

Corso di Laurea
Magistrale

in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

Heritage Marketing

Strategie di valorizzazione del patrimonio storico delle imprese della
moda ed effetti sulla disponibilità a pagare dei consumatori.

Relatrice / Relatore

Prof. Andreas Hinterhuber

Laureanda/o

Federico Maria Maiocchi

Matricola 856519

Anno Accademico

2020 / 2021

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE, SCOPO E METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	1
1. CORPORATE HERITAGE: UN PREZIOSO PATRIMONIO PER L'IMPRESA.....	10
DEFINIZIONE E CONCETTI PRINCIPALI	10
CORPORATE HERITAGE E BRAND AUTHENTICITY	13
I RISCHI DELLO SFRUTTAMENTO DEL CORPORATE HERITAGE E LA SOLUZIONE DELLA MITOPOIESI	17
IL CONCETTO DI CORPORATE HERITAGE PER LE AZIENDE DEL SISTEMA MODA	19
2. HERITAGE MARKETING E GESTIONE DELLA MEMORIA.....	23
EVOLUZIONE DEL CONCETTO E CONTESTO DI ORIGINE.....	23
HERITAGE E COMPETENZE MANAGERIALI PER LA GESTIONE E CONSERVAZIONE DELLA MEMORIA.....	27
LO SFRUTTAMENTO DELLA MITOPOIESI PER LA CREAZIONE DI VALORE PER IL MARCHIO E UNA SOLIDA BRAND COMMUNITY.....	30
TENTATIVI DI APPROCCI CONDIVISI PER LA GESTIONE DEL CORPORATE HERITAGE DELLE IMPRESE DEL MADE IN ITALY	34
3. TECNICHE E STRATEGIE DI ATTUAZIONE DELL'HERITAGE MARKETING.....	36
L'ARCHIVIO D'IMPRESA	37
IL MUSEO D'IMPRESA	43
DEFINIZIONE E TRATTI DISTINTIVI DEL MUSEO D'IMPRESA.....	44
LE FUNZIONI E GLI OBIETTIVI DEL MUSEO D'IMPRESA.....	47
IL MUSEO D'IMPRESA PER LE AZIENDE DELLA MODA	51
HERITAGE E RETAIL: I MUSEUM SHOP.....	54
IL RUOLO DEI FLAGSHIP STORE NELLA CELEBRAZIONE DEL CORPORATE HERITAGE E NEL CONSOLIDAMENTO DELLA BRAND IMAGE.....	59
L'EVENTO HERITAGE.....	64
EVENTI AZIENDALI, COMMUNITY E CORPORATE HERITAGE.....	64

<i>GLI EVENTI PER LE AZIENDE DELLA MODA: SFILATE E SFRUTTAMENTO DEL PATRIMONIO STORICO E CULTURALE D'IMPRESA</i>	67
LA COMUNICAZIONE DEL CORPORATE HERITAGE	70
<i>LA COMUNICAZIONE ONLINE DEL CORPORATE HERITAGE</i>	74
<i>LA COMUNICAZIONE ONLINE DI UN HERITAGE BRAND ITALIANO: IL CASO MALO S.P.A.</i>	76
4. RIPERCUSSIONI ECONOMICHE DELLO SFRUTTAMENTO DEL CORPORATE HERITAGE DA PARTE DELLE AZIENDA DELLA MODA. ...	81
INTRODUZIONE	81
<i>LA DISPONIBILITA' DEI CONSUMATORI A PAGARE UN PREMIUM PRICE PER I PRODOTTI DI UN HERITAGE BRAND</i>	83
METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	85
DESCRIZIONE DEL CAMPIONE USATO PER LA RICERCA	92
FASI DELL'ELABORAZIONE DEI DATI E STRUTTURA DEL MODELLO IN SMART - PLS.....	97
<i>MEASUREMENT MODEL, AFFIDABILITÀ E VALIDITÀ DEL MODELLO</i>	99
<i>STRUCTURAL MODEL E PROCEDURA DI BOOTSTRAPPING</i>	105
<i>ANALISI DEL MODERATOR EFFECT DELLA VARIABILE "LONG TERM ORIENTATION"</i>	107
ANALISI DEI DATI	110
INTERPRETAZIONE DEI DATI E CONSEGUENZE RILEVANTI PER LE STRATEGIE DI MARKETING.....	112
5. CONCLUSIONI E LIMITI DELLA RICERCA.....	116
6. BIBLIOGRAFIA	123
7. APPENDICI.....	129
TABELLA 1 - ITEMS PER LA RILEVAZIONE DEGLI ATTRIBUTI DELL'HERITAGE DI UN BRAND.	129
TABELLA 2 - ITEMS PER LA SCALA DI RILEVANZA DELLA PERCEZIONE DELL'HERITAGE DI UN BRAND.....	131
TABELLA 3 - SCALA DI MISURAZIONE DELLA WILLINGNESS TO PAY DEI CONSUMATORI PