



2016

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 13, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

© 2016 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Co-Direttori

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge
Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino,
Girolamo Sciuolo

Coordinatore editoriale

Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara
Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia
Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola,
Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro
Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,
Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano,

Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria
del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita,
Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando
Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele
Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano
Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo
Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino,
Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna,
Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo
Sciuolo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi,
Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano
Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

Saggi

“Il tempo è lo specchio dell’eternità”. Strategie e strumenti di *heritage marketing* nelle imprese longeve italiane

Angelo Riviezzo*
Antonella Garofano**
Maria Rosaria Napolitano***

Abstract

Il lavoro mira a indagare l’effettivo grado di utilizzo da parte delle imprese longeve italiane dei molteplici strumenti potenzialmente a disposizione per valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico. A tal fine, si propone una sistematizzazione della

* Angelo Riviezzo, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM), Via delle Puglie, 82, 82100 Benevento, e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it.

** Antonella Garofano, Assegnista di ricerca di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM), Via delle Puglie, 82, 82100 Benevento, e-mail: antonella.garofano@unisannio.it.

*** Maria Rosaria Napolitano, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM), Via delle Puglie, 82, 82100 Benevento, e-mail: napolitano@unisannio.it.

letteratura sul tema atta a identificare in maniera puntuale i vari strumenti di *heritage marketing* e, successivamente, se ne indaga l'effettiva diffusione. In particolare, sono state raccolte e analizzate informazioni accurate sulle attività realizzate da 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. L'indagine ha rivelato che le imprese longeve approcciano i singoli strumenti di *heritage marketing* in modo sperimentale e in mancanza di una visione integrata. Sono una minoranza quelle che mostrano di percepire i vantaggi di una convinta e pluriforme azione di valorizzazione del proprio vissuto storico. Il lavoro costituisce il primo esempio d'indagine su larga scala volta a investigare l'utilizzo dei diversi strumenti di *heritage marketing* e, rispetto a precedenti studi, si distingue per la numerosità delle imprese analizzate e per la completezza e l'eterogeneità degli strumenti considerati.

The main aim of this study is to understand if and how Italian long-lived firms are oriented towards a strategic exploitation of their cultural and historical heritage. To this aim, first we reviewed the extant literature on the topic in order to identify the different tools potentially available to implement a heritage marketing strategy and, then, we investigated their actual level of use. A desk research covered 238 medium and large firms entered in the National Register of Italian Historical Firms edited by Unioncamere. For each firm we collected timely information about the different activities of heritage marketing carried out. Our study reveals that long-lived firms approach the single tools of heritage marketing experimentally and without an integrated vision. There is just a minority of firms showing to perceive the advantages of a convinced and multiform action of exploitation of their cultural and historical heritage. This paper is the first example of large-scale investigation aimed at observing the use of different tools of heritage marketing. Compared to previous studies, it is distinguished by the number of firms surveyed and the heterogeneity of tools considered.

1. Introduzione

Custodi orgogliose di un tesoro di risorse, tradizioni e saperi tramandato nel tempo, di generazione in generazione, le imprese longeve rappresentano una realtà economica e sociale di estrema rilevanza, cui studiosi di diverse discipline hanno rivolto crescente attenzione¹. Conservare e trasmettere la memoria storica di queste imprese non rappresenta solo un modo nostalgico di far rivivere il passato, nel tentativo di fermare il tempo in un'epoca in cui tutto – incluso il gioco della competizione – muta a ritmi sempre più sostenuti. Studiosi e professionisti d'impresa, infatti, hanno riscoperto il valore immateriale racchiuso nella longevità che, messa a frutto adeguatamente, può rappresentare una preziosa fonte di differenziazione rispetto alla concorrenza². Da qui il crescente interesse intorno al tema dell'*heritage marketing* che, seppure

¹ O'Hara 2004; Goto 2006; Corbetta, Salvato 2012; Napolitano, Marino 2014; Napolitano *et al.* 2015; Riviezzo *et al.* 2015.

² Riviezzo *et al.* 2014.

non univocamente delineato né nella teoria né nella pratica, sta emergendo – all'estero ancora più che in Italia – come chiave di lettura sempre più interessante per l'utilizzo del patrimonio storico quale veicolo per comunicare l'identità e i valori dell'impresa³.

A tal proposito, pare addirittura superfluo rilevare che tra le mura delle imprese che popolano il nostro Paese è racchiuso un patrimonio storico di inestimabile valore, di cui spesso le stesse imprese non hanno piena consapevolezza e che anche per questo motivo stenta ad essere adeguatamente utilizzato per finalità strategiche e di marketing. Si tratta di un patrimonio fatto di oggetti polverosi, di attrezzi ormai in disuso, di ricordi più o meno sbiaditi, di fotografie in bianco e nero, di racconti tramandati di padre in figlio, di tradizioni custodite gelosamente. È questa, in effetti, la preziosa eredità delle imprese longeve, il corredo trasmesso di generazione in generazione. Ma in un Paese che vanta una tradizione produttiva secolare e un patrimonio industriale unico al mondo, racchiusi in un *brand* nazionale il cui valore è pressoché impossibile da quantificare, le imprese storiche sono davvero capaci di sfruttare il valore della longevità? Se sì, esiste un disegno strategico cui esse fanno riferimento per capitalizzare il sapere accumulato nel tempo? E quali sono gli strumenti di marketing adoperati a tal fine?

Sono questi gli interrogativi che hanno ispirato il presente lavoro di ricerca, che s'inserisce in un campo di studi il cui sviluppo è stato fino a oggi prevalentemente guidato dalla pratica, ovvero da un approccio fortemente empirico ai diversi strumenti di *heritage marketing*, adoperati spesso in maniera sperimentale, talvolta addirittura casuale, nell'ambito delle politiche di *branding* e comunicazione aziendale⁴. Infatti, come sarà evidenziato nel prosieguo del lavoro, la letteratura esistente presenta numerose aree grigie e, nonostante il crescente interesse dimostrato dagli studiosi negli ultimi anni, affiorano in maniera piuttosto evidente alcune lacune, espresse dalla carenza di proposte concettuali condivise relative ai fondamenti teorici dell'*heritage marketing*, agli aspetti definitori dello stesso e alle relative implicazioni manageriali. Quasi sempre gli studiosi si soffermano ad analizzare singoli strumenti utilizzabili per sfruttare il patrimonio storico aziendale in un'ottica di marketing: dal museo d'impresa⁵ alle politiche di *heritage branding*⁶; dalla monografia istituzionale d'impresa⁷ alle diverse forme di *storytelling*⁸. Rari sono i tentativi di lettura organica e sistematica di tutti questi strumenti⁹. Inoltre, gli studi realizzati sul tema sono nella quasi totalità fondati sull'analisi di pochi casi aziendali.

³ Montemaggi, Severino 2007.

⁴ Lucci, Sacchi 2014.

⁵ Brunning *et al.* 2009; Montella 2010.

⁶ Brown *et al.* 2003; Urde *et al.* 2007.

⁷ Magagnino, Foroni 2010.

⁸ Salmon 2008; Riviezzo *et al.* 2014.

⁹ Montemaggi, Severino 2007.

Mancano quindi – in specie con riferimento al nostro Paese – analisi più ampie tese a rilevare il grado di utilizzo e le modalità di gestione dei diversi strumenti di *heritage marketing* secondo una prospettiva strategica e integrata.

Alla luce di quanto appena osservato, il presente lavoro si propone di contribuire a sistematizzare la conoscenza esistente sul tema dell'*heritage marketing* e al contempo a comprendere se e in che modo le imprese longeve – virtualmente più interessate a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico – riescono a sfruttare tale potenzialità. A tal fine, è stata realizzata una *desk research*, su dati secondari, che ha riguardato 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. Tale analisi, come di seguito specificato, sarà estesa in seguito a tutte le imprese longeve del nostro Paese, essendo quelli che si presentano qui solo i primi risultati di un più ampio percorso di ricerca.

2. Heritage marketing: *analisi della letteratura e proposta di un framework interpretativo*

Negli ultimi decenni la longevità dell'impresa è stata oggetto di un vivace dibattito accademico, come dimostrano i numerosi contributi volti a identificare le fonti del successo aziendale duraturo¹⁰. Decisamente meno ricca è la produzione scientifica diretta ad analizzare modalità e strumenti di valorizzazione della longevità, intesa quale potenziale fonte di vantaggio competitivo per le imprese capaci di interpretare in chiave strategica l'eredità di un passato lungo e glorioso. Solo recentemente, infatti, il termine *heritage* ha fatto il suo ingresso nella letteratura di management, abbinato con qualche iniziale ritrosia al marketing per delineare i tratti di un nuovo modo di comunicare al cliente l'unicità dell'impresa: un modo fondato, appunto, sul patrimonio storico dell'impresa stessa e sull'identità in esso racchiusa¹¹.

