'innovazione. La cura della memoria è testimonianza che quando succedevano

¹⁴ Balmer J. M.T., *Scrutinising the British Monarchy: The corporate brand that was shaken, stirred and survived*, Management Decision, 47(4), 2009, pp. 639-675.

¹⁵ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. p.43.

¹⁶ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. pp.43-44.

quelle cose che si raccolgono oggi nei musei e negli archivi, quelli erano grandi momenti di innovazione”¹⁷.

2.3 Da diversi punti di vista ad una visione d’insieme del processo di Heritage

Il marketing del patrimonio aziendale può essere definito come “an organisational-wide philosophy which is underpinned by a multi-generational focussed, customer, stakeholder, societal and CSR/ethical focussed ethos”¹⁸. Vengono fornite otto dimensioni del marketing mix del patrimonio aziendale: “*Character*”, ovvero i tratti perenni dell’identità aziendale; “*Communications*”, ossia la comunicazione di questi suoi tratti fondamentali; “*Covenant*”, ovvero la promessa alla base del marchio; “*Conceptualisations*”, ossia la reputazione detenuta dall’organizzazione da generazioni successive di clienti e stakeholder; “*Culture*”, ovvero il senso perenne di chi è l’azienda rispetto alle generazioni successive di membri dell’organizzazione; “*Constituencies*”, ossia la preoccupazione organizzativa di soddisfare desideri ed esigenze delle generazioni successive di clienti e stakeholder; “*Context*”, ovvero la preoccupazione organizzativa di prendere conoscenza del contesto in cui opera e di rimanere una

¹⁷ Antonio Calabrò, Presidente Comitato Scientifico, <https://www.corporateheritageawards.it/>.

¹⁸ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage*

realtà rilevante; ed infine “*Custodianship*”, ossia la custodia condivisa dai membri dell’organizzazione del patrimonio aziendale¹⁹.

L’heritage marketing va “definito e interpretato in un’ottica processuale, come un insieme integrato di attività pianificate, organizzate e controllate, che partono da una fase di analisi del potenziale da valorizzare e che mirano all’affermazione del patrimonio storico e culturale quale componente chiave dell’identità e del posizionamento competitivo dell’impresa”²⁰.

Nel tempo si è cercato di fornire una metodologia da seguire per il processo di heritage marketing, e diversi sono i punti di vista emersi.

Nel 2007 nella letteratura, emergono tre processi principali per gestire il patrimonio storico aziendale:

- “Scoprire il patrimonio”, che riguarda proprio intraprendere un esame più mirato degli eventi significativi della storia dell’azienda concentrandosi su cosa i clienti apprezzano del patrimonio;
- “Attivare il patrimonio”, cioè come utilizzare questo patrimonio, ed emerge come i principali veicoli per attivare questo patrimonio sono il design del prodotto, la comunicazione e la storia stessa del marchio. Occorre però chiedersi

communications, 2013, op cit. p .315.

¹⁹ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 290-323.

²⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p. 77.

su quali elementi del patrimonio occorre concentrarsi, soprattutto in termini di rilevanza del patrimonio aziendale rispetto ai principali concorrenti e come tradurre al meglio questa differenziazione;

- Ed infine “Proteggere il patrimonio”, in quanto l’estrazione del patrimonio aziendale non può trasformarsi in sfruttamento, deve esserci una funzione consolidata che si occupa di proteggere il patrimonio²¹.

Più tardi, nel 2014, Burghausen e Balmer parlano di quattro attività principali di gestione del patrimonio aziendale:

- “*Validate*”, ossia la presa di coscienza da parte del management dell’esistenza e importanza dell’heritage aziendale e capire come si manifesta e quali sono i principali fattori che hanno determinato la continuità nel tempo dell’azienda;

- “*Articulate*”, ovvero approfondire i tratti particolari dell’heritage dell’impresa, specificandoli e descrivendoli;

- “*Relate*”, ossia allineare il passato con il presente, ed è considerata la fase più critica, in quando si tratta di allineare le dimensioni dell’heritage individuate nelle fasi precedenti con le caratteristiche attuali dell’impresa e con le sue prospettive future;

²¹ Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T., Corporate Brands with a Heritage, 2007, op cit. pp. 4-19.

- Ed infine “*Adopt*”, ossia l’integrazione dell’heritage nei valori aziendali e l’utilizzo di questo nel processo strategico di marketing²².

Inoltre nel 2015 Cooper invece esamina come, per la gestione del marchio del patrimonio aziendale, occorre: creare l’essenza del marchio, ossia il patrimonio aziendale, la personalità e la qualità; mantenere la continuità del marchio nel tempo; proteggere il marchio; e rinnovare il marchio, ossia essere reattivi al cambiamento ed abbracciare l’innovazione²³.

Infine, una ulteriore processo di gestione dell’Heritage Marketing più esaustivo, ci viene presentato nel testo di M.R. Napolitano con quattro diverse fasi, che vengono presentate in modo sequenziale, ma in realtà si tratta di un processo di natura iterativa, in cui le attività spesso vengono svolte anche in modo contestuale:

- La fase di “*Auditing*”, che si apre con la raccolta di informazioni sul patrimonio dell’azienda al fine di identificare i “fattori heritage”, ossia quei fattori riportati da Urde e esaminati nel capitolo precedente²⁴. Si procede inoltre con l’analisi e l’ascolto dei principali stakeholder, in quanto solo in questo modo si è in grado di individuare i fattori distintivi del patrimonio che contraddistinguono il

²² Burghausen, M., Balmer, J. M., *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, Journal of Business Research, 67(11) 2014, pp. 2311-2323.

²³ Cooper H., Merrilees B., Miller D., *Raccontare l’impresa e le: Corporate heritage brands versus contemporary corporate brands*, 2015, op cit. pp. 412-430.

vissuto dell'azienda dai suoi concorrenti e che generano reale valore per gli stakeholder;

- La fase di “*Visioning*”, ossia la definizione degli obiettivi e del target della narrazione, in quanto a seconda del destinatario della narrazione, che può essere rivisto in tanti diversi stakeholder²⁵, diversi saranno gli obiettivi;

- La fase di “*Managing*”, ovvero la ricognizione delle tracce del passato e la gestione degli strumenti. Questa costituisce la centralità di tutto il processo, in quanto consiste nello sviluppo e gestione della narrazione che parte da un recupero delle fonti, passa per la definizione del budget e termina con la predisposizione e gestione dei diversi strumenti, anche dall'autrice definiti come la “cassetta degli attrezzi”;

- Infine la fase di “*Controlling*”, che si sostanzia nella valutazione dei risultati attraverso un sistema di indicatori e l'individuazione di azioni correttive. Questo monitoraggio dei risultati conseguiti può avvenire sulla base di dati primari oppure secondari, affiancando ad un sistema quantitativo di *Key performance indicator* (KPI), che permettono di verificare lo scostamento del

²⁴ Rif. Cap. 1., Par.1.4.

²⁵ Rif. Cap. 1., Par.1.5.

risultato rispetto all'obiettivo prefissato, anche un sistema di controllo qualitativo, attraverso interazioni dirette con i destinatari²⁶.

Dall'analisi di questi diversi punti di vista sul processo emergono fondamentalmente molti punti in comune, si prova così a fornire una proposta d'insieme del processo di heritage Marketing, diviso in sette diverse passi:

- Prima di tutto non si può prescindere, come visto, da una “fase di consapevolezza”, rivista in quella che viene definita come “*Validate*” da Burghausen e Balmer, ossia la presa di coscienza da parte del management dell'esistenza ed importanza dell'heritage marketing;
- Una seconda fase che può essere definita “fase di Scoperta”, e che può essere associata alla fase di “*Auditing*” o “*Articulate*” in cui si cercano di ripercorre tutte le tracce del passato, esaminando qualsiasi oggetto, documento o racconto che possa darci qualche informazione sulla storia aziendale;
- Una “fase di Selezione”, in quanto non basta evidenziare i fattori dell'heritage, ma occorre che questi poi vengano selezionati sulla base di ciò che è più rilevante per i diversi stakeholder;
- Una “fase di Progettazione”, che si sostanzia nella definizione degli obiettivi e del target della narrazione, identificabile della fase di “*Visioning*”;

²⁶ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 77-102.

- Una “fase di Adozione”, ovvero nell’utilizzo degli strumenti per comunicare questo patrimonio, come illustrato nella fase di “*Managing*”;
- Una “fase di Controllo e Rinnovamento”, come illustrato nella fase di “*Controlling*”, a cui si associa un’analisi di ciò che si è fatto con l’implementazione tempestiva di miglioramenti;
- Ed infine un’ultima fase, che in realtà deve essere presente in ogni punto del processo, ossia la “fase di Protezione e custodia” del patrimonio storico aziendale, che si sostanzia nell’*Heritage brand stewardship*²⁷, in quanto deve sempre essere una valorizzazione che non vada a ledere l’integrità del patrimonio.

2.4 Lo *Storytelling* per raccontare la Storia d’Impresa

La sovrabbondanza di contenuti, la sempre maggiore richiesta di informazioni da parte dei consumatori e la ricerca di una comunicazione coinvolgente e chiara di queste informazioni, porta l’impresa ad utilizzare la “storia” in modo sempre più sorprendente, in un doppio significato: come bagaglio del proprio vissuto e come modalità narrativa. Uno dei primi ostacoli per le aziende sta nel riconoscersi come entità che può generare elementi narrativi, ed una volta superato, si necessita anche la creazione di figure specializzate all’interno dell’azienda come lo

²⁷ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p.102.

storyteller aziendale, che si occupa di valorizzare il patrimonio narrativo dell'azienda²⁸.

Il termine *Storytelling* viene spesso erroneamente definito come “raccontare storie”, ma in realtà trova la sua corretta rappresentazione in “comunicare attraverso racconti”²⁹. Dalla metà degli anni '90 la narrazione è entrata sempre più a far parte delle organizzazioni che hanno iniziato ad investirci sempre più tempo e si parla, infatti, di *Corporate storytelling* riferendosi all'utilizzo di questa strategia comunicativa da parte delle aziende³⁰.

“Lo *storytelling* è uno dei metodi di comunicazione più efficaci, dato che le storie possono essere ricordate con maggiore facilità rispetto alle statistiche e ai fatti”³¹ ed una delle tendenze è quella di fare perno sulla nostalgia nella narrazione, che, come visto, è una di quelle emozioni che i consumatori ricercano³². Questa emozione non si prova solo per esperienze vissute in passato, definita come nostalgia personale, ma anche per un qualcosa che l'individuo non ha mai realmente vissuto, ossia la nostalgia indiretta.

²⁸ Panozzo F., Ferronato G., *Impresa e narrazione in Italia*. Imprese letterarie, 2019, pp. 90-108.

²⁹ Fontana, A., *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore, Milano, 2016, p.16.

³⁰ Rigamonti, F., *Imprese e storytelling*. Imprese letterarie, 2019, pp. 78-90.

³¹ Riskos K., Dekoulou P., Hatzithomas L., Kotzaivazoglou I., *The impact of nostalgic corporate storytelling on brand heritage: A multiple mediation model*. International Journal of Business Science and Applied Management, 13(2), 2022, p. 2.

³² Rif. Cap. 1, Par.1.

I contenuti incentrati sul passato, e quindi nostalgici, hanno portato ad atteggiamenti più favorevoli nei confronti del marchio rispetto ai contenuti incentrati sul presente.

La **Figura 2.2** cerca proprio di spiegare il legame tra *Storytelling*, Nostalgia, *Brand Attitude* e *Brand Heritage*, presentando delle frecce che indicano un effetto diretto quando sono continue, e un effetto indiretto quando la freccia si presenta tratteggiata.

La nostalgia, sotto forma di fantasie sulle epoche passate, viene dimostrato come:

- Ha un effetto positivo diretto sull'atteggiamento verso lo *storytelling*;
- Ha un effetto positivo indiretto sulla *Brand Attitude*, ossia sull'atteggiamento verso il marchio. E' indiretto in quanto questo effetto avviene grazie ad una narrazione aziendale nostalgica;
- Ha un effetto indiretto positivo anche sulla *Brand Heritage*, ovvero sul patrimonio del marchio. Anche in questo caso è indiretto in quanto, questo effetto avviene grazie ad uno *storytelling* nostalgico che genera un effetto positivo sull'atteggiamento verso il marchio, che poi si riflette sul patrimonio del marchio.

L'attitudine verso lo *storytelling*, invece, viene dimostrato come:

- Ha un effetto positivo diretto sulla *Brand Attitude*, ossia sull'atteggiamento verso il marchio;
- Ha, invece, un effetto indiretto positivo sulla *Brand Heritage*, ossia sul patrimonio del marchio. Questo in quanto questo legame si verifica grazie alla relazione diretta poco fa illustrata, ossia all'effetto positivo che lo *storytelling* genera sull'atteggiamento verso il marchio, che si riflette sul patrimonio del marchio.

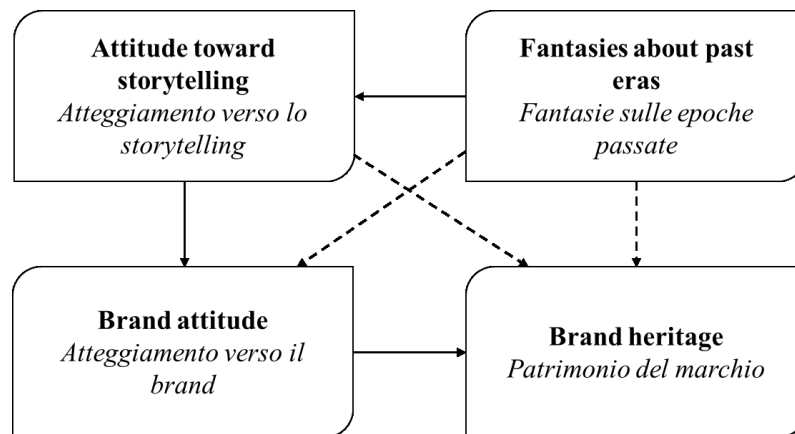
Infine, la *Brand Attitude*, ovvero l'atteggiamento verso il marchio, viene dimostrato come ha un effetto diretto positivo sulla *Brand Heritage*, ossia sul patrimonio del marchio.

In sintesi, viene dimostrato come i consumatori esposti alla storia dell'azienda hanno mostrato un atteggiamento più positivo nei confronti del marchio rispetto a chi non aveva ascoltato la storia. Con lo *storytelling* i consumatori si trasformano in spettatori trasportati dalla storia e questo genera un atteggiamento positivo verso il marchio. Allo stesso modo, uno *storytelling* che fa leva sulla nostalgia va ad arricchire il patrimonio del marchio.

Quindi lo *storytelling* e la nostalgia si presentano come due strumenti centrali ed efficaci per andare ad arricchire proprio l'heritage aziendale. Proprio per questo, questo strumento di racconto, che si presenta anche a basso costo e

utilizzabile da qualsiasi azienda, si presenta come la strategia efficace da perseguire³³.

Figura 2.2- Modello del legame tra Storytelling, Nostalgia, Brand Attitude e Brand Heritage



Fonte: Riskos K., Dekoulou P., Hatzithomas L., Kotzaivazoglou I., *The impact of nostalgic corporate storytelling on brand heritage: A multiple mediation model*, 2022, op cit., Elaborazione personale.

Come già esaminato nel capitolo precedente, il patrimonio di marca è un qualcosa di diverso rispetto alla storia aziendale, poiché implica l'impiego di elementi storici selezionati per ottenere vantaggi di marketing. Il patrimonio è un'interpretazione intenzionale e soggettiva del passato³⁴, che viene costruita appunto attraverso la narrazione.

³³ Riskos K., Dekoulou P., Hatzithomas L., Kotzaivazoglou I., *The impact of nostalgic corporate storytelling on brand heritage: A multiple mediation model*, 2022, op cit. pp. 1-15.

³⁴ Hudson B. T., *Brand heritage and the renaissance of Cunard*, *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 2011, pp.1538-1556.

Gli annunci narrativi, vengono ritenuti da diverse analisi, come più persuasivi rispetto ad annunci non narrativi, generando sentimenti più positivi e risposte cognitive più favorevoli alla marca. Questo perché la narrazione con i suoi personaggi e la sua trama riesce a coinvolgere gli spettatori ed evocare una risposta empatica. Questa empatia, si verifica quando lo spettatore si sente così immerso nella storia da esserne trasportato, cominciando a simulare mentalmente gli eventi rappresentati in una storia³⁵.

Utilizzare la narrazione per raccontare eventi storici si traduce in un miglioramento sia dell'apprendimento sia nel potenziamento del processo narrativo.

Le narrazioni raccontano cronologicamente una storia che risponde a domande quali: chi, quando, come, perché e dove. Se applichiamo questa struttura alla narrazione dell'Heritage abbiamo: la data di fondazione del marchio che corrisponde al “quando”; le persone, come il fondatore e la sua famiglia, che rispondono al “chi”; i metodi e le tecnologie e gli strumenti unici che mettono in risalto la qualità e l'artigianalità dell'azienda, che rispondono al “come”; i conflitti, intesi come quegli elementi che hanno rappresentato degli ostacoli per

³⁵ Kim E., Ratneshwar S., Thorson, E., *Why narrative ads work: An integrated process explanation*, Journal of Advertising, 46(2), 2017, pp.283-296.

l'azienda che però poi è riuscita a superare, ripristinando l'armonia, questo risponde al “perché”; ed infine, il luogo di fondazione, che risponde al “dove”.

Ricorrere alla data e al luogo di fondazione dell'azienda per comunicare il proprio heritage sono gli elementi narrativi maggiormente utilizzati, riuscendo ad aumentare l'autenticità percepita dal consumatore³⁶.

Da un'analisi di un campione di dodici aziende della manifattura campana, che sono evidenziate come imprese storiche, emerge come il racconto sulla loro storia risulta simile nei temi narrativi. Emergono consistentemente i seguenti elementi: un forte legame con le vicende familiari e con figure chiave che, con dedizione e sacrifici, hanno contribuito al successo aziendale; la trasmissione di un senso di responsabilità e dovere tra genitori e figli; una proiezione verso il futuro, enfatizzando la capacità evolutiva dell'azienda; la priorità attribuita alla continuità dell'azienda quale attore sociale ed economico rilevante; la valorizzazione del prodotto e delle sue qualità distintive, sottolineando la sinergia tra tradizione e innovazione; il riconoscimento del ruolo cruciale dei clienti di rilievo per l'impresa; la longevità considerata come elemento centrale nelle relazioni; l'identità manifestata attraverso la volontà di preservare tradizioni mentre si cerca di innovare per adeguarsi alle dinamiche temporali; infine, l'importanza del

³⁶ Pfannes C., Meyer C., Orth U. R., Rose G. M., *Brand narratives: Content and consequences among heritage brands*, *Psychology & Marketing*, 38(11), 2021, pp.1867-1880.

territorio, evidenziando il legame appassionato tra le famiglie imprenditoriali e la loro zona di appartenenza³⁷.

2.5 Gli strumenti dell'Heritage marketing

Burghausen e Balmer nel 2014 forniscono un primo quadro delle possibili azioni e strumenti per implementare l'heritage, presentandone una suddivisione in quattro diverse categorie di strumenti di esplicitazione dell'identità del patrimonio aziendale:

- “*Narrating*”, ossia attraverso forme narrative che collegano passato, presente e futuro, questo ad esempio attraverso comunicati stampa, bilanci annuali o attraverso il sito web dell'azienda;
- “*Visualizing*”, che si riferisce invece nell'implementare il patrimonio in azienda attraverso l'uso di elementi di design visivo, come ad esempio illustrazioni, fotografie vecchie o elementi storici di design;
- “*Performing*”, in questo caso ci riferiamo invece all'attuazione dell'identità del Corporate Heritage attraverso pratiche culturali come tradizioni, rituali e consuetudini o eventi, festival aziendali e sponsorizzazioni;

³⁷ Riviezzo A., Garofano A., Marino V., Napolitano M. R., “*C’era una volta...*”. *Racconti d’imprese storiche della manifattura campana*, Sinergie Italian Journal of Management, 33, 2015, pp.81-103.

- Infine “*Embodying*”, che si riferisce invece nella manifestazione del patrimonio storico aziendale in oggetti e persone, ne sono un esempio le proprietà estetiche di oggetti che ricordano il passato o proprio l’identità personale dei singoli manager che dichiarano un interesse nella storia dell’azienda³⁸.

Un quadro più dettagliato viene però fornito da M.R. Napolitano nel libro del 2018, che va a suddividere l’Heritage marketing mix in quattro diverse categorie: narrazione attraverso parole, immagini e suoni; narrazione attraverso prodotti e brand; narrazione attraverso luoghi; ed infine narrazione attraverso celebrazioni e relazioni³⁹.

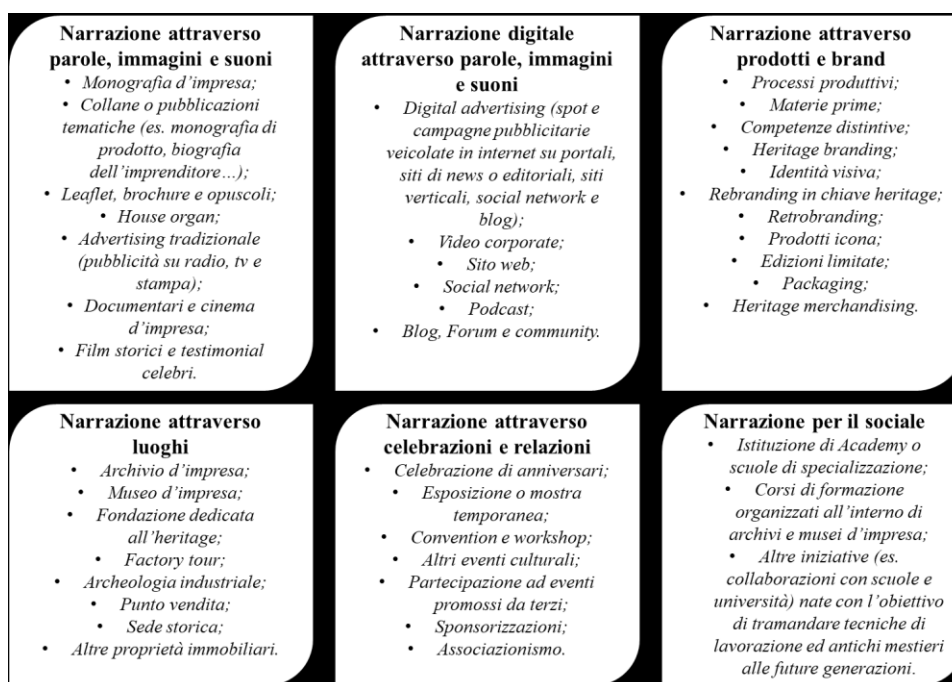
Queste diverse categorie di strumenti saranno maggiormente approfondite nel corso dei prossimi paragrafi, presentando però un’integrazione con una classificazione presentata da uno dei primi eventi a livello nazionale dedicati all’Heritage marketing che premia le imprese che si dedicano alla valorizzazione del proprio patrimonio storico, ossia i Corporate Heritage Awards. Questo premio di grande ricchezza valoriale per le imprese partecipanti, presenta sei diverse categorie di strumenti nelle quali le imprese possono iscriversi per concorrere al premio: narrazione attraverso parole, immagini e suoni; narrazione digitale attraverso parole immagini e suoni; narrazione attraverso luoghi; narrazione

³⁸ Burghausen, M., Balmer, J. M., *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, 2014, op cit. pp. 2311-2323.

attraverso prodotti e brand; narrazione attraverso eventi; ed infine narrazione per il sociale⁴⁰.

