

SUPPLEMENTI

Cibo e vino:  
rappresentazioni,  
identità culturali e  
co-creazione di  
sviluppo sostenibile

10

IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*



eum

*Rivista fondata da Massimo Montella*

# Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix

Antonella Garofano, Angelo Riviezzo, Maria Rosaria Napolitano\*

## *Abstract*

L'obiettivo del lavoro è proporre una precisa categorizzazione dei molteplici strumenti utilizzabili, nell'ambito di una strategia di heritage marketing, per gestire in termini manageriali la narrazione della storia dell'impresa e dei suoi prodotti e/o marchi. A tal fine, è stata realizzata una *multiple case study research* su venti imprese ultracentenarie italiane che si sono distinte per le attività di valorizzazione del proprio patrimonio storico. Secondo un approccio qualitativo di tipo narrativo, ciascun caso è stato costruito integrando fonti orali (interviste), testuali (materiale aziendale) e visive (visite e osservazione diretta). In base alla diversa natura della narrazione, viene proposta una declinazione dell'heritage marketing mix in quattro categorie di strumenti, il cui utilizzo integrato e contestuale può offrire un

\* Antonella Garofano, Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Università della Campania "L. Vanvitelli", Dipartimento di Economia, Corso Gran Priorato di Malta, 1, 81043 Capua (CE), e-mail: antonella.garofano@unicampania.it; Angelo Riviezzo, Professore associato di Strategia e Marketing Strategico, Università del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi (DEMM), Via delle Puglie, 82, 82100 Benevento, e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it; Maria Rosaria Napolitano, Professore ordinario di Marketing e Strategia, Università di Napoli "Parthenope", Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi (DISAQ), Via Generale Parisi, 13, 80132 Napoli, e-mail: mariarosaria.napolitano@uniparthenope.it.

contributo fondamentale alla valorizzazione dell'identità racchiusa nel patrimonio storico aziendale, con particolare riferimento alle imprese del settore agroalimentare. Il lavoro costituisce un "follow-up" di un precedente contributo pubblicato su questa Rivista, e mira a correggere la prospettiva d'analisi che era stata allora utilizzata, alla luce degli sviluppi più recenti di un percorso di ricerca che non si è mai interrotto e che risulta tuttora incompiuto. A conoscenza degli autori, si tratta della più dettagliata declinazione dell'heritage marketing mix presente in letteratura.

The aim of the paper is to propose a precise categorization of the multiple tools that can be used, as part of a heritage marketing strategy, to manage the narration of the history of the company and its products and/or its brands according to a strategic perspective. To this aim, a multiple case study research has been carried out on twenty Italian companies that have distinguished themselves for the enhancement of their historical heritage. According to a qualitative narrative approach, each case was built by integrating oral (interviews), textual (company material) and visual (visits and direct observation) sources. Based on the different nature of the narrative used, a definition of the heritage marketing mix is proposed, consisting in four categories of tools, whose integrated and contextual use can offer a fundamental contribution to the enhancement of the identity embedded in the company's historical heritage, with particular reference to companies operating in the food and beverage industries. This paper is a "follow-up" of a previous contribution published in this Journal, and aims to correct the analysis perspective that was then used, in light of the most recent developments of a research path that has never been interrupted and which is still unfinished. To the best of our knowledge, this is the most detailed definition of the heritage marketing mix that it is possible to find in the literature.

## 1. *Introduzione*

Avere una storia per un'impresa non basta; occorre saperla raccontare, creando attorno a essa interesse e coinvolgimento. È questo, in una sintesi estrema e inevitabilmente riduttiva, l'assunto di partenza dei contributi che negli ultimi anni hanno alimentato con ritmo crescente un nuovo e fertile campo di studi: l'heritage marketing<sup>1</sup>.

Nel momento in cui iniziava a farsi strada l'utilizzo in chiave strategica del patrimonio storico e culturale dell'impresa e il binomio tra heritage e marketing diventava "meno impossibile", in un articolo pubblicato su «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*» avevamo posto in evidenza la carenza di proposte concettuali condivise e la labilità dei confini di una disciplina che andava sviluppandosi prevalentemente intorno alla pratica<sup>2</sup>. In quella sede avevamo anche denunciato la mancanza di una prospettiva strategica e integrata, in grado di raccogliere i diversi strumenti utilizzabili per

<sup>1</sup> Misiura 2006; Montemaggi, Severino 2007; Balmer 2013; Martino 2013; Napolitano *et al.* 2018.

<sup>2</sup> Riviezzo *et al.* 2016.

raccontare e condividere la storia dell'impresa con i suoi variegati pubblici di riferimento. Il viaggio che da qualche tempo avevamo intrapreso in questo territorio per molti versi sconosciuto ci aveva così condotto a un primo, a nostro avviso importante, risultato: una sistematizzazione degli strumenti di heritage marketing, oltre che una verifica del grado di diffusione degli stessi tra le medie e grandi imprese storiche del nostro Paese.

Consapevoli dei limiti della nostra indagine, che rappresentava solo l'avvio di un lungo e tuttora incompiuto percorso, abbiamo continuato a indagare, con crescente entusiasmo, principi strategici e strumenti operativi utilizzati dalle imprese storiche per valorizzare il patrimonio identitario da esse custodito. Gli esiti delle successive tappe del nostro percorso di ricerca sono confluiti nel volume *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, pubblicato nel 2018, in cui ci siamo proposti di fornire una lettura dell'heritage marketing in un'ottica processuale, del tutto nuova in letteratura<sup>3</sup>.

Attingendo alla corposa mole di dati empirici alla base del volume, e a circa quattro anni dal nostro primo articolo sul tema, intendiamo con il presente contributo correggere la prospettiva della fotografia che allora avevamo scattato, proponendo una più precisa categorizzazione dei molteplici strumenti utilizzabili per gestire in termini manageriali la narrazione della storia dell'impresa e dei suoi prodotti e/o marchi. In particolare, riteniamo necessario dal punto di vista teorico e utile dal punto di vista manageriale declinare l'heritage marketing mix in quattro categorie di strumenti narrativi, il cui utilizzo integrato e contestuale, come si avrà modo di approfondire, può offrire un contributo fondamentale alla valorizzazione della natura multidimensionale dell'identità racchiusa nel patrimonio storico aziendale. In tale direzione, il presente lavoro riprende e amplia le riflessioni emerse dalla partecipazione al Convegno Internazionale *Cibo e vino. Rappresentazioni, identità culturali e co-creazione di sviluppo sostenibile*, in cui abbiamo avuto modo di confrontarci con studiosi di diverse discipline sulle possibilità di narrazione connesse al vino e ai prodotti agroalimentari. All'industria alimentare e delle bevande, infatti, appartiene quasi la metà delle imprese su cui in questi anni abbiamo focalizzato i nostri sforzi di ricerca, un concentrato di eccellenze enogastronomiche che si è rivelato terreno particolarmente fertile per la declinazione operativa dell'heritage marketing.

## 2. *L'heritage marketing: un sintetico quadro teorico*

In tempi recenti la capacità di interpretare in chiave strategica l'eredità acquisita dal passato è stata riconosciuta come una potenziale fonte di vantaggio

<sup>3</sup> Napolitano *et al.* 2018.

competitivo da molti studiosi<sup>4</sup>. Considerevoli gli sforzi compiuti per definire contenuti e confini del corporate heritage, che se da un lato emerge quale dimensione dell'identità aziendale fondata sul passato, dall'altro racchiude quei tratti istituzionali in grado di garantire all'organizzazione migliori risultati nel presente e nuove opportunità per il futuro<sup>5</sup>. In quest'ottica, l'eredità del passato si tinge di una dimensione attuale e dinamica, e diventa potenzialmente in grado di influenzare i risultati di un'organizzazione. Affinché ciò avvenga, naturalmente, appare centrale la capacità delle imprese di elevare il proprio patrimonio storico e culturale ad asset strategico attraverso un investimento consapevole e pianificato nella sua valorizzazione.