In uno dei primi tentativi di sistematizzare i principi del marketing applicato all'*heritage*, Misiura¹² pone in evidenza il ruolo centrale della “celebrazione del passato” nella costruzione di un rapporto di fiducia e di empatia con il cliente, il cui coinvolgimento emotivo rappresenta uno dei principali obiettivi della valorizzazione strategica del patrimonio storico aziendale. La letteratura più recente ha spostato il focus sul ruolo fondamentale di tale patrimonio nel processo di costruzione dell'identità aziendale, ponendo le basi per un promettente filone di studi incentrato sulla *corporate heritage identity*¹³. La

¹⁰ de Geus 1997; Collis, Porras 2004; Stadler 2007; Corbetta, Salvato 2012; Napolitano *et al.* 2015; Riviezzo *et al.* 2015.

¹¹ Montemaggi, Severino 2007.

¹² Misiura 2006.

¹³ Balmer 2013.

forza identitaria racchiusa nel passato delle imprese storiche emerge in tutta evidenza nei contributi, sempre più numerosi, volti a indagare il concetto di *corporate brand heritage*, ovvero quella dimensione dell'identità del *brand* fondata sulla longevità e sulla storia dell'impresa¹⁴. In tale prospettiva, l'eredità di un *brand* diventa un mezzo straordinariamente potente per differenziarsi dalla concorrenza, instaurando con il cliente un dialogo privilegiato, fondato sul potere evocativo della storia e sul fascino di tradizioni ed esperienze che si perdono nei secoli. Diverse sono le chiavi proposte dagli studiosi per interpretare l'eredità storica di un *brand* al fine di arricchire il sistema valoriale ad esso associato e consolidarne il rapporto con il mercato. L'effetto "nostalgia", perseguito attraverso la ricerca di associazioni positive con una specifica epoca, è il punto focale della strategia di *retro-branding*, finalizzata a rilanciare e far rivivere un marchio storico, adeguandolo ai gusti dei consumatori contemporanei¹⁵. Urde, Greyser e Balmer¹⁶, basandosi su venti casi studio relativi a marchi aziendali consolidati sui mercati globali, identificano cinque elementi cardine attraverso cui misurare il quoziente di *heritage brand*: performance realizzate dall'impresa nel tempo e riconosciute dalle diverse categorie di *stakeholders*; longevità; valori guida; uso strategico della storia per la costruzione dell'identità aziendale; simbolismo. Come evidenziato dagli autori, ogni *brand* ha una storia, più o meno recente, ma non necessariamente essa concorre a definirne l'identità e solo in alcuni casi l'eredità storica del *brand* diventa fonte di vantaggio competitivo. In tal senso, viene evidenziato come «longevity alone does not necessarily result in a brand heritage, but it can be a key element»¹⁷. Analogamente, lo studio di Burghausen e Balmer¹⁸, fondato sull'analisi in profondità della più antica birreria britannica, pone in evidenza la necessità di gestire e implementare le attività connesse alla valorizzazione della *corporate heritage identity*, al fine di connettere strategicamente passato, presente e futuro, non necessariamente in chiave nostalgica.

Affinché il patrimonio storico ereditato dall'impresa diventi garanzia di solidità e credibilità per i diversi pubblici di riferimento emerge, dunque, la necessità di approntare una serie di strumenti volti a comunicare efficacemente il passato, rivestendolo al contempo di un alone di fascino e suggestione capace di attirare clienti sempre più interessati alla dimensione edonistica ed emozionale del consumo¹⁹. A tal fine, con crescente frequenza le imprese avviano percorsi di valorizzazione del proprio patrimonio storico, partendo dalle numerose possibilità connesse alla narrativizzazione dello stesso²⁰. In questa prospettiva,

¹⁴ Urde *et al.* 2007.

¹⁵ Brown *et al.* 2003.

¹⁶ Urde *et al.* 2007.

¹⁷ Ivi, p. 10.

¹⁸ Burghausen, Balmer 2014.

¹⁹ Fabris 2003.

²⁰ Burghausen, Balmer 2014.

la longevità aziendale non è più semplicemente la testimonianza della capacità di perdurare sul mercato, ovvero la dimostrazione di un sapere non scalfito dal tempo, ma diventa anche la chiave strategica per raccontare l'identità e la cultura dell'impresa, nonché per ripercorrere, attraverso il potere della narrazione, il cammino e le esperienze che hanno reso unici e distintivi i prodotti aziendali. È in questo contesto che matura l'interesse di studiosi e professionisti d'impresa verso lo *storytelling*, quale tecnica di comunicazione in grado di generare un forte coinvolgimento degli interlocutori aziendali²¹. Diversi sono i filoni di studio cui è possibile ricondurre il tema della narrazione in ambito aziendale e molteplici sono gli approcci utilizzabili dalle imprese per sfruttare al meglio le potenzialità dello *storytelling*. Attraverso l'analisi di numerosi casi d'impresa appartenenti ai principali settori del Made in Italy, Lucci e Sacchi²², ad esempio, enfatizzano la rilevanza del potere evocativo del passato che riemerge attraverso il racconto della storia dell'impresa. Al riguardo, la monografia istituzionale d'impresa si configura come un mezzo particolarmente efficace per raccontare e divulgare l'identità dell'impresa e i valori che ne guidano l'agire²³, ripercorrendo tra le pagine di un volume che è molto più di un mero strumento di comunicazione le tappe fondamentali del cammino di un'impresa storica e celebrando le persone che ne hanno segnato indelebilmente il destino.

La capacità dell'impresa di trasmettere emozioni e ricordi legati alla propria storia attraverso la narrazione, amplificata dallo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, assume dunque un ruolo di tutto rilievo nella strategia di *heritage marketing*, la cui implementazione richiede, tuttavia, l'integrazione di molteplici strumenti tesi a valorizzare la natura multidimensionale dell'identità racchiusa nel patrimonio storico dell'impresa²⁴. Come evidenziato da Montemaggi e Severino²⁵, d'altronde, la storia dell'impresa è un "contenuto" che va condiviso con i diversi pubblici di riferimento e che diventa fonte di vantaggio competitivo solo se valorizzato attraverso la tradizione e la cultura dell'impresa stessa. A tale scopo sono deputati i diversi strumenti di *heritage marketing* che, in assenza di teorizzazioni esaustive, i due autori rintracciano nei musei e negli archivi d'impresa, affiancati da ulteriori opportunità di comunicazione e marketing strettamente connesse al patrimonio storico aziendale – ossia gli eventi, la riproduzione dei prodotti e il *merchandising*. Dall'analisi in profondità di sette aziende italiane, capaci di valorizzare al meglio le proprie radici storiche, emerge il ruolo principe assunto dal museo d'impresa non solo come potente strumento di comunicazione della storia e dei valori aziendali, ma anche come strumento operativo di più ampia portata, in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali e di rappresentare l'impresa in diversi ambiti

²¹ Salmon 2008; Fontana 2013; Riviezzo *et al.* 2014.

²² Lucci, Sacchi 2014.

²³ Magagnino, Foroni 2010.

²⁴ Burghausen, Balmer 2014.

²⁵ Montemaggi, Severino 2007.

istituzionali e territoriali. Al museo, caricato anche d'importanti funzioni sociali, artistiche e culturali, sono dedicati numerosi contributi accademici, la maggior parte dei quali si sofferma però solo in misura limitata sul suo ruolo nell'ambito delle strategie aziendali e, nello specifico, di quelle di marketing²⁶. Diverse sono le categorizzazioni e le tassonomie proposte dalla letteratura sul tema, che rimandano alla natura dei beni conservati ed esposti²⁷, nonché all'istituzione che ne promuove la raccolta e la gestione²⁸. In tale direzione, Gilodi²⁹ distingue i musei d'impresa dai musei industriali, sorti con l'obiettivo di testimoniare l'evoluzione di specifici settori, e dai musei distrettuali, cui è affidato il compito di raccontare il percorso storico compiuto da una data realtà produttiva territoriale e non dalla singola impresa. Per Brown e Davis-Brown³⁰, i musei d'impresa rappresentano una specifica forma di utilizzo della storia in grado di contribuire, a diversi livelli, alla creazione dell'identità narrativa dell'organizzazione. Montella³¹ sviscera caratteristiche, modalità di gestione e performance del museo di una storica azienda dolciaria italiana, fornendo ulteriore riscontro empirico sul potere che il museo aziendale riveste quale strumento di *corporate communication* dotato di elevato prestigio simbolico e capace di contribuire al rafforzamento dell'immagine aziendale presso i diversi *stakeholders* di riferimento. In un successivo contributo, la stessa autrice³² si sofferma sul ruolo che il museo d'impresa può assumere nella valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di appartenenza, che può essere comunicato e trasmesso anche attraverso le risorse *place-specific* immesse nei prodotti dell'impresa e raccontate attraverso i luoghi della memoria aziendale.