Nella **Figura 2.3** è rappresentata una proposta di definizione dell'heritage marketing mix, costruita da un'integrazione della classificazione degli strumenti presentati da M.R. Napolitano e dalla classificazione invece riportata nei Corporate Heritage Awards del 2023.

Figura 2.3- Una proposta di definizione dell'heritage marketing mix



³⁹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 90-92.

⁴⁰ Corporate Heritage Awards, <https://www.corporateheritageawards.it/>.

Fonte: Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p.91; Corporate Heritage Awards, https://www.corporateheritageawards.it/wp-content/uploads/2023/05/Bando_CHA23.pdf, <https://www.corporateheritageawards.it/premi-corporate-heritage-awards/>. Elaborazione personale.

I riferimenti storici quindi spaziano dalla tradizione nel nome dell'azienda, alle dichiarazioni di anno di fondazione o tradizione sulle confezioni dei prodotti e negli spot pubblicitari e molti altri. Questo dimostra come tanti sono i riferimenti all'Heritage che si possono attuare, e nella loro forma più semplice non richiedono tanti sforzi o risorse e sono utilizzabili anche della aziende più giovani⁴¹.

Nei prossimi paragrafi si andranno ad analizzare tutti gli strumenti che permettono di veicolare questo racconto del patrimonio aziendale.

2.6 Narrare attraverso parole, immagini e suoni

Quando parliamo di questa categoria, ci riferiamo a strumenti che attraverso parole, immagini e suoni aiutano le imprese a raccontare le tappe più significative della loro storia⁴².

Uno strumento utilizzato proprio in termini di heritage dalle imprese è la monografia istituzionale d'impresa, che nasce con l'idea di "affidare la storia

⁴¹ Blombäck A., Brunninge O., *Corporate identity manifested through historical references*, *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 2009, pp. 404-419.

⁴² Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 90-92.

dell'azienda alle pagine di un libro"⁴³. Questa viene più precisamente definita come "la rappresentazione autobiografica del vissuto dell'impresa dal momento in cui essa si istituzionalizza collocandosi nell'organismo sociale e implica perciò l'esposizione, oltre che dei valori materiali ed immateriali, di passato, presente e progetti per il futuro dell'impresa stessa"⁴⁴.

La monografia d'impresa non è un nuovo strumento, anzi, esiste dalla prima metà del XX secolo e solitamente include: un testo di presentazione formulato dall'imprenditore; i principali traguardi aziendali; le principali attività dell'impresa, ed infine le strategie di sviluppo e la proiezione futura.

Diversi sono i progetti sorti per valorizzare il patrimonio narrativo delle imprese, come l'Osservatorio Monografie istituzionali d'impresa (OMI), ma anche la Fondazione Isec e l'Università La Sapienza di Roma, che principalmente si occupano di esaminare e catalogare le monografie.

L'Osservatorio monografie istituzionali d'Impresa presenta un archivio online con due categorie di classificazione: la prima è la classica monografia istituzionale d'impresa, poco fa illustrata, che solitamente viene realizzata da un'agenzia creativa per un uso esclusivo aziendale; la seconda invece è la Biografia d'impresa che presenta la storia complessiva dell'azienda o la biografia dell'imprenditore, o

⁴³ Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M.R., *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix*, 2020, op cit. pp.125-146.

di un prodotto o servizio, che viene proprio presentato come un secondo strumento nel campo dell'Heritage e solitamente invece viene pubblicato e commercializzato⁴⁵.

Una monografia istituzionale d'impresa particolarmente rilevante è quella dell'azienda Poltrone Frau, un'azienda che nasce nel 1912 a Torino ma prenderà il nome di Poltrona Frau Group soltanto nel 2004 e produce arredamento di alta gamma. Questa azienda nel 2022 per festeggiare i suoi “110 anni di autentica evoluzione” scrive questa monografia d'impresa intitolata “100+10 Years of True Evolution” con cui vince anche il premio *Corporate Heritage Awards* nel 2023 nella categoria “Narrare attraverso parole, immagini e suoni”⁴⁶. Affermano come nella loro monografia d'impresa: “abbiamo voluto raccontare quello che siamo stati nei nostri primi 100 anni di storia - tra artigianalità, saper fare e qualità - quello che siamo oggi, ma anche e soprattutto quello che vogliamo essere in futuro”, questo perché sono convinti che “guardare al passato e analizzare le nostre radici sia lo strumento migliore per l'innovazione”⁴⁷.

⁴⁴ Osservatorio monografie d'impresa, <https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/>.

⁴⁵ Panozzo F., Ferronato G., *Impresa e narrazione in Italia*, 2019, op cit. pp. 90-108.

⁴⁶ Poltrona Frau, <https://www.poltronafrau.com/ch/it/about/news-e-media/poltrona-frau-100-10-years-of-evolution.html>.

⁴⁷ Poltrona Frau, *Abbiamo vinto i Corporate Heritage Awards 2023*, <https://www.poltronafrau.com/ww/en/about/news-e-media/we-won-the-corporate-heritage-awards-2023.html>.

Nella “cassetta degli attrezzi” dell’heritage, si parla anche dell’utilizzo da parte delle imprese di volantini, brochure e opuscoli che appunto comunicano l’heritage aziendale e l’*House organ*, ossia l’utilizzo del giornale aziendale⁴⁸. La Pirelli, azienda che nasce nel 1872 a Milano e che inizia operando nel settore degli pneumatici, ma poi amplia il proprio business, presenta una sua raccolta chiamata “Fatti e notizie” pubblicata dal 1950. Questo documento informa i dipendenti su eventi e notizie, affronta questioni importanti della società e si presenta come un mezzo per avvicinare, attraverso temi comuni, i dipendenti al mondo Pirelli. Affermano come “sfogliarla sarà come fare un lungo viaggio attraverso l’Italia com’era nel Novecento”⁴⁹.

L’advertising tradizionale, attraverso la pubblicità su radio, tv e stampa viene individuato come un ulteriore strumento di Heritage per le imprese⁵⁰. Gli spot pubblicitari si caratterizzano molto per l’utilizzo di quella prima definita come “Vicarious nostalgia”, ossia la nostalgia indiretta⁵¹. Attraverso le immagini e la musica diventa tutto più coinvolgente per i consumatori ed immergersi nel

⁴⁸ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage marketing, Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 92-95.

⁴⁹ *L’House organ fatti e notizie goes online: un viaggio nella nostra storia*, 2019, <https://www.fondazionepirelli.org/en/historical-archive/the-house-organ-fatti-e-notizie-goes-online-a-journey-through-our-history/>.

⁵⁰ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage marketing, Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 92-95.

⁵¹ Rif. Cap.2, Par.2.4.

patrimonio aziendale è ancora più semplice⁵². Ne è un esempio lo spot della Pasta Rummo, azienda di pasta fondata nel 1846⁵³, dal titolo “Non ci sono scorciatoie” del 2019, premiato anche ai Corporate heritage Award del 2020. Un racconto che unisce la tradizione del territorio italiano per la pasta con la storia, la tradizione tramandata di padre in figlio, i valori, la qualità e la cura del pastificio⁵⁴.

Altri strumenti di questa categoria hanno invece a che fare con la “cinematografia d’impresa”, ovvero veri e propri film o documentari prodotti nel passato dell’organizzazione per raccontarsi, a volte anche arricchiti da celebri testimonial. Questi vanno a formare un vero e proprio patrimonio per la storia nel suo complesso e per il Paese⁵⁵, infatti vengono custoditi e valorizzati nell’Archivio Nazionale del Cinema d’impresa di Ivrea⁵⁶.

A volte le imprese utilizzano anche il *product placement*, ovvero l’inserimento di prodotti all’interno dei film. Riproporre queste scene al consumatore può essere un modo per comunicare la propria presenza anche in epoche passate, anche

⁵² Merchant A., Rose G. M., *Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage*. Journal of business research, 66(12), 2013, pp. 2619-2625.

⁵³ Pasta Rummo, <https://www.pastarummo.it/>.

⁵⁴ Corporate Heritage Awards, Pasta Rummo, <https://www.corporateheritageawards.it/corporate-heritage-awards-edizione-2020/#>.

⁵⁵ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 92-95.

⁵⁶ Archivio Nazionale del Cinema d’impresa di Ivrea, <https://www.fondazioneccsc.it/archivio-nazionale-cinema-impresa/>.

perché in passato spesso l'inserimento di un prodotto in un film avveniva in modo spontaneo, senza un finanziamento dell'impresa⁵⁷.

2.7 Narrare digitalmente attraverso parole, immagini e suoni

Con l'avvento della tecnologia si è iniziato a parlare di *digital storytelling*, ossia la narrazione digitale. L'elemento di novità introdotto in questo caso è l'interazione, ossia la capacità dell'utente di influenzare l'evoluzione della trama narrativa. Naturalmente trattando di una verità storica, quale il patrimonio storico, ci sono più limitazioni, quindi occorre un bilanciamento tra libertà della narrazione e verità storica.

Lo *storytelling* del patrimonio culturale è sempre interattivo in quanto il risultato di qualsiasi azione porta a un cambiamento della dimensione culturale dell'utente, perché vi è l'acquisizione di una porzione di informazione da parte dell'utente⁵⁸.

Ma a narrare attraverso parole, immagini e suoni non sono solo le imprese che sono direttamente interessate alla valorizzazione del proprio patrimonio storico, ma "i collezionisti, gli appassionati forse sono i primi *storytellers* della storia del

⁵⁷ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 92-95.

⁵⁸ Palombini A., *Storytelling and telling history. Towards a grammar of narratives for Cultural Heritage dissemination in the Digital Era*, Journal of cultural heritage, 24, 2017, pp.134-139.

nostro marchio”, quindi è il cliente stesso che fa storytelling. A tal proposito, centrale è il ruolo di blog, forum e community on line in cui gli appassionati di brand e prodotti si riuniscono per condividere emozioni ed esperienze, e che non sono governati dall’azienda, “ma vengono aiutati per continuare a coltivare una passione e sono i primi grandi ambasciatori e i raccontatori di quello che è la storia del marchio”. Quindi la narrazione mira sempre più spesso a coinvolgere i pubblici di riferimento attraverso infinite possibilità offerte dai media digitali⁵⁹.

Questo assume ancora più rilevanza dato che gli *user-generated content*, ovvero i contenuti relativi all’azienda trasmessi dagli stessi consumatori, sono molto più rilevanti per il consumatore rispetto ai *firm-generated content*, ovvero quella comunicazione o contenuti che provengono direttamente dall’azienda⁶⁰.

Oltre ai blog, forum e community, un’ulteriore strumento di Heritage che le aziende utilizzano è il sito web, in cui spesso le aziende dedicano intere sezioni nel narrare tutto il loro patrimonio. Particolare rilevanza la assume la Lavazza Group che ha ottenuto nel 2023 il premio *Corporate Heritage Awards* nella categoria “Narrazione digitale attraverso parole, immagini e suoni”. Lavazza Group è un gruppo che nasce a Torino dalla passione imprenditoriale della storica famiglia italiana Lavazza che nel 1895 crea le prime miscele di caffè al consumo.

⁵⁹ Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M.R., *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell’heritage marketing mix*, 2020, op cit. pp.125-146.

L'azienda vince questo premio grazie alla grande attenzione mostrata per l'heritage nel suo sito con la sezione "Le nostre radici" che riesce a trasportare i visitatori nel ricco patrimonio storico del gruppo, attraverso la presentazione dell'Archivio, ma soprattutto attraverso il percorso narrativo digitale che ripercorre con grande coinvolgimento i momenti chiave dell'impresa⁶¹.

Da un'analisi dei siti web di un campione di 55 aziende, emerge come il riferimento al fondatore, alla data e al luogo di fondazione, sono gli elementi che maggiormente vengono utilizzati per comunicare l'Heritage aziendale attraverso il sito web⁶².

Ulteriore strumento utilizzato dalle imprese è il Video corporate per il patrimonio storico aziendale. In particolare il caso della Distilleria Nardini di Bassano del Grappa, che viene fondata nel 1779, ha ben utilizzato questo strumento con un video corporate, intitolato "La Prima Distilleria d'Italia – Grappa Nardini 240° Anniversario", che ha vinto il premio dei *Corporate Heritage Awards* del 2022. Nel suo anniversario, il video racconta la storia di questa realtà che si caratterizza per essere la distilleria più antica d'Italia⁶³.

⁶⁰ Gregori G. L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2019, pp. 34-41.

⁶¹ Lavazza Group, <https://www.lavazzagroup.com/it/le-nostre-radici/le-nostre-radici.html>.

⁶² Pfannes C., Meyer C., Orth U. R., Rose G. M., *Brand narratives: Content and consequences among heritage brands*, 2021, op cit. pp.1867-1880.

⁶³ Distilleria Nardini, <https://www.nardini.it/>; Corporate Heritage Awards 2022 | Seconda Edizione - Heritage.

Ma il patrimonio aziendale rappresenta una strategia comunicativa anche per i social network, dove sempre più spesso vi si fa riferimento, ma un elemento ancora più innovativo è l'utilizzo del podcast per dimostrare il bagaglio storico aziendale⁶⁴.

2.8 Narrare attraverso prodotti e brand

In questo caso il racconto della storia d'impresa avviene attraverso i prodotti ed il brand stesso.

Rientrano in questa categoria tutte le azioni e gli strumenti che mirano ad esaltare e comunicare le caratteristiche distintive dei prodotti o servizi che derivano dalla lunga storia aziendale. Si fa riferimento ad evidenziare i processi produttivi differenzianti e di particolare valore, le materie prime utilizzate che magari possono essere uniche o di grande prestigio o anche competenze uniche distintive dell'azienda.

Inoltre rientrano in questa categoria anche tutte le pratiche di heritage branding, ossia quelle strategie che mirano a sfruttare la longevità e la storia aziendale. A tal proposito viene spesso utilizzato il rebranding in chiave strategica, ovvero un rinnovamento dell'identità di un marchio mettendone in risalto la storia e l'eredità,

⁶⁴ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 92-95.

e il retrobranding, ovvero quella strategia finalizzata a rilanciare e far rivivere un marchio storico, o un prodotto storico, adeguandolo al gusto dei consumatori attuali. Inoltre, spesso si utilizza invece l'identità visiva, ossia per rievocare il passato aziendale si utilizzano elementi come ad esempio il luogo e la data della fondazione, il nome della famiglia o i riconoscimenti ricevuti⁶⁵.

L'azienda spesso ricorre all'uso di prodotti icona, ossia prodotti che hanno caratterizzato la storia del brand, ma questo lo fa in due modi diversi: utilizza questo oggetto del passato come spunto creativo per un nuovo prodotto, oppure l'oggetto del passato viene ripresentato come era, in quanto in grado di generare ancora un forte coinvolgimento.

Un caso è invece la creazione di un nuovo prodotto ma in edizione limitata, spesso utilizzato per celebrare traguardi aziendali⁶⁶. E' il caso dell'impresa Carpenè Malvotti, un'azienda vinicola che nasce nel 1868 a Conegliano e presenta già dal sito web un forte richiamo al passato. Nel 2023 vince il primo *Corporate Heritage Awards* per la categoria "Narrazione attraverso prodotti e brand" con la Collezione Limitata "Sparkling milestones", fondata proprio per celebrare il 155° anniversario della cantina. Questa collezione è limitata e si compone proprio di

⁶⁵ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 95-96.

⁶⁶ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. pp.144-151.

155 esemplari di “pietre militari” che hanno contraddistinto il percorso spumantistico dell’azienda, proprio per collegarsi all’anniversario aziendale⁶⁷.

Un elemento che accompagna sempre il prodotto e che non deve essere mai sottovalutato, in quanto costituisce il primo impatto al prodotto del consumatore, è costituito dal packaging. Questo può avere un ruolo centrale nel comunicare la storia, ad esempio presentando elementi legati al passato quali ad esempio la data, il luogo di fondazione o l’immagine del fondatore⁶⁸.

Infine l’ultimo strumento di questa categoria può essere rivisto nell’heritage merchandising, ovvero in quei prodotti che non fanno riferimento al core business aziendale ma a produzioni realizzate da terzi che possono essere vendute al di fuori dei classici prodotti dell’impresa. Spesso questi vengono distribuiti nei museum shop aziendali e funzionano anche come finanziatori proprio degli stessi musei aziendali, grazie al rilevante fatturato che arrivano a raggiungere, ma a volte si trovano anche in negozi monomarca situati in altri luoghi. Il merchandising può essere molto variegato: prodotti editoriali heritage, come ad esempio il catalogo della collezione del museo o dell’archivio; prodotti dell’azienda estromessi dal loro contesto ed utilizzati come souvenir, come per esempio il “pistone da gara” dalla Ferrari che viene venduto come oggetto da tavolo; copie di prodotti storici,

⁶⁷ Carpene Malvotti, <https://www.carpene-malvotti.com/ita/news-e-eventi>.

⁶⁸ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e*

che di solito sono riprodotti fedelmente ma in scale più piccole; ed infine, prodotti di produzione seriale ispirati al patrimonio iconografico storico dell'azienda, quali ad esempio calendari, cartoline, penne, tazze, abbigliamento e molti altri⁶⁹.

La Olivetti, azienda fortemente innovativa che opera nel mondo dell'IoT dal 1908⁷⁰, proprio a valorizzare la sua storia attraverso l'heritage merchandising, cercano di trasmettere in semplici oggetti tutto il suo patrimonio. Questo attraverso la sua collezione "Olivetti per tutti", dove si trovano "prodotti che raccontano una storia", presentando quattro diverse collezioni che rappresentano elementi importanti che caratterizzano l'identità e la storia dell'azienda: una dedicata al logo dell'azienda; un'altra dedicata all'innovazione rimarcando il passaggio dalle macchine da calcolo a quelle per scrivere elettriche; una terza dedicata alla "lettera 22" che fin dagli anni '50 è il simbolo della linea Olivetti; ed infine, l'ultima dedicata al "programma 101", ossia il primo pc desktop del mondo che rappresentò una rivoluzione⁷¹.

trovare un tesoro, 2018, op cit. pp. 95-96.

⁶⁹ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. pp.144-151.

⁷⁰ Olivetti, Olivetti - A TIM Enterprise Brand.

⁷¹ Olivetti per tutti, <https://olivettipertutti.it/>.

2.9 Narrare attraverso luoghi

Un ulteriore categoria di strumenti con cui veicolare la narrazione del patrimonio aziendale è rappresentata dai luoghi della memoria, ossia quei posti dove si rivive la storia d'impresa, in quanto le tracce del passato vengono conservate e valorizzate⁷².

Uno strumento utilizzato dalle imprese per comunicare il proprio patrimonio è la Fondazione dedicata all'heritage, che rappresenta una collaborazione tra pubblico e privato ed ha la funzione più ampia di promuovere la cultura, il legame tra impresa, cultura e territorio. Un esempio è quello dell'azienda Piaggio, ossia una nota azienda metalmeccanica che nasce nel 1884 a Genova, specializzata nei mezzi di trasporto che dal secondo dopoguerra si concentra nella produzione di veicoli di mobilità leggera, tra cui conosce grande rilievo la Vespa⁷³. La fondazione Piaggio Onlus nasce nel 1994 per volontà di Piaggio con il Comune di Pontedera e la provincia di Pisa, con la finalità proprio di esaltare nelle sue attività il legame tra impresa e cultura, infatti dedica tutte le sue risorse finanziarie a progetti scientifici e culturali da realizzare nelle proprie strutture, come convegni, dibattiti, esposizioni e spettacoli. Piaggio ha anche il suo Museo e Archivio, infatti

⁷² Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 96-99.

⁷³ Fanfani T., *Il Progetto culturale Piaggio: impresa e cultura*. Economia della Cultura, 18(4), 2008, pp. 559-564.

la fondazione si occupa anche di gestire le attività di questi due luoghi ed è editore dei “Quaderni della Fondazione Piaggio”, un periodico che produce uno o due numeri all’anno, come anche volumi sull’universo Piaggio⁷⁴.

La sede storica può essere anche essa uno strumento testimone della storia dell’impresa, infatti spesso per rimarcare il legame con il passato le aziende ne fanno riferimento. L’importanza di questi luoghi si vede nel fatto che spesso divengono monumenti anche per il Paese e punto di attrazione per i turisti.

Anche i factory tour rappresentano degli strumenti di heritage che consistono in percorsi di visita all’interno dell’azienda per fornire un’esperienza immersiva dei segreti della lavorazione e della storia. Ne è un esempio “la manovia” di Salvatore Ferragamo che consiste in un percorso di visita del reparto di prototipazione e produzione di calzature, in cui si osservano i maestri artigiani⁷⁵.

Un ulteriore strumento può invece essere visto nei Punti vendita, che rappresentano sempre dei punti di contatto importanti con i clienti, in grado di far vivere anche un’esperienza immersiva dal carattere storico alle imprese. Quindi sempre più spesso sono luoghi pensati, progettati e gestiti affinché diventino un modo per consolidare la relazione con l’heritage aziendale⁷⁶. Si parla spesso proprio di “heritage store” in quanto sono luoghi che costituiscono il cuore

⁷⁴ Fondazione Piaggio, <https://www.museopiaggio.it/la-fondazione-piaggio>.

⁷⁵ Manovia Fondazione Ferragamo, <https://fondazione.ferragamo.com/it/manovia-e-archivio>.

dell'identità e della storia del brand, e identificati spesso dalle stesse aziende come luoghi da cui tutto ha avuto origine. Questi vengono particolarmente curati nel design, nella musica, negli elementi decorativi, nelle fragranze e nell'illuminazione. Questo avviene soprattutto nel mondo del lusso dove attraverso strategie si cerca proprio di rendere “sacro” questo luogo aziendale da cui tutto è nato⁷⁷.

Tra gli strumenti principali di questa categoria troviamo infine gli archivi e i musei d'impresa, che spesso vengono considerati luoghi simili, in quanto diverse sono le sinergie che intercorrono tra di loro, ma in realtà hanno finalità ben diverse, e mentre gli archivi sono luoghi generalmente aperti ad un pubblico selezionato, questo non avviene per i musei d'impresa che invece nascono per essere una vera vetrina per il pubblico più variegato. Questi veri e propri luoghi di memoria necessitano di ulteriori analisi nei prossimi paragrafi⁷⁸.

2.9.1 Gli archivi d'Impresa

Tra gli strumenti principali troviamo l'archivio d'impresa, che può essere definito come un vero e proprio “centro di documentazione” della storia aziendale

⁷⁶ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp.96-99.