L'heritage marketing si configura così quale scelta strategica delle imprese che intendono sottrarre la memoria organizzativa all'oblio, condividendo la storia e i valori alla base dell'organizzazione nell'intento di creare un legame emotivo, saldo e duraturo, con le diverse categorie di stakeholder rilevanti<sup>6</sup>. È, infatti, ormai abbondantemente condivisa l'idea che il marketing debba focalizzarsi sulla gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder di un'organizzazione<sup>7</sup>, con la conseguente affermazione di un "nuovo" paradigma, quello dello stakeholder marketing<sup>8</sup>. La rapida diffusione di pratiche di heritage marketing è dunque interpretabile, a nostro avviso, quale effetto diretto di tali evoluzioni concettuali e strategiche della disciplina del marketing.

Il coinvolgimento degli stakeholder, la creazione di valore condiviso e l'utilizzo strategico della memoria e della storia dell'organizzazione sono, dunque, identificabili come tratti distintivi di una strategia di heritage marketing di successo<sup>9</sup>. Fondamentale, in tale direzione, il ruolo dello storytelling<sup>10</sup>, da indagare quale processo di narrazione che attinge dal passato dell'organizzazione integrando ricordi, emozioni, valori e vissuti con finalità strategiche. Inoltre, l'applicazione dello storytelling attraverso diverse forme e modalità di corporate communication consente di agire sulla dimensione collettiva dell'immersione e sulle interazioni di gruppo che hanno origine nei consumi<sup>11</sup>, rafforzando l'immagine aziendale in particolare nei confronti dei clienti. Ma, più in generale e proprio muovendo dalle possibilità connesse alla sua "narrativizzazione", il patrimonio storico dell'organizzazione diventa garanzia di solidità e credibilità verso tutti i pubblici di riferimento, sia interni che esterni<sup>12</sup>. Negli ultimi anni lo storytelling ha trovato crescente applicazione nell'ambito delle produzioni

<sup>4</sup> Montemaggi, Severino 2007; Martino 2013; Burghausen, Balmer 2014; Riviezzo *et al.* 2016; Napolitano *et al.* 2018.

<sup>5</sup> Balmer 2013.

<sup>6</sup> Napolitano *et al.* 2018.

<sup>7</sup> Napolitano, Riviezzo 2019 e 2020.

<sup>8</sup> Bhattacharya, Korschun 2008; Hult *et al.* 2011; Hillebrand *et al.* 2015.

<sup>9</sup> Napolitano *et al.* 2018.

<sup>10</sup> Salmon 2008; Fontana 2013.

<sup>11</sup> Carù, Cova 2007.

<sup>12</sup> Burghausen, Balmer 2014; Riviezzo *et al.* 2016; Napolitano *et al.* 2018.

agroalimentari, mettendo in luce, attraverso una moltitudine di possibili rappresentazioni, il racconto del rapporto dell'uomo con il cibo, la cui storia coincide con la storia stessa dell'umanità. Come il cibo, anche il vino, a cui studiosi ed esperti di storytelling guardano con particolare interesse, gode di uno straordinario potere evocativo, che moltiplica le possibilità connesse alla narrazione della sua identità, tradizionalmente divisa tra il ventre della terra e le competenze dell'uomo<sup>13</sup>. Recenti contributi hanno riconosciuto l'heritage quale importante elemento dell'identità dell'impresa vitivinicola, riconducibile non solo alle tracce materiali del suo passato, ma anche alle tradizioni, alle tecniche produttive e al retaggio culturale che non si sono persi nelle pieghe del tempo<sup>14</sup>. Altri studi hanno indagato il potenziale di valore racchiuso in specifici stili narrativi, evidenziando come la storia di un vino o di un'azienda vitivinicola possa influenzare positivamente il prezzo e determinare un vantaggio di differenziazione<sup>15</sup>. Più in generale, la forte componente edonistica dei consumi alimentari, sempre più orientati alla ricerca di esperienze autentiche, amplifica il potenziale di heritage su cui le imprese dell'industria alimentare e del *beverage* possono costruire vantaggi competitivi duraturi e sostenibili. In tale prospettiva, il fatto di affondare le proprie radici in un passato lontano e di custodire un'eredità immateriale tramandata di generazione in generazione conferisce un'aura di autenticità in grado di contribuire significativamente al successo competitivo delle imprese, in modo particolare di quelle che operano nel *food and beverage*.

Soprattutto per questo motivo, sempre più numerose sono le imprese alla continua ricerca di innovative modalità di socializzazione e diffusione degli elementi a maggior potere evocativo attorno ai quali può essere costruita una narrazione avvincente della propria storia e del proprio vissuto. Di pari passo, il bagaglio di concetti e di strumenti che gli studiosi di management hanno utilizzato per indagare l'heritage a livello corporate è andato ampliandosi sensibilmente negli ultimi anni. Gli sforzi compiuti in tale direzione, tuttavia, appaiono ancora non sufficienti a inquadrare compiutamente il fenomeno dell'heritage marketing, ponendo sotto una lente comune domini teorici e prospettive d'analisi fin qui utilizzati per approfondirne il ruolo nell'ambito della più ampia gestione strategica dell'impresa.

Il presente studio nasce proprio con l'obiettivo di contribuire a una più precisa ed esaustiva declinazione dei diversi strumenti di narrazione che possono essere in teoria utilizzati da un'impresa che voglia esaltare i tratti più autentici e distintivi della propria identità organizzativa, ovvero quelli forgiati dallo scorrere del tempo e più efficacemente in grado di influenzare il posizionamento competitivo.

<sup>13</sup> Garofano 2018.

<sup>14</sup> Harvey *et al.* 2014.

<sup>15</sup> Mora, Livat 2013.

### 3. Metodologia

Per catturare tutte le sfumature che la valorizzazione della storia e della memoria di un'impresa può assumere, abbiamo scelto di adottare un approccio qualitativo, ricorrendo a una *multiple case study research*<sup>16</sup>. Una prima importante questione metodologica ha riguardato la selezione delle imprese da includere nell'analisi, individuate a partire dal Registro delle Imprese Storiche istituito da Unioncamere nel 2011. Tra le imprese iscritte, società attive in qualsiasi settore economico per un periodo ininterrotto di almeno 100 anni, abbiamo scelto quelle in forma di società di capitali che, come risultato da nostri precedenti studi<sup>17</sup>, si sono dimostrate particolarmente abili nella gestione dell'eredità acquisita dal passato, mettendo in piedi numerose ed eterogenee attività di valorizzazione del proprio patrimonio storico. Ulteriori riflessioni hanno fatto emergere la necessità di includere tra i casi da approfondire sul campo anche imprese che, pur non essendo iscritte al suddetto Registro, si fossero distinte per l'attenzione posta verso le attività di heritage marketing, intercettate attraverso pregresse ricerche e network relazionali già in essere. Altri aspetti sono stati considerati prima di giungere ad una lista definitiva delle imprese target. In particolare, nell'intento di garantire una certa variabilità tra i casi oggetto di studio, sono state prese in considerazione imprese sufficientemente diverse in termini di: dimensioni, come emerge dall'inclusione di piccole, medie e grandi imprese; settori di attività, anche se prioritariamente riconducibili a quelli tipici del made in Italy; aree territoriali, come riflette l'inclusione di imprese storiche del Nord, Centro e Sud Italia.

Mettendo in debito conto anche l'effettiva disponibilità emersa durante i primi contatti, l'elenco finale delle imprese indagate comprende le seguenti venti: Albergian, Amarelli, Ascione, Birra Peroni, Confetti Pelino, E. Marinella, Fabbri, Filippo Catarzi, Fondazione Banco di Napoli, Fratelli Branca Distillerie, Gruppo Guzzini, Gruppo Piaggio, Lanificio Fratelli Piacenza, Martini & Rossi, Montegrappa, Pirelli, Poli Distillerie, Società Reale Mutua di Assicurazioni, Strega Alberti, Tela Umbra.