Le sinergie derivanti dalla fusione tra museo e impresa, due istituti mossi da finalità sostanzialmente diverse e apparentemente inconciliabili, rappresentano il tratto distintivo dei musei d'impresa rispetto ad altri strumenti di *heritage marketing*. Tra questi, come si accennava in precedenza, figurano anche le collezioni e gli archivi d'impresa, le prime di solito non aperte al pubblico, i secondi generalmente aperti solo a studiosi ed esperti di settore³³. Se la sfera esperienziale sembra dominare nei musei d'impresa, dove il valore dei beni custoditi è "manipolato" al fine di stimolare nel visitatore/cliente molteplici connessioni³⁴, l'archivio è lo strumento attraverso cui raccogliere in maniera sistematica e oggettiva tutto ciò che documenta l'evoluzione storica di un'impresa. In altri termini, l'archivio consente a un'impresa di ricostruire, attraverso fonti documentarie di varia natura, il cammino compiuto nel corso del tempo,

²⁶ Gilodi 2002.

²⁷ Amari 2001.

²⁸ Negri 2003; Bulegato 2008.

²⁹ Gilodi 2002.

³⁰ Brown, Davis-Brown 1998.

³¹ Montella 2010.

³² Montella 2012.

³³ Gilodi 2002.

³⁴ Montemaggi, Severino 2007.

garantendole non solo di utilizzare la memoria storica con finalità strategiche e operative, ma anche di conservarla a vantaggio delle future generazioni³⁵. Tra i “luoghi” utilizzati dalle imprese per rafforzare il proprio capitale relazionale e reputazionale e trasmetterlo alle nuove generazioni, la letteratura pone una certa attenzione anche alle fondazioni, adoperate soprattutto dalle imprese familiari quale prezioso strumento per la sostenibilità e la partecipazione sociale³⁶.

Alla luce del quadro fin qui illustrato, emerge in tutta evidenza come l'*heritage marketing* rappresenti un campo di applicazione di strumenti sviluppati quasi esclusivamente attraverso tentativi empirici, non ancora sistematizzati e razionalizzati in una letteratura esaustiva³⁷. Una parte rilevante degli studi realizzati sul tema si focalizza sui singoli strumenti, di cui peraltro vengono spesso trascurate le implicazioni strategiche e manageriali, rendendo la letteratura piuttosto frammentata e frastagliata. La natura qualitativa, inoltre, emerge quale elemento metodologico che accomuna gli studi condotti sul campo, basati pressoché esclusivamente sull'analisi di pochi casi. Non esistono, in base alla ricognizione dei contributi sul tema realizzata in questa sede, indagini di scenario in grado di rilevare la reale caratterizzazione delle strategie di valorizzazione dell'*heritage* da parte delle imprese. In particolare, non esistono indagini ad ampio raggio sulle iniziative intraprese dalle imprese longeve, che sono quelle potenzialmente più interessate a valorizzare in chiave strategica la propria memoria storica. Il principale contributo atteso della presente ricerca è proprio quello di aiutare a comprendere se e in che misura si possa realmente parlare di *heritage marketing* per le imprese storiche italiane.

A tal fine, si è innanzitutto proceduto a sistematizzare la letteratura esistente, partendo dai numerosi contributi finora discussi per pervenire ad una categorizzazione dei principali strumenti utilizzabili per la valorizzazione del patrimonio storico e culturale delle imprese longeve. Nello specifico, il complesso ed eterogeneo *kit* di strumenti che la teoria e la prassi sembrano ricondurre all'alveo dell'*heritage marketing* è stato “scomposto” in quattro categorie principali (fig. 1).

³⁵ Niebuhr Eulenberg 1984.

³⁶ Schillaci, Romano 2012.

³⁷ Montemaggi, Severino 2007.

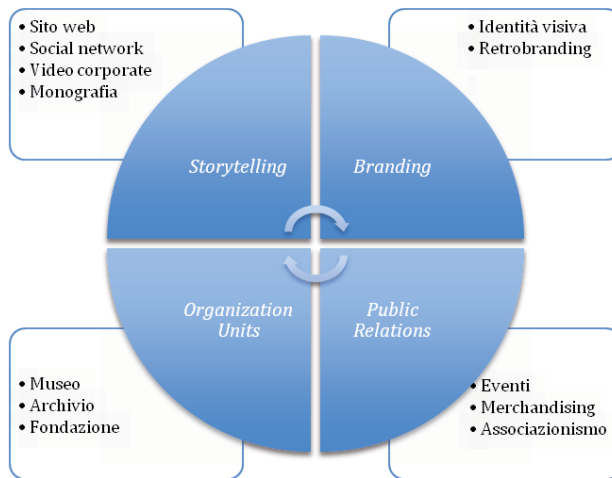


Fig. 1. Proposta di un *framework* interpretativo dei principali strumenti di *heritage marketing* (Fonte: ns. elaborazione)

Tali categorie – che accorpano strumenti contraddistinti da una certa similitudine tra approcci, modalità di gestione, necessità di risorse e destinatari – sono:

- *Storytelling*: include tutti gli strumenti e le strategie in cui si esplica il potere della narrazione, mirati a coinvolgere diverse categorie di *stakeholders*, interni ed esterni, attraverso il racconto della storia dell’impresa. Le tappe fondamentali di questa storia possono essere ripercorse nei modi e con i mezzi più disparati: dal racconto attraverso il sito web aziendale alle notizie e informazioni postate sui *social media*; dai video *corporate* e dagli *spot* diffusi attraverso diversi *media* alle più tradizionali monografie d’impresa.
- *Branding*: a tale categoria possono essere ricondotte tutte le attività di marketing poste in essere dall’impresa per posizionare e comunicare il *brand* attraverso la propria storia, facendo leva sugli elementi simbolici ed emozionali ad essa connessi e in grado di rafforzare la *brand identity*, in modo da incidere positivamente sia sul grado di conoscenza che sulla fedeltà alla marca. Rientrano in questa categoria l’utilizzo di simbolismi ed elementi storici nel marchio e le attività di *retro-branding*, finalizzate a far rivivere vecchi prodotti dal forte potere evocativo.
- *Organization Units*: rientrano in questa categoria tutti i “luoghi” e le strutture in cui è possibile conservare, valorizzare e trasmettere la memoria storica aziendale, quali i musei d’impresa, gli archivi e le fondazioni. Si tratta di strumenti di particolare rilevanza strategica per l’impresa, la cui corretta gestione presenta però anche significativi risvolti culturali e sociali per le comunità e i territori d’appartenenza.
- *Public Relations*: sono riconducibili a questa categoria gli eventi, i

prodotti e il *merchandising* finalizzati a celebrare le tappe e i personaggi più significativi della storia aziendale, ma anche la partecipazione attiva ad associazioni nate con l'obiettivo di mettere in rete le imprese storiche a livello nazionale e internazionale.

Occorre evidenziare che, naturalmente, nella realtà le specifiche azioni implementate per valorizzare il patrimonio culturale di un'organizzazione possono essere ricondotte contemporaneamente a più di una delle categorie qui identificate. Ad esempio, per l'implementazione efficace di un progetto di museo aziendale ci si può avvalere dello *storytelling*. La suddivisione e la categorizzazione proposte – lungi dal voler rappresentare un quadro esaustivo per un campo di studi ancora in divenire – hanno risposto all'esigenza di tracciare il perimetro delle attività di *heritage marketing* a disposizione delle imprese storiche per la valorizzazione delle proprie radici più profonde, nonché di identificare le coordinate che hanno guidato l'analisi empirica presentata nei paragrafi che seguono.

3. Metodologia

Al fine di comprendere se e in che modo le imprese longeve riescono a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, è stata realizzata una *desk research* per raccogliere informazioni dettagliate e puntuali su ciascuna delle categorie di strumenti e attività di *heritage marketing* innanzi identificate. In particolare, l'analisi ha riguardato 238 imprese iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche³⁸. Come noto, possono essere iscritte in tale Registro – istituito da Unioncamere nel 2011 – tutte le imprese di qualsiasi forma giuridica operanti in qualsiasi settore economico, attive, con esercizio ininterrotto nell'ambito del medesimo settore merceologico, per un periodo non inferiore a 100 anni.

Alla data d'inizio delle attività di ricerca risultavano iscritte al Registro 2.459 imprese. Poiché l'obiettivo era di rilevare le azioni di valorizzazione del patrimonio storico aziendale che rispondessero a una precisa strategia – e non fossero quindi soltanto sporadiche – si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle sole società di capitali che risultassero attive. Si è, infatti, ritenuto che per questa tipologia di imprese l'azione di *heritage marketing* potesse risultare più strutturata e coerente. Inoltre, è stato valutato più semplice, per queste imprese, il reperimento da fonti secondarie delle informazioni necessarie. Considerando, dunque, le sole imprese costituite nella forma di società di capitali, quelle che risultavano presenti nel Registro nazionale delle imprese storiche erano 1.316.

³⁸ Per approfondimenti si rimanda a: <<http://www.unioncamere.gov.it/P48A0C0S738/Le-radici-del-futuro.htm>>, 01.06.2016.