⁷⁷ Dion D., Borraz S., *Managing heritage brands: A study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 2015, pp. 77-84.

che contiene solitamente solo documenti ufficiali dell'azienda come ad esempio carteggi, documenti societari e storici, materiale pubblicitario, macchinari e progetti, costituisce un vero luogo di ricerca, conoscenza e formazione, solitamente aperto ad un pubblico selezionato, come studiosi o esperti del settore⁷⁹.

C'è bisogno che l'impresa superi la tradizionale definizione di archivio, che deve essere visto non come un peso ma come una vera risorsa, infatti costituisce la prova positiva, visibile di come quella posizione aziendale è stata raggiunta, fungendo da risorsa cruciale per la scrittura della storia aziendale e offrendo un'opportunità di sfruttamento continuo del passato. L'archivio può, inoltre, integrarsi attivamente nella vita quotidiana dell'azienda, supportando iniziative di marketing e può giocare un ruolo fondamentale nell'orientare e coinvolgere i nuovi membri del personale, presentando loro la storia e lo sviluppo aziendale durante il processo di inserimento⁸⁰.

⁷⁸ Gilodi C., Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing, Serie economia aziendale, Liuc Papers, 101, 2002, pp. 1-37.

⁷⁹ Gilodi C., Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing, 2002, op cit. pp. 1-37.

⁸⁰ Gray V., *Developing the corporate memory: the potential of business archives*, Business information review, 19(1), 2002, pp. 32-37.

“Nelle carte dell’archivio, negli oggetti che registrano processi e prodotti, c’è anche il futuro di ogni singola azienda, ma per leggere le fonti della storia bisogna conservarle, farle emergere, e ricomporle”⁸¹.

Nella fase più antica, l’archivio lo troviamo nel XIII e XIV secolo come un archivio di contabilità per la registrazione di entrata e uscita del libro giornale e del libro mastro a cui piano piano cominciano ad incrementarsi le funzionalità. Ancora oggi sono centrali le attività di contabilità perché sono le prime a cui rivolgersi per la ricostruzione dettagliata della storia.

Il pensiero diffuso era che non fosse essenziale l’archivio per l’esistenza dell’impresa, ma poi si comprende come, se correttamente tenuto, riesce a dare supporto ai processi decisionali migliorandone la qualità.

In Italia l’interesse per il recupero degli archivi d’impresa risale alla fine degli anni ’70 e a metà degli anni ’80 quando nasce il Centro studi per la documentazione storica dell’impresa⁸², che ha svolto un’attività di sensibilizzazione sull’utilizzo e utilità dell’archivio e procedere così al riordino di vari archivi aziendali. Questa attività non è stata facile in quanto si è dovuta: rintracciare la documentazione in tante diverse fonti; cooperare con le imprese per allestire di appositi locali per le lavorazioni del materiale; ed infine perfezionare

⁸¹ Crasta M., *Raccontare l’impresa e le imprese*, Economia della Cultura, 18(4), 2008, p. 491.

⁸² Paoloni G., *Gli archivi d’impresa*, Economia della Cultura, 18(4), 2008, pp. 471-478.

metodologie e strumenti di inventariazione e schedatura del materiale. Ma è stata una prima importante attività di salvaguardia di forme di documentazione aziendale, evitandone la loro perdita⁸³.

Fino agli anni '80 del 900 solo una piccola parte del patrimonio archivistico italiano era custodita al di fuori del sistema degli Archivi di Stato, ed era conservata soprattutto da istituzioni pubbliche non statali e da enti ecclesiastici. Solo dalla metà degli anni '80 sono state le maggiori imprese italiane a dare vita alle prime esperienze di conservazione e valorizzazione esterne a quelle realtà già consolidate⁸⁴. Il primo archivio d'impresa in Italia⁸⁵ si ha con l'Ansaldo⁸⁶ che nel 1980 apre l'Archivio storico Ansaldo, con questa attività prende avvio tutta un'azione "di recupero e salvaguardia che, a partire dal materiale documentario progressivamente reperito all'interno del gruppo Ansaldo, venne estesa sia alle imprese nel tempo partecipate o controllate dalla società, sia verso complessi documentari - minacciati di dispersione o distruzione - prodotti da imprese non

⁸³ Castronovo V., *Storia del presente e archivi d'impresa*, Economia della Cultura, 21(3), 2011, pp. 241-246.

⁸⁴ Paoloni G., Severino F., *Archivi d'impresa: valorizzazione e sviluppo*, Economia della Cultura, 21(3)2011, op cit. pp.235-240.

⁸⁵ Museimpresa, *Fondazione Ansaldo- Gruppo Leonardo*, <https://museimpresa.com/associati/fondazione-ansaldo-gruppo-leonardo/>.

⁸⁶ Ansaldo è un complesso industriale appartenente al gruppo Finmeccanica, che ad oggi è diventato Leonardo. L'Ansaldo iniziò la Sua attività con la costruzione di locomotive e conobbe un forte sviluppo nella prima guerra mondiale. [https://www.treccani.it/enciclopedia/ansaldo_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ansaldo_(Dizionario-di-Storia)/).

riconducibili all'Ansaldo⁸⁷. Nel 2000 ha trasformato il suo archivio in Fondazione Ansaldo, ossia Archivio economico delle imprese liguri Onlus, con la finalità di recuperare e valorizzare il patrimonio archivistico prodotto dalle imprese della Liguria.

Nascono quindi istituzioni culturali specifiche, che come visto, ne sono un esempio il Centro Studi per la documentazione storica ed economica per l'impresa, la Fondazione Ansaldo ed anche il Centro Studi per la cultura d'impresa a Milano⁸⁸.

Iniziative rilevanti si hanno poi con l'Archivio storico Pirelli, quello della Banca commerciale Italiana, della Fiat e tante altre.

Oggi uno dei principali riferimenti è il Consorzio BAICR Biblioteche e archivi degli istituti culturali romani, promotore del Progetto archivi del novecento e interlocutore privilegiato di Museimpresa che racchiude realtà musuali e archivistiche alla cui costituzione hanno dato aiuto Confindustria e Assolombarda.

Più volte la Direzione generale degli archivi e l'ANAI, ossia l'Associazione professionale degli archivi italiani hanno organizzato incontri di studio sugli archivi d'impresa. Notevoli fonti le troviamo anche presso gli Archivi di Stato, le

⁸⁷ Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche, Fondazione Ansaldo (Gruppo Finmeccanica), <https://suisa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/suisa/pagina.pl?TipoPag=cons&Chiave=14261>.

⁸⁸ Procaccia M., *Archivi, imprese, territorio: dai censimenti al portale web*, Economia della Cultura, 21(3), 2011, pp.247-254.

camere di commercio e le associazioni imprenditoriali. Grande importanza lo ha il Fondo archivistico dei brevetti e dei marchi conservato presso l'archivio Centrale dello Stato che può essere visto come una vera miniera per la memoria delle imprese italiane e della loro creatività industriale e pubblicitaria⁸⁹.

A partire dal 2010 Direzione generale degli archivi, Archivi di Stato e le Soprintendenze hanno lavorato per la realizzazione di un portale web dedicato agli archivi delle imprese italiane, attraverso la costituzione di un Sistema archivistico nazionale⁹⁰, nasce così il Portale nazionale degli archivi d'impresa⁹¹ presentato nel 2004 a Roma all'Archivio dello Stato, che è stato realizzato con l'aiuto di Archivi e Soprintendenze e collaborazioni di Università Bocconi, Enciclopedia italiana, Istituto Luce e Archivio nazionale del Cinema di impresa⁹².

Il problema rimane sempre per le PMI in cui manca ancora un sistema territoriale di salvaguardia degli archivi d'impresa. Alla valorizzazione di questo patrimonio puntano recenti iniziative, come la mostra Loghi d'Italia-Storia dell'arte di Eccellere e gli archivi della moda⁹³.

⁸⁹ Paoloni G., *Gli archivi d'impresa*, 2008, op cit. pp. 471-478.

⁹⁰ Procaccia M., *Archivi, imprese, territorio: dai censimenti al portale web*, 2011, op cit. pp.247-254.

⁹¹ Portale nazionale archivi d'impresa, <https://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/progetto/portale>.

⁹² Procaccia M., *Archivi, imprese, territorio: dai censimenti al portale web*, 2011, op cit. pp.247-254.

⁹³ Paoloni G., *Gli archivi d'impresa*, 2008, op cit. pp. 471-478.

Le imprese cominciano a produrre archivi quando vogliono avere un controllo e seguire l'andamento economico dei propri affari, ma non solo, perché gli archivi aiutano nei processi decisionali, permettono di non commettere errori e di non perdere opportunità. La rilevanza degli archivi inoltre viene rimarcata da una riduzione dei costi e da un aumento dell'efficienza gestionale⁹⁴, ma non solo, perché è anche uno strumento a disposizione di tutti i dipendenti “dentro il quale è possibile cercare e anche trovare motivazione, identità e orgoglio d'appartenenza ad una comunità produttiva”⁹⁵.

Un esempio rilevante è l'Archivio Storico Salvatore Ferragamo che si aggiudica il premio per la categoria “Narrazione attraverso luoghi” del *Corporate Heritage Awards 2023*. L'azienda fondata nel 1927 a Firenze è una casa di Moda che è riuscita attraverso il suo archivio, fondato insieme alla Fondazione Ferragamo, a raccontare tutto il suo patrimonio, in un percorso dinamico e in uno spazio che trova una seconda vita ospitando esposizioni e mostre ed è un luogo liberamente accessibile a dipendenti, studenti ed esperti del settore. “L'archivio è un ambiente vivo in continua evoluzione capace di consolidare una relazione

⁹⁴ Paoloni G., Severino F., *Archivi d'impresa: valorizzazione e sviluppo*, 2011, op cit. pp.235-240.

⁹⁵ Paoloni G., Severino F., *Archivi d'impresa: valorizzazione e sviluppo*, 2011, op cit. p.239.

dinamica tra il passato e il presente, ed è un'importante fonte di ispirazione per i giovani designer”⁹⁶.

2.9.2 I musei d'impresa

Il museo in generale viene definito come “un’istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimonianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico” e riferendosi ai musei d’impresa si parla di un museo, però “organizzato per conto di singole industrie o imprese”⁹⁷.

Infatti, come visto, mentre per gli archivi d’impresa prevale la funzione conservativa, ciò non avviene per i musei d’impresa dove invece prevale la funzione espositiva e quindi maggiormente aperti al pubblico⁹⁸.

I musei d’impresa come “arche della cultura industriale e quindi spazi che conservano, spesso attraverso materiale originale, antiche consuetudini lavorative,

⁹⁶ Archivio Salvatore Ferragamo, <https://fondazione.ferragamo.com/it/manovia-e-archivio>.

⁹⁷ Gilodi C., *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, 2002, op cit. p.7-8.

⁹⁸ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp. 96-99.

processi comunicativi, attività creative, che in molti casi andrebbero altrimenti persi”⁹⁹.

I musei d’impresa sono un fenomeno importante anche se più recente rispetto alle altre realtà museologiche. Si parla di collezioni legate all’industria già nei primi del 900, ma solo a partire dal 1990 musei e archivi hanno la loro vera espansione.

In tutta Europa ci sono esempi rilevanti di Musei d’impresa, ma in Italia, in cui sono il simbolo della storia d’impresa hanno un ruolo fondamentale all’interno del percorso di visita alla realtà industriale, infatti si conta un network di Musei d’impresa unico. Nazioni come l’Inghilterra, la Francia e la Germania comunicavano la storia delle loro imprese basate sull’innovazione tecnologica e la modernità. L’Italia, invece, ha un percorso diverso, al centro vi è l’arte, la storia e il territorio, un viaggio di formazione, di memoria, condotto tra le storie di imprese che hanno insegnato il gusto per l’eccellenza del produrre e la bellezza della forma a tutto il mondo¹⁰⁰.

Tra i musei aziendali presenti in Italia, ce ne sono parecchi che raccolgono la memoria di un intero distretto industriale¹⁰¹ o l’unicità delle materie prime che

⁹⁹ Montemaggi M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*. Economia della Cultura, 18(4), 2008, p. 485.

¹⁰⁰ Montemaggi M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*, 2008, op cit. pp. 479-488.

¹⁰¹ Ossia un’area territoriale in cui operano diverse imprese di piccole e medie dimensioni specializzate in una determinata attività produttiva e sono realtà fortemente connesse alla comunità

caratterizzano un determinato territorio, parliamo appunto dei musei distrettuali. Questi documentano una realtà produttiva territoriale e quindi un'identità comune a tutte le organizzazioni che ne fanno parte.

Ma tra i musei aziendali troviamo anche i musei tematici, che non raccontano la capacità e tradizione produttiva di una comunità, ma che diffondono la cultura produttiva di una materia prima legata ad un territorio¹⁰². Ne è un esempio il museo della liquirizia Giorgio Amarelli, fondato nel 2001 dall'azienda familiare Amarelli di Rossano che appunto opera nella produzione di liquirizie dal 1731, con l'intento di presentare al pubblico la loro lunga storia che si lega in modo rilevante alla loro terra, ossia la Calabria¹⁰³. Il museo presenta macchine per la lavorazione di liquirizia, libri, foto d'epoca, una collezione di abiti antichi a testimoniare l'origine familiare dell'azienda e molti altri oggetti ancora. Il museo viene ospitato, ancora di più per rafforzare il legame con la sua storia, nell'antica dimora storica di famiglia. Il museo porta quasi ad identificare la storia della produzione della liquirizia in Calabria con la storia della stessa azienda Amarelli. Si è rafforzata sempre più l'idea in questa azienda che è indispensabile valorizzare la propria storia e mantenere saldi i legami con il passato¹⁰⁴.

locale.

¹⁰² Severino F., Leombruno A., *La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali*. Economia della cultura, 18(4), 2008, pp. 503-510.

¹⁰³ Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli", <https://www.museodellaliquirizia.it/>.

¹⁰⁴ Solimine G., *Il museo della liquirizia" Giorgio Amarelli"*. Economia della Cultura, 18(4), 2008,

Quattro funzioni principali vengono riconosciute al museo: “funzione display”, ossia come presentazione dell’azienda; “funzione storico-istituzionale”, ovvero come luogo della conservazione e costruzione della storia d’impresa; “funzione digestiva”, ossia come strumento per il riutilizzo del patrimonio d’impresa; ed infine “funzione identificativa”, cioè come rappresentante dell’identità del brand in ambito istituzionale, culturale e territoriale, come vera e propria risorsa per il territorio.

Quest’ultima funzione non è quella per cui vengono creati i musei ma molto spesso si trovano a ricoprire questo ruolo di testimonianza di una cultura del lavoro e dei processi produttivi che connotano un territorio o l’intero Paese. Proprio per questo il patrimonio culturale è tutto di interesse pubblico, “musei come quello del Gruppo Guzzini, della Lungarotti, della Ferrari, della Piaggio, o piuttosto Archivi Fiat, Eni, Pirelli, Dalmine, Barilla e Riva non sono che alcuni dai tanti esempi di strutture che hanno un ruolo profondo sul territorio in cui sorgono”¹⁰⁵.

Nonostante questo, i musei d’impresa non hanno un vero e proprio riconoscimento a livello istituzionale ma, al contrario, si sono formate rilevanti

pp. 565-568.

¹⁰⁵ Montemaggi M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*, 2008, op cit. p.482.

iniziative a livello privato come l'Associazione nazionale Museimpresa che nasce nel 2001¹⁰⁶.

Elisa Fulco, fondatrice della fondazione Borsalino spiega bene l'alleanza tra la Borsalino e la città di Alessandria che risponde ad una doppia esigenza: conservare la storia dell'azienda trasferendo sul territorio quella vocazione all'eccellenza e all'internazionalizzazione che ha reso la Borsalino grande nel mondo; e fornire una risposta concreta al bisogno di memoria della comunità.

Tanti Musei italiani infatti hanno anche cominciato a rivestire un ruolo importante per il turismo italiano, dando il via ad una vera collaborazione tra pubblico e privato, in cui l'ente pubblico ottimizza il contributo dei musei privati cercando di migliorare alcuni servizi accessori al museo come la logistica la ristorazione e altri servizi.

Il museo, quindi, come uno strumento di comunicazione polifunzionale, “un luogo di attività, una macchina polivalente capace di produrre un'offerta articolata”¹⁰⁷, permettono alle imprese di guadagnare non solo in visibilità, ma anche in prestigio storico e culturale, ed inoltre, sono dei luoghi in cui le aziende non rivivono soltanto la propria memoria storica, ma comunica anche le sue prospettive per il futuro.

¹⁰⁶ Montemaggi M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*, 2008, op cit. pp. 479-488.

¹⁰⁷ Montemaggi M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*., 2008, op cit. p.482.

In tempi più recenti sono nati anche musei che si basano solo su idee e sull'intangibile, che testimoniano o raccontano grazie alle nuove tecnologie, come la realtà virtuale¹⁰⁸.

La Scuderia Ferrari, può essere un esempio rilevante di museo d'impresa. Azienda fondata da Enzo Ferrari nel 1929 a Modena, trasferita poi a Maranello, che si occupa della progettazione e produzione di vetture, è un esempio particolarmente rilevante in quanto presenta due musei, il Museo Ferrari di Maranello e il Museo Enzo Ferrari di Modena. Realtà molto attive che: organizzano al loro interno molte mostre e manifestazioni legate all'automobilismo; promuovono attività e iniziative scientifiche, culturali, ed economiche in campo automobilistico e tecnologico; promuovono e sviluppano iniziative atte ad incentivare lo sviluppo di attività socio-culturali ed economiche come borse di studio e ricerche; promuovono studi e ricerche storiche relative al rapporto con il territorio; concorrono alla tutela, alla promozione e alla valorizzazione dei beni culturali e ambientali del territorio¹⁰⁹. I Musei Ferrari “riservano ai visitatori l'opportunità di rivivere la storia del Cavallino Rampante e

¹⁰⁸ Severino F., Leombruno A., *La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali*. 2008, op cit. pp. 503-510.

¹⁰⁹ Perfetti G., *La galleria Ferrari: un museo per il futuro*, *Economia della Cultura*, 18(4), 2008, pp. 573-580.

del suo fondatore in modo unico e coinvolgente”¹¹⁰, o ancora affermano come “non è solo un museo, ma uno spettacolo coinvolgente ed emozionante”¹¹¹.

2.10 Narrare attraverso celebrazioni e relazioni

Questa categoria si riferisce al raccontare la storia d’impresa attraverso le relazioni, la partecipazione o sponsorizzazione di eventi culturali, come anche la celebrazione delle tappe e dei personaggi più significativi della storia aziendale.

Gli eventi celebrativi hanno il potere di migliorare l’appartenenza e il coinvolgimento dei dipendenti, ma anche di tutti gli altri stakeholder.

In questa categoria di strumenti rientrano anche le mostre e le esposizioni che testimoniano il patrimonio aziendale, ed anche la trasformazione della propria storia in vere e proprie opere teatrali, letture e concerti¹¹².

A tal proposito, un esempio è l’attività della Fondazione Pirelli con la sua originale iniziativa dello Spettacolo teatrale “L’umana impresa. La fabbrica degli attori”. Questo è stato realizzato in collaborazione con l’associazione Pier Lombardo, in cui sei giovani attori selezionati tra i diplomati delle Accademie d’arte drammatica di Milano, hanno raccontato partendo dalla memoria e

¹¹⁰ Museo Ferrari Maranello, <https://www.ferrari.com/it-IT/museums/ferrari-maranello>.

¹¹¹ Museo Enzo Ferrari Maranello, <https://www.ferrari.com/it-IT/museums/enzo-ferrari-modena>.

¹¹² Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp.100-101.

dell'esperienza dell'Archivio Storico Pirelli, quanto le persone possano nascere da una visione e da un'idea di società e possono essere il motore del cambiamento¹¹³. Questa originale iniziativa ha portato la Fondazione Pirelli a ricevere il premio *Corporate Heritage Awards 2023* nella categoria “Narrare attraverso Celebrazioni”¹¹⁴.

Anche la partecipazione ad eventi promossi da terze parti possono rappresentare una narrazione del patrimonio aziendale, come anche il ricorso alle sponsorizzazioni. Infatti, a partire dagli anni '70 del '900 le imprese iniziano un'attività di sponsorizzazione di progetti estranei all'interesse vero e proprio della loro azienda, ma con il fine di migliorare la loro immagine e reputazione. Si tratta di impiegare risorse nella conservazione e nel restauro di opere d'arte e nell'organizzazione di eventi culturali, poiché cresce la necessità di diventare un attore sociale del territorio¹¹⁵.

Le relazioni sono di fondamentale importanza per un'azienda, ancora di più se si parla di un'azienda B2B. Costruire quante più relazioni possibili al fine di

¹¹³ Fondazione Pirelli, <https://www.fondazionepirelli.org/it/iniziative/lumana-impresa-la-fabbrica-degli-attori/>.

¹¹⁴ Corporate Heritage Awards, <https://www.corporateheritageawards.it/corporate-heritage-awards-2023-terza-edizione/#>.

¹¹⁵ Crasta M., *Raccontare l'impresa e le imprese*, 2008, op cit. pp.489-496.

arricchire il proprio network, ossia la propria rete, ed aprire nuove strade, nuove possibilità, nuovi clienti per l'azienda¹¹⁶.

A tal proposito, l'ultimo strumento narrativo del patrimonio storico aziendale di questa categoria può essere l'associazionismo, ossia entrare a far parte di associazioni accomunate dall'attenzione per il patrimonio storico¹¹⁷.

2.11 Narrare per il sociale

Quando parliamo di questa categoria di strumenti, ci riferiamo a progetti di valorizzazione dell'heritage che hanno un grande risvolto sociale sul territorio¹¹⁸. Questo perché, come visto anche nel capitolo precedente, c'è una stretta relazione tra patrimonio e territorio di appartenenza, infatti "l'heritage aziendale rappresenta il percorso di sviluppo e valorizzazione delle risorse e delle competenze in relazione ad uno specifico territorio"¹¹⁹.

L'istituzione di Academy o scuole di formazione, o corsi di formazione in archivi o musei, o ancora altre iniziative con l'obiettivo di tramandare antichi

¹¹⁶ Gregori G. L., Perna A., *BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità*. EGEA spa, Milano, 2019, pp.25-49.

¹¹⁷ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. pp.100-101.

¹¹⁸ Corpora heritage Awards, *Le categorie del concorso*, <https://www.corporateheritageawards.it/premi-corporate-heritage-awards/>.

¹¹⁹ Montella M. M., Silvestrelli P., *Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane*, 2020, op cit. p.2.

mestieri, vanno in questa direzione, valorizzando simultaneamente heritage e territorio.