Come anticipato, ben nove delle imprese indagate operano nell'industria alimentare e delle bevande. Si tratta di imprese molto diverse per tipologie di prodotti offerti, dimensioni, modelli di business e governance. Dalla piccola impresa familiare decisa a non cedere alle lusinghe del capitale straniero ai protagonisti del *beverage made in Italy* divenuti parte di alcune delle principali multinazionali del settore, tutte le imprese oggetto di indagine sono accomunate dal solido legame con il proprio passato e con le tradizioni dei territori d'origine.

Coerentemente con la nostra scelta di un approccio qualitativo di tipo narrativo<sup>18</sup>, ciascun caso è stato costruito integrando fonti orali, testuali e

<sup>16</sup> Eisenhardt 1989; Yin 2003.

<sup>17</sup> Riviezzo *et al.* 2016; Napolitano *et al.* 2018.

<sup>18</sup> Gabriel 1991; Boje 1991; Czarniawska 2004.

visive<sup>19</sup>. In particolare, le fonti su cui ci siamo basati sono riconducibili a tre tipologie: storie “elicitate”, ovvero informazioni raccolte attraverso interviste in profondità agli imprenditori e ai manager; storie “già prodotte”, quali, ad esempio, monografie d’impresa, video, documenti aziendali, articoli di giornale etc.; storie “spontanee”, emerse durante visite e osservazioni dirette a sedi aziendali, musei, archivi e agli altri luoghi in cui ci siamo confrontati anche in modo informale con i nostri interlocutori. Alle visite e alle interviste *face-to-face*, che ove possibile hanno coinvolto più interlocutori aziendali al fine di ovviare a eventuali distorsioni di natura interpretativa, hanno fatto seguito ulteriori contatti, principalmente in via telefonica e posta elettronica, per validare le informazioni elaborate e raccogliere maggiori dettagli utili all’analisi.

Tutti i casi sono stati costruiti seguendo un’impostazione comune che potesse rilevare, in un’ottica esplorativa e descrittiva, l’approccio utilizzato per lo sviluppo e la gestione del processo strategico di heritage marketing, così come ampiamente descritto nel volume *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, pubblicato nel 2018, cui si rimanda per una più ampia presentazione dei singoli casi.

Come già enunciato in apertura del presente contributo, alla corposa ed eccezionale mole di dati empirici che abbiamo così raccolto ricorriamo in questa sede con l’obiettivo specifico di analizzare la diversa natura degli strumenti che tali imprese mettono in campo per narrare in maniera efficace e coinvolgente il proprio patrimonio storico e quello dei loro prodotti e/o marchi. In sintesi, quindi, ci accingiamo a proporre, nei prossimi paragrafi, i risultati di una rilettura di casi già sviluppati in precedenza avendo ora in mente un obiettivo conoscitivo molto più focalizzato e limitato alla sola sfera operativa dell’heritage marketing.

#### 4. *Il filo rosso della narrazione nell’heritage marketing mix*

Come anticipato, l’analisi in profondità dei venti casi al centro del nostro studio ci ha consentito di ricondurre le forme implementative di una strategia di heritage marketing a un kit di strumenti che abbiamo suddiviso in quattro diverse categorie, intrecciate intorno al nucleo della storia aziendale grazie al potere della narrazione. In linea con la letteratura sullo storytelling<sup>20</sup> abbiamo, infatti, scandagliato tutte le attività e gli strumenti potenzialmente utilizzabili per narrare una storia, che si tratti della storia di un’organizzazione o del racconto dei suoi prodotti e brand iconici, purché in grado di arrivare efficacemente ai diversi pubblici di riferimento.

<sup>19</sup> Musacchio Adorasio 2009.

<sup>20</sup> Salmon 2008; Fontana 2013.

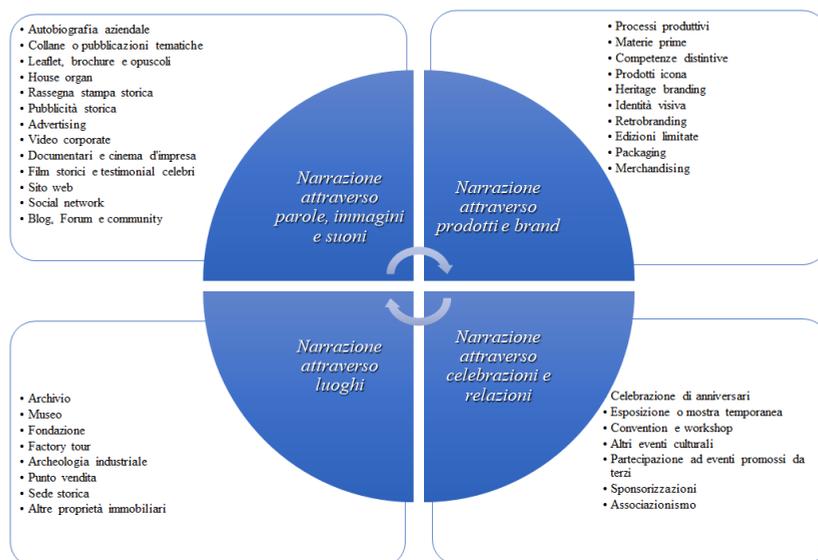


Fig. 1. Proposta di definizione dell'heritage marketing mix (Fonte: adattamento da Napolitano et al. 2018)

Come illustrato nella Figura 1, in relazione alla natura della narrazione proposta, nonché alle forme e alle modalità in cui essa è declinabile, abbiamo suddiviso l'heritage marketing mix nelle seguenti categorie<sup>21</sup>:

- *Narrazione attraverso parole, immagini e suoni*: autobiografie aziendali, collane o pubblicazioni tematiche, rassegna stampa storica, pubblicità storica e advertising, video corporate, documentari e cinema d'impresa, brochure, leaflet e opuscoli, sito web, social network, blog, forum e altre community digitali;
- *Narrazione attraverso prodotti e brand*: processi produttivi, materie prime, competenze distintive, prodotti icona, heritage branding, identità visiva, retrobranding, edizioni limitate, packaging, merchandising;
- *Narrazione attraverso luoghi*: archivio, museo, fondazione, factory tour, archeologia industriale, punto vendita, sede storica, altre proprietà immobiliari;
- *Narrazione attraverso celebrazioni e relazioni*: celebrazione di anniversari, esposizioni e mostre temporanee, convention e workshop, altri eventi culturali, partecipazione ad eventi promossi da terzi, sponsorizzazioni, associazionismo.

Di seguito sono approfonditi gli strumenti e le modalità con cui ciascun tipo di narrazione è impiegato dalle imprese longeve per gestire in termini operativi la propria strategia di heritage marketing.

<sup>21</sup> Napolitano et al. 2018.

### *Parole, immagini e suoni*

Numerosi sono gli strumenti che un'impresa longeva ha a disposizione per ordire la trama del suo vissuto, punteggiandola di eventi ordinari e straordinari, protagonisti storici e figure di passaggio. Il potere della narrazione si esplica attraverso parole, immagini e suoni, impiegati singolarmente o intrecciati fra loro, in grado di veicolare storie che si tingono di sfumature diverse a seconda dei destinatari, seppur con un *leitmotiv* intriso di resilienza e di passione. Dalla nostra analisi è emersa l'abilità delle imprese di integrare strumenti di narrazione più tradizionali con altri più innovativi: quelli che profumano di carta e di ricordi, dalle autobiografie aziendali alle locandine storiche, si mescolano dunque con quelli che corrono sul filo delle nuove tecnologie, dai video corporate presenti sul sito web aziendale ai post dal sapore retrò condivisi sui social e attraverso le community on line.