In una prima fase della ricerca si è deciso di restringere ulteriormente la popolazione di riferimento. In particolare, ci si è focalizzati soltanto sulle società di capitali che presentassero dimensioni medio-grandi. Utilizzando i parametri dell'Unione Europea, sono state considerate medio-grandi le imprese che avessero: un fatturato annuo superiore ai 10 milioni di euro e un numero di dipendenti superiore a 50. Utilizzando questa ulteriore restrizione, sono state, alla fine, identificate 238 imprese. Tutti i risultati che si discutono nel presente lavoro si riferiscono pertanto al campione rappresentato dalle imprese costituite nella forma di società di capitali, iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, aventi dimensioni medio-grandi – che risultano appunto essere 238. Occorre tuttavia enfatizzare che, come già innanzi notato, l'attività di rilevazione delle informazioni sta proseguendo anche sulle imprese non rientranti nel campione utilizzato per il presente studio – ovvero le 1.078 imprese costituite nella forma di società di capitali, iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, aventi piccola dimensione.

Le imprese storiche indagate sono attive soprattutto nell'industria (70%) e nel commercio (13%), con una parte residuale impegnata nelle altre attività di servizio (12%) e nell'agricoltura (5%). Si tratta perlopiù di imprese medie: sono infatti 158 (66%) quelle che presentano un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di euro e un numero di dipendenti compreso tra 51 e 249; sono invece 80 (34%) quelle grandi, con più di 50 milioni di euro di fatturato e più di 250 dipendenti. Guardando all'anno di fondazione, emerge che la grande maggioranza (75%) può vantare una storia compresa tra i 100 e i 150 anni; il 20% ha una storia compresa tra i 150 e i 200 anni; solo il 5% ha oltre 200 anni alle proprie spalle. Infine, considerando la distribuzione territoriale delle imprese indagate, emerge che esse sono concentrate soprattutto al Nord (85%) e al Centro (12%), con una parte residuale al Sud (3%). In particolare, è la Lombardia la regione con la più alta concentrazione di imprese centenarie indagate (32% del totale), seguita dal Piemonte (15%) e dall'Emilia Romagna (13%).

Per ciascuna delle 238 imprese storiche identificate è stato seguito un protocollo di ricerca standard che ha consentito di reperire da fonti secondarie le informazioni necessarie a valutare le diverse attività di *heritage marketing* realizzate. In particolare, si è proceduto a consultare, come primo *step*, il sito web istituzionale di ciascuna impresa. Successivamente sono state consultate le pagine istituzionali eventualmente create sui principali *social networks* e gli altri siti web eventualmente dedicati dall'impresa alle attività di *heritage marketing* (ad esempio, il sito web del museo aziendale, della fondazione e così via). A partire dalle informazioni rinvenute sul sito web (in particolare nella sezione delle *news* e della *press release*), sono state consultate ulteriori fonti secondarie per approfondire specifiche attività e iniziative. Molto utilizzati, ad esempio, gli articoli sulla stampa dedicati alle azioni di valorizzazione del patrimonio storico delle imprese (ad esempio, eventi, presentazioni, premiazioni e così via). Infine,

con riferimento a specifiche attività, sono state utilizzate fonti specializzate a conforto o integrazione delle informazioni rinvenute sul sito web aziendale. Ad esempio, per verificare l'eventuale presenza di un museo si è cercato riscontro anche nella banca dati creata da Museimpresa³⁹, l'associazione italiana degli archivi e dei musei d'impresa; per verificare l'eventuale creazione da parte dell'impresa di un archivio è stato considerato anche l'elenco degli archivi d'impresa nel Sistema Archivistico Nazionale (SAN)⁴⁰; per verificare l'esistenza di una monografia è stato regolarmente consultato il data-base dell'Osservatorio monografie d'impresa (OMI)⁴¹; e così via.

Tale attività di rilevazione delle informazioni – sia da fonti interne all'impresa che da fonti esterne e “autorevoli”, secondo un approccio di triangolazione dei dati – si è rivelata particolarmente dispendiosa in termini di tempo. Le rilevazioni sono state, infatti, avviate a novembre 2014 e si sono chiuse ad aprile 2015. Tuttavia, l'approccio utilizzato ci ha consentito di avere una discreta certezza della qualità e della puntualità dei dati raccolti. Nei prossimi paragrafi vengono presentati e discussi i principali risultati dell'indagine.

4. Risultati

In questa sezione vengono presentati i principali risultati ottenuti. Si tratta, come già scritto, solo di risultati preliminari, in quanto la rilevazione delle informazioni sulle imprese iscritte al Registro delle imprese storiche è un'attività tuttora in corso. In questa sede, ci si soffermerà, in particolare, sulle attività di *heritage marketing* realizzate dalle sole imprese medio-grandi inserite nel Registro.

4.1 Storytelling

La narrazione della propria storia attraverso parole e immagini è il primo – se si vuole “igienico” – elemento che è stato valutato. In particolare, nel tentativo di monitorare le diverse modalità di narrazione, sono stati verificati i seguenti elementi: la presenza della storia sul sito web istituzionale delle imprese; la pubblicazione di *post* inerenti alla storia dell'impresa sui *social networks*; l'utilizzo di video *corporate* sulle vicende dell'impresa; la pubblicazione di monografie dedicate alla storia aziendale.

³⁹ Per approfondimenti si rimanda a: <<http://www.museimpresa.com>>, 01.06.2016.

⁴⁰ Per approfondimenti si rimanda a: <<http://san.beniculturali.it/web/san>>, 01.06.2016.

⁴¹ Per approfondimenti si rimanda a: <<http://www.monografieimpresa.it>>, 01.06.2016.

4.1.1 *La storia sul sito web*

Non sorprendentemente è stato riscontrato un generalizzato utilizzo del sito web per narrare la storia aziendale: sono, infatti, 206 le imprese (l'87% di quelle indagate) che ricostruiscono sulle pagine del proprio sito le principali vicende che hanno segnato l'evoluzione del business. Da segnalare, comunque, che 10 imprese non hanno un sito e ben 21 imprese, pur avendo il sito, non hanno dedicato neppure un rigo alla propria storia. Questi ultimi risultati sono alquanto inaspettati se si pensa che quelle esaminate sono imprese di dimensioni medio-grandi.

Da un'analisi del testo delle storie effettuata con l'ausilio del software ©Nvivo 10 emerge, in ogni caso, una narrazione piuttosto "striminzita". In media le storie sono composte da circa 560 parole – vale a dire meno di una cartella. A ben guardare, inoltre, ben 18 sono le storie che presentano una lunghezza inferiore alle 100 parole e 138 sono quelle sotto le 500 parole. Solo una minima parte dei testi analizzati (25) supera le 1.000 parole. Gli estremi sono rappresentati da una storia condensata in appena 26 parole (poco più che una descrizione del profilo aziendale) e, all'opposto, da un racconto che consta di ben 4.274 parole. Su tali risultati potrebbe aver influito la circostanza che i testi sono pensati per il web e, dunque, per una consultazione rapida e immediata.

Al fine di analizzare il testo utilizzato sono stati calcolati alcuni indicatori statistico-lessicali che ci hanno aiutato a valutare il livello di omogeneità e similarità tra le storie. In particolare, sono stati presi in considerazione i seguenti elementi: la lunghezza complessiva del *corpus* analizzato (N), ovvero il numero totale di parole considerando tutte le 206 storie rilevate dai siti web (pari a 121.969); la dimensione del vocabolario utilizzato (V), ovvero il numero di parole differenti (pari a 91.411); l'indice di ricchezza lessicale (V/N) (pari a 0,75). Quest'ultimo indicatore, in particolare, mostra un'elevata varietà di parole utilizzate tra una storia e l'altra. Nello specifico, solo il 25% delle parole è comune ai diversi testi analizzati, che risultano pertanto non particolarmente omogenei in termini lessicali.

Dopo aver valutato il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti, l'attenzione si è concentrata sulle singole parole, con l'obiettivo di identificare le più ricorrenti. La parola che presenta in assoluto la frequenza più elevata è "società", utilizzata ben 407 volte. Tra quelle più ricorrenti spiccano anche parole quali "produzione" (342), "gruppo" (273), "azienda" (180), "stabilimento" (170). Sempre tra le parole che presentano il maggior numero di occorrenze ci sono anche "famiglia" (187), "figli" (131), "fratelli" (75). Infine, vale la pena evidenziare la frequenza con cui ricorrono i termini "storia" (145), "anno" (123), "tempo" (81). I valori che presentano queste parole risultano essere piuttosto elevati ove si pensi, come già detto, che la maggioranza delle parole sono completamente diverse da una storia all'altra (ad esempio, sono

ben 9.620 le parole che ricorrono soltanto una volta in tutti i testi analizzati). Questo vuol dire che alcuni punti fermi nei racconti, seppur molto diversi tra loro, esistono: i riferimenti cronologici alle tappe fondamentali dello sviluppo del business; la narrazione delle vicende aziendali; i dettagli riferiti ai protagonisti della famiglia imprenditoriale.

Al di là dei contenuti, in generale, emerge con una certa chiarezza una narrazione piuttosto “piatta”. In ben 50 casi (25% circa delle imprese che utilizzano il sito per veicolare la propria storia) è stata riscontrata la presenza di solo testo, senza alcun ulteriore elemento in grado di catturare l’attenzione del lettore. In tutti gli altri casi, invece, al testo vengono associati elementi visivi che richiamano l’*heritage* aziendale. Nella maggior parte dei casi si tratta di foto e documenti storici (ad esempio, atto costitutivo, brevetti, insegna della società e così via). Molto utilizzate sono anche le locandine o altre forme di comunicazione d’epoca, così come le riproduzioni di *packaging* e confezioni storiche di prodotti. Solo in una parte residuale (4% circa) al testo della storia sono associati elementi più dinamici, come video o altre presentazioni multimediali.

4.1.2 *La storia sui social networks*

Solo il 37% delle imprese indagate utilizza le potenzialità offerte dai *social networks* per raccontare in maniera più interattiva la propria storia. Sono, infatti, 88 le imprese che utilizzano almeno uno dei *social networks* più diffusi (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Youtube, Instagram) per postare informazioni o curiosità inerenti al proprio vissuto storico. In particolare, risulta essere Facebook il canale maggiormente utilizzato.

Quanto ai contenuti, sono soprattutto informazioni relative alle tappe fondamentali della storia e ai traguardi più significativi (come, ad esempio, gli anniversari) ad essere condivise attraverso questi canali. Altrettanto frequenti i riferimenti a eventi celebrativi, premi, articoli e/o apparizioni sui *media*. Da evidenziare il ricorso massiccio a contenuti multimediali, e in particolare ai video (interviste, spot storici, celebrazioni e così via), che testimoniano una narrazione molto più dinamica e coinvolgente di quella riscontrata sui siti web.

Tuttavia, a fronte di questa maggiore capacità espressiva, i contenuti *heritage* postati sui *social networks* scontano una minore esposizione e una minore regolarità nel tempo. Analizzando, infatti, la numerosità dei post e la frequenza degli stessi emerge una certa eterogeneità. A fronte di 25 imprese (10% del totale) che usano in maniera regolare uno o più *social media*, con almeno un post al mese con contenuti di valorizzazione dell’*heritage*, tutte le altre presentano un’attività *social* molto più sporadica e occasionale. Sono circa 30 le imprese (13%) per le quali è stato identificato un unico post dai contenuti storici (ad esempio, un video celebrativo dei 100 anni), in alcuni casi replicato

in maniera identica su più canali. In linea generale, dunque, sono sicuramente più numerose le imprese che utilizzano i canali *social* solo parzialmente – almeno per quanto riguarda la valorizzazione del proprio patrimonio storico – rispetto a quelle che ne fanno un uso completo. Ad ulteriore riprova di quanto appena asserito è possibile notare che, tra le imprese che usano con maggiore regolarità i *social networks* per veicolare contenuti *heritage*, sono solo 2 quelle che utilizzano con la stessa intensità più di 2 canali. Tutte le altre si concentrano soltanto su 1 o al massimo 2 canali *social*.

4.1.3 *La storia nei video corporate e negli spot*

Una modalità espressiva alternativa utilizzata da 90 imprese (38% del totale) per la narrazione della propria storia è rappresentata dai video *corporate*, con funzione di presentazione istituzionale o celebrativa di determinati eventi. Si tratta, infatti, di video creati per ripercorrere in maniera accattivante e coinvolgente le vicende che hanno segnato la nascita e l'evoluzione dell'impresa oppure di video prodotti in occasione di particolari anniversari (ad esempio, i 100 o 150 anni di attività).

Caratteristica comune di questi racconti sono le atmosfere *vintage* e le musiche trascinanti, con una frequente presenza di stralci di interviste agli eredi del fondatore. Tuttavia, i contenuti risultano piuttosto variegati, con una maggiore focalizzazione, in alcuni casi, sull'impresa e sulla famiglia che l'ha creata, o sui prodotti e le relazioni di mercato, in altri casi. Inoltre, a fronte di video che risultano essere sostanzialmente dei semplici montaggi di foto storiche, ce ne sono alcuni che emergono per la qualità tecnica del girato e la creatività della narrazione.

Nella maggior parte dei casi questi filmati sono veicolati attraverso molteplici canali. Quasi sempre sono presenti su più *social networks* utilizzati dalle imprese, oltre che sul sito web e, in una minima parte di casi, sono trasmessi anche in televisione. Tra tutti quelli utilizzati è Youtube il canale che emerge maggiormente: 67 delle 90 imprese che hanno prodotto video di valorizzazione della propria storia ricorrono a Youtube per diffonderlo e ben 40 lo fanno in maniera esclusiva, non ricorrendo ad ulteriori modalità di divulgazione.

4.1.4 *La storia nelle monografie d'impresa*

Abbastanza frequente è il caso in cui la narrazione della storia dell'impresa diventa un libro. Tra quelle indagate sono, infatti, 87 (37%) le imprese storiche che hanno pubblicato un volume che ripercorre le tappe salienti della vita aziendale, che spesso s'intrecciano alle vicende personali dei membri della famiglia che ne è alla guida da secoli.

Si tratta quasi sempre di pubblicazioni alquanto voluminose (oltre 400 pagine in alcuni casi), ricche di aneddoti e soprattutto di fotografie e illustrazioni varie. In questo tipo di racconto sono in particolare le foto a creare il coinvolgimento del lettore e a ricondurlo con la mente ad epoche lontane in cui l'impresa muoveva i primi passi. Non solo foto dei protagonisti passati e presenti delle imprese, ma anche foto riguardanti il processo produttivo e i prodotti, nonché documenti storici ed esempi di attività di comunicazione.

Queste opere hanno, in genere, una distribuzione piuttosto capillare. In alcuni casi (per 13 imprese) sono scaricabili direttamente dal sito aziendale in formato digitale e gratuito. In 18 casi si tratta di edizioni a tiratura limitata non disponibili e non acquistabili e/o consultabili. In tutti gli altri casi, invece, i volumi sono reperibili attraverso diversi canali di distribuzione, sia *on line* che nelle librerie tradizionali.

4.2 Branding

La comunicazione della propria storia attraverso il *brand* è il secondo elemento che è stato valutato. In particolare, è stata verificata: la presenza di elementi riferiti alla storia dell'impresa nel marchio o nei marchi commerciali utilizzati; la riedizione di prodotti storici attraverso operazioni di *retro-branding*.

4.2.1 L'identità visiva del brand

Limitando l'analisi alla sola capacità espressiva del *brand* – e quindi esaminando sostanzialmente gli elementi costituenti il “marchio” – è emerso che 83 imprese (35% del totale) comunicano la propria storia già in questo modo.

L'elemento più ricorrente è naturalmente rappresentato dall'indicazione della data di fondazione, capace di trasmettere immediatamente al cliente un senso di affidabilità e sicurezza. Solo in 3 casi la storicità non è comunicata attraverso la data ma attraverso il *lettering* e il *font* dei caratteri utilizzati, dal sapore decisamente *vintage*. In molti casi le due cose sono utilizzate in combinazione tra loro.

Interessante notare come la valorizzazione del patrimonio storico dell'attività aziendale spesso passi anche per l'esaltazione del suo carattere familiare. In 29 casi, infatti, nel marchio si rinvengono, oltre alla data di fondazione e/o a caratteri che rimandano alla sua storicità, anche elementi che riconducono immediatamente alla dimensione familiare del business. In quasi tutti questi casi è il nome della famiglia fondatrice a campeggiare direttamente nel marchio; in alcuni casi è lo stemma della famiglia; in altri casi è una dicitura che richiama il legame di parentela tra i fondatori del business (come, ad esempio, “e figli”,

“fratelli” e così via). Storicità e familiarità vanno, dunque, spesso di pari passo.

Infine, molto frequente è il caso di imprese che sviluppano loghi “speciali” per celebrare anniversari importanti (ad esempio, il logo dei 100 anni, quello dei 150 anni e così via). Molto spesso tali loghi vengono utilizzati per contrassegnare edizioni limitate dei prodotti.

4.2.2 *L'effetto nostalgia del retro-branding*

Solo una minoranza delle imprese indagate – per la precisione 21 (9% del totale) – ricorre al *retro-branding* per valorizzare al massimo il proprio vissuto storico. Si tratta perlopiù della riproposizione di prodotti storici in chiave moderna: *restyling* di produzioni che hanno segnato il successo di queste imprese centenarie per evocare sensazioni, emozioni, modi di pensare del passato capaci di arricchire il presente.

L'evocazione del passato passa attraverso la “riscoperta” di vecchi prodotti non più distribuiti, attraverso il recupero del *packaging* originale, attraverso il riutilizzo di materie prime poi sostituite o di ricette reinterpretate in chiave moderna. Molto spesso si tratta di produzioni lanciate in occasioni particolari – quasi sempre celebrazioni di anniversari importanti per la vita dell'azienda – e quasi sempre si tratta di edizioni a tiratura limitata. Tutto ciò non fa che esaltare quella componente di nostalgia e di esclusività del *brand* che è il fine cui tendono tali operazioni.