Una menzione particolare in questo caso può essere fatta all'azienda marchigiana di calzature Santoni, che viene fondata nel 1975 a Corridonia nel famoso distretto calzaturiero delle Marche. E' un'impresa che nella sua comunicazione si concentra molto sulla tradizione, l'artigianalità del made in Italy, la qualità e la ricerca dell'eccellenza che la caratterizzano. L'azienda cerca di preservare e comunicare la sua tradizione e storia attraverso l'istituzione di un'Academy, ossia "l'Accademia delle eccellenze", in cui tramanda la sua tradizione del saper fare¹²⁰, ma non solo, perché sempre in questa categoria di strumenti, sono diverse le collaborazioni con altri istituti, come la scuola di Corridonia con cui nasce un progetto di alternanza scuola-lavoro per formare artigiani del futuro tramandando la tradizione¹²¹. Con l'obiettivo di "preservare il sapere e proiettarlo al futuro"¹²².

¹²⁰ Santoni, *Accademia delle eccellenze*, <https://www.santonishoes.com/it-it/culture/accademia-delleeccellenza/>.

¹²¹ Il resto del Carlino, Santoni nelle scuole: "Un futuro al mestiere", 5 dicembre 2023, <https://www.ilrestodelcarlino.it/macerata/cronaca/santoni-nelle-scuole-un-futuro-al-mestiere-8abf80e0>.

¹²² Santoni, *Accademia delle eccellenze*, op cit.

2.12 Total Corporate Heritage Communication: “il filo rosso della narrazione”

Quando si parla di comunicazione aziendale, dati i diversi strumenti media con cui veicolare i contenuti sia online che offline, è importante una comunicazione di marketing integrata, per mantenere coerenza e credibilità agli occhi dei clienti lungo tutti i diversi *touchpoint*¹²³.

L'identità aziendale, come visto dai diversi strumenti di heritage analizzati, si manifesta al pubblico di stakeholder in maniera: multi-modale, ossia attraverso la progettazione, la comunicazione e il comportamento; e multi-sensoriale, ossia coinvolgendo tutti i diversi sensi, la vista, l'odore, il suono, il gusto e il tatto¹²⁴.

Si parla del concetto di *Total Corporate Heritage Communication (TCHC)*, ossia la comunicazione complessiva del patrimonio aziendale, che risulta essere tutto ciò che l'azienda dice, fa e comunica¹²⁵. L'integrazione coerente di tutta questa comunicazione risulta difficile quando parliamo di patrimonio aziendale, a causa del suo carattere omnitemporale e multigenerazionale¹²⁶.

¹²³ Gregori G. L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo*, 2019, op cit. pp. 87-94.

¹²⁴ Burghausen, M., Balmer, J. M., *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, 2014, op cit. pp. 2311-2323.

¹²⁵ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 290-323.

¹²⁶ Rif. Cap. 1.

Si evidenziano quattro dimensioni della *Total Corporate Heritage Communication*:

- “*Primary corporate heritage communications*” (primary CHC), che si riferisce agli effetti della comunicazione aziendale dell’heritage di prodotti, servizi, azioni dei dipendenti e della proprietà;
- “*Secondary corporate heritage communications*” (secondary CHC), ossia gli effetti della comunicazione aziendale del patrimonio, ad esempio, la pubblicità tradizionale, la comunicazione con nuove tecnologie, le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni;
- “*Tertiary corporate heritage communications*” (tertiary CHC), ovvero quelle comunicazioni aziendali del patrimonio generate da terze parti, quali stakeholder, concorrenti, media e altri ancora;
- Ed infine la “*Legacy corporate heritage communications*” (legacy CHC), che fa riferimento alla comunicazione multigenerazionale e omnitemporale, ossia comunicazioni che vengono trasmesse tra più generazioni, infatti individui e gruppi spesso possono considerarsi custodi dei messaggi relativi a un’organizzazione¹²⁷.

¹²⁷ Balmer J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, 2013, op cit. pp. 290-323.

Deve avverarsi un cambiamento che superi la concezione della singola attività di valorizzazione dell'heritage, a favore di una strategia integrata¹²⁸.

Nella comunicazione dell'impresa sul suo patrimonio occorre sempre non perdere di vista “il filo rosso della narrazione”, ossia quella coerenza nel racconto del patrimonio aziendale che attraversa tutti i diversi strumenti¹²⁹.

2.13 Insieme per l'Heritage

Al fine di preservare la memoria storica delle imprese, c'è bisogno di superare la barriera principale di utilizzo dell'Heritage, ovvero il riconoscimento dei proprietari del loro ruolo cruciale all'interno della società, riuscire a fargli comprendere che “...la storia degli imprenditori e delle imprese è un tassello essenziale della storia...”. A tal proposito, le associazioni possono davvero fare la differenza, in quanto voce e rappresentanza collettiva, possono far acquisire consapevolezza alle imprese del loro prezioso patrimonio storico¹³⁰.

L'associazionismo infatti viene proprio evidenziato come strumento rilevante dell'Heritage marketing mix, e nel tempo sono diverse le associazioni nate con

¹²⁸ Pozzi D., *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, Liuc Papers, 300, 2016, pp. 1-15.

¹²⁹ Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M.R., *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix*, 2020, op cit. pp.125-146.

¹³⁰ Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, 2007, op cit. p.43.

l'obiettivo di raggruppare le imprese storiche o che sono particolarmente attente al patrimonio aziendale.

Le imprese con una lunga storia, potrebbero entrare a far parte del Registro delle Imprese Storiche, istituito nel 2011 da Unioncamere in collaborazione con le Camere di Commercio e con il coordinamento scientifico del Centro per la cultura d'Impresa. Per essere definite "Imprese storiche", le aziende devono essere iscritte al Registro delle imprese ed avere una continuità nell'attività di almeno 100 anni, ed inoltre devono partecipare ai bandi che vengono promossi da Unioncamere. Lo scopo del Registro è premiare le imprese storiche che hanno saputo trasmettere alle generazioni future il loro patrimonio di competenze e conoscenze, ricevendo un attestato e il marchio d'impresa storica d'Italia. Ad oggi al registro sono iscritte poco più di 2450 imprese italiane¹³¹, questo dimostra come in un territorio come quello italiano, in cui la storia è uno dei pilastri centrali, le imprese non colgono questa opportunità.

Una delle realtà più rilevanti che vuole evidenziare l'importanza dei musei e degli archivi d'impresa è l'Associazione Museimpresa¹³², che nasce nel 2001 con il supporto di Assolombarda e Confindustria, che vuole diffondere proprio l'importanza del patrimonio aziendale e della sua conservazione. Questo perché

¹³¹ Unioncamere, *Il Registro Nazionale delle Imprese Storiche*, <https://www.unioncamere.gov.it/registro-imprese-storiche>.

musei e archivi sono importanti per le imprese ma anche per la comunità e per i territori che li occupano. Museimpresa è diventata una dei punti di supporto per le aziende che vogliono creare il loro museo o archivio, e ad oggi è una delle principali associazioni a livello internazionale che si occupano di cultura d'impresa¹³³.

A tal proposito, Confindustria risulta essere molto attiva ai temi dell'Heritage, lo dimostra anche con l'organizzazione della "Settimana della cultura d'Impresa", in cui diverse sono le iniziative predisposte per le imprese e per i giovani¹³⁴. Dal 2020 questo evento è anche sede della premiazione dei *Corporate Heritage Awards*, ossia un primo concorso a livello italiano che premia le imprese che si sono maggiormente distinte nell'utilizzo di diversi strumenti di heritage. Questo premio è ancora al principio delle sue potenzialità in quanto è relativamente recente e vede ogni anno incrementare il numero delle imprese partecipanti. In particolare si sono svolte tre edizioni, con una prima edizione nel 2020 con 16 imprese partecipanti, nel 2022 con 38 imprese partecipanti, ed infine nell'ultima edizione del 2023 con 47 imprese partecipanti¹³⁵. Questo porta a presupporre un ulteriore incremento nei prossimi anni con il diffondersi della conoscenza di

¹³² Associazione Museimpresa, <https://museimpresa.com/>.

¹³³ Appiani F., *L'esperienza di Museimpresa*, *Economia della Cultura*, 18(4), 2008, pp. 555-558.

¹³⁴ Confindustria, *Settimana della Cultura d'Impresa*, <https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/settimana-della-cultura>.

¹³⁵ Corporate Heritage Awards edizioni, <https://www.corporateheritageawards.it/edizioni/>.

questa iniziativa che ha riscosso grande successo nelle sue tre edizioni, con la partecipazione di alcune tra le più grandi e rilevanti aziende italiane.

Importante risulta anche l'Associazione italiana per il patrimonio archeologico industriale (AIPAI), fondata nel 1997¹³⁶, l'Istituto per la storia e la cultura d'impresa Franco Momigliano (ICSIM)¹³⁷, l'istituto per la storia dell'età contemporanea (ISEC), fondata nel 1973¹³⁸ e l'Associazione Studi Storici sull'Impresa (ASSI), fondata nel 1981¹³⁹.

Un'associazione di particolare reputazione è "Les Henokiens", ossia l'associazione internazionale bicentenaria delle aziende familiari fondata nel 1981 a Neuilly-sur-Seine, di cui alcune imprese italiane fanno parte, che raggruppa società familiari che hanno almeno 200 anni di storia¹⁴⁰.

Un'ulteriore realtà di minori dimensioni locali è "i Centenari", ossia l'Associazione Aziende Storiche Familiari Italiane, costituita nel 2001 a Napoli, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo delle aziende familiari di più antica tradizione¹⁴¹. Ed inoltre l'associazione il "Paesaggio delle eccellenze", che dal

¹³⁶ L'Associazione italiana per il patrimonio archeologico industriale, <https://www.aipaipatrimonioindustriale.com/chi-siamo>.

¹³⁷ Pozzi D., *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, 2016, op cit. pp.1-15.

¹³⁸ L'Istituto per la storia e l'età contemporanea, <https://fondazioneisec.it/chi-siamo>.

¹³⁹ L'Associazione Studi Storici sull'impresa, <https://www.assi-web.it/governance/storia-assi/>.

¹⁴⁰ The Henokiens, <https://www.henokiens.com/>.

¹⁴¹ I centenari, <https://www.assocentenari.it/chisiamo.php>.

2005 ha l'obiettivo di rendere centrale la cultura di un territorio, aiutando le imprese a valorizzare il loro patrimonio¹⁴².

Le pratiche di *Storytelling* sono state incentivate anche da bandi europei, nazionali e regionali e da progetti universitari e corsi di laurea.

Risultano presenti anche alcuni eventi dedicati all'Heritage quali la Mostra "Loghi d'Italia- storia dell'arte di eccellere", ideata da Innovarte, una società che tratta i temi dell'heritage marketing, che viene fondata nel 2003. Questa è un'esposizione con grandi aziende che risulta essere una commistione tra il mondo artistico culturale e le principali aziende italiane. Questa mostra che si caratterizza per essere molto interattiva attraverso il coinvolgimento di tutti i sensi, cerca di raccontare e dar luce alle aziende italiane che hanno contribuito a fare il Made in Italy¹⁴³.

Un ente che merita la menzione e, di cui si è già trattato negli scorsi paragrafi, è poi l'Osservatorio monografie istituzionale d'impresa, che si occupa dello studio e la conservazione delle Monografie Istituzionali d'Impresa. Rilevante è l'iniziativa da loro organizzata del "Premio Omi", un premio che viene conferito alle migliori Monografie Istituzionali d'impresa che partecipano al bando che viene indetto ogni due anni, infatti proprio in questo anno 2024 e in questi primi mesi è stato

¹⁴² Il Paesaggio delle eccellenze, <https://www.paesaggioeccellenza.it/>.

¹⁴³ Loghi d'Italia. Storie dell'arte di eccellere, <https://www.un->

indetto il bando per la settima edizione. Le opere vengono premiate in base alla creatività, al graphic design, all'attenzione al territorio, alla valorizzazione dell'heritage aziendale e del fattore umano¹⁴⁴.

Ciò che emerge è che le imprese italiane, pur disponendo di un patrimonio di risorse heritage inimitabile rispetto ad altri Paesi, non riescono a sfruttarne a pieno le potenzialità di questo capitale con un approccio sistematico e continuativo.

Una motivazione di questo può proprio essere rivisto nella mancanza di “percorsi di dialogo consolidati che mettano in comunicazione il mondo dell'impresa con quello della ricerca e con quello della tutela del patrimonio industriale, indicando dei percorsi chiari attraverso cui la gestione dell'heritage industriale possa superare la dimensione dell'impegno volontario dei singoli”¹⁴⁵.

Si evidenzia la mancanza di realtà associative ben consolidate in grado di dare reale supporto continuativo, con servizi di consulenza e sostegno delle proprie competenze a quelle imprese propense al processo di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio storico, ma che non dispongono di risorse per gestire in modo permanente tali attività.

industria.it/Public/Doc/loghi%20d%27italia%202.pdf.

¹⁴⁴ Monografie d'impresa, <https://www.monografieimpresa.it/>, <https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2024/>.

¹⁴⁵ Pozzi D., *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, 2016, op cit. p. 5.

C'è “la necessità di fare della cultura una componente strategica permanente”, con l'esigenza di integrare la componente culturale nella strategia di sviluppo del Paese¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Pozzi D., *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, 2016, op cit. pp. 1-15.

CAPITOLO III

IL CASO FRATELLI GUZZINI

3.1 Introduzione

Il presente capitolo intende analizzare come il concetto di Heritage e la sua valorizzazione, illustrato nei precedenti capitoli, trova reale applicazione all'interno di un'azienda.

La metodologia scelta in questo caso è quella del *single case study*, andando ad analizzare in particolare l'azienda marchigiana Fratelli Guzzini S.p.a.u.s.

La selezione di questa impresa è giustificata da molteplici motivazioni: innanzitutto, vi è stata la volontà iniziale di evidenziare un caso d'indagine che rappresentasse il territorio marchigiano, come esemplificazione di una Regione intrisa di tradizioni e di aziende che potenzialmente possiedono un patrimonio storico e culturale di rilevanza, ma che potrebbero non comunicarlo adeguatamente; In secondo luogo, la scelta di Fratelli Guzzini è derivata dalla sua menzione nella letteratura consultata come un'azienda consapevole della rilevanza e della gestione del proprio patrimonio storico¹.

¹ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit.; Montemaggi M., Severino F., *Heritage marketing. La storia*

3.1.1 Le Marche e le tradizioni

Come evidenziato nel corso dei due precedenti capitoli, è forte il legame tra l’Heritage aziendale e il territorio, in quanto, il patrimonio storico su cui in parte si basa l’azienda, spesso, è il risultato delle risorse e della abilità presenti nel territorio in cui questa sorge. Allo stesso tempo, la valorizzazione del patrimonio può andare a valorizzare il territorio e le sue tipicità. Quindi c’è questo rapporto di reciprocità che porta a dover considerare sempre il contesto in cui l’impresa opera.

A tal fine, prima di analizzare la valorizzazione del patrimonio storico all’interno dell’azienda Fratelli Guzzini, assume rilevanza trattare il contesto in cui sorge, ovvero le Marche e in particolare la città di Recanati.

“Nel successo della Guzzini ci sono tutti gli ingredienti del modello marchigiano di sviluppo: l’attività industriale che ha origine in quella artigianale, le sinergie familiari, il radicamento nel territorio, da cui discende anche il credo nella vocazione sociale d’impresa”².

Il territorio marchigiano è ricco di arte, cultura e antichi mestieri che si tramandano da generazioni nelle botteghe artigiane.

Diverse sono le tradizioni artigianali, ne sono un esempio: il cappello di Paglia

dell’impresa italiana come vantaggio competitivo, 2007, op cit. pp.130-132.

² Gentili M., *Guzzini: infinito design italiano*, Skira, Milano, 2012, p.9.

di cui Montappone è capitale europea e dove sorge ai fini della valorizzazione il Museo del Cappello; la fisarmonica, di cui Castelfidardo ne è considerata la patria e dove sorge anche il Museo internazionale della Fisarmonica; la lavorazione della carta a Fabriano con il Museo della carta e della filigrana; ed anche la tradizione del merletto a tombolo di Offida con il suo Museo del Merletto a Tombolo³.

Tutto questo viene dimostrato anche dai numerosi distretti industriali che sorgono nelle Marche, basti pensare che nel 2011 erano stati rilevati 141 distretti industriali in Italia, di cui 19 solo nella Regione Marche. Tra di questi abbiamo il distretto del cappello di Montappone, il distretto della carta di Fabriano, il distretto calzaturiero di Fermo e Macerata, il distretto plurisetoriale di Recanati-Osimo- Castelfidardo e molti altri⁴.

Come illustrato, le Marche sono piene di tradizioni, e l'attività dell'azienda Fratelli Guzzini prende vita proprio da una tradizione del territorio, quale la lavorazione del corno di bue. Questo perché soprattutto nel contesto pre-industriale, quando sorge l'azienda, dominava il fare artigiano e la materia a disposizione era quasi esclusivamente quella naturale⁵.

La lavorazione del corno di bue era una tradizione artigianale piuttosto diffusa

³ Regione Marche, Ricerca musei, <https://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Cultura/Ricerca-Musei>.

⁴ Istat, I distretti industriali, 2015, <https://www.istat.it/it/archivio/150320>.

⁵ Rognoli V., Santulli C., L'approccio della Fratelli Guzzini ai materiali. AIS/Design. Storia e Ricerche, 2(4), 2014, pp.113-129.

nel territorio marchigiano ed era utilizzata soprattutto per la produzione di pettini, ed infatti, nel 1825 si rilevano nel territorio recanatese diversi bottegai che erano impegnati in questa particolare lavorazione di pettini, sia da ornamento che di uso comune costruiti con questo materiale, e rappresentavano anche una corrente di esportazione.

Questa lavorazione non era legata ad un prodotto territoriale ma era un'abilità personale che gli artigiani del tempo avevano sviluppato e che va a confluire nelle numerose "abilità personali" presenti nella Regione Marche⁶.

L'impresa Fratelli Guzzini inizia la sua attività proprio facendo leva sulla tradizione della lavorazione del corno di bue che si era sviluppata nella città di Recanati. Da questa e dall'esperienza del titolare del tempo Enrico Guzzini, si iniziano a produrre diversi oggetti di piccole dimensioni con il corno di bue, e questo è come inizia il racconto della lunga storia di Fratelli Guzzini⁷.

3.1.2 La valorizzazione dell'Heritage nelle Marche

Prima degli anni '70 del 900 il passato per le imprese era considerato di scarsa utilità, ma a partire da questi anni è cresciuta sempre più l'attenzione per la

⁶ Amatori F., *Alle origini dello sviluppo industriale marchigiano: gli anni dall'Unità alla prima guerra mondiale*. In: *L'Italia industriale nelle sue regioni*. Bilancio storiografico, Edizioni scientifiche italiane, 1988, pp.105-134.

⁷ Fratelli Guzzini, <https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/>.

conservazione dei documenti aziendali e la creazione di archivi che cominciano ad essere considerati necessari per la crescita economica dell'impresa.

Nelle Marche c'è stato ancora un maggior ritardo nell'acquisizione di consapevolezza dell'importanza dell'heritage, anche se emergono esempi di museografia rurale già a partire dalla fine degli anni '70. Ne sono un esempio il Museo della mezzadria di Senigallia, il museo Utensili di Morro d'Alba e il Museo minerario di Peticara.

Negli anni '80 si vedono nascere a Castelfidardo il museo internazionale della Fisarmonica e a Fabriano il museo della carta e della filigrana. Nel 1990 invece nascono a Tolentino il Museo Nazzareno dedicato all'attività conciaria, e a Sant'Elpidio a Mare il Museo della Calzatura⁸.

Le Marche sono caratterizzate da piccole e piccolissime imprese e questo proprio sembra incidere sulla diffusione delle pratiche di heritage, infatti “nelle regioni della terza Italia caratterizzate da un tessuto produttivo di piccole e medie imprese, i rischi di una totale dispersione del patrimonio archivistico locale sono fortissimi”⁹.

A tal proposito l'azienda Fratelli Guzzini si presenta come una realtà che è stata in grado di comprendere fin dal principio l'importanza del patrimonio, così

⁸ Moroni M., Musei e Archivi di impresa nell'area umbro-marchigiana, *Proposte e ricerche*, 55, 2005, pp.223-237.

da non permetterne la perdita.

3.2 La storia di Fratelli Guzzini

La storia di Fratelli Guzzini affonda le Sue radici nel 1912, quando Enrico Guzzini fonda l'azienda a Recanati nella provincia di Macerata. Egli emigra in Argentina, a Buenos Aires, per ricongiungersi al fratello Giuseppe che era partito pochi mesi prima ed aveva aperto oltre oceano una bottega dove produceva pipe in legno e tabacchiere in corno. E' al ritorno dall'esperienza in Argentina che Enrico Guzzini, dopo aver appreso la tecnica della realizzazione di oggetti in corno di bue, da inizio a quella che ad oggi si chiama Fratelli Guzzini. Insieme a tre dei suoi quattro figli iniziarono a fabbricare piccoli e preziosi oggetti in corno di bue come tabacchiere, pettini e scatolette, soprattutto articoli per fumatori, ed inizialmente affida la commercializzazione dei suoi prodotti alla ditta locale dei fratelli Capodaglio¹⁰.

⁹ Moroni M., *Musei e Archivi di impresa nell'area umbro-marchigiana*, 2005, op cit. p. 236.

¹⁰ Sistema archivistico nazionale, Archivi d'impresa, *Guzzini Enrico*, https://www.impresesanculturali.it/web/impreses/protagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&groupId=18701&articleId=36046&p_p_lifecycle=1

Figura 3.1: La famiglia di Enrico Guzzini con la moglie Annunziata e i loro figli, Pierino, Mariano, Silvio e Ubaldo.



Fonte: Sistema archivistico nazionale.

La tecnica utilizzata per la lavorazione di questi oggetti si basava sulla termoformatura a caldo, ossia si scaldava il corno e si versava in stampi di legno. Questa lavorazione presentava dei limiti, primo fra tutti il fatto che non permetteva di variare nelle dimensioni. Proprio per questo, grazie al secondogenito Pierino, decisero con i risparmi che avevano di investire in un'attività di ricerca sulla lavorazione del corno e vengono acquistate le prime

&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=36046.

macchine automatizzate. Così nel 1925 si amplia l'offerta con le prime posate da insalata in corno e nel 1930, a seguito della grande depressione degli anni '30, viene introdotto un nuovo materiale, ossia la galalite, che rappresenta uno dei primi polimerici commercializzati, ottenuto dai sottoprodotti del latte e che consentiva di reagire alla crisi, in quanto permetteva di contenere i costi e abbassare i prezzi di vendita e con il quale si amplia anche la gamma di posate in colori e decorazioni.

Si può parlare di storia della famiglia Guzzini, in quanto questa azienda rappresenta tutt'oggi una realtà familiare che persiste da ben quattro generazioni che hanno saputo evolversi ed abbracciare i cambiamenti dell'ambiente circostante.

Infatti è con il passaggio da Enrico Guzzini ai tre dei quattro figli, Pierino, Mariano e Silvio, ossia la seconda generazione, che nel 1934 si costituisce formalmente l'azienda Fratelli Guzzini. Questo passaggio segna anche la produzione di nuovi oggetti e l'ampliamento della distribuzione.