La monografia istituzionale resta la formula più tradizionale, forse anche la più importante, scelta per raccontare la storia di queste imprese longeve, saldamente ancorate al proprio passato, ma anche ansiose di condividere i traguardi più recenti, svelando al contempo progetti futuri e nuovi sentieri di crescita che si è scelto di intraprendere. Nella maggior parte dei casi l'idea di affidare la storia dell'azienda alle pagine di un libro, sempre più frequentemente affiancato (se non addirittura sostituito) da un supporto digitale, nasce in occasione di anniversari importanti e viene portata avanti spesso con la collaborazione di agenzie esterne o case editrici. «Il libro riunisce tre storie: la storia della famiglia, la storia dell'azienda e al tempo stesso la storia del paese in cui siamo nati», pone in evidenza l'amministratore delegato di un'impresa che ha scelto di celebrare i primi 100 anni di attività con un'autobiografia aziendale. Come in altri casi analizzati, ricordi personali e spaccati di vita in azienda si amalgamano in un mix di parole e immagini che fa della monografia un prezioso strumento di comunicazione istituzionale, da condividere con molteplici categorie di stakeholder. Uno scrigno dei ricordi in vari formati, come evidenziato in molti casi dagli intervistati, che nella versione sintetica è utilizzato come strumento di *public relations* da omaggiare a clienti e intermediari, mentre nella versione estesa diventa un prodotto editoriale rivolto ad un vasto pubblico. «Il volume viene dato a tutti i dipendenti nel momento in cui entrano a far parte del nostro mondo», spiega uno degli intervistati, evidenziando come la monografia aziendale possa anche contribuire al rafforzamento dell'identità organizzativa e del senso di appartenenza dei clienti interni. Diversi i casi in cui l'attenzione verso il valore della storia e della narrazione organizzativa si manifesta attraverso una cospicua produzione editoriale, come emerge dalle numerose monografie realizzate per celebrare non solo anniversari importanti, ma anche aperture di nuovi spazi o prodotti aziendali più rappresentativi. Ai prodotti "icona", cui è legata la fama internazionale di molte delle imprese indagate, sono dedicate infatti numerose monografie.

La forza comunicativa delle immagini ha guidato la diffusione di altre forme di narrazione appartenenti a questa categoria di strumenti: spot pubblicitari, documentari o video corporate focalizzati sulla storia dell'impresa, dei suoi prodotti e dei suoi protagonisti, veicolati attraverso svariati canali. Locandine, manifesti, foto e affissioni d'epoca sono al centro dei post dal sapore vintage che animano la comunicazione tramite social network delle imprese investigate. «Puntiamo tutto sulle pubblicità storiche», afferma la marketing manager di un'impresa del *beverage* molto presente nei mitici filmati di Carosello, che oggi utilizza quelle immagini come strumento narrativo di primo rilievo, veicolandoli attraverso i social network. La multimedialità è sempre più spesso la cifra della narrazione che pone al centro la storia aziendale, raccontata in video corporate fruibili su apposite sezioni del sito web di buona parte delle imprese indagate.

Ma a narrare attraverso parole, immagini e suoni non sono solo le imprese, direttamente interessate alla valorizzazione del proprio patrimonio storico. Come evidenzia uno dei nostri intervistati, infatti, «i collezionisti, gli appassionati forse sono i primi *storytellers* della storia del nostro marchio [...] noi facciamo più da facilitatori di questo storytelling, ma chi racconta la storia è proprio il cliente». Fondamentale, in tal senso, il ruolo di blog, forum e community on line in cui i cultori di brand e prodotti si raccolgono per condividere emozioni ed esperienze, comunità virtuali di soggetti che, afferma il manager da noi ascoltato, «non sono governati da noi, 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».

Nelle imprese indagate, dunque, la narrazione attraverso parole e immagini non si limita ad immortalare momenti e personaggi salienti della storia aziendale nelle pagine di un libro o di un sito web, ma mira sempre più spesso a coinvolgere i pubblici di riferimento attraverso le infinite possibilità offerte dai media digitali. Gli stessi mezzi sono utilizzati per legare il passato e il presente della comunicazione, come accade per quelle imprese che scelgono di far rivivere le proprie radici storiche rispolverando e attualizzando storici *product placements*. L'intento, come alcuni degli intervistati hanno posto in evidenza, è quello di testimoniare la notorietà di cui i propri prodotti godevano quando non era tutto a portata di click e non bastava un'azione eclatante per impressionare il pubblico dei consumatori. In tanti ci hanno ricordato con orgoglio le scene di storici film, talvolta veri e propri capolavori del cinema italiano e mondiale, in cui i propri prodotti hanno diviso la scena con celebrità nostrane e internazionali, ritagliandosi uno spazio nell'immaginario collettivo che nessuna turbolenza di mercato avrebbe mai potuto cancellare. «Il *product placement* – afferma uno degli intervistati – è utilizzato quale leva per comunicare il ruolo della storicità, perché si può intravedere il prodotto in diversi film del tempo avvolgendolo, quindi, di un'aura particolare».

## *Prodotti e brand*

L'analisi in profondità dei venti casi ha rivelato come le imprese storiche riescano a raccontarsi con efficacia attraverso i propri prodotti e i propri brand, servendosi di elementi materiali e immateriali che rimandano alla storia dell'impresa e ai valori che l'hanno animata. Da qui l'identificazione di una categoria di strumenti dell'heritage marketing mix utili a narrare il vissuto aziendale declinando brand e prodotti in forme e modi diversi.

Nello specifico, la strategia di valorizzazione dell'heritage organizzativo delle imprese indagate sfrutta in molti casi l'identità visiva del brand per comunicare il bagaglio storico custodito. L'elemento che ricorre forse con maggiore frequenza è l'indicazione dell'anno di fondazione, che a detta di molti degli intervistati serve non solo a sottolineare la longevità aziendale, ma aiuta anche a far esaltare l'heritage quale garanzia di affidabilità del prodotto offerto. «La data è importante, quella non si tocca», chiarisce il manager di una impresa tessile ultracentenaria che ha connotato l'identità visiva del proprio brand con un deciso riferimento ad elementi legati alla storicità aziendale. In alcuni casi il logo corporate è stato rivisitato proprio guardando al passato, come rivela il giovane presidente di un'impresa saldamente ancorata alle proprie origini: «sentivamo l'esigenza di far uscire di più la nostra storicità, quindi abbiamo effettuato una ricerca storica con tutta la difficoltà del caso [...]. Oggi il *lettering* è quello che avevamo negli anni Quaranta, siamo anche tornati al nostro colore storico [...], abbiamo ritrovato i valori del marchio, la tradizione, il legame con il territorio».

Sono diversi i casi in cui gli elementi visivi che campeggiano nel logo aziendale rappresentano un chiaro richiamo alle radici storiche aziendali: dal simbolo di un fiore storicamente utilizzato per la lavorazione di particolari tessuti ad un'araldica che richiama l'originario legame con una casa reale. Il luogo di origine, i premi e i riconoscimenti ottenuti nel tempo, il nome o lo stemma della famiglia sono altri elementi utili a rafforzare la narrazione realizzata attraverso l'identità visiva del brand, che in tal modo si carica di un'ulteriore dimensione, fondata sulla storia e sulla longevità dell'impresa.

Dall'analisi dei casi, emergono ulteriori modalità implementative della strategia di heritage marketing che fanno leva sul brand, sfruttando però l'effetto "nostalgia" e le associazioni positive con una specifica epoca per rilanciare un marchio storico, rendendolo appetibile per i consumatori contemporanei. Si tratta di un'operazione che richiede approfondite analisi della documentazione archivistica unitamente ad attività di ricerca volte a comprendere le effettive possibilità di successo sugli attuali mercati. Lo dimostra, ad esempio, l'azione di retro-branding realizzata da un'impresa leader nel proprio settore, che pur riprendendo la filosofia di un prodotto lanciato negli anni Cinquanta ha destinato ingenti investimenti verso la contestuale ricerca di tecnologie d'avanguardia, sicurezza ed ecosostenibilità. L'integrazione tra spinta innovativa e rispetto per la

tradizione è l'elemento che accomuna le esperienze di *restyling* di produzioni che hanno segnato il successo delle imprese da noi indagate. Si consideri, ad esempio, il caso di un'impresa storica che ha celebrato il settantesimo anniversario del suo prodotto di punta lanciandone una versione speciale; analogamente, altre imprese hanno suggellato tappe importanti del proprio percorso riproponendo prodotti non più sul mercato da anni in versioni dal sapore vintage. «Erano usciti fuori produzione molto prima che io entrassi in azienda – dichiara la responsabile marketing di un'impresa alimentare ultracentenaria riferendosi ad un prodotto che oggi è di nuovo un successo – poi sono stati reinseriti negli anni Novanta ed è stata ripresa l'etichetta degli anni Quaranta».