4.3 Organization Units

L'esaltazione del patrimonio storico delle imprese trova probabilmente la sua massima espressione nella creazione di unità organizzative *ad hoc*, deputate a perpetuare nel tempo le vicende e i protagonisti della vita aziendale. In particolare, sono state verificate: la presenza di un museo aziendale; la creazione di un archivio storico; l'ideazione di una fondazione che abbia esplicitamente nella sua missione la valorizzazione della storia dell'impresa.

4.3.1 *I musei aziendali*

Sono 38 (16%) le imprese centenarie indagate che hanno creato, seppur in tempi e con modalità diverse, un proprio museo aziendale. Soltanto in 5 casi tali musei risultano non aperti al pubblico. Quasi sempre si tratta di esposizioni articolate che raccontano le tappe fondamentali del percorso di sviluppo, le fasi del processo di produzione e, più in generale, il patrimonio estetico e culturale dell'impresa. È molto frequente, infatti, che vi siano esposti gli strumenti e gli attrezzi usati nel passato, le fotografie dal sapore oleografico, i bozzetti, i

documenti che si perdono nei meandri dell'epoca della nascita e così via. E poi c'è l'edificio vero e proprio – la fabbrica, la cantina, la dimora storica – che da solo e immediatamente è in grado di comunicare ai visitatori il passaggio del tempo.

Da notare come in molti dei casi esaminati non ci si limiti a esposizioni statiche di collezioni di oggetti; al contrario, molto frequenti sono i percorsi multisensoriali, multimediali e interattivi. Una storia centenaria che, grazie alle più moderne tecnologie a disposizione dei visitatori e ad allestimenti d'avanguardia, rivive in maniera coinvolgente e appassionante.

Infine, molto spesso al museo viene attribuito il duplice scopo di salvaguardare il patrimonio storico e culturale della famiglia imprenditoriale, ma anche di favorire la conservazione di documenti e macchinari da parte di tutta la comunità locale. L'obiettivo è infatti, molto spesso, quello di tramandare nei secoli il legame forte e indissolubile dell'impresa con il territorio di riferimento.

4.3.2 *Gli archivi storici*

Gli archivi rappresentano una modalità di perpetuazione del patrimonio storico delle imprese piuttosto utilizzata: sono, infatti, 73 (31%) le imprese centenarie indagate che hanno sistematizzato carteggi e documenti storici in un vero e proprio archivio. Occorre notare che 41 di questi risultano non aperti alla consultazione esterna; in alcuni casi tale possibilità viene lasciata solo agli studiosi, a un pubblico specializzato o ai partner commerciali. In 13 casi, invece, l'archivio è visitabile solo su richiesta, previo appuntamento. In tutti gli altri casi, infine, l'archivio è aperto regolarmente al pubblico e in 2 casi è addirittura consultabile *on line*.

Si tratta di ricchissime collezioni di documenti riguardanti la storia dell'impresa dalla sua fondazione e che seguono tutta la sua evoluzione, che spesso conduce a ramificazioni in più aree di *business*. Perlopiù sono presenti fascicoli di carteggi amministrativo-contabili (come, ad esempio, libri dei soci, verbali dell'assemblea dei soci, verbali del consiglio direttivo, registri delle adunanze, corrispondenza, bilanci e contabilità). Si tratta di documenti che evidenziano i rapporti tra l'impresa e i fornitori, i clienti, i dipendenti, le istituzioni nazionali e locali e, più in generale, le comunità del territorio. In alcuni casi, soprattutto quando l'impresa non ha anche un proprio museo aziendale, all'archivio amministrativo si associa una raccolta di fotografie, disegni, manifesti, cataloghi d'epoca, audiovisivi e pubblicazioni.

4.3.3 *Le fondazioni*

Tra le formule organizzative utilizzate per valorizzare il patrimonio storico

dell'impresa, la fondazione rappresenta quella meno diffusa tra le imprese indagate. Pur essendo numerose le fondazioni identificate (oltre 70), molto spesso gli obiettivi a esse assegnati non sono propriamente riconducibili a un'azione di *heritage marketing*. In molti casi, infatti, le imprese storiche creano e sostengono fondazioni che hanno obiettivi sociali, dal più ampio respiro (come, ad esempio, il supporto alla ricerca scientifica, in specie con riferimento alla diagnosi e alla cura di specifiche malattie, la valorizzazione e il sostegno all'istruzione, la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa e così via).

Sono 17 le imprese (7%) che hanno, invece, creato fondazioni che perseguono come esplicita missione quella di dare continuità ai valori, al pensiero e all'azione dei fondatori. Quasi tutte, infatti, sono deputate a perpetuare la cultura aziendale e, più in generale, l'esperienza accumulata dall'impresa anche a vantaggio degli altri operatori del settore, nonché della comunità locale. In molti casi tali fondazioni divengono presidi di salvaguardia e valorizzazione dell'esperienza, della tecnica e della cultura prodotta nel corso dei secoli dalle imprese e dall'attività delle persone.

4.4 Public Relations

Il ricorso a forme di comunicazione e promozione dell'*heritage* di più ampio respiro, non necessariamente indirizzate ad uno specifico mercato *target*, è il quarto e ultimo elemento che è stato valutato. In particolare, è stata verificata: l'organizzazione e promozione di eventi; l'utilizzo del *merchandising*; l'adesione ad Associazioni di imprese storiche.

4.4.1 *Gli eventi celebrativi*

Sono 118 le imprese (50% del totale) che organizzano eventi celebrativi come modalità per comunicare e rafforzare il proprio duraturo successo. Tuttavia, la regolarità con cui le imprese centenarie ricorrono a questa forma di comunicazione è alquanto eterogenea. Per ben 54 imprese, infatti, è stato rinvenuto un unico evento con caratterizzazione spiccatamente celebrativa della storia, in particolare in occasione di anniversari e/o traguardi importanti. La maggior parte delle imprese (60) ha promosso un numero di eventi compreso tra 2 e 9 nel corso della sua vita. Solo 4 imprese nel campione indagato hanno, invece, promosso 10 o più eventi. Si ribadisce, tuttavia, che tali numeri si riferiscono non agli eventi in generale, ma specificatamente a quelli promossi con l'intento di valorizzare e promuovere il patrimonio storico e culturale dell'impresa.

Quanto alla tipologia di eventi, è stata riscontrata altrettanta eterogeneità.

In linea di massima, si tratta perlopiù di mostre, esposizioni e proiezioni di materiale proveniente dall'archivio storico, *conventions*, presentazioni di libri, avvenimenti mondani e *parties* esclusivi. In alcuni casi specifici sono state promosse iniziative più particolari, come, ad esempio, produzioni teatrali, concerti, creazioni di esemplari dei prodotti da Guinness dei primati e così via. In altri casi ancora viene promossa un'apertura straordinaria della sede dell'azienda, con visite guidate per il pubblico, oppure vengono inaugurati nuovi reparti produttivi. Non rare sono anche le premiazioni e il conferimento di riconoscimenti ai protagonisti della centenaria vita aziendale. In tutti i casi osservati la promozione dell'evento è associata a specifiche ricorrenze e rientra tra le attività di comunicazione *below the line* utilizzate per celebrare un importante anniversario.

4.4.2 *Il merchandising*

Un'ulteriore possibilità che le imprese hanno per valorizzare il proprio vissuto storico è rappresentato dal *merchandising* di prodotti *elo gadget* legati alla tradizione e al proprio passato. Sono, tuttavia, poche quelle che sfruttano realmente tale opportunità: solo 15 tra le imprese indagate (6% del totale). Quasi in tutti i casi, tali oggetti sono acquistabili direttamente *on line* dal sito web aziendale.

Nella maggior parte dei casi si tratta di cartoline, poster, libri o accessori (come, ad esempio, orologi, targhe, modellini e così via) tutti prodotti con grafica e testo *heritage* e, molto spesso, in edizione limitata. Una forma di *merchandising* più originale è rappresentata dall'annullo filatelico: sono, infatti, ben 6 le imprese che hanno creato un francobollo celebrativo – tipicamente per festeggiare anniversari importanti. Un francobollo studiato con molta attenzione, affinché ricordi ed esalti la storia aziendale (rappresentando, ad esempio, i prodotti realizzati nel corso del tempo o riportando il logo speciale dei 100 anni o dei 150 anni).

4.4.3 *La partecipazione ad Associazioni di imprese storiche*

L'ultimo elemento che è stato valutato come forma di valorizzazione della storia dell'impresa è l'adesione della stessa ad Associazioni, Club o simili, ristretti alle sole imprese storiche. Dalle iniziative associative e dal senso di appartenenza condiviso con le altre organizzazioni aderenti possono, infatti, nascere nuove e alternative forme di esaltazione e promozione del vissuto aziendale. Sono nel complesso 39 (16% del totale) le imprese che risultano iscritte ad Associazioni specifiche di imprese longeve. È superfluo notare che in tale analisi non si è tenuto conto dell'adesione a gruppi o associazioni non

specificatamente creati per e/o limitati alle imprese storiche.

Tra le Associazioni più ricorrenti compare Museimpresa, cui aderiscono 11 delle imprese indagate. Come noto, si tratta dell'associazione italiana dei musei e degli archivi d'impresa promossa da Assolombarda e Confindustria. Sono invece 5 le imprese che risultano iscritte all'Unione Imprese Storiche Italiane, che conta associati presenti in quattro Regioni d'Italia: Toscana, Veneto, Calabria e Piemonte. Da notare anche la presenza di 3 imprese aderenti a Les Hénokiens, associazione internazionale di imprese bicentinarie familiari, con 44 membri da tutto il mondo. Numerose altre sono le associazioni di respiro più locale, come, ad esempio, l'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane I Centenari, cui aderisce una delle imprese indagate.

4.5 Una lettura di sintesi

Dai risultati appena commentati emerge un utilizzo eterogeneo dei diversi strumenti di *heritage marketing* indagati. In particolare, come mostrato nel grafico (fig. 2), le imprese ricorrono soprattutto alla narrazione della propria storia sul sito web istituzionale e agli eventi celebrativi, con tutte le altre leve che risultano molto meno utilizzate.

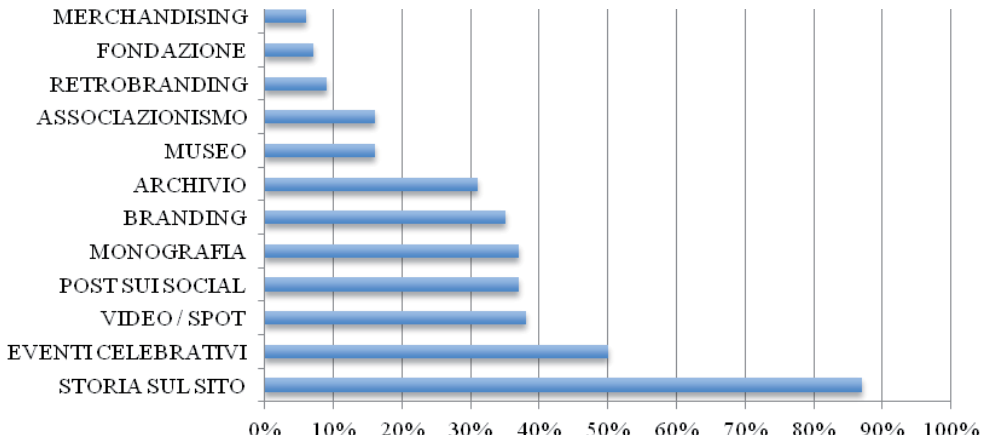


Fig. 2. Distribuzione delle imprese centenarie indagate per tipologia di strumenti di *heritage marketing* utilizzati (Fonte: ns. elaborazione)

Nello specifico, dall'analisi emerge che nessuna delle 238 imprese indagate utilizza contestualmente tutti gli strumenti a disposizione. Inoltre, anche all'interno delle singole categorie identificate, pare evidente uno sfruttamento solo parziale della pluralità di opportunità a disposizione.

Infatti, guardando alle imprese che adottano lo *storytelling* per valorizzare il proprio patrimonio storico, risulta che soltanto 27 (11% del totale) sono quelle

che ricorrono alla narrazione in tutte le varianti che sono state identificate (sul sito web, sui *social network*, nei video, nella monografia). Con riferimento al *branding* solo 12 imprese (5%) ricorrono sia agli elementi costituenti l'identità visiva del *brand* che ad operazioni di *retro-branding*. Considerando la creazione di unità organizzative *ad hoc* per la promozione e valorizzazione della storia e della cultura aziendale, sono solo 6 (2%) le imprese che hanno puntato contestualmente su un museo, un archivio e anche una fondazione. Infine, guardando allo sfruttamento delle relazioni pubbliche, 6 (2%) sono le imprese che promuovono l'organizzazione di eventi, utilizzano il *merchandising* e aderiscono a club esclusivi di aziende storiche.

In generale, dunque, emerge un uso piuttosto limitato degli strumenti di *heritage marketing*, spesso circoscritti a specifiche categorie e non ad altre e, in ogni caso, solo parzialmente sfruttati. Ad ulteriore riprova di quanto appena detto, è possibile osservare come, considerando l'utilizzo di almeno uno strumento per ciascuna delle quattro categorie proposte, risulta che solo 21 imprese (9% del totale) dimostrano un approccio più trasversale e integrato all'*heritage marketing*.

5. *Discussione dei risultati*

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, il presente lavoro costituisce il primo esempio di indagine su larga scala volta ad investigare l'utilizzo dei diversi strumenti di *heritage marketing*, considerati collettivamente e non singolarmente. L'indagine realizzata, infatti, si distingue dai precedenti studi sul tema innanzitutto per la numerosità delle imprese considerate, che costituiscono uno spaccato significativo – seppure ancora limitato – del panorama nazionale delle imprese longeve. Inoltre, l'indagine si connota per la completezza e l'eterogeneità degli strumenti di cui si è inteso analizzare grado e modalità di utilizzo, senza prediligere l'uno o l'altro, ma tentando di delineare un quadro integrato della strategia implementata per la valorizzazione del patrimonio storico.

I risultati dell'analisi evidenziano come le imprese longeve, tradizionalmente riconosciute quali custodi di un patrimonio storico e culturale ineguagliabile in grado di garantire un vantaggio competitivo attraverso un posizionamento unico e distintivo, in realtà si lasciano sfuggire molto spesso le innumerevoli opportunità legate alla valorizzazione delle proprie radici più profonde. In effetti, le imprese approcciano soventemente i singoli strumenti di *heritage marketing* in modo sperimentale e in mancanza di una visione trasversale che consenta loro di mettere a frutto le diverse dimensioni dell'identità storica aziendale, ricorrendo contestualmente a tutti i mezzi possibili. Come testimoniano i dati raccolti, infatti, le imprese che dimostrano di avere una visione maggiormente

integrata e di percepire i vantaggi di una convinta e pluriforme azione di valorizzazione del proprio vissuto storico rappresentano solo il 9% di quelle di medie e grandi dimensioni inserite nel Registro delle imprese storiche.

Focalizzando l'attenzione sul profilo di questo ristretto insieme d'impresе, è possibile trarre alcune considerazioni meritevoli di nota. Innanzitutto, le imprese che più convintamente ricorrono alle molteplici possibilità offerte dall'*heritage marketing* sono concentrate in pochi settori. Nello specifico, ben 9 operano nel tessile-abbigliamento; 5 nell'alimentare; 5 nell'arredamento-edilizia; 2 in altri settori (1 nell'aerospaziale e 1 nei servizi assicurativi). Com'è facile notare, si tratta prevalentemente di settori in cui la *brand identity* è particolarmente rilevante, e in cui la competizione si basa sulla differenziazione e sulla capacità di conquistare il mercato con la fiducia, l'affidabilità e la solidità che i marchi storici sanno comunicare. Ne consegue che, almeno alla luce di questi risultati, esiste una spinta ad un più convinto sfruttamento delle diverse leve dell'*heritage marketing* che proviene dalle caratteristiche competitive del settore in cui l'impresa opera.

Più controverso, invece, risulta il ruolo delle risorse interne: se si guarda alle dimensioni di queste imprese in termini di fatturato emerge che, seppure quelle classificate come grandi (ovvero quelle con oltre 50 mln di euro di fatturato) sono più numerose, ben 8 sono medie e, in alcuni casi, hanno un fatturato di poco superiore alla soglia delle piccole (11 milioni di euro in un caso, 13 in un altro, 25 in un altro ancora). Ma proprio queste imprese di dimensioni minori, da quanto riscontrato nell'analisi, appaiono particolarmente attive nel mettere a frutto il valore racchiuso nel proprio passato. Se ne desume, per quanto le evidenze empiriche fornite non siano sufficienti a sostenerlo, che non necessariamente le imprese più grandi e più strutturate sono anche le più orientate allo sfruttamento dell'*heritage* aziendale. L'estensione dell'analisi all'universo delle imprese di piccole dimensioni, tuttavia, risulta indispensabile per confermare o smentire quelle che al momento appaiono più che altro come delle intuizioni.