Nel 1938 avviene un cambiamento significativo, in quanto Fratelli Guzzini diviene tra le prime aziende ad introdurre il plexiglas per la fabbricazione di oggetti per la casa. Infatti il PMMA, ossia il polimetilmetacrilato era stato creato per l'industria bellica e veniva utilizzato soltanto per gli oblò degli aerei.

L'adozione del plexiglass è quel passaggio che segna il decollo dell'impresa e

si assiste ad un ampliamento della produzione di oggetti.

Con il secondo conflitto mondiale si assiste tuttavia ad un rallentamento, ma l'azienda è stata capace di affrontarlo nel migliore dei modi, in quanto anche a fronte di una mancanza di materiali, si è dedicata a produzioni che non erano strettamente legate al suo business, quali i tasti per le fisarmoniche e i souvenir religiosi, che gli hanno permesso di non uscire dal mercato.

Questo conflitto porta uno dei fratelli, Silvio, ad affrontare in prima persona la guerra e ben presto diviene necessario il subentro della terza generazione, ossia i tre figli di Silvio, i dieci figlio di Pierino e sei figli di Mariano. Questi ultimi vengono riportati come quelli più partecipi all'attività di famiglia e che hanno permesso una sempre maggiore rilevanza dell'azienda. In particolare il primogenito, Giovanni, si dedicò alla progettazione tecnica e alla produzione, Raimondo si occupò dei rapporti commerciali in tutta Italia, Giuseppe organizzò gli aspetti amministrativi e finanziari dell'azienda, Virgilio si occupò degli aspetti creativi quali le innovazioni di processo, ed infine Giuseppe ed Adolfo entrarono più tardi nell'azienda ma seguirono i nuovi progetti.

Questo passaggio generazionale segna l'attenzione dell'azienda, che tutt'oggi la caratterizza, verso la dimensione estetica, ovvero il design, e iniziano collaborazioni storiche dell'azienda con i principali designer di tutto il mondo, grazie soprattutto all'intuizione di uno dei fratelli, ossia Raimondo. Il design

diventa così parte della cultura imprenditoriale dell'azienda.

Nel dopoguerra ci fu una ripresa dell'industria italiana e l'azienda trasmette l'esigenza di dare una nuova dignità alla plastica, infatti nel 1953 avviene una svolta storica di Fratelli Guzzini, in quanto si assiste all'abbandono della lavorazione del corno, e viene realizzato il primo forno di fusione per la creazione di oggetti a partire dai granuli.

Si arriva nel 1958, quando l'azienda brevetta la produzione di lastre bicolore per colata diretta e questo diventerà presto una firma Guzzini. Nel 1960 la Fratelli Guzzini diventava la prima azienda al mondo a realizzare oggetti per stampaggio a iniezione di materiale plastico colorato.

In questi anni si diffondono i grandi magazzini e l'azienda riesce a stringere accordi con la Rinascente e ad esporre i suoi prodotti.

L'azienda Fratelli Guzzini nel 1970 introduce i primi sistemi completi per la tavola con colori e decorazioni coordinati. Nel 1980 introduce una collezione di design coordinata per la cucina, ma non solo, perché si evolve ancora di più nel 1986 con l'introduzione dei primi oggetti con effetti bicolore usando la tecnologia dello stampaggio bi-iniezione.

L'azienda diventa così un punto di riferimento mondiale nel settore dello stampaggio delle materie plastiche.

Nel 1990 l'azienda si introduce nel mondo dei piccoli elettrodomestici ed a fine

anni '90 produce i primi articoli al mondo in porcellana con manici in acrilico bicolore, poco dopo i primi articoli al mondo in acciaio sempre con manici in acrilico bicolore ed anche articoli in vetro. Questo cambiamento ha permesso loro di rinnovare costantemente la propria struttura, costruire un ruolo internazionale e basare il loro sviluppo sulle innovazioni tecnologiche dei processi. I prodotti non arrivano ad essere esposti solo alla Rinascente, ma anche nelle gallerie “Lafayette” e nei magazzini “Harrods”. L’azienda Fratelli Guzzini è stata in grado di anticipare i cambiamenti e di cambiare le abitudini domestiche, portando nel mondo la testimonianza di un modo di vivere in uno stile italiano che unisce bellezza e qualità.

Nel 2002 si assiste alla prima collezione al mondo in materiale plastico bicolore trasparente realizzata tramite la tecnica dello stampaggio a iniezione, e nel 2014 si assiste, invece, alla *collezione “Grace”* che si caratterizza per un grande design e per l’interpretazione di altri materiali.

L’azienda continua ad essere pioniera dell’innovazione, ed infatti nel 2016 nasce la nuova tecnica a iniezione 3-COLOR-TECH¹¹.

¹¹ Bilancio di sostenibilità 2022 Fratelli Guzzini, file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENIBILI LITA_D_1122.pdf; Fratelli Guzzini, Innovazione lunga, <https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/>; Sistema archivistico nazionale, Archivi d’impresa, *Guzzini Enrico*, https://www.impresesanbeniculturali.it/web/impreseprotagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&groupId=18701&articleId=36046&p_p_lifecycle=1

La Fratelli Guzzini si caratterizza per una forte attenzione alla sostenibilità, e lo dimostra con la continua ricerca di materiali riciclati e riciclabili che portano al “*programma Circle*” nel 2019, che consiste nell’utilizzo di plastica riciclata post-consumo e con plastiche bio-based derivate da rifiuti di biomassa vegetale. I prodotti sono durevoli e con materiali 100% riciclabili, con una produzione che si basa secondo i principi dell’economia circolare che hanno portato la Fratelli Guzzini a ridurre gli scarti ed a quasi azzerarli, ma anche riuscendo così a coprire parte del fabbisogno energetico tramite energia rinnovabile¹².

Questo porta nel 2020 alla prima collezione di contenitori da frigo e utensili per la cucina, realizzata con la plastica riciclata post-consumo e 100% riciclabile, ossia la *collezione Re-Generation Guzzini* che vince anche premi rilevanti quali il Red Dot Design Awards e il Green Product Award 2021. Si prosegue poi nel 2021 con la collezione Eco-Kitchen che si caratterizza per essere la prima collezione di prodotti per l’organizzazione dei piani di lavoro della cucina, che oltre ad essere realizzata con plastica riciclata post-consumo e 100% riciclabile, si caratterizza per essere anche antibatterica.

Dagli anni 2000 con il passaggio della terza generazione e fino ai primi mesi del 2023 al vertice dell’azienda vi era Domenico Guzzini, ossia uno dei tre figli di

&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=36046, op cit..

¹² Fratelli Guzzini, Sustainable design, <https://www.fratelliguzzini.com/it/sustainability>.

Raimondo Guzzini, mentre attualmente al vertice c'è il cugino, Massimiliano Guzzini, figlio di Adolfo Guzzini.

Furono create tre holding finanziarie create dalla famiglia Guzzini per gestire le partecipazioni azionarie delle tre famiglie: la Fimag creata nel 1982 per gestire le partecipazioni personali dei figli di Mariano; la Acrilux creata invece per i figli di Pierino; ed infine la Eredi Silvio Guzzini per gestire le partecipazioni dei figli di Silvio.

Negli anni 2000 però i figli di Silvio decidono di liquidare le loro quote e queste quote degli Eredi Silvio Guzzini furono rilevate dalla Fimag, che poi rilevò anche una parte delle quote della Acrilux, arrivando a detenere il 75% delle quote di Fratelli Guzzini.

Alla Fimag però non fa solo capo la Fratelli Guzzini, ma anche altre due aziende create da alcuni degli eredi di Mariano, ossia la IGuzzini, nata a fine anni cinquanta e la Tueco, nata invece negli anni settanta.

Le quote della Fimag srl (Finanziaria Mariano Guzzini), furono assegnate in parte uguali alle famiglie dei sei figli di Mariano, assicurando la presenza nel CDA di un rappresentante per ciascuna famiglia.

Ad oggi, a capo della Fimag c'è proprio l'ex presidente di Fratelli Guzzini, ossia Domenico Guzzini, ed a questa holding sono affidati i poteri di nominare gli amministratori delle società operative controllate e di indicare gli obiettivi e le

linee strategiche da attuare nelle singole società. All'interno c'è un Patto di famiglia che sancisce come è importante la continuità dell'azienda e se dovesse accadere che la famiglia con i suoi eredi non è in grado di svolgere questo ruolo di tutela, ci si deve rivolgere a manager esterni, in modo da garantire la continuità dell'azienda¹³.

Questo dimostra come l'azienda Fratelli Guzzini è frutto di una famiglia che non ha mai smesso di dimostrare il suo spirito imprenditoriale.

L'azienda Fratelli Guzzini sorge tutt'oggi a Recanati, “dove avviene la ricerca funzionale ed estetica, le sperimentazioni innovative, l'attenta combinazione di materiali diversi per dare vita a prodotti belli, durevoli e rispettosi”¹⁴.

¹³ Guzzini G., *Il Gruppo Guzzini*, Proposte e ricerche. Economia e società nella storia dell'Italia centrale, 55, 2005.

Figura 3.2: Sede dell'azienda Fratelli Guzzini S.p.a.u.s. a Recanati



Fonte: Fratelli Guzzini, <https://www.fratelliguzzini.com/it/sustainability>.

Fratelli Guzzini ad oggi è un'eccellenza italiana specializzata nella produzione di articoli di design per la tavola, la cucina e l'arredo in materiale plastico. “Da oltre un secolo, interpretiamo il made in Italy e accompagniamo le persone nella vita di tutti i giorni grazie a oggetti di design multifunzionali, durevoli, sostenibili, sempre attuali ed esteticamente piacevoli”.

Ad oggi è un'impresa che vanta circa 1000 articoli e nei loro prodotti include creatività, ingegno, stile, qualità e sostenibilità.

I traguardi dell'azienda Fratelli Guzzini sono tanti, ad oggi ha 123 dipendenti, 3

¹⁴ Fratelli Guzzini, Sustainable design, <https://www.fratelliguzzini.com/it/sustainability>, op cit.

collaboratori, 990 fornitori e 2500 partner distributivi, contribuendo anche allo sviluppo marchigiano. Questo dimostrato anche nel 2022 quando ha ottenuto il titolo di società benefit, ma ancora di più quando ottiene un ulteriore riconoscimento di forte rilievo, ossia la certificazione B Corp.

Inoltre l'azienda presenta tre filiali, Stati Uniti, Germania e Australia, e sono presenti in tutto il mondo con quattro diverse linee principali, che sono: Table, Kitchen, Home, e On the go.

“Abitiamo la cucina, la tavola, la socialità, il benessere e il viaggio. Progettiamo e produciamo oggetti positivi, capaci di portare la cultura italiana nel mondo.”¹⁵

3.3 Metodologia di ricerca

Nel corso della ricerca, è stata condotta un'intervista approfondita al Responsabile marketing dell'azienda Fratelli Guzzini, il Dott. Romandini Gianni, che al primo contatto con l'azienda si è reso subito disponibile.

Prima di aver svolto l'intervista, erano state fornite tramite mail e in una conversazione telefonica informazioni relative al set di domande e l'argomento su cui poi si sarà svolta l'intervista. In seguito il colloquio è stato effettuato con un

¹⁵ Bilancio di sostenibilità 2022 Fratelli Guzzini, file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENIBI

incontro in presenza presso la sede di Recanati, della durata di circa un'ora e mezza.

Nel contesto della metodologia di ricerca, si sottolinea che l'intervistato ha accettato di partecipare all'indagine rispondendo a una serie di domande dettagliate, le quali sono riportate nell'"Allegato 1". L'intervistato ha fornito la possibilità di registrare la conversazione, che è stata così prima trascritta e poi in secondo luogo analizzata e studiata. Questo ha permesso di contestualizzare nel modo migliore le risposte nei prossimi paragrafi della ricerca.

Le domande poste al responsabile marketing dell'azienda Fratelli Guzzini sono state di diversa natura, ma prima di tutto si è discusso su cosa rappresenta l'Heritage per loro, la consapevolezza e le motivazioni per cui ci investono, per poi trattare come avviene il processo di heritage all'interno dell'azienda, quali sono gli strumenti che utilizzano e le prospettive future dell'heritage.

L'azienda a supporto della ricerca ha anche fornito alcuni documenti quali due monografie d'impresa, oltre anche che cataloghi di prodotto.

All'analisi di questi documenti e alle risposte dell'intervistato è anche stata affiancata un'osservazione su dati secondari per analizzare le attività aziendali e la comunicazione dell'azienda Fratelli Guzzini. Questi sono costituiti da fonti quali il sito web dell'azienda con le sue pubblicazioni e il bilancio di sostenibilità, e i

diversi social media dell'azienda, quali LinkedIn, Facebook, Instagram, X e Youtube.

Nei prossimi paragrafi si forniranno i risultati di questa ricerca rielaborati secondo gli aspetti teorici affrontati nei precedenti due capitoli, con l'obiettivo di individuare e contribuire nella ricerca su come un'azienda, che in questo caso è Fratelli Guzzini, si rapporta con la sua storia e il suo patrimonio.

3.4 L'Heritage per l'azienda Fratelli Guzzini

Se parliamo di Heritage per l'azienda Fratelli Guzzini, prima di tutto può essere evidenziato come questa dimostra di essere consapevole del patrimonio che possiede, e lo fa con la comunicazione, ma lo fa anche con l'adesione e la partecipazione alla candidatura per alcuni riconoscimenti.

Prima fra tutti va evidenziato come l'azienda ha partecipato al bando per essere inserita nel Registro Nazionale delle Imprese storiche ed essere quindi riconosciuta come tale. Questo delinea come l'azienda sa di essere portatrice di una storia, in quanto già nel precedente capitolo veniva sottolineato come le imprese che aderiscono a questo registro in tutta Italia erano soltanto 2450, e questa la Fratelli Guzzini è tra di queste. Inserendosi in questo Registro, l'impresa dimostra una continuità di attività nello stesso settore merceologico da almeno 100 anni, ed inoltre la capacità di aver saputo “trasmettere alle generazioni

successive il loro patrimonio inestimabile di competenze e conoscenze, nonché i valori fondanti del “fare impresa”¹⁶.

Fratelli Guzzini non viene soltanto riconosciuta come un’impresa storica, ma nel 2022 il Ministero dello sviluppo economico gli ha anche conferito il riconoscimento di Marchio Storico di Interesse Nazionale, “un riconoscimento che ci rende orgogliosi e felici”¹⁷. L’iscrizione di un marchio nel Registro dei marchi storici di interesse nazionale, gestito dall’Ufficio Italiano Brevetti e Marchi può essere richiesto da un’azienda che ha un marchio d’impresa utilizzato da almeno cinquanta anni per la commercializzazione di prodotti o servizi prodotti da un’azienda nazionale di eccellenza, storicamente legata al territorio nazionale.

Quindi l’azienda ottenendo questo riconoscimento dimostra di avere queste caratteristiche che le permettono di utilizzare il logo “marchio storico di interesse nazionale” per finalità commerciali e promozionali¹⁸.

Attraverso l’intervista al Responsabile Marketing dell’azienda Fratelli Guzzini e dall’analisi della Sua storia, si sono cercati di delineare gli elementi del patrimonio dell’azienda che lo rendono unico e rilevante: la storicità, la continuità, l’attenzione all’innovazione, il design, il made in Italy e la sostenibilità.

Prima di tutto la storicità, in quanto l’azienda ha 112 anni di storia. Questo si

¹⁶ <https://www.unioncamere.gov.it/registro-impres-storiche>.

¹⁷ <https://www.fratelliguzzini.com/it/marchio-storico-di-interesse-nazionale>.

associa però ad un altro elemento, ossia il fatto che l'azienda "senza soluzione di continuità ha svolto sempre casalingo"¹⁹.

Nel contesto attuale del marketing e del commercio, la specializzazione aziendale è di fondamentale importanza. Essa consente all'azienda di dialogare efficacemente con pubblici diversificati, anche a livello internazionale, e di instaurare rapporti di fiducia con i consumatori. "La specializzazione se è rinvenibile nell'heritage dell'azienda è importantissima, in quanto se quella categoria l'hai presidiata, innovata nel corso dei decenni, permette una differenziazione rispetto ai competitor"²⁰.

Un altro forte elemento del patrimonio dell'azienda è l'attenzione costante all'innovazione, "dove innovazione sta nel rimanere contemporanei, l'heritage parla del passato per far bene nel presente e gestire la contemporaneità"²¹.

Ulteriore caratteristica dell'azienda Fratelli Guzzini è che fa oggettistica che da sempre si associa al design. I prodotti sono caratterizzati da una progettazione attenta e intelligente, frutto di un processo di design completo che considera sia gli aspetti estetici che funzionali. Nel contesto della cucina, l'aspetto estetico riveste un'importanza significativa, ma altrettanto cruciale è l'innovazione funzionale. L'Heritage di Guzzini si configura come un patrimonio legato al design e alla

¹⁸ <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchio-storico-di-interesse-nazionale>.

¹⁹ Intervista al Responsabile Marketing.

progettazione, riflettendo un percorso di sviluppo nel corso dei decenni, caratterizzato dall'attenzione alla progettualità e al design degli oggetti.

“Questo tipo di heritage legato al design, svolge un ruolo fondamentale nel processo di progettazione dei prodotti futuri. Ogni volta che si incontrano designer, inventori e progettisti, il ricco archivio e le collezioni di prodotti dell'azienda fungono da fonte di ispirazione e di riflessione per le idee e i progetti del futuro. E' dal punto di vista formale e stilistico che l'heritage arriva oggi nei prodotti di Guzzini”²².

Un'ulteriore caratteristica rilevante e che con l'azienda Fratelli Guzzini si opera con un “italian brand heritage, perché quando raccontiamo la storia, raccontiamo gli ultimi 110 anni di storia italiana”²³.

Infine un ultimo fattore può essere rivisto della sostenibilità aziendale. Negli ultimi cinque anni, l'azienda ha intrapreso un significativo percorso verso la sostenibilità aziendale, distinguendosi come pioniere nell'integrazione di pratiche sostenibili nella produzione. Questo impegno si è concretizzato attraverso l'introduzione di prodotti innovativi, come le collezioni di oggettistica per la tavola “food contact” e idonee al lavaggio in lavastoviglie realizzate con materiali plastici riciclati post-consumo e 100% riciclabili. Ma ciò che si vuole sottolineare

²⁰ Intervista al Responsabile Marketing.

²¹ Intervista al Responsabile Marketing.

è che c'è heritage anche nei temi della sostenibilità. Nell'epoca attuale, in cui c'è stata un'accelerazione sui temi di sostenibilità globale, l'azienda dimostra anche qui un patrimonio:

“Più di trenta anni fa abbiamo promosso il Design Memorandum, un gruppo di studiosi e teorici del design animato dall'allora presidente dell'ADI Angelo Cortesi, affrontò la questione dell'etica del design nell'era industriale. Nel 2002 con Conai lanciammo il concorso New Domestic Trashscape per progettare un contenitore che facilitasse la gestione della raccolta differenziata dei rifiuti domestici. Nel 2008 con il progetto RE-NATURE abbiamo realizzato una linea di complementi d'arredo attraverso il riutilizzo e il riciclo di un particolare acrilico, il SAN, proveniente dal materiale in eccesso in fase di produzione”²⁴.

Il Responsabile Marketing nel definire l'heritage per l'azienda Fratelli Guzzini afferma come ciò che ha fatto la differenza per l'azienda sugli aspetti di Heritage è la cultura del gruppo in generale, di cui fa parte²⁵.

Inoltre la proprietà dell'azienda Fratelli Guzzini è rimasta sempre la stessa, e questo sicuramente ha aiutato il diffondersi della consapevolezza di heritage all'interno dell'azienda. L'incipit veniva da una sensibilità dell'imprenditore che vedeva un valore aggiunto al racconto, al prodotto. Questo è un atteggiamento

²² Intervista al Responsabile Marketing.

²³ Intervista al Responsabile Marketing.

diffuso e che l'azienda diffonde ai tanti interlocutori esterni.

L'intervistato, Romandini Gianni, parla di "Innovation Heritage, un heritage dell'innovazione, un modus operandi che ti permette di fare innovazione ma con la forte consapevolezza di quello che si è stato"²⁶.

3.5 Il "Quoziente heritage" di Fratelli Guzzini

Nel primo capitolo si è parlato molto di determinate caratteristiche che un'azienda ed in particolare un marchio dovrebbe avere per essere considerata una Corporate heritage organizations o un Brand Heritage.

L'azienda Fratelli Guzzini opera sul mercato attraverso il marchio "guzzini" che si può ritrovare in tutti i suoi prodotti, ed una prima domanda da porsi in termini di heritage è se entrambi hanno determinate caratteristiche che riescano a classificarli rispettivamente come Corporate Heritage e Brand Heritage.

Urde nel suo studio parlava di cinque caratteristiche che più un marchio possiede, e più vuol dire che è presente maggiormente un "Heritage quotient", ossia quanto patrimonio può essere trovato in un marchio storico²⁷. Attraverso un'applicazione di questi elementi al marchio "guzzini", vediamo come:

²⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

²⁵ Intervista al Responsabile Marketing.

²⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

²⁷ Rif. Cap. 1, Par. 1.4.

- “Track record”. In questo caso è facile ritrovare nel tempo degli elementi che fanno il successo dell’azienda, ovvero l’unione dell’attenzione alla qualità dei prodotti, alla dimensione estetica, grazie all’introduzione in azienda a partire dagli anni ’50 del design del prodotto, facendosi portatrice di questo genere industriale nell’Italia e nel mondo. Inoltre la capacità visionaria di anticipare la naturale evoluzione delle cose, questo può essere facilmente rinvenibile nella storia di Fratelli Guzzini, come nel passaggio all’introduzione della plastica o nell’introduzione del design. Qualità, funzionalità, design, sostenibilità e innovazione sono le affermazioni aziendali centrali relativi al suo track record²⁸;

- “Longevity”. L’azienda Fratelli Guzzini è stata fondata nel 1912 per cui la longevità del marchio aziendale “guzzini” risale a 112 anni fa. Come trattato nel paragrafo precedente e delimitato dall’intervistato, durante tutti questi anni c’è stata una continuità sia merceologica, che di proprietà, che ha permesso di mantenere la continuità di marca nel tempo. Infatti gli stessi Domenico e Adolfo Guzzini nell’introduzione della monografia d’impresa scrivono come “se dopo cento anni siamo ancora capaci di donare bellezza alle cose e ai gesti di tutti i giorni, lo dobbiamo

²⁸ *Bilancio di sostenibilità 2022 Fratelli Guzzini*,
file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENIBI

ai componenti della famiglia che ci hanno preceduto”²⁹, testimoniando così come la continuità non è mai venuta meno;

- “Core values”. Nel tempo Fratelli Guzzini ha abbracciato valori fondamentali, come: la sostenibilità, per cui è riconosciuta anche a livello internazionale attraverso l’ottenimento nel 2022 della certificazione B-Corp; il design; e l’innovazione. Questo viene dimostrato anche dal logo per festeggiare i 110 anni di Fratelli Guzzini, dove viene riportato “110 years of responsible industry and design”³⁰, dando prova costante dell’azienda verso tali principi³¹;

- “Use of symbol”. La continuità nell'utilizzo dei simboli è evidente nell'evoluzione del logo dell'azienda Fratelli Guzzini nel corso degli anni. Sebbene vi siano state variazioni fino alla fine degli anni '50, a partire dagli anni '60 il logo ha assunto una forma simile a quella attuale del marchio "Guzzini"³². Tuttavia, l'azienda ha mantenuto una coerenza nel modo in cui comunica il suo simbolo, non limitandosi al logo, ma estendendosi alle forme distintive dei loro prodotti, come si avrà modo di vedere nei prossimi paragrafi;

LITA_D_1122.pdf , p.10; Gentili M., *Guzzini, infinito design italiano*, 2012, op cit. pp.13.