Non mancano le imprese che si servono del packaging per raccontare la loro storia; si tratta, infatti, di uno strumento molto efficace, utilizzato in modo particolare dalle imprese dell'industria alimentare e conserviera, che scelgono di vestire i propri prodotti di tradizione e autenticità, facendo di quell'"abito" una parte integrante del patrimonio storico custodito tra le mura aziendali. «Noi dobbiamo raccontare la storia dell'azienda prendendo sempre e comunque spunto dal prodotto icona, che non diventa protagonista ma diventa mentore, accompagnatore, punto di riferimento, ispiratore di tante altre cose»: così parla l'amministratore delegato di un'impresa alimentare in merito al prodotto aziendale più conosciuto e apprezzato, la cui immagine è inscindibilmente legata a quella del celebre vasetto che lo contiene. Con i suoi decori, le trasformazioni subite nel corso del tempo e gli innumerevoli tentativi di imitazione da parte dei concorrenti, quel packaging così distintivo è tra gli elementi centrali della strategia di heritage marketing posta in essere dalla storica impresa.

Le imprese a cui ci siamo avvicinati ci hanno fatto intravedere modi diversi per esaltare la storicità del brand, conservarne e rivitalizzarne la forza nel tempo. Per condividere la storia aziendale, come si è visto, si può anche agire sul sistema d'offerta e sulle politiche commerciali, in alcuni casi distribuendo oggetti e prodotti ispirati al vissuto dell'organizzazione. Si tratta del merchandising ispirato all'heritage dell'impresa che, come ci è stato raccontato da chi ha scelto questa strada per valorizzare la propria storia con un immediato risvolto commerciale, consente agli estimatori di un brand di stabilire con esso una speciale connessione, facendo un tuffo del passato attraverso ogni genere di oggetti, dai poster alle locandine storiche fino a francobolli celebrativi.

## *Luoghi*

La corretta implementazione di una strategia di heritage marketing non può prescindere dai luoghi nei quali la narrazione della storia aziendale prende forma, quei luoghi in cui i fili della memoria possono essere riannodati attraverso la raccolta, la conservazione e la valorizzazione di ricordi e testimonianze

nelle forme più varie. Al centro di questa categoria di strumenti dell'heritage marketing mix figurano due luoghi fondamentali per ricostruire la storia dell'impresa e metterla in scena, adattandola alle diverse modalità espressive dei suoi pubblici di riferimento: gli archivi e i musei d'impresa.

La nostra ricerca sul campo, infatti, ha evidenziato il ruolo di tutto rilievo degli archivi d'impresa, in cui fonti e documenti sono raccolti in maniera sistematica per alimentare il patrimonio storico aziendale. «Questo archivio è un giacimento di storia – evidenzia uno degli intervistati – è la miniera più ricca e democratica che esista, perché c'è di tutto al suo interno». Fonti preziose di materiale essenziale per alimentare la strategia di heritage marketing, nelle imprese oggetto di analisi gli archivi sono generalmente chiusi al pubblico ma visitabili su richiesta per consultazione. «Il racconto avviene tramite una serie di foto che siamo riusciti a recuperare dal nostro archivio. In quest'ultimo sono presenti 3,5 km di documenti, bozzetti, audiovisivi, fotografie e molto altro», ha notato uno dei manager intervistati. «Abbiamo 330 stanze di archivio; siamo letteralmente sommersi dalle carte», sottolinea il responsabile di un archivio che ha aperto le porte al pubblico e che rappresenta una realtà unica nel suo genere. Considerevole è il contributo offerto alla valorizzazione del patrimonio culturale dell'azienda e dell'intero territorio di riferimento, che è valso all'archivio prestigiosi riconoscimenti a livello nazionale e internazionale e che, come in altri casi analizzati, ha spinto la sovrintendenza ai beni culturali della regione a tutelarlo.

La nostra indagine ci ha anche dato modo di constatare come in molti casi l'archivio non si limiti a svolgere la funzione conservativa che per definizione è ad esso attribuita, ma assurga anche a fonte di ispirazione per nuovi progetti aziendali. Al riguardo, il brand manager di un'impresa tessile afferma «lavoriamo moltissimo con gli archivi per i nostri clienti, perché tante volte vengono a farsi un giro nell'archivio, vedono un prodotto e dicono “ah, che bello! facciamolo con i fili di oggi”, rivisitandolo in chiave moderna». Un pozzo di idee che affonda le radici nel passato aziendale, a cui attingere per orientare il presente senza perdere il senso e il valore di ciò che è stato. Cospicui gli sforzi compiuti per recuperare e rendere fruibile, anche in formato digitale, il materiale archivistico: «nell'era digitale si fa più fatica, paradossalmente, a far capire qual è il senso della memoria e l'utilità di conservare un documento attuale in memoria digitale. Facciamo fatica ma ci proviamo [...], ci stiamo occupando di un progetto la cui finalità sarà quella di rendere automatici i processi di conservazione dei materiali correnti che avranno un interesse storico. [...] Stiamo svolgendo una sorta di mappatura e indagine della situazione attuale, così da capire come ottenere questo riversamento automatico in archivio». Come emerge dalle parole di uno degli intervistati, dunque, l'archivio rappresenta anche un importante investimento per il futuro delle aziende, per sottrarre le testimonianze di ciò che oggi si sta realizzando all'incuria del tempo.

«Il serbatoio del museo è sempre l'archivio storico [...]. Chi si occupava dell'archivio ha riportato alla luce tanti documenti e ha costruito così un

percorso narrativo proposto in un'unica sala dove si voleva vedere l'impatto con il pubblico». Così uno degli intervistati spiega lo stretto legame dell'archivio con quello che da molti è considerato lo strumento principe della strategia di heritage marketing, il museo d'impresa, ovvero il luogo in cui i tasselli della memoria aziendale, in genere recuperati proprio grazie alla ricerca archivistica, vengono ricomposti per creare un mosaico di ricordi dalla straordinaria forza comunicativa. «Il museo è un asset straordinario», ne è convinto uno degli imprenditori che ci hanno aperto le porte delle proprie aziende, profondamente orgoglioso di aver investito, non senza rischio, per la realizzazione di un luogo che «ha un potenziale unico nel veicolare i contenuti culturali della nostra attività». Attraverso il museo, la narrazione della storia d'impresa assume una dimensione più profonda e si tinge di colori vivaci, in grado di toccare le corde emotive dei visitatori e di coinvolgerli in un racconto che non è una semplice cronologia delle vicende aziendali. Particolarmente efficaci, al riguardo, sono le parole di uno degli intervistati: «se per museo s'intende una raccolta di reliquie, una fabbrica non può esserlo, ma può esserlo, come testimone di contemporaneità, il passato che diventa futuro. Un museo d'impresa non serve a conservare, ma a raccontare un'evoluzione». Similmente, l'amministratore delegato di un'impresa che accoglie nell'annesso museo decine di migliaia di visitatori all'anno ricorda come questo spazio, in cui si snoda un vero e proprio racconto di famiglia, non è stato concepito per autocelebrarsi, né per accogliere oggetti polverosi di qualche interesse, «è un'organizzazione viva [...], una piccola impresa della cultura». Luogo che molti degli intervistati non esitano a inserire tra i più potenti strumenti di corporate communication, il museo d'impresa assolve, dunque, anche a importanti funzioni sociali e culturali, non solo per l'azienda, ma per l'intero territorio in cui è inserito. Ne è convinto uno degli intervistati, che definisce il museo realizzato per celebrare i 150 anni dell'attività di famiglia un «contenitore culturale», che ospita periodicamente mostre, concerti d'autore, eventi di beneficenza, come segno di ringraziamento verso il territorio che ha cullato, pur nelle difficoltà, saperi e tradizioni artigianali. Il nostro approfondimento sul campo ha così tracciato il perimetro più ampio della narrazione attraverso i musei, in cui raramente ci si limita a raccontare la storia di un'impresa o di un prodotto. Spesso, infatti, nel museo trovano spazio il racconto e la condivisione della storia del Paese o della regione di appartenenza, delle tradizioni locali tramandate di generazione in generazione, delle risorse di cui la stessa impresa si è avvalsa per costruire i propri successi. Commenta al riguardo uno degli intervistati: «in realtà è davvero sbalorditivo come in questo museo uno si immetta nella storia passata non solo della nostra impresa, che potrebbe interessare anche solo relativamente il visitatore, ma nella storia della città, dell'Italia, di intrecci stranieri». Lo scrigno dei ricordi si apre ad un pubblico di fruitori potenzialmente molto vasto e al contempo diventa luogo di riferimento per i clienti interni, amministratori e dipendenti. In diversi casi, infatti, il museo viene utilizzato per ospitare attività di formazione o semplici