In generale, la sensibilità verso l'*heritage marketing* emerge come tratto distintivo delle imprese operanti nei settori tradizionali del Made in Italy, particolarmente inclini ad aprire i cassetti della memoria aziendale per valorizzare e comunicare il patrimonio storico di saperi e tradizioni produttive su cui si fonda l'eccellenza dei propri prodotti. Rientrano, infatti, tra le più attive nella *exploitation* del proprio vissuto storico, aziende come Borsalino, nota per la produzione di cappelli, che sfrutta contestualmente tutti gli strumenti di *heritage marketing* per valorizzare la secolare tradizione produttiva e artigianale che si nasconde dietro al fascino di un prodotto che ha conquistato il mondo. O ancora, sempre nel settore dell'abbigliamento, emergono Ermenegildo Zegna e Vitale Barberis Canonico, capaci di cementare nella memoria storica delle mura aziendali aneddoti e testimonianze della grande tradizione sartoriale italiana, valorizzata nei rispettivi musei d'impresa e attraverso le molteplici politiche

di *heritage marketing* attuate. Ma significativi esempi di imprese che hanno utilizzato in modo strategico la propria storia si rinvengono anche tra le eccellenze dell'alimentare italiano: da Auricchio a Carli, da Caffarel a Fabbri, tutte abili nel far leva sull'autenticità delle proprie radici per conquistare la fiducia dei consumatori, non solo nel nostro Paese. Ancora, emergono dai risultati della presente indagine Lagostina e Guzzini, aziende attive nel settore dell'arredocasa, capaci di mettere a frutto la memoria aziendale per dialogare con i propri clienti, raccontando attraverso diverse leve di *heritage marketing* i cambiamenti nei costumi della società italiana e, in parallelo, le tappe fondamentali della propria storia.

6. Conclusioni, limitazioni e futuri sviluppi

Il presente lavoro ha inteso fornire un contributo al vivace dibattito sorto negli ultimi anni sul tema dell'*heritage marketing*, partendo da una sistematizzazione dei molteplici strumenti utilizzabili per creare valore tramite il potere evocativo della storia aziendale. Attraverso un'analisi empirica su 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche, si è evidenziato come il patrimonio di risorse materiali e immateriali atte a testimoniare il perpetuare delle aziende longeve non venga sfruttato in modo consapevole e in base alle sue reali potenzialità. In particolare, ancorché le imprese avvertano l'esigenza di valorizzare la propria identità storica, in rari casi si avvalgono di tutti gli strumenti disponibili, prediligendone in genere solo alcuni e utilizzandoli spesso in modo sporadico e in assenza di un disegno strategico integrato e coerente.

Lo studio, che rappresenta il primo tentativo di indagare su larga scala strategie e strumenti di *heritage marketing* utilizzati dalle imprese storiche del nostro Paese, non è naturalmente esente da limitazioni. In primo luogo, come si è accennato, ci si è soffermati sulle sole medie e grandi imprese, costituite in forma di società di capitali. Sono state pertanto trascurate in questa prima fase della ricerca le imprese di piccole dimensioni, su cui tuttavia è già stata avviata la rilevazione dei dati nell'intento di integrarle nell'analisi. In secondo luogo, le imprese analizzate sono state scelte in quanto iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche di Unioncamere che, sebbene rappresenti una fonte altamente attendibile, potrebbe non includere tutte le aziende longeve attive sul territorio nazionale. In terzo luogo, per l'analisi sono state utilizzate solo fonti secondarie di varia natura, tra cui ad ogni modo non è stato incluso materiale informativo potenzialmente utile (come *brochures*, locandine e altro materiale cartaceo di comunicazione e divulgazione della *corporate identity* non distribuito *on line*). Va, infine, enfatizzato che la prospettiva d'analisi privilegiata nel presente lavoro si è focalizzata esclusivamente sulle politiche di comunicazione delle

imprese longeve, trascurando ulteriori aspetti potenzialmente interessanti ai fini della ricerca. Ad esempio, come noto e come enfatizzato in precedenza, per questa tipologia di imprese i processi di valorizzazione e "tutela" del patrimonio storico di conoscenze, esperienze e competenze si annidano nelle tecniche di lavorazione, nei prodotti, nei riti e nelle *routine* organizzative, oltre che nei musei e negli altri strumenti di *heritage marketing* qui presi in considerazione. Tutti questi elementi culturali sono naturalmente non desumibili direttamente dal web.

Il percorso di ricerca sarà portato avanti nell'immediato futuro con l'obiettivo di colmare, almeno parzialmente, tali *gap*, con l'auspicio di ottenere ancora più interessanti e stimolanti risultati. Un modo interessante per superare, almeno in parte, le limitazioni appena richiamate potrebbe essere, ad esempio, quello di realizzare una *survey* su larga scala per raccogliere ulteriori informazioni primarie non desumibili dalle fonti secondarie utilizzate sino ad ora. In alternativa o in aggiunta potrebbero essere realizzati dei *case studies* di approfondimento che consentano di migliorare la nostra comprensione del fenomeno e la rilevanza strategica dello stesso nella prospettiva delle imprese. Nell'ottica dello sviluppo della ricerca, ulteriormente indagata potrebbe essere anche la specificità delle imprese familiari all'interno dell'universo delle imprese longeve. Infine, i futuri sviluppi del lavoro dovrebbero essere finalizzati a indagare statisticamente l'esistenza di relazioni significative tra l'intensità d'uso dei diversi strumenti di *heritage marketing* identificati nel presente studio e alcuni antecedenti di carattere competitivo (ad esempio, la tipologia di settore in cui l'impresa opera) e organizzativo (ad esempio, le dimensioni dell'impresa o il suo orientamento strategico). In tal modo potrà essere superata l'ulteriore limitazione dello studio nella sua attuale versione, che è quella di far riferimento esclusivamente a statistiche di natura descrittiva. Tuttavia, come ampiamente osservato, analisi più approfondite e avanzate potranno essere realizzate solo quando l'attività di rilevazione delle informazioni su tutte le 1.316 imprese costituite nella forma di società di capitali e iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche sarà ultimata.

Riferimenti bibliografici / References

- Amari M. (2001), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano: Franco Angeli.
- Balmer J.M.T. (2013), *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?*, «Corporate Communications: An International Journal», 18, n. 3, pp. 290-326.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A., Urde M. (2006), *The Crown as a corporate brand:*

- Insights from monarchies*, «Journal of Brand Management», 14, n. 1/2, pp. 137-161.
- Brown R.H., Davis-Brown B., (1998), *The Making of Memory: The Politics of Archives, Libraries and Museums in the Construction of National Consciousness*, «History of the Human Sciences», 11, n. 4, pp. 17-32.
- Bulegato F. (2008), *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, Roma: Carocci.
- Burgelman R., Grove A. (2007), *Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity*, «Strategic Management Journal», 28, n. 10, pp. 965-979.
- Burghausen M., Balmer J.M.T. (2014), *Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity*, «Journal of Business Research», 67, n. 11, pp. 2311-2323.
- Corbetta G., Salvato C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Londra: Palgrave MacMillan.
- de Geus A. (1997), *The Living Company*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano: Franco Angeli.
- Fontana A. (2013), *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano: Etas.
- Gilodi C. (2002), *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, «Liuc Papers», n. 101, Serie Economia Aziendale, 10 marzo.
- Lucci P., Sacchi S. (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*, Milano: Franco Angeli.
- Magagnino M., Foroni L. (2010), *Monografie istituzionali d'impresa*, Verona: QuiEdit.
- Misiura S. (2006), *Heritage Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Montella M. (2008), *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa*, «Sinergie», n. 76, pp. 91-111.
- Montella M.M. (2010), *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, innovazione*, «Esperienze d'impresa», n. 2, pp. 147-163.
- Montella M.M. (2012), *Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi*, «Mercati e Competitività», n. 4, pp. 33-51.
- Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano: Franco Angeli.
- Napolitano M.R., Marino V. (2014), *I Centenari, long-lived Italian family firms. A storytelling experience*, Cava de' Tirreni: Areablu Edizioni.
- Napolitano M.R., Marino V., Ojala J. (2015), *In search of an integrated framework of business longevity*, «Business History», 57, n. 7, pp. 955-969.
- Negri M. (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Soveria Mannelli: Rubbettino.

- Niebuhr Eulenberg J. (1984), *The Corporate Archives: Management Tool and Historical Resource*, «The Public Historian», 6, n. 1, pp. 20-37.
- O'Hara W.T. (2004), *Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses*, Avon: Adams Media Corporation.
- Riviezzo A., Garofano A., Marino V., Napolitano M.R. (2014), "C'era una volta...". *Racconti d'impresa storiche della manifattura italiana*, Proceedings del XXVI Convegno annuale di Sinergie, *Manifattura: quale futuro?* (Università di Cassino e del Lazio Meridionale, 13-14 novembre 2014), <<http://sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXVI/article/download/977/755>>, 22.06.2016.
- Riviezzo A., Skippari M., Garofano A. (2015), *Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity*, «Business History», 57, n. 7, pp. 970-987.
- Salmon C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Roma: Fazi Editore.
- Stadler C. (2007), *The four principles of enduring success*, «Harvard Business Review – Managing for the long term», 85, n. 12, pp. 124-132.
- Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T. (2007), *Corporate Brands with a Heritage*, «Journal of Brand Management», 15, n. 1, pp. 4-19.

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia
Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano
Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli
Stefano Della Torre, Politecnico di Milano
Michela Di Macco, Università di Roma “La Sapienza”
Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre
Serge Noiret, European University Institute
Tonino Pencarelli, Università di Urbino “Carlo Bo”
Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Girolamo Sciuillo, Università di Bologna

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,
Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia,
Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo
Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,
Carmen Vitale