²⁹ Gentili M., *Guzzini, infinito design italiano*, 2012, op cit.

³⁰ <https://www.fratelliguzzini.com/it/guzzini-110>.

³¹ file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENI BILITA_D_1122.pdf.

- “History important to identity”. La comunicazione del marchio aziendale evidenzia la ricca eredità e l’impegno aziendale nei confronti della storia. Come riportato dall’intervista con il responsabile marketing “la storicità del marchio è uno degli elementi che non dimentichiamo mai di comunicare, è uno dei valori della nostra organizzazione”³³.

In conclusione si può notare come i cinque elementi che compongono il Quoziente Heritage sembrano essere intrecciati nel tessuto del marchio aziendale di Fratelli Guzzini.

Per comprendere ed analizzare se l’azienda Fratelli Guzzini possa essere considerata una *corporate heritage organizations*, Balmer nella letteratura, come illustrato, evidenziava come dovevano essere presenti sei caratteristiche³⁴:

- “*omni-temporality*”. L’azienda ha dimostrato e dimostra la capacità del suo patrimonio di perdurare nel tempo: passato, presente e futuro. Quest’ultimo confermato dall’intervistato che ha affermato come continueranno a valorizzare e comunicare il patrimonio³⁵;
- “*institution trait constancy*”. L’azienda anche qui dimostra una costanza in molti dei tratti delineati dall’autore: la proprietà, in quanto

³² Gentili M., *Guzzini, infinito design italiano*, 2012, op cit. p.24.

³³ Intervista al Responsabile Marketing.

³⁴ Rif. Cap. 1, Par. 1.4.

³⁵ Intervista al Responsabile Marketing.

l'azienda Fratelli Guzzini è sempre rimasta nelle mani della famiglia Guzzini, accogliendone i passaggi generazionali; location, in quanto nonostante la sua crescita, l'azienda è sempre rimasta nella città dove è nata, ossia Recanati; focus su prodotti e servizi, in quanto l'azienda si caratterizza per una continuità nel tipo di produzione di prodotti che si riferiscono sempre alla stessa categoria; design e stile, perché come già riportato l'azienda cerca di mantenere sempre coerenza nello stile dei suoi prodotti, riportando anche le stesse forme; quality level, in quanto l'azienda comunica da sempre l'attenzione verso la qualità³⁶;

- “*external/internal tri-generational hereditary*”. In questo caso è facilmente dimostrabile, in quanto l'azienda Fratelli Guzzini soddisfa a pieno questo criterio dato che attualmente si è alla quarta generazione e l'azienda ha 112 anni di attività;

- “*augmented role identities*”. La Fratelli Guzzini incorpora e abbraccia diversi ruoli nella società, infatti dall'intervista con il responsabile marketing emerge come l'azienda ha un particolare ruolo della comunità locale in cui sorge, ossia Recanati, e più in generale l'Italia. Viene dimostrato anche dal riconoscimento ottenuto di marchio storico di

³⁶file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENI
BILITA_D_1122.pdf; Intervista al Responsabile Marketing;

interesse nazionale;

- “*ceaseless multigenerational stakeholder utility*”. L’azienda continua a generare valore ed a permanere nel tempo, quindi con questo dimostra come riesce ancora a soddisfare gli stakeholder e c’è la volontà di farlo anche nel futuro;

- “*unremitting management tenacity*”. La Fratelli Guzzini viene presentata nella letteratura come una delle aziende marchigiane più attente ai temi del patrimonio, lo dimostra anche l’intervista svolta al Responsabile marketing dell’azienda che più volte ha affermato come lui stesso è stato travolto nel momento in cui è entrato in azienda, non molti anni fa, da questa cultura che è fortemente rivolta anche all’attenzione per il patrimonio.³⁷

3.6 Il processo di Heritage

Dalla letteratura è emerso come si può delineare un processo per la gestione del patrimonio aziendale, il quale, sebbene non sia da interpretare come un processo sequenziale vincolante, ma piuttosto di natura iterativa, può essere suddiviso,

<https://www.fratelliguzzini.com/it/azienda/>.

³⁷file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENI
BILITA_D_1122.pdf; Intervista al Responsabile Marketing;
<https://www.fratelliguzzini.com/it/azienda/>.

attraverso una rielaborazione personale, in sette fasi distinte: consapevolezza, scoperta, selezione, progettazione, adozione, controllo e rinnovamento, e infine protezione e custodia³⁸.

Nell'intervista sostenuta con il responsabile marketing dell'azienda Fratelli Guzzini è stato chiesto quale fosse il loro processo in relazione alla gestione del patrimonio aziendale. Ciò che emerge dal racconto dell'intervistato è che non c'è un processo di Heritage strutturato o codificato, come sopra riportato.

Sebbene di fondo, come illustrato, c'è consapevolezza, emerge come “di heritage ne parliamo pochissimo, c'è un livello di inconsapevolezza che però condiziona quello che fanno tutti giornalmente. C'è questo atteggiamento che si è sedimentato nel tempo ma molti non ne sono consapevoli, lo fanno in modo molto automatico ma perché è molto autentico”³⁹. Far riferimento alla storia e al patrimonio aziendale emerge come un processo naturale e talmente fondato nei loro valori da non rendersene conto. “Nell'operatività di chi sviluppa prodotto e lo promuove, in realtà è una leva molto più inconsapevole. Cioè c'è una consapevolezza perché lo stiamo raccontando, ma io vedo giornalmente quanto è presente, ci condiziona positivamente, ci costringe ad esser coerenti”. L'azienda si chiede sempre quanto un prodotto che vuole immettere sul mercato o un'attività

³⁸ Rif. Cap. 2, Par. 2.3.

³⁹ Intervista al Responsabile Marketing.

che si vuole porre in essere sia coerente con la product heritage e la brand heritage.

Questo naturalmente avviene invece in modo più consapevole in situazioni ben strutturate, in cui la comunicazione vuole proprio andare a sottolineare il patrimonio storico dell'azienda.

Il racconto della storia dell'impresa e del suo patrimonio deve partire sempre, come visto, dalla raccolta di fonti e testimonianze, così da raccontare una storia sempre più veritiera. In una realtà come quella di Fratelli Guzzini in cui la proprietà è rimasta sempre nelle mani della stessa famiglia, seppur con passaggi generazionali, il responsabile marketing evidenzia come sono state svolte interviste molto strutturate alla terza generazione, in quanto vi è l'esigenza continua e forte di raccontare e documentare la storia⁴⁰.

Nella letteratura inoltre emergeva come è importante che vi siano figure con competenze specialistiche per occuparsi della gestione delle fonti, selezione e della comunicazione di queste all'interno del contesto aziendale. In questo caso nell'azienda Fratelli Guzzini emerge come non ci siano figure che si occupano esclusivamente di queste attività in tema di heritage. Il tema del brand heritage ricade in generale principalmente nell'ambito del marketing aziendale, il quale è responsabile della sua cura, promozione e autenticità. Tuttavia, il coinvolgimento

di partner commerciali, designer e altri imprenditori in iniziative commemorative o celebrative può portare alla formazione di team dedicati a specifici progetti legati all'heritage aziendale.

La decisione sul processo da adottare, la presenza di figure specifiche e l'implementazione di strumenti legati all'heritage aziendale sono strettamente influenzati dall'investimento che l'azienda decide di dedicare a questo ambito, come evidenziato nel capitolo precedente.

L'azienda non investe in maniera massiccia nell'heritage, come testimonia l'assenza di iniziative come un museo aziendale accessibile al pubblico o la pubblicazione annuale di una monografia, che si avranno modo di vedere nel prossimo paragrafo. Tuttavia, dimostra una forte consapevolezza del proprio patrimonio attraverso l'attenzione dedicata ai prodotti. Nel corso degli anni, questa consapevolezza sull'importanza dell'heritage è cresciuta, spingendo l'azienda verso progetti futuri che integrano tale prospettiva nell'interpretazione delle esigenze attuali, senza trascurare il bagaglio stilistico, funzionale e decorativo accumulato nel tempo.

All'interno della gamma di prodotti, vi è un'attenzione particolare al decoro, che l'azienda sta cercando di reinterpretare e riproporre⁴¹.

⁴⁰ Intervista al Responsabile Marketing.

⁴¹ Intervista al Responsabile Marketing.

3.7 Gli strumenti e la narrazione del patrimonio di Fratelli Guzzini

Da un'analisi degli strumenti che l'azienda Fratelli Guzzini utilizza emerge come, sulla base della classificazione presentata nel capitolo precedente⁴², l'azienda si concentra particolarmente solo su alcuni di questi. Questo è spiegato anche e soprattutto dall'entità dell'investimento che l'azienda ha deciso di predisporre e dalle sue dimensioni.

Primo fra tutti va sottolineato come nella letteratura analizzata, ciò che emergeva come particolarmente diffuso era il ricorso al riferimento della data di fondazione dell'attività nel logo. Questo emerge chiaramente anche nell'azienda Fratelli Guzzini che accompagna spesso il suo logotipo *guzzini*, con la dicitura "*made in Italy since 1912*".

Quindi viene illustrato quanto è importante per l'azienda, quello che nel capitolo precedente si era chiamata "narrazione attraverso prodotti e brand"⁴³, "è importante il tema di heritage del punto di vista del prodotto, degli aspetti formali e di design. E' importante l'heritage stilistico"⁴⁴. Ciò che l'azienda adotta per valorizzare la sua storia e il suo patrimonio, in questo caso, consiste nel riprodurre lo stile, il design e le forme che hanno caratterizzato i prodotti del passato, in

⁴² Rif. Cap. 2, Par.2.5.

⁴³ Rif. Cap.2, Par. 2.5.

quelli del presente. Di seguito possono essere riportati alcuni esempi:

- Il “Barattolo Store & More” (*Figura 3.3*) Questi sono dei contenitori ermetici con coperchio ideali per conservare il frigo in freezer o frigo o riscaldarlo in microwe, realizzati da due designer Spalvieri & Del Ciotto⁴⁵. Dal punto di vista formale i due talentuosi creativi hanno sentito l’esigenza di recuperare la forma di un iconico bolo degli anni ’60, era il “Bolo Cubo” disegnato dall’architetto Luigi Massoni per Fratelli Guzzini. “Hanno utilizzato le stesse curvature, gli stessi rapporti di curvatura su un prodotto che era un’insalatiera”⁴⁶. Questo trasferimento stilistico dall’insalatiera degli anni sessanta al contenitore frigo degli anni duemila diventa un elemento importante dello storytelling di prodotto, così da costruire un racconto, come emerge dal sito web⁴⁷ e da un post della pagina Instagram dell’azienda⁴⁸.

⁴⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

⁴⁵ Da Catalogo prodotti Fratelli Guzzini 2024.

⁴⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

⁴⁷<https://www.fratelliguzzini.com/it/store-more-contenitori-ermetici-bassi-per-frigo-freezer-microonde-s-11384.html>.

Figura 3.3. Il “Barattolo Store & More” a sinistra e Il “Bolo Cubo” del 1959 a destra.



Fonte: <https://www.fratelliguzzini.com/it/store-more-contenitori-ermetici-bassi-per-frigo-freezer-microonde-s-11387.html>;
<https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDViMGsxNzRq>.

- La “Caraffa Riviera 63” (**Figura 3.4**). Questa è una caraffa termica a doppia parete, con un elegante manico in legno, che ha la funzione di mantenere caldo o freddo il liquido all’interno. Questo prodotto, come illustrato nell’intervista con il Responsabile Marketing, riprende un prodotto del 1963 chiamato “Riviera”, “che non era una caraffa termica, bensì una semplice caraffa quindi un passato che non viene mai riproposto in maniera pedissequa, perché l’obiettivo dell’azienda è comunque quella di soddisfare l’attuale domanda di casalinghi rimanere contemporanea”⁴⁹. E’ stata realizzata nel 2023 come un tributo a Giovanni e Raimondo Guzzini avevano disegnato l’iconico prodotto

⁴⁸ https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDViMGsxNzRq&img_index=1.

⁴⁹ Intervista al Responsabile Marketing.

“Riviera” nel lontano 1963. Anche in questo caso l’azienda utilizza il prodotto per comunicare il patrimonio e lo fa anche attraverso il *naming di prodotto* che va a richiamare l’anno 1963 in cui era stata lanciato sul mercato il prodotto “Riviera”. Questo legame viene rimarcato anche nello storytelling di prodotto, come si può notare nella pagina facebook dell’azienda Fratelli Guzzini⁵⁰.

Figura 3.4. La “caraffa Riviera ‘63” a sinistra e la “Riviera” del 1963 a destra.



Fonte: <https://www.facebook.com/share/p/1z2KhAudUCsnt1u3/?mibextid=WC7FNe>

- La “Caraffa 110” (**Figura 3.5**). Questo è un prodotto che a differenza dei due esempi sopra riportati, viene realizzato in modo specifico per festeggiare i 110 anni dell’azienda Fratelli Guzzini. Quindi si tratta di un prodotto commemorativo, che oltre a questo, si caratterizza per essere il primo prodotto di Fratelli Guzzini realizzato in materiale bio-

⁵⁰ <https://www.facebook.com/share/p/1z2KhAudUCsnt1u3/?mibextid=WC7FNe>.

based, un'innovativa plastica biologica rinnovabile, di origine non fossile proveniente da scarti e residui di biomassa vegetale attribuiti a questo prodotto tramite l'approccio del bilancio di massa ISCC. Ma anche in questo caso il prodotto nasce da una rivisitazione della Caraffa del designer scandinavo Charles F. Joosten e alla sua linea drink beverage del 1957 denominata Set Whiskey⁵¹. Nel racconto di prodotto, come riporta il Responsabile Marketing dell'azienda Fratelli Guzzini, è forte il riferimento a questo legame. "L'idea, in termini di racconto, è quella di evidenziare l'impronta heritage della caraffa "110", di non lasciare certi valori silenti ma di trasferirli al consumatore con un'efficace narrazione"⁵². Anche in questo caso infatti sui principali strumenti di comunicazione, magazine, leaflet, packaging, che accompagnano la vendita del prodotto e sui social media dell'azienda emerge questo racconto, ad esempio in un post di Instagram in cui nel racconto di prodotto si fa riferimento a questa storia⁵³.

⁵¹ Da catalogo prodotti Fratelli Guzzini 2024.

⁵² Intervista al Responsabile Marketing.

Figura 3.5. La “caraffa 110” a sinistra ed il Set Whiskey di Charles F. Joosten del 1957 a destra.



Fonte: <https://www.fratelliguzzini.com/it/guzzini-110>;
<https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/>.

Da questi tre esempi emerge appunto l’attenzione sul prodotto, che come afferma nell’intervista il Responsabile Marketing: “In Fratelli Guzzini siamo molti attenti e sensibili a realizzare innovazione di prodotto con una forte “*design consistency*”, cioè un design che deve essere molto coerente con i valori della marca e in particolare con l’heritage identity del brand”, cioè un design contemporaneo con una forte consapevolezza del patrimonio stilistico aziendale⁵⁴.

Dalla *Caraffa 110* si può inoltre notare come l’azienda non perde l’occasione per celebrare e stigmatizzare l’anniversario dei 110 anni di attività attraverso la realizzazione di un prodotto dedicato. L’operazione è puntualmente comunicata al pubblico sui vari canali social⁵⁵, sul sito web e su una serie di strumenti cartacei

⁵³ <https://www.instagram.com/guzzinistore1912/p/Ch90kjRtOXd/?ref=ffermaufocriqs&hl=en>.

⁵⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

⁵⁵ <https://www.facebook.com/FratelliGuzzini/videos/guzzini-110-anniversary/647022076558596/>;
<https://www.instagram.com/tv/CamlKCijLJL/?igsh=MTI2d2llNnF3Nmp0Ng%3D%3D>;
https://www.linkedin.com/posts/guzzini-s.p.a._guzzini-110-years-of-history-activity-6901562128445370368-

distribuiti nei punti vendita.

La Fratelli Guzzini inoltre comunica il suo patrimonio anche attraverso il packaging, sulle confezioni di prodotto sono presenti infatti testi e grafiche che evidenziano la storicità del brand. In particolare per i prodotti speciali, come i tre esempi sopra riportati, con un importante significato heritage i contenuti testuali e grafici si arricchiscono.

Ad esempio, come riportato nella **Figura 3.6**, in occasione dei 100 anni di attività, la Fratelli Guzzini ha anche inserito un bollino “100 years of Italian design”, che per molto tempo ha accompagnato il packaging di moltissimi prodotti⁵⁶.

Figura 3.6. Packaging Secchiello rinfrescatore “Tiffany”.



lryj?trk=public_profile_like_view.

Fonte: <https://www.fratelliguzzini.com/it/secchiello-rinfrescatore-tiffany-1407.html>.

In relazione al concetto che nel precedente capitolo, in letteratura, si era definito come “Narrare attraverso parole, immagini e suoni”⁵⁷, vediamo come l’azienda investe nelle monografie di impresa, per riuscire a raccontare al meglio la sua storia. L’ultima è del 2012 dal titolo: “Guzzini. Infinito design italiano” - Skira Edizione - a cura di Moreno Gentili, racconta tutta la storia e l’evoluzione dell’azienda Fratelli Guzzini, anche attraverso immagini di famiglia e di prodotti passati, intrecciando testimonianze dei diversi designer o altre testimonianze dei diversi designer o altre testimonianze di soggetti che hanno lavorato con loro. Questa scelta permette di dare ancora più autenticità al loro racconto attraverso parole di personalità autorevoli esterne all’organizzazione.

Un’ulteriore pubblicazione avveniva nel 2002 dal titolo: “*Culture of an Italian Region. The Marche, Guzzini and design*”, scritta da Augusto Morello in cui si racconta la storia della famiglia Guzzini e delle tre realtà industriali, Fratelli Guzzini, Teuco, IGuzzini, a loro collegate, in un intreccio con il territorio in cui sorgono, ossia le Marche.⁵⁸

E’ stato realizzato anche un Francobollo (**Figura 3.7**), emesso dalle Poste

⁵⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

⁵⁷ Rif. Cap.2, Par. 2.5.

⁵⁸ Da monografie fornite dall’azienda Fratelli Guzzini.

italiane nell'ottobre del 2012 in occasione del centenario dell'azienda Fratelli Guzzini. Questo presenta prodotti realizzati negli anni dall'azienda con al centro il logo realizzato per i 100 anni di attività. Questa iniziativa è stata di Poste italiane che per la sua serie tematica sul “made in Italy” ha scelto proprio di celebrare l'azienda Fratelli Guzzini in occasione dei suoi cento anni di storia⁵⁹.

Figura 3.7. Francobollo Fratelli Guzzini



Fonte: Monografia d'impresa: Gentili M., *Guzzini, infinito design italiano*, Skira, 2007.

Dal punto di vista digitale, invece emerge come l'azienda fa uso dello storytelling digitale, come già osservato per i tre prodotti prima analizzati. Il patrimonio infatti viene narrato nel sito web aziendale, nei social media, ma anche attraverso i video corporate. A tal proposito rilevante è il video aziendale del 2017 che ripercorre tutte le tappe storiche dell'azienda Fratelli Guzzini in un viaggio indietro nel tempo⁶⁰. L'intervistato, Romandini Gianni, infatti afferma come

⁵⁹ Gentili M., *Guzzini, infinito design italiano*, 2012, op cit.

⁶⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=1cdrnD1tyEY>.

l'elemento del patrimonio è presente con continuità all'interno dei piani di comunicazione aziendali e in particolar modo nei piani editoriali dei social media, in particolar modo su LinkedIn⁶¹.

Nel sito web dell'azienda Fratelli Guzzini avviene una navigazione interattiva, in quanto l'utente riguardo la storia aziendale può selezionare l'anno di interesse e accedere a una serie di contenuti.

Sempre del punto di vista della narrazione del patrimonio attraverso parole, immagini e suoni, il Responsabile Marketing, Romandini Gianni, afferma come l'azienda spesso accompagna il lancio dei suoi prodotti attraverso brochure di prodotto e magazine distribuiti nel punto vendita o sui canali di comunicazione digitale che vanno a raccontare la storia del prodotto, questo è accaduto ad esempio per la presentazione e lancio della Caraffa 110 ma anche della Riviera '63⁶².

Infine in relazioni a quella che in letteratura veniva delineata come “narrazione attraverso luoghi”⁶³, è importante sottolineare come la Fratelli Guzzini è impegnata nel raccontare il proprio patrimonio in questo modo.

L'azienda presenta all'interno della sede di Recanati uno showroom dove in un'ampia area espositiva viene presentata una qualificata selezione di prodotti

⁶¹ Intervista al Responsabile Marketing.

⁶² Intervista al Responsabile Marketing.

attualmente in gamma, mentre in altra area ben definita e distinta dal resto vengono esposti i prodotti storici e più rappresentativi del percorso di innovazione aziendale. A tal proposito infatti, sono presenti quattro teche, suddivise in quattro diversi periodi di storia dell'azienda, in cui viene riportata una selezione di prodotti del passato, a partire dal 1912 con i primi oggetti in corno di bue. (**Figura 3.8**). All'interno dello showroom non sono presenti soltanto prodotti storici ma anche grafiche di pubblicità storiche, insomma rappresenta un piccolo Museo.

Il Responsabile Marketing di Fratelli Guzzini afferma come “questo pur non essendo aperto al grande pubblico, è un luogo centrale nella narrazione di marca aziendale, in tutti gli incontri con clienti, fornitori, designer, studenti rappresenta il punto di partenza per raccontare chi è Fratelli Guzzini oggi partendo dai valori patrimoniali della marca”⁶⁴.

⁶³ Rif. Cap.2, Par. 2.5.

⁶⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

Figura 3.8. Showroom Fratelli Guzzini



Fonte: visita personale.

L'azienda presenta inoltre un archivio fisico di prodotto nella loro sede produttiva, in cui inseriscono una copia di ogni prodotto per tipo e per colore⁶⁵. Come afferma Romandini Gianni, responsabile marketing dell'azienda, "è un archivio di prodotto da cui spesso attingiamo campioni che ci permette di ragionare sull'heritage stilistico da trasferire nell'ambito di nuovi progetti"⁶⁶. Inoltre l'azienda presenta anche un archivio di progetti, in cui vengono inseriti tutti i progetti dal 1970⁶⁷. Dal 1912 conserva anche tutta la documentazione

⁶⁵ <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352052&ChiaveRadice=351829&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice&RicSez=fondi>.