momenti di incontro e di confronto tra le diverse compagini dell'azienda. Nel luogo in cui la storia aziendale parla da sé, come ha evidenziato qualcuno degli intervistati, sembra più facile costruire un linguaggio comune, basato su un'eredità storica condivisa e per questo in grado di rafforzare l'identità dell'organizzazione e alimentare i valori da cui essa trae linfa vitale.

Accanto ad archivi e musei, altri luoghi possono essere annoverati tra gli strumenti dell'heritage marketing mix. In assenza di spazi *ad hoc*, infatti, la stessa sede dell'impresa può fungere da "luogo della memoria", in cui immergersi per conoscere e apprezzare tradizioni produttive più o meno longeve, respirando l'atmosfera che contraddistingue un'impresa sopravvissuta al trascorrere del tempo. Tra le imprese indagate, diverse hanno iniziato negli ultimi anni a proporsi quali nuove mete del turismo industriale, oggi non più diretto esclusivamente verso stabilimenti industriali dismessi. Come evidenziato dal presidente di una piccola impresa alimentare che ha aperto le porte ai visitatori, il factory tour – realizzato nell'ambito di un più ampio circuito di turismo industriale a livello regionale – rappresenta un ottimo strumento per far conoscere tutto il "mondo" che si cela dietro ai prodotti offerti, creando una connessione particolare, in grado di perdurare nel tempo: «vogliamo che padri e figli vengano da noi insieme, per ritrovare poi nel gusto dei nostri prodotti qualcosa che si identifichi con l'azienda e con la sua storia».

Non meno importante il punto vendita, sempre più spesso concepito come "palcoscenico" della narrazione d'impresa, da progettare e gestire con lo specifico scopo di trasmettere tutto il vissuto dell'azienda e dei suoi brand. Lo dimostra, tra gli altri, il caso di un'impresa del *beverage* oggetto della nostra analisi, che negli ultimi anni ha avviato una politica di distribuzione sempre più spinta verso il *travel retail*, basata sull'apertura di shop nei luoghi di passaggio (stazioni e aeroporti). A questi luoghi, come ha spiegato la responsabile marketing, si è scelto di conferire un'atmosfera intrisa di storicità e tradizione, organizzando un insieme integrato di attività volte a far risaltare le radici storiche dell'azienda anche in contesti di vendita in cui tradizionalmente tutto è ispirato alla velocità e al dinamismo. Il connubio tra tradizione e modernità non stride nemmeno nei punti vendita di un'azienda del settore della mobilità a due ruote, dove la storia è valorizzata attraverso foto e video heritage, per trasmettere l'immagine di un brand che "si evolve senza rivoluzione", conservando un fascino vintage che è elemento di forza.

Pur non essendo un luogo nel senso stretto del termine, le fondazioni rientrano a pieno titolo nell'ambito di questa categoria di strumenti di heritage marketing, configurandosi in alcuni dei casi indagati quale ponte narrativo imprescindibile tra l'impresa che intende perpetuare il proprio patrimonio storico e i destinatari del capitale immateriale in esso racchiuso. Nelle parole di un'archivista incaricata di valorizzare e promuovere il patrimonio culturale di una storica multinazionale «la nostra fondazione conserva un importante pezzo della storia d'Italia, che deve essere conservato, valorizzato e reso pubblico [...],

è un asset fondamentale per la valorizzazione del brand. [...] La nascita della nostra fondazione è avvenuta per volontà dell'azienda, e anche della famiglia, per la conservazione dell'archivio storico aziendale e soprattutto per la sua valorizzazione». Nate soprattutto in seno alle imprese familiari – ma non solo – le fondazioni perseguono come finalità precipua quella di dare continuità ai valori e al pensiero di protagonisti centrali della storia aziendale. Evitare la dispersione del patrimonio storico racchiuso tra le mura aziendali, come alcuni dei protagonisti dei casi studio ci hanno raccontato, è la missione che guida la nascita di una fondazione, chiamata a tutelare le testimonianze del passato, alimentando costantemente il legame tra cultura e impresa.

### *Celebrazioni e relazioni*

Nell'ambito dell'heritage marketing mix, specifici riscontri sono giunti dall'attenzione posta verso gli strumenti relazionali attraverso cui le imprese scelgono di condividere il proprio percorso storico, celebrandone le tappe e i protagonisti più importanti. Tra gli strumenti che abbiamo avuto modo di approfondire, assumono particolare rilievo gli eventi con cui le imprese scelgono di festeggiare il raggiungimento di traguardi e anniversari importanti. Tante delle attività di heritage marketing che abbiamo avuto modo di riscontrare nella nostra analisi sul campo prendono le mosse proprio da un anniversario importante, che in molti casi ha coinciso con i primi cento anni di attività, un giro di boa in occasione del quale ripartire proprio dall'identità e dai valori dell'organizzazione. Con l'avvicinarsi del centenario, come racconta l'amministratore di una storica impresa dell'abbigliamento, «si è cominciato a rivalutare molto il discorso della memoria [...] per mantenere fede alle nostre radici, cercare di capire il passato per prendere scelte rilevanti per il futuro. [...] La storia che si stava facendo importante doveva essere valorizzata; via via che ci si avvicinava ai 100 anni, questo traguardo doveva essere valorizzato, in primo luogo per noi stessi, che siamo un'azienda familiare e quindi questo rappresentava un grosso atto di rispetto verso chi ci aveva preceduto. [...] Abbiamo a questo proposito organizzato una festa e scritto un libro». L'importanza di celebrare un traguardo così importante non è sfuggita nemmeno ad un altro dei nostri imprenditori, che per il compleanno della sua storica impresa di abbigliamento ha organizzato un evento di grande impatto. Per catalizzare l'attenzione di un vasto pubblico, infatti, è stata scelta una location esclusiva e sono stati coinvolti personaggi pubblici, clienti e affezionati del brand, ciascuno incaricato di svolgere il proprio ruolo in una narrazione corale, che trovava il suo completamento in una mostra capace di racchiudere la storia dell'azienda e, con essa, l'evoluzione del costume italiano. Come abbiamo avuto modo di riscontrare, non solo il centenario ma ogni data importante per

l'impresa diventa un pretesto per richiamare l'attenzione di stakeholder interni ed esterni verso la storia dell'impresa, celebrata con eventi di grande impatto mediatico, pubblicazione di monografie, lancio di edizioni limitate dei propri prodotti e, in qualche caso, con un annullo filatelico.