⁶⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

⁶⁷ <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352051&ChiaveRadice=351829&RicSez=fondi&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice>.

relativa al marketing e alla comunicazione⁶⁸, ma anche tutte le fotografie in formato digitale e parzialmente in originale di prodotti, eventi, mostre e fiere⁶⁹.

Quando parliamo invece in termini di gruppo, ossia il Gruppo Guzzini a cui fa capo la Fimag, holding della famiglia Guzzini, importante è l'Archivio-Galleria Guzzini fondato nel 1998, che è presente sia in forma fisica che virtuale e contiene del materiale che illustra la storia di queste aziende. L'archivio è accessibile fisicamente soltanto con un'autorizzazione, mentre digitalmente era una piattaforma web accessibile a tutti ma che attualmente non è disponibile⁷⁰.

Infine in relazione a quella che in letteratura veniva chiamata “narrazione attraverso celebrazioni e relazioni”, rilevante è la mostra realizzata per i 100 anni di attività dell'azienda che ripercorreva la storia del design aziendale, e la presenza associativa dell'azienda che nel prossimo capitolo si avrà modo di analizzare⁷¹.

In conclusione quindi si evidenzia come siano questi illustrati gli strumenti maggiormente utilizzati, e in generale il Responsabile marketing dell'azienda Fratelli Guzzini afferma come: “Non abbiamo un museo aziendale aperto al

⁶⁸ <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352053&ChiaveRadice=351829&RicSez=fondi&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice>.

⁶⁹ <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352074&ChiaveRadice=351829&RicTipoScheda=ca&RicSez=fondi&RicVM=indice>.

⁷⁰ Intervista al Responsabile Marketing.

pubblico ma siamo comunque un'azienda che ha una forte consapevolezza della propria brand heritage che trasferiamo giornalmente nella progettualità di marca, mai in termini meramente autocelebrativi, ma in chiave di forte autenticità e coerenza valoriale”⁷².

3.8 Fratelli Guzzini e l'impegno associativo: Il Paesaggio delle Eccellenze

Nell'analisi della letteratura si è evidenziato come le associazioni possono avere un forte ruolo del fare acquisire consapevolezza sul prezioso patrimonio storico.

A tal proposito emerge come l'azienda è a stretto contatto con Museimpresa, che è l'Associazione Italiana Archivi e Musei d'impresa che si occupa di salvaguardare la memoria industriale italiana e valorizzare le testimonianze⁷³.

Durante l'intervista è stato chiesto al Responsabile Marketing il motivo per il quale fare parte di associazioni del patrimonio storico, e lui stesso ha affermato che “il motivo è la necessità e il bisogno di testimonianza e di memoria, sappiamo di far parte della storia della manifattura industriale italiana, riteniamo doveroso

⁷¹ Intervista al Responsabile Marketing.

⁷² Intervista al Responsabile Marketing.

⁷³ <https://museimpresa.com/chi-siamo/>; Intervista al Responsabile Marketing.

testimoniare e trasferire agli altri la nostra esperienza, il nostro patrimonio”⁷⁴. Particolarmente rilevante è l'adozione del concetto di "network innovation", che sottolinea l'importanza di stabilire reti di collaborazione come forma di innovazione. L'azienda evita la deriva autarchica, cioè di pensare di poter fare tutto internamente, preferendo invece sviluppare partnership e collaborazioni esterne condividendo il patrimonio di competenze ed esperienze⁷⁵.

Questo atteggiamento si manifesta anche nell'impegno a promuovere e sostenere associazioni del patrimonio storico, dimostrando la volontà di condividere le proprie competenze in cambio di conoscenze e abilità esterne⁷⁶.

Rilevante è la creazione dell'Associazione il Paesaggio delle eccellenze che nasce nel 2005 su iniziativa proprio del Gruppo Fimag, del Comune di Recanati e dell'Università di Camerino. L'obiettivo è quello di rendere centrale e condivisa la cultura produttiva del territorio valorizzando il Patrimonio Industriale come motore per lo sviluppo locale e vantaggio per le imprese. A tal fine l'associazione organizza ad esempio mostre, eventi e visite guidate⁷⁷.

L'intervistato afferma come l'idea, che appunto viene anche dalla famiglia imprenditoriale Guzzini, era quella di valorizzare anche il patrimonio culturale di

⁷⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

⁷⁵ Intervista al Responsabile Marketing.

⁷⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

altre realtà importanti del territorio marchigiano, comportandosi come da “incubatore”, diffondendo e mettendo a disposizione della collettività la propria esperienza acquisita nel corso del tempo. Il suo ruolo non si limita alla trasmissione di conoscenze, ma rappresenta un'importante risorsa educativa e patrimoniale, accessibile anche alle comunità circostanti⁷⁸.

L'azienda Fratelli Guzzini, come afferma nell'intervista il Responsabile Marketing, pur operando il proprio business a livello internazionale, è profondamente radicata nel territorio marchigiano, caratterizzata da un solido e storico legame con la comunità locale, “perché le maestranze sono espressione del territorio, la famiglia imprenditoriale è marchigiana, perché Guzzini è un'azienda che da sempre è ubicata in questo territorio, è un heritage dunque che si nutre di italianità e di una forte relazione con le comunità locali”. “E' proprio questo legame che li spinge alla creazione dell'Associazione il Paesaggio delle Eccellenze”⁷⁹. Questa stretta relazione tra azienda e territorio contribuisce alla creazione di un heritage condiviso, che rappresenta un punto di forza per entrambe le realtà⁸⁰.

⁷⁷ <https://www.paesaggioeccellenza.it/associazione>.

⁷⁸ Intervista al Responsabile Marketing.

⁷⁹ Intervista al Responsabile Marketing.

⁸⁰ Intervista al Responsabile Marketing.

3.9 Gli impatti di una strategia di heritage

Si è parlato molto nella letteratura di come l'heritage può contribuire a generare stakeholder engagement, rafforzando le relazioni con questi soggetti⁸¹.

Dall'intervista si evidenzia come, sebbene il patrimonio storico di un'azienda possa contribuire a consolidare la reputazione presso i consumatori finali, non costituisce di per sé un fattore determinante nella decisione di acquisto. Piuttosto, ciò che favorisce le vendite è la capacità dell'azienda di rimanere moderna e contemporanea, comprendendo e soddisfacendo le esigenze attuali dei propri pubblici. L'heritage, tuttavia, gioca un ruolo significativo nel consolidare il rapporto fiduciario con i consumatori e nel contribuire ad una solida base di vendita⁸².

Per quanto riguarda gli altri stakeholder aziendali, l'heritage gioca un ruolo importante, ad esempio il responsabile marketing illustra come spesso vi è la richiesta da parte dei buyer di collezioni vintage, ciò evidenzia il valore del patrimonio storico di un'azienda come Fratelli Guzzini. Inoltre l'archivio di prodotti storici spesso funge da fonte di ispirazione per designer e progettisti, agevolando la creazione di nuovi progetti⁸³.

L'intervistato evidenzia come ci siano chiare tendenze di consumo legate ai

⁸¹ Rif. Cap. 1, Par. 1.5..

⁸² Intervista al Responsabile Marketing.

temi stilistici vintage e retrò. Questo fenomeno riflette l'interesse per il passato, ma anche la contemporaneità degli oggetti storici di design. In questo contesto si evidenzia dunque la crescente domanda di prodotti che evocano il passato pur mantenendo una rilevanza formale e funzionale nel presente.

In conclusione, la valorizzazione dell'heritage rappresenta la giusta risposta ad alcuni fenomeni di consumo attuali, svolgendo un ruolo importante sia nella costruzione della reputazione e del rapporto fiduciario con i consumatori che nei rapporti con altri stakeholder aziendali⁸⁴.

3.10 Il Futuro dell'Heritage: punti di vista dell'intervistato

Dalla letteratura emergeva come una delle motivazioni principali del non utilizzo del patrimonio storico da parte delle imprese era il pensiero che questo era in contrasto con l'innovazione e che quindi voleva dire rimanere legati al passato e non essere competitivi.

In relazione a questo, il responsabile marketing afferma come il pregiudizio nei confronti dell'heritage persiste come un rischio potenziale, rischio superabile attraverso corrette ed equilibrate attività di heritage marketing che restituiscono valore al brand e opportunità di business. “Nell'attuale panorama concorrenziale,

⁸³ Intervista al Responsabile Marketing.

⁸⁴ Intervista al Responsabile Marketing.

un fenomeno interessante è quello rappresentato da giovani realtà aziendali o start-up di successo che manifestano una gran voglia di “invecchiare” dedicando grande attenzione ai loro anniversari e curando la narrazione della loro pur giovane storia⁸⁵.

Nel concentrarsi sul futuro del heritage nell’azienda Guzzini, l’intervistato ha affermato come emerge un’evoluzione significativa rispetto al passato. “Se in precedenza si privilegiava una dimensione commemorativa e un bisogno celebrativo del patrimonio aziendale fine a sé stesso, oggi si osserva una maggiore pragmaticità nell’approccio all’heritage content, il trasferimento continuativo del patrimonio stilistico dell’azienda ai nuovi progetti ne è un esempio”⁸⁶. Con maggior continuità stanno valorizzando i loro prodotti storici “long seller” presenti in gamma con un forte focus commerciale. Inoltre non mancano le iniziative di marketing e commerciali e sono mirate a conferire valore alla tradizione e a riproporre concetti storici in modo attuale⁸⁷.

Il responsabile marketing continua affermando che “si prospetta un futuro prossimo interessante caratterizzato da una consapevolezza aziendale sempre più marcata sui temi di marketing heritage come strumento di qualificazione del brand. Le attività di brand heritage delle aziende storiche italiane promuovono le

⁸⁵ Intervista al Responsabile Marketing.

⁸⁶ Intervista al Responsabile Marketing.

rispettive identità aziendale e di marca ma contribuiscono anche a valorizzare l'intero Paese Italia nel mondo”⁸⁸.

Gestire l'heritage in modo propositivo e contemporaneo diventa cruciale non solo per l'azienda stessa, ma anche per l'intero sistema Italia, poiché riflette l'eredità e la cifra distintiva del Paese nel contesto della produzione manifatturiera globale.

“L’heritage è una leva di marketing molto attuale ed essenziale nella costruzione dell’identità di marca”⁸⁹.

3.11 Osservazioni critiche sul caso studio

Dall'analisi del caso di Fratelli Guzzini emerge chiaramente che l'heritage costituisce uno dei pilastri fondamentali dei valori dell'organizzazione. Un elemento di cui sono pienamente consapevoli e di cui vanno fieri. Infatti come sottolineato dall'intervistato ne sono consapevoli a tal punto da non rendersi conto che a volte le azioni che eseguono o i pensieri che hanno, sono condizionate e fanno riferimento a quello che è il loro patrimonio storico.

Da una prima analisi, come riportato, appare chiaro come l'azienda Fratelli Guzzini con il suo marchio possa essere classificata come una *Corporate heritage*

⁸⁷ Intervista al Responsabile Marketing.

⁸⁸ Intervista al Responsabile Marketing.

organization e un *Brand heritage*, in quanto soddisfa tutti i requisiti che nella letteratura vengono evidenziati.

Inoltre nella letteratura si poneva una differenza tra *heritage brand* e *brand with an heritage*, per evidenziare come nel primo, al contrario del secondo, l'azienda non ha semplicemente un patrimonio, ma sceglie di valorizzarlo. Dopo l'analisi dell'azienda e le parole dell'intervistato si può affermare come la Fratelli Guzzini sceglie di valorizzare il patrimonio che entra a far parte della sua identità, e quindi il suo marchio può essere facilmente classificabile come un marchio storico e non un semplice marchio con un patrimonio.

La gestione della leva del patrimonio storico aziendale di Fratelli Guzzini non ha presentato le difficoltà emerse nella letteratura, come la resistenza della proprietà o del management verso queste tematiche. Questo certamente spinto da una proprietà che non è mai variata e che è sempre rimasta in mano alla stessa famiglia di origine, ossia quella del fondatore Enrico Guzzini.

Tale elemento sicuramente ha aiutato, ma ciò che fa la differenza è la cultura imprenditoriale e manageriale che da sempre ha caratterizzato la famiglia Guzzini, e questa organizzazione che ha suoi pilastri nell'innovazione, nella passione e nella qualità. Il forte spirito imprenditoriale è dimostrato dalla continua evoluzione di Fratelli Guzzini, che pur non abbandonando il suo settore

⁸⁹ Intervista al Responsabile Marketing.

produttivo, è riuscito ad adeguarsi ai continui cambiamenti che l'ambiente circostante richiedeva, come dimostrato dalla sua storia, anticipando anche l'evoluzione del settore. Infatti si dimostra facilmente come l'azienda nell'utilizzo delle materie ai fini della produzione, ad esempio, è stata la prima ad utilizzare il plexiglass e in seguito la plastica colorata, per produrre i propri oggetti.

Dalla storia della Fratelli Guzzini, si comprende anche come vi è passione e legame per l'azienda e questo viene dimostrato anche dal "patto di famiglia", tale per cui la famiglia si impegna a mantenere prima di tutto la continuità dall'azienda, nonostante questo volesse dire abbandonare il passaggio generazionale a favore di figure esterne che si occupino della gestione. Questo dimostra anche qui una forte maturità nel pensiero imprenditoriale e questo legame così solido dell'azienda, sicuramente ha reso ancora più semplice una valorizzazione così naturale del suo patrimonio storico.

Ciò che emerge chiaramente dalle parole dell'intervistato è che le attività che riescono ad implementare in ottica di patrimonio sono strettamente legate alla loro capacità di investimento.

Dall'analisi emerge come non esistono figure preposte all'interno dell'azienda che si occupano esclusivamente di brand heritage, la valorizzazione dell'heritage è compito sempre dell'area marketing. Non si evidenziano inoltre particolari strumenti per misurare il ritorno di queste attività.

Come evidenziato nel corso dell'intervista il modo in cui comunicano maggiormente il loro patrimonio è attraverso il prodotto che non perde occasione, anche semplicemente riproponendo la forma o lo stile dei prodotti passati per celebrare il patrimonio stilistico. Quello che in letteratura si evidenziava come “narrare attraverso prodotti e brand”⁹⁰.

Questo è facilmente spiegabile dal fatto che l'azienda ha basato la sua identità sul design, che ad oggi rappresenta la base dei loro prodotti, che vengono ideati in collaborazione con designer di tutto il mondo. Infatti, i pilastri dei loro prodotti sono la qualità, il design e la sostenibilità, ed anche qui si dimostra storicità in quanto da sempre si impegnano in tal senso.

Sempre in termini di prodotto, come evidenziato, rilevante è anche il riferimento all'heritage nel packaging, ed in termini di brand sono tanti i riferimenti al patrimonio in termini di visibilità, e ne è una dimostrazione la data di fondazione inserita nel logotipo della marca.

L'azienda però comunica la storicità anche attraverso parole, immagini e suoni, attraverso gli strumenti a supporto del prodotto come opuscoli e brochure. Ma rilevanti sono anche la creazioni di monografie di impresa, dove si sottolinea una gestione più strutturata di tale iniziativa, in quanto l'azienda evidenzia come per

⁹⁰ Rif. Cap.2, Par.2.8.

iniziative più impegnative sono stati coinvolti professionisti esterni. Non si evidenzia al contrario una monografia di prodotto o una biografia dell'imprenditore, o come anche strumenti più impegnativi quali documentati o cinema d'impresa, o il coinvolgimento di celebri testimonial in film storici aziendali. Sebbene l'impresa è presente attraverso l'advertising tradizionale, come ad esempio spot in tv, in essa non presenta particolare riferimento al patrimonio storico aziendale.

Questo tipo di narrazione attraverso parole, immagini e suoni avviene anche in modo digitale, come dimostrato, sulle pagine social, sul sito web ed anche nei video istituzionali. In particolare nel sito web, a differenza di analisi effettuate nel capitolo secondo, si evidenzia come non viene dedicata una rilevanza particolare alla storia dei fondatori e alle iniziative in termini di heritage sviluppate, quali ad esempio le monografie sviluppate, l'archivio e l'importanza dello showroom. Non presenta al contrario l'utilizzo di podcast o blog e forum.

In relazione al resto degli strumenti si può evidenziare come l'impresa valorizza il proprio patrimonio storico attraverso luoghi del patrimonio, quali ad esempio l'archivio di impresa e una piccola esposizione di prodotti storici all'interno dello showroom aziendale, che può rappresentare un piccolo museo aziendale. Al contrario non utilizza strumenti quali factory tour, o ad esempio spazi aperti al pubblico per ammirare la storia d'impresa, e ulteriormente non

presenta una valorizzazione particolare in termini storici della sede dove l'attività di Enrico Guzzini ha avuto origine.

In relazione alla valorizzazione del patrimonio attraverso la narrazione tramite celebrazioni e relazioni, assume particolare rilievo, come visto, la presenza associativa dell'azienda che arriva a tal punto da aiutare altre imprese ricche di patrimonio a valorizzarlo, attraverso l'Associazione il Paesaggio delle Eccellenze. C'è una cultura imprenditoriale aperta che ha dimostrato attraverso la partecipazione a diverse associazioni che è importante fare network al fine di arrivare ad un successo condiviso, che ha ancora più valore di un singolo successo. Non si evidenziano al contrario particolari iniziative in termini di celebrazioni, esposizioni e mostre, come anche altri eventi culturali o sponsorizzazioni.

Come anche in termini di narrazione del patrimonio per il sociale non si presentano particolari iniziative in termini di istituzione di academy o scuole di formazione, o anche l'organizzazione di corsi di formazione o altre iniziative nate con l'obiettivo di tramandare tecniche di lavorazione o antichi mestieri alle future generazioni, sebbene la partecipazione all'Associazione il Paesaggio delle Eccellenze ha anche questo intento.

In conclusione, l'azienda Fratelli Guzzini ha un patrimonio di inestimabile valore come anche dimostrato dai riconoscimenti ottenuti, quali il marchio storico

di interesse nazionale. Un heritage che sebbene venga valorizzato chiaramente attraverso le attività riportate, ha ancora tanta possibilità di crescita.

CONCLUSIONI

La ricerca svolta ha voluto analizzare il concetto di *heritage* in un contesto aziendale, ampliando il tradizionale significato associato alla parola "patrimonio".

Al termine del lavoro di tesi si evidenzia l'importanza della valorizzazione del patrimonio storico delle aziende, rilevando la sua capacità di conferire loro un valore aggiunto. Ancor di più le imprese o i marchi che sono in difficoltà possono trarre beneficio dal ricercare le loro radici e identificare ciò che li hanno resi speciali e di successo¹.

La valorizzazione del patrimonio aziendale, spesso trascurato, si rivela cruciale nell'adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori, che come si evidenzia dalla letteratura, manifestano un crescente interesse verso l'autenticità e ricerca del passato.

Il patrimonio di un'azienda o di un marchio spesso serve come prova che i valori fondamentali e le prestazioni di determinati prodotti o servizi dell'azienda sono affidabili². Proprio per questo i consumatori tendono a preferire i marchi con

¹ Aaker D. A., *Leveraging the corporate brand*, California management review, 46(3), 2004, pp. 6-18.

² Schmidt S., Hennigs N., Wuestefeld T., Langner S., Wiedmann K. P., *Brand heritage as key success factor in corporate marketing management: a review and synthesis of recent empirical studies*, In Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, Vol. 17, 2015, pp. 104-111.

un patrimonio, perché più credibili e degni di fiducia³. A tal proposito, infatti, nella letteratura, si evidenzia come la valorizzazione del patrimonio aziendale vada ad incidere soprattutto sulla reputazione dell'azienda, sulla percezione positiva del marchio e sulla volontà di accettare prezzi più alti. Il caso empirico dell'azienda Fratelli Guzzini conferma come la valorizzazione del patrimonio porti ad un impatto positivo sulla reputazione.

Per quanto riguarda il contributo della ricerca alla letteratura accademica, un primo aspetto di rilievo consiste nell'impegno nel rielaborare tutti gli aspetti della letteratura relativa al concetto di *Heritage*. Questo è particolarmente significativo dato che l'argomento, in termini di ricerca, non è ampiamente trattato nella letteratura accademica, soprattutto a livello nazionale, ma trova maggiori contributi derivanti dalla letteratura internazionale.

Il contributo più rilevante è però quello relativo alla ricerca empirica con il caso studio dell'azienda Fratelli Guzzini. Tale studio ha consentito l'applicazione dei concetti analizzati nella letteratura accademica, focalizzandosi sul significato del patrimonio per l'azienda e sulle modalità con cui questa realtà marchigiana valorizza il proprio heritage, sia dal punto di vista dei processi che degli strumenti adottati. Si sottolinea come dal punto di vista applicativo si notano delle

³ Wuestefeld T., Hennigs N., Schmidt S., Wiedmann, K. P., *The impact of brand heritage on customer perceived value*, 2012, op cit. pp.51-61.

differenze tra ciò che descrive la letteratura e ciò che emerge dalla ricerca. In termini generali si evidenzia come soprattutto in relazione agli strumenti ed al processo di heritage in letteratura si rilevava un modello più strutturato che nella pratica non ha trovato questa applicazione. Sicuramente perché questo della Fratelli Guzzini può essere un caso fortemente rappresentativo e di esempio per le imprese marchigiane che, come detto, si caratterizzano per essere in maggior numero non particolarmente di grandi dimensioni, anzi in un tessuto Regionale fatto di piccole e medie imprese. Queste dimensioni insieme alla capacità di investimento, come visto, limitano il ricorso ad un processo e a degli strumenti particolarmente complessi.

Nonostante ciò, emerge un'attenzione rilevante da parte dell'azienda verso una valorizzazione quasi naturale del suo patrimonio, frutto di una cultura imprenditoriale che reputa l'heritage quale componente dell'identità aziendale. Quindi si è voluto dare rilievo a questo caso aziendale che rappresenta un esempio di successo in termini di riuscita della valorizzazione del patrimonio e che testimonia come forse la più grande barriera e il più grande ostacolo che le imprese devono superare è dal punto di vista culturale. Abbandonare l'idea che la storia sia un qualcosa di passato e che non lasci spazio all'innovazione.

Tuttavia, è importante riconoscere che questa ricerca presenta una limitazione, relativa al fatto che il patrimonio è un elemento estremamente personale e legato

naturalmente alla storia di ciascuna azienda, quindi in tal senso è difficile fare un paragone con altre realtà. Infatti la valorizzazione del patrimonio deve sempre partire da un'analisi della storia aziendale e dall'individuazione degli elementi a maggior valore. Inoltre, scegliere di valorizzare o meno il patrimonio è una scelta aziendale e, quindi, altamente soggettiva e non generalizzabile. Lo stesso vale in relazione al modello organizzativo che l'azienda sceglie di adottare. Mentre in relazione agli strumenti, sebbene anche qui non siano generalizzabili, il come li utilizzano può essere da spunto anche per altre aziende.

Ciò che in linea generale è emerso dalla letteratura è come questo studio in tema di valorizzazione del patrimonio storico delle aziende è ancora poco sviluppato, soprattutto da un punto di vista applicativo. Gli studi futuri su questo tema andrebbero sempre più concentrati nel cercare di dare un aiuto concreto alle imprese nel valorizzare il loro patrimonio storico, fornendo un'indicazione puntuale sugli strumenti che anche le piccole imprese possono utilizzare, in quanto non necessitano di particolari risorse. Questo in quanto spesso l'ostacolo è dal punto di vista culturale. Viene dimostrato anche nella ricerca empirica, dove emerge come forse l'attenzione della Fratelli Guzzini a queste tematiche è in parte spinta dall'appartenenza ad un gruppo più grande che opera in un contesto internazionale e quindi più aperto, dove l'attenzione a queste tematiche è maggiore.

In tal senso un aiuto concreto potrebbe arrivare da una collaborazione tra impresa, territorio ed enti di ricerca, che sono già attivi ma in misura molto ristretta. Prendendo ad esempio il territorio marchigiano, rilevante è l'iniziativa dalla già citata Associazione il Paesaggio delle Eccellenze, e di Confindustria che si occupa di divulgare iniziative in ordine al patrimonio aziendale. Esse comunque non riescono a coprire tutto il territorio e si verificano ancora molte lacune. Un esempio tangibile di questa disparità è riscontrabile nell'iscrizione al Registro delle Imprese Storiche, dove emerge una bassa rappresentanza delle realtà marchigiane, nonostante la Regione abbia una ricca tradizione di imprese storiche. Questa situazione è in parte attribuibile alla scarsa partecipazione delle imprese, che non presentano domanda di iscrizione. Quindi in linea generale le ricerche future potrebbero cercare di indagare sulle motivazioni che spingono le imprese a non investire nel patrimonio storico e porre in essere azioni per aiutarle ad implementare strategie e strumenti di valorizzazione dell'heritage.

Inoltre ulteriori ricerche future potrebbero concentrarsi sull'analisi della valorizzazione del patrimonio all'interno di aziende ben strutturate, allo scopo di comprendere in dettaglio il reale processo interno di gestione del patrimonio. E studiare maggiormente la misurazione degli impatti derivanti dalla valorizzazione del patrimonio storico aziendale, delineando indicatori di performance (KPI) e fornendo dati quantitativi sull'efficacia dei singoli strumenti utilizzati. Aspetti non

emersi dalla presente ricerca.

Come si è avuto modo di analizzare nel corso del presente lavoro e come testimoniato dalla ricerca empirica, la tendenza del consumo è verso un orientamento retrospettivo e nostalgico, dove l'autenticità riveste un ruolo fondamentale. Quindi l'heritage può rappresentare per le imprese una leva di forte attualità, con cui coinvolgere il pubblico di stakeholder.

In conclusione, tutto questo per sottolineare l'importanza del patrimonio storico di qualsiasi azienda, il quale, se opportunamente valorizzato, può conferire un reale vantaggio competitivo, in quanto è una risorsa strategica che, come visto, permette di "ritrovare nel calore dei ricordi la forza necessaria per riprendere a costruire"⁴.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D. A., *Leveraging the corporate brand*, California management review, 46(3), 2004.
- AL-AMAD A.H., BALMER J. M., *Augmented role identity saliency of CSR in corporate heritage organizations*, Journal of Business Research, 155, 113418, 2023.
- AMATORI F., *Alle origini dello sviluppo industriale marchigiano: gli anni dall'Unità alla prima guerra mondiale*, In: L'Italia industriale nelle sue regioni, Bilancio storiografico, Edizioni scientifiche italiane, 1988.
- AMATORI F., *Lo storico e l'impresa*, Giappichelli Editore, 2013.
- APPIANI F., *L'esperienza di Museimpresa*, Economia della Cultura, 18(4), 2008.
- BALMER J.M.T., *Scrutinising the British Monarchy: The corporate brand that was shaken, stirred and survived*, Management Decision, 47(4), 2009.
- BALMER J.M.T, BURGHAUSEN M., *Introducing organisational heritage: Linking corporate heritage, organisational identity and organisational memory*. Journal of Brand Management, 22, 2015.
- BALMER J.M.T., BURGHAUSEN M., *Marketing, the past and corporate heritage*, Marketing Theory, 19(2), 2019.
- BALMER J.M.T., CHEN W., *Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction*, European Journal of Marketing, 51(9/10), 2017.

⁴ Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, 2018, op cit. p.13.

- BALMER J.M.T., *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy*, European Journal of Marketing, Vol. 45 Iss 9/1, 2011.
- BALMER J.M.T., *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18 Iss 3, 2013.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A., URDE M., *The Crown as a corporate brand: insights from monarchies*, Journal of Brand Management, Vol. 14, 2006.
- BERNARDI A., CEDROLA E., CANTÙ C.L., *Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda*, Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda, 2021.
- BLOMBÄCK A., BRUNNINGE O., *Corporate identity manifested through historical references*, Corporate Communications: An International Journal, 14(4), 2009.
- BRONDONI S.M., *Intangibles, Global Networks & Corporate Social Responsibility*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n.2, 2010.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T., *Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective*, European Journal of Marketing, Vol. 49 No. 1/2, 2015.
- BURGHAUSEN, M., BALMER, J. M., *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, Journal of Business Research, 67(11), 2014.
- CASELLATO, A., *L'orecchio e l'occhio: storia orale e microstoria*, L'orecchio e l'occhio: storia orale e microstoria, 2014.

- CASTRONOVO V., *Storia del presente e archivi d'impresa*, Economia della Cultura, 21(3), 2011.
- CODELUPPI V., *La marca: Tra impresa e società*, Franco Angeli, Milano, 2023.
- COOPER H., MERRILEES B., MILLER D., *Corporate heritage brand management: Corporate heritage brands versus contemporary corporate brands*, Journal of Brand Management, 22, 2015.
- COOPER H., MILLER D., MERRILEES, B., *Restoring luxury corporate heritage brands: From crisis to ascendancy*. Journal of Brand Management, 22, 2015.
- CRASTA M., *Raccontare l'impresa e le imprese*, Economia della Cultura, 18(4), 2008.
- DION D., BORRAZ S., *Managing heritage brands: A study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry*, Journal of Retailing and Consumer Services, 22, 2015.
- DION, D., MAZZALOVO G., *Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage*, Journal of Business Research, 69(12), 2016.
- FABRIS G., *Customer Knowledge Marketing*, Consumatori, diritto e mercato, 2008.
- FANFANI T., *Il Progetto culturale Piaggio: impresa e cultura*. Economia della Cultura, 18(4), 2008.
- FERRAROTTI F., *L'Italia tra storia e memoria*, Appartenenza e identità (Vol. 22), Donzelli Editore, 1998.
- FONTANA A., *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore, Milano, 2016.

- FRABONI P.F.L., *Corporate heritage marketing to support the buyer–seller relationship initiation: the case of a small winery*, Italian Journal of Marketing, 2023.
- FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- GAROFANO A., RIVIEZZO A., NAPOLITANO M.R., *Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell’heritage marketing mix/One story, so many ways to narrate it. A new proposal for the definition of the heritage marketing mix*, Il capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, 10, 2020.
- GENTILI M., *Guzzini: infinito design italiano*, Skira, Milano, 2012.
- GILODI C., *Il museo d’impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, Serie economia aziendale, Liuc Papers, 101, 2002.
- GRAY V., *Developing the corporate memory: the potential of business archives*, Business information review, 19(1), 2002.
- GREGORI G. L., PERNA A., *BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità*, EGEA spa, Milano, 2019.
- GREGORI, G. L., PASCUCCI, F., *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2019.
- GUZZINI G., *Il Gruppo Guzzini*, Proposte e ricerche. Economia e società nella storia dell’Italia centrale, 55, 2005.
- HAKALA U., LÄTTI S., SANDBERG B., *Operationalising brand heritage and cultural heritage*, Journal of Product & Brand Management, 20(6), 2011.
- HEATHCOTE E., *How to build heritage*, The Financial Times, January, Vol. 8-9, 2011.

- HUDSON B. T., *Brand heritage and the renaissance of Cunard*, European Journal of Marketing, 45(9/10), 2011.
- IANES A., *Il ruolo delle fonti orali nella storia d'impresa*, Studi trentini. Storia, 94, 2015.
- KIM E., RATNESHWAR S., THORSON, E., *Why narrative ads work: An integrated process explanation*, Journal of Advertising, 46(2), 2017.
- LUCCI P., SACCHI S., *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- MAINOLFI G., *Heritage as a luxury privilege. Proposal and testing of a brand heritage image scale (BHI)*, ATTI DEL XVI CONVEGNO DELLA SOCIETA' ITALIANA MARKETING, Società Italiana Marketing, 2019.
- MASSI M., VECCO M., LIN, Y., *Digital transformation in the cultural and creative industries: Production, consumption and entrepreneurship in the digital and sharing economy*, Routledge, 2020.
- MERCHANT A., ROSE G. M., *Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage*. Journal of business research, 66(12), 2013.
- MISIURA S., *Heritage Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
- MONTELLA M. M., SILVESTRELLI P., *Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane*, Micro & Macro Marketing, 29(1), 2020.
- MONTELLA M.M., *I Musei d'Impresa. Heritage e total relationship marketing*, Studi MOA, collana di management e organizzazione aziendale, 2018.
- MONTEMAGGI M., *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*. Economia della Cultura, 18(4), 2008.

- MONTEMAGGI M., SEVERINO F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- MORONI M., *Musei e Archivi di impresa nell'area umbro-marchigiana*, *Proposte e ricerche*, 55, 2005.
- MOSCA F., *Heritage di prodotto e di marca*, Franco Angeli, Milano, 2017.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A., *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018.
- NARDI L., *Oltre la conservazione. Dall'archivista d'impresa al communication manager*, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, 3, 2011.
- PALOMBINI A., *Storytelling and telling history. Towards a grammar of narratives for Cultural Heritage dissemination in the Digital Era*, *Journal of cultural heritage*, 24, 2017.
- PANOZZO F., FERRONATO G., *Impresa e narrazione in Italia. Imprese letterarie*, 2019.
- PAOLONI G., *Gli archivi d'impresa*, *Economia della Cultura*, 18(4), 2008.
- PAOLONI G., SEVERINO F., *Archivi d'impresa: valorizzazione e sviluppo*, *Economia della Cultura*, 21(3), 2011.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.
- PECOT F., MERCHANT A., VALETTE-FLORENCE P., DE BARNIER V., *Cognitive outcomes of brand heritage: A signaling perspective*. *Journal of Business Research*, 85, 2018.

- PERFETTI G., *La galleria Ferrari: un museo per il futuro*, Economia della Cultura, 18(4), 2008.
- PFANNES C., MEYER C., ORTH U. R., ROSE G. M., *Brand narratives: Content and consequences among heritage brands*, Psychology & Marketing, 38(11), 2021.
- PINE II B.J., GILMORE, J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, 2015.
- POZZI D., *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*, Liuc Papers, 300, 2016.
- PROCACCIA M., *Archivi, imprese, territorio: dai censimenti al portale web*, Economia della Cultura, 21(3), 2011.
- RIGAMONTI, F. *Imprese e storytelling*. Imprese letterarie, 2019.
- RINDELL A., SANTOS F.P., DE LIMA A.P., *Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage*. Journal of Brand Management, 22, 2015.
- RINDELL A., SANTOS, F.P., *What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach*, Journal of Brand Management, 28(5), 2021.
- RINDELL, A., *Time in corporate images: introducing image heritage and image-in-use*. Qualitative, Market Research: An International Journal, 16(2), 2013.
- RISKOS K., DEKOULOU P., HATZITHOMAS L., KOTZAIVAZOGLU I., *The impact of nostalgic corporate storytelling on brand heritage: A multiple mediation model*. International Journal of Business Science and Applied Management, 13(2), 2022.

- RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R., “*C’era una volta...*”. *Racconti d’imprese storiche della manifattura campana*, Sinergie Italian Journal of Management, 33, 2015.
- ROGNOLI V., SANTULLI C., *L’approccio della Fratelli Guzzini ai materiali*. AIS/Design. Storia e Ricerche, 2(4), 2014.
- ROSE G.M., MERCHANT A., ORTH, U.R., HORSTMANN, F., *Emphasizing brand heritage: Does it work? And how?*, Journal of Business Research, 69(2), 2016.
- SCHMIDT S., HENNIGS N., WUESTEFELD T., LANGNER S., WIEDMANN K.P., *Brand heritage as key success factor in corporate marketing management: a review and synthesis of recent empirical studies*, In Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, Vol. 17, 2015.
- SEVERINO F., LEOMBRUNO A., *La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali*. Economia della cultura, 18(4), 2008.
- SOLIMINE G., *Il museo della liquirizia" Giorgio Amarelli"*. Economia della Cultura, 18(4), 2008.
- SØRENSEN A.R., KORSAGER E.M., HELLER M., *A bittersweet past: The negative equity of corporate heritage brands*. Journal of Consumer Culture, 21(2), 2021.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T., *Corporate Brands with a Heritage*, Journal of Brand Management, 2007.
- WITKOWSKI T.H., *Historical research and the marketing of heritage*, Japan Marketing History Review, 2022.
- WUESTEFELD T., HENNIGS N., SCHMIDT S., WIEDMANN K.P., *The impact of brand heritage on customer perceived value*. Der markt, 51, 2012.

SITOGRAFIA

[https://www.treccani.it/enciclopedia/ansaldo_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ansaldo_(Dizionario-di-Storia)/).

<https://www.corporateheritageawards.it/>.

<https://www.fondazioneesc.it/archivio-nazionale-cinema-impresa/>.

<https://fondazione.ferragamo.com/it/manovia-e-archivio>.

<https://museimpresa.com/>.

file:///C:/Users/PC/Downloads/GUZZIN_G_CAT_STUDIO_FORMAT_BILANCIO_SOSTENIBILITA_D_1122.pdf.

<https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/>.

https://www.impresesaniculturali.it/web/impresesaniculturali/protagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&groupId=18701&articleId=36046&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=36046

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-italian/heritage>.

<https://www.carpene-malvolti.com/ita/news-e-eventi>.

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

<https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/settimana-della-cultura>.

<https://www.corporateheritageawards.it/premi-corporate-heritage-awards/>.

<https://www.corporateheritageawards.it/edizioni/>.

<https://www.corporateheritageawards.it/corporate-heritage-awards-2023-terza-edizione/#>.

<https://www.corporateheritageawards.it/corporate-heritage-awards-edizione-2020/#>.

<https://www.nardini.it/>

<https://www.fratelliguzzini.com/it/azienda/>.

<https://www.museopiaggio.it/la-fondazione-piaggio>.

<https://www.fondazionepirelli.org/it/iniziative/lumana-impresa-la-fabbrica-degli-attori/>.

<https://www.fratelliguzzini.com/it/sustainability>

<https://museimpresa.com/chi-siamo/>

<https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352052&ChiaveRadice=351829&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice&RicSez=fondi>.

<https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352051&ChiaveRadice=351829&RicSez=fondi&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice>.

<https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352053&ChiaveRadice=351829&RicSez=fondi&RicTipoScheda=ca&RicVM=indice>.

<https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?ChiaveAlbero=351829&ApriNodo=0&TipoPag=comparc&Chiave=352074&ChiaveRadice=351829&RicTipoScheda=ca&RicSez=fondi&RicVM=indice>.

<https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchio-storico-di-interesse-nazionale>.

<https://www.facebook.com/FratelliGuzzini/videos/guzzini-110->

[anniversary/647022076558596/](#)

<https://www.instagram.com/tv/CamlKCijLJL/?igsh=MTI2d2lINnF3Nmp0Ng%3D%3D>

[it.linkedin.com/posts/guzzini-s.p.a._guzzini-110-years-of-history-activity-6901562128445370368-1ryj?trk=public_profile_like_view.](https://it.linkedin.com/posts/guzzini-s.p.a._guzzini-110-years-of-history-activity-6901562128445370368-1ryj?trk=public_profile_like_view)

[https://www.facebook.com/share/p/1z2KhAudUCsnt1u3/?mibextid=WC7FNe.](https://www.facebook.com/share/p/1z2KhAudUCsnt1u3/?mibextid=WC7FNe)

[https://www.fratelliguzzini.com/it/guzzini-110.](https://www.fratelliguzzini.com/it/guzzini-110)

[https://www.fratelliguzzini.com/it/marchio-storico-di-interesse-nazionale.](https://www.fratelliguzzini.com/it/marchio-storico-di-interesse-nazionale)

[https://www.fratelliguzzini.com/it/store-more-contenitori-ermetici-bassi-per-frigo-freezer-microonde-s-11384.html.](https://www.fratelliguzzini.com/it/store-more-contenitori-ermetici-bassi-per-frigo-freezer-microonde-s-11384.html)

<https://www.instagram.com/guzzinistore1912/p/Ch90kjRtOXd/?ref=ffermaufocriqs&hl=en>

[https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDVIMGsxNzRq&img_index=1.](https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDVIMGsxNzRq&img_index=1)

<https://www.paesaggioeccellenza.it/associazione>

[https://www.unioncamere.gov.it/registro-imprese-storiche.](https://www.unioncamere.gov.it/registro-imprese-storiche)

[https://www.youtube.com/watch?v=1cdrnD1tyEY.](https://www.youtube.com/watch?v=1cdrnD1tyEY)

<https://www.assocentenari.it/chisiamo.php>

<https://www.paesaggioeccellenza.it/>

[https://www.ilrestodelcarlino.it/macerata/cronaca/santoni-nelle-scuole-un-futuro-al-mestiere-8abf80e0.](https://www.ilrestodelcarlino.it/macerata/cronaca/santoni-nelle-scuole-un-futuro-al-mestiere-8abf80e0)

[https://www.istat.it/it/archivio/150320.](https://www.istat.it/it/archivio/150320)

[https://www.aipaipatrimonioindustriale.com/chi-siamo.](https://www.aipaipatrimonioindustriale.com/chi-siamo)

<https://www.assi-web.it/governance/storia-assi/>.

<https://www.fondazionepirelli.org/en/historical-archive/the-house-organ-fatti-e-notizie-goes-online-a-journey-through-our-history/>.

<https://fondazioneisec.it/chi-siamo>.

<https://www.lavazzagroup.com/it/le-nostre-radici/le-nostre-radici.html>.

<https://www.un-industria.it/Public/Doc/loghi%20d%27italia%202.pdf>.

<https://fondazione.ferragamo.com/it/manovia-e-archivio>.

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/heritage>.

<https://www.monografieimpresa.it/>

<https://www.monografieimpresa.it/premio-omi-2024/>.

<https://museimpresa.com/associati/fondazione-ansaldo-gruppo-leonardo/>

<https://www.museodellaliquirizia.it/>

<https://www.ferrari.com/it-IT/museums/enzo-ferrari-modena>

<https://www.ferrari.com/it-IT/museums/ferrari-maranello>

<https://olivettipertutti.it/>.

<https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/>

<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/brand-heritage>

<https://www.pastarummo.it/>.

<https://www.poltronafrau.com/ww/en/about/news-e-media/we-won-the-corporate-heritage-awards-2023.html>

<https://www.poltronafrau.com/ch/it/about/news-e-media/poltrona-frau-100-10-years-of-evolution.html>.

<https://www.impreses.san.beniculturali.it/web/impreses/progetto/portale>

<https://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Cultura/Ricerca-Musei>

[https://www.santonishoes.com/it-it/culture/accademia-delleccellenza/.](https://www.santonishoes.com/it-it/culture/accademia-delleccellenza/)

[https://www.impreses.san.beniculturali.it/web/impreses/protagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&groupId=18701&articleId=36046&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=36046.](https://www.impreses.san.beniculturali.it/web/impreses/protagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&groupId=18701&articleId=36046&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=36046)

[https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?TipoPag=cons&Chiave=14261.](https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/siusa/pagina.pl?TipoPag=cons&Chiave=14261)

[https://www.henokiens.com/.](https://www.henokiens.com/)

[https://www.unioncamere.gov.it/registro-impreses-storiche.](https://www.unioncamere.gov.it/registro-impreses-storiche)

[https://www.atlantedelleprofessioni.it/professionisti/archivista#:~:text=L%27ARCHIVISTA%20costituisce%20e%20organizza,riordino%20e%20inventariazione%20dei%20beni.](https://www.atlantedelleprofessioni.it/professionisti/archivista#:~:text=L%27ARCHIVISTA%20costituisce%20e%20organizza,riordino%20e%20inventariazione%20dei%20beni)

[https://www.fratelliguzzini.com/it/secchiello-rinfrescatore-tiffany-1407.html.](https://www.fratelliguzzini.com/it/secchiello-rinfrescatore-tiffany-1407.html)

<https://www.fratelliguzzini.com/it/guzzini-110>

[https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/.](https://www.fratelliguzzini.com/it/innovazione-lunga/)

<https://www.facebook.com/share/p/1z2KhAudUCsnt1u3/?mibextid=WC7FNe>

<https://www.fratelliguzzini.com/it/store-more-contenitori-ermetici-bassi-per-frigo-freezer-microonde-s-11387.html>

[https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDVIMGsxNzRq.](https://www.instagram.com/p/CWTQPeEt0dF/?igsh=dmMyeDVIMGsxNzRq)

https://www.corporateheritageawards.it/wp-content/uploads/2023/05/Bando_CHA23.pdf

[https://www.corporateheritageawards.it/premi-corporate-heritage-awards/.](https://www.corporateheritageawards.it/premi-corporate-heritage-awards/)

ALLEGATO

Chi è Fratelli Guzzini e qual è il suo ruolo in azienda?

Che cos'è l'Heritage per voi e perché ci investite?

Quali sono i “fattori Heritage”, ossia gli elementi della vostra storia che rendono unico il vostro patrimonio rispetto ai concorrenti ed al contesto di riferimento?

Come è avvenuta e come avviene attualmente la continua raccolta di fonti che contribuiscono a dare prova della vostra lunga tradizione?

Come avviene il processo di Heritage nella vostra azienda?

Quali sono gli strumenti di Heritage che utilizzate?

Quali sono gli impatti dei diversi strumenti nei confronti dei clienti e degli stakeholder in generale?

Come mantenete una coerenza negli strumenti e con la più ampia strategia aziendale?

Quali sono le motivazioni che vi hanno spinti ad essere parte e pionieri di alcune associazioni importanti del patrimonio aziendale?

Dalla teoria emerge come uno dei primi ostacoli all'utilizzo da parte delle imprese del patrimonio aziendale è la difficoltà nel considerare il passato quale elemento di valore per il presente e il futuro. La vostra azienda ha trovato delle difficoltà nell'implementare l'Heritage?

Qual è la visione futura di Fratelli Guzzini in relazione all'Heritage marketing in generale? E come intende continuare a mantenere viva la sua storia?