L'indagine sul campo ha anche evidenziato che le imprese ricorrono con una certa frequenza ad eventi organizzati da terze parti o a sponsorizzazioni, sempre con l'intento di veicolare la propria storicità o il ruolo tradizionalmente rivestito in specifici contesti. È il caso, ad esempio, di un'impresa del *beverage* che da oltre settant'anni promuove il più importante premio letterario italiano, o di un'altra impresa del settore che per festeggiare i 150 anni di attività ha ricordato con una mostra di richiamo internazionale lo stretto legame a lungo intrattenuto con il mondo del racing. L'organizzazione di eventi, non solo di natura celebrativa, è un tratto che accomuna buona parte delle imprese oggetto di analisi, a conferma della volontà di portare l'eredità acquisita dal passato fuori dai confini aziendali, per dividerne il valore culturale e sociale con tutti i pubblici di riferimento.

Seppure non pienamente riconosciuto dalla generalità delle imprese investigate, merita di essere menzionato il ruolo delle collaborazioni con altre imprese e dell'associazionismo, ovvero dell'adesione a network di imprese storiche accomunate dall'impegno profuso nella valorizzazione del proprio heritage. Chi ha scelto di investire in relazioni riconosce l'importanza di condividere esperienze per trovare nuove forme di esaltazione del vissuto aziendale. Così la responsabile marketing di una delle imprese indagate descrive i vantaggi dell'adesione a Les Hénokiens, una delle più esclusive associazioni internazionali di imprese storiche: «è stato importantissimo, lo è stato soprattutto nel momento di lancio [...]. Ci siamo rivisti e abbiamo creato non solo relazioni, ma abbiamo anche imparato [...]. Avere visto la loro storia ci ha fatto capire che anche noi avevamo qualcosa da raccontare». Lo stesso entusiasmo emerge dalle parole della curatrice di un museo che è membro di Museimpresa, l'Associazione italiana dei musei e archivi d'impresa: «siamo molto contenti di essere entrati in questa rete molto particolare perché ci riconosciamo nei valori, poi ci affianchiamo alle eccellenze italiane di tutti i settori produttivi più importanti del made in Italy [...], per noi è senz'altro una scelta di valore. Fare rete con gli altri di Museimpresa non può che essere produttivo, per fare esperienza, per confrontarci, per prendere spunto anche da iniziative di altri». Numerosi altri sono i network, anche di carattere più locale, a cui alcune delle imprese analizzate hanno scelto di aderire, quali, ad esempio, l'Unione delle Imprese Storiche Italiane o l'Associazione I Centenari, Aziende Storiche Familiari Campane, a conferma del crescente interesse verso questa forma di implementazione delle strategie di heritage marketing.

## 5. Considerazioni conclusive

Il presente studio certifica la crescente attenzione delle imprese verso la ricerca di modalità innovative e variegate di interazione con gli stakeholder rilevanti, che trovano fondamento nel racconto e nella condivisione del patrimonio storico aziendale. Come evidenziato anche in letteratura, infatti, la storia può diventare la chiave strategica per far emergere gli elementi di distintività dell'organizzazione e tradurli in un vantaggio rispetto ai competitor<sup>22</sup>. Il conseguimento di questo vantaggio, tuttavia, dipende strettamente dalla capacità dell'impresa di attivare contestualmente i diversi strumenti attraverso cui si esplica il potere della narrazione. In merito alle evidenze della nostra analisi, se da un lato si conferma l'eterogeneità dei mezzi, canali, schemi espressivi utilizzabili per valorizzare la natura multidimensionale dell'identità organizzativa<sup>23</sup>, dall'altro emerge la necessità di tracciare un filo rosso che guidi la narrazione, consentendo all'impresa di preservare l'essenza del suo messaggio<sup>24</sup>.

Diverse sono le implicazioni, di natura teorica e manageriale. Innanzitutto, attraverso la nostra indagine sul campo, abbiamo inteso offrire un contributo alla comprensione dell'heritage marketing nella sua sfera operativa, approfondendo la natura multiforme degli strumenti utilizzabili per gestire la narrazione della storia dell'impresa. La *multiple case study research* ci ha consentito di gettare uno sguardo più profondo sulle modalità e sugli strumenti adottati dalle imprese storiche per la narrativizzazione del proprio vissuto storico. È questo, di fatto, il cuore dello sviluppo di una strategia di heritage marketing, il momento in cui le tracce sparse del passato aziendale vengono composte nell'intento di definire il perimetro delle attività da porre in essere per orientare una visione che, pur traendo ispirazione dalla storia, ha un orizzonte lungo. I risultati dell'analisi mostrano in tutta evidenza come la definizione degli aspetti operativi della strategia di heritage marketing dipenda strettamente dalle decisioni assunte nelle precedenti fasi del processo strategico<sup>25</sup>. In particolare, la definizione dell'heritage marketing mix non può prescindere da un'attenta ricognizione di tutte le tracce del percorso compiuto dall'organizzazione, che vanno recuperate coinvolgendo tutti gli attori che a diverso titolo ne hanno incrociato il cammino. Com'è facile immaginare, l'analisi dei casi ha fatto emergere sostanziali differenze nel potenziale di heritage delle imprese indagate, cui corrispondono scelte altrettanto differenti in termini di target audience prescelti per la narrazione e obiettivi prefissati. Diversi sono i contenuti e i linguaggi, simbolici ed esperienziali, che le imprese possono adottare per infondere fiducia ed empatia nei consumatori e negli interlocutori esterni, ma anche per rafforzare il senso di appartenenza

<sup>22</sup> Brown *et al.* 2003; Montemaggi, Severino 2007; Napolitano *et al.* 2018.

<sup>23</sup> Burghausen, Balmer 2014.

<sup>24</sup> Invernizzi, Romenti 2015.

<sup>25</sup> Napolitano *et al.* 2018.

dei clienti interni. Particolare attenzione, dunque, deve essere posta nella costruzione dell'impianto narrativo, cui segue la creazione del mix di strumenti attraverso cui veicolarlo. In altri termini, in questa fase gli sforzi gestionali e organizzativi devono convergere per rispondere a due fondamentali quesiti, riguardo a "cosa narrare" e "come narrarlo". A tal proposito, interessanti implicazioni emergono con riferimento alle imprese dell'industria alimentare e del *beverage* a cui, come si è detto, abbiamo rivolto specifica attenzione in una tappa intermedia del nostro percorso di ricerca, coincisa con la partecipazione al Convegno tenutosi presso l'Università di Macerata nel novembre 2019. Per le imprese oggetto di indagine, riscoprire e valorizzare il proprio passato significa anche, necessariamente, scavare nelle tradizioni dei territori di appartenenza per far emergere l'identità culturale racchiusa nei propri prodotti, riconosciuti come parte integrante del patrimonio immateriale che le comunità locali hanno alimentato e custodito nel tempo. Come è emerso dalla nostra analisi, la storia al centro della strategia di heritage marketing posta in essere dalle imprese del *food and beverage* non è solo quella racchiusa nella memoria organizzativa, nei documenti d'archivio e nelle foto della famiglia imprenditoriale o dei soci fondatori. Al centro della narrazione, infatti, c'è sempre il territorio, che non si limita a fare da sfondo alle vicende dei protagonisti della storia aziendale, ma contribuisce a scriverne il destino, imprimendo una firma indelebile su quei prodotti che, di generazione in generazione, hanno portato nel mondo la percezione di alta qualità del mangiare e bere italiano. In tal senso, per le imprese dell'industria alimentare e del *beverage* il concetto di heritage si lega a doppio filo con quello di *terroir*, un concetto multidimensionale che affianca alle componenti fisiche di un determinato territorio (dalla composizione del suolo al clima) quelle umane, sociali e relazionali, altrettanto importanti nel determinare l'unicità e la distintività dei prodotti legati al territorio stesso<sup>26</sup>. In questa accezione, il *terroir* è esso stesso una storia, ovvero la narrazione del background unico e inconfondibile di un prodotto, dei luoghi in cui le tradizioni produttive sono custodite, degli uomini e delle donne che nel tempo hanno plasmato l'identità delle organizzazioni e dei territori che le accolgono. La nostra riflessione sulle imprese agroalimentari ci ha dunque consentito di rilevare l'importanza del territorio d'origine quale dimensione del patrimonio storico aziendale, la cui narrazione non solo conferisce al prodotto un'ulteriore misura di autenticità, ma contribuisce a collocare l'impresa in un sistema di valori e di ideali profondamente radicati nella cultura di un luogo<sup>27</sup>.

Risulta evidente che le specifiche azioni implementate per valorizzare il patrimonio storico di un'impresa possono essere ricondotte contemporaneamente a più di una delle categorie dell'heritage marketing mix identificate attraverso l'analisi. Com'è emerso dai casi, ad esempio, la narrazione attraverso parole

<sup>26</sup> Garofano, Riviezzo 2016; Riviezzo *et al.* 2017.

<sup>27</sup> Trubek 2008.

e immagini risulta determinante per la costruzione del racconto che va in scena nei luoghi della memoria, così come l'organizzazione di eventi celebrativi, la realizzazione di prodotti di ispirazione storica o di un museo poggiano sulla disponibilità di materiali e testimonianze storiche custoditi negli archivi. Pare dunque opportuno ribadire – come già avevamo fatto nel precedente contributo su questa Rivista che era mosso da simili finalità<sup>28</sup> – che la suddivisione e la categorizzazione di strumenti e modalità operative di narrativizzazione dell'heritage organizzativo qui proposte hanno una valenza essenzialmente analitica e descrittiva e rispondono all'esigenza di tracciare il perimetro delle poliedriche attività che le imprese storiche hanno a disposizione per la valorizzazione della propria identità.

A questa considerazione se ne lega un'altra altrettanto importante, che pure emerge in tutta evidenza dai casi da noi sviluppati, a conferma anche di precedenti contributi<sup>29</sup>. L'eterogeneità degli strumenti da mettere in campo pone l'esigenza di competenze specialistiche, non sempre rinvenibili all'interno dell'organizzazione, e dunque la necessità di integrare le conoscenze e le tecniche di marketing con quelle di altre discipline, quali la storia e l'archivistica d'impresa.

La lettura integrata dei risultati ottenuti ci conduce a un'ultima riflessione, che porta con sé rilevanti implicazioni soprattutto di carattere manageriale. Ciò che pare evidente è che, affinché l'impresa possa mettere a frutto la ricchezza degli strumenti potenzialmente a disposizione per il racconto della sua storia e del suo vissuto, risulta fondamentale una profonda riflessione strategica sugli obiettivi e sui destinatari privilegiati di quel racconto. Risulta chiaro, infatti, che l'heritage marketing non può identificarsi con i soli strumenti utilizzati, pur in modo efficace, per la narrazione del “viaggio” compiuto dall'impresa nel corso del tempo. Quegli strumenti, infatti, devono essere legati da un disegno strategico che garantisca la coerenza delle azioni implementate e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder che hanno a cuore la storia dell'impresa. In altri termini, la definizione di una strategia chiara, univoca e condivisa è una condizione essenziale affinché la narrazione del vissuto dell'organizzazione, attraverso gli strumenti qui richiamati, costituisca un'effettiva occasione per recuperare e valorizzare la memoria aziendale.

### *Riferimenti bibliografici / References*

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.

<sup>28</sup> Riviezzo *et al.* 2016.

<sup>29</sup> Martino 2013; Montemaggi, Severino 2007; Napolitano *et al.* 2018.

- Bhattacharya C.B., Korschun D. (2008), *Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer*, «Journal of Public Policy & Marketing», 27 (Spring), pp. 113-16.
- Boje D. (1991), *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, «Administrative Science Quarterly», 36, n. 1, pp. 106-26.
- Brown S., Kozinets R.V., Sherry Jr J.F. (2003), *Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning*, «Journal of Marketing», 67, n. 3, pp. 19-33.
- 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.
- Carù A., Cova B., eds. (2007), *Consuming experience*, Oxon: Routledge.
- Czarniawska B. (2004), *Narratives in Social Science*, London: Sage.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building theories from case study research*, «Academy of Management Review», 14, n. 4, pp. 532-550.
- Fontana A. (2013), *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano: Etas.
- Gabriel Y. (1991), *Turning Facts into Stories and Stories into Facts: An Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore*, «Human Relations», 44, n. 8, pp. 857-75.
- Garofano A. (2018), *L'anima del vino tra cultura d'impresa e identità territoriale. Il caso La Guardiense*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Garofano A., Riviezzo A. (2016), *Il terroir come leva per valorizzare l'identità culturale locale. Un'indagine tra i produttori vitivinicoli del Sannio*, in *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, a cura di M.R. Napolitano, V. Marino, Napoli: Editoriale Scientifica, pp. 251-274.
- Harvey M., White L., Frost W., eds. (2014), *Wine and identity: branding, heritage, terroir*, London: Routledge.
- Hillebrand B., Driessen P.H., Koll O. (2015), *Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 43, n. 4, pp. 411-428.
- Hult G.T.M., Mena J.A., Ferrell O.C., Ferrell L. (2011), *Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework*, «AMS Review», 1, n. 1, pp. 44-65.
- Invernizzi E., Romenti S. (2015), *Progetti di misurazione dei risultati della comunicazione*, Milano: FrancoAngeli.
- Martino V. (2013), *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*, Acireale-Roma: Bonanno.
- Misiura S. (2006), *Heritage Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano: Franco Angeli.
- Mora P., Livat F. (2013), *Does storytelling add value to fine Bordeaux wines?*, «Wine Economics and Policy», 2, n. 1, pp. 3-10.

- Musacchio Adorasio A.L. (2009), *Storytelling in Organizations. From theory to empirical research*, Houndmills: Pelgrave McMillan.
- Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A. (2018), *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Napolitano M.R., Riviezzo A. (2019), *Stakeholder engagement e Marketing: una sfida da cogliere o già vinta?*, «Micro&Macro Marketing», XXVIII, n. 3, pp. 401-406.
- Napolitano M.R., Riviezzo A. (2020), *Ravvivare la dimensione strategica del marketing attraverso processi di stakeholder engagement*, «Micro&Macro Marketing», XXIX, n. 1, pp. 15-18.
- Riviezzo A., Garofano A., Napolitano M.R. (2016), “*Il tempo è lo specchio dell’eternità*”. *Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 13, pp. 497-523.
- Riviezzo A., Garofano A., Granata J., Kakavand S. (2017), *Using terroir to exploit local identity and cultural heritage in marketing strategies: An exploratory study among Italian and French wine producers*, «Place Branding and Public Diplomacy», 13, n. 2, pp. 136-149.
- Salmon C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Roma: Fazi Editore.
- Trubek A.B. (2008), *The Taste of Place. A Culinary Journey into Terroir*, Berkeley: The University of California Press.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Thousand Oaks: CA Sage publications.

**JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor in-chief**  
Pietro Petrarola

*Texts by*

Chiara Aleffi, Galina Bakhtiarova, Simone Betti, Camilla Cattarulla,  
Alessio Cavicchi, Giovanni Ceccarelli, Annapia Ferrara, Concetta Ferrara,  
Emanuele Frontoni, Antonella Garofano, Federica Locatelli,  
Maria Pia Maraghini, Chiara Mignani, Philippe Morel,  
Maria Rosaria Napolitano, Enrico Panichelli, Marina Paolanti,  
Paolo Passarini, Gigliola Paviotti, Roberto Pierdicca, Angelo Riviezzo,  
Irene Rocchetti, Annamaria Romagnoli, Cristina Santini,  
Luca Sorichetti, Sabrina Tomasi, Giovanni Zottola

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

**eum** edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362  
ISBN 978-88-6056-669-0

Euro 25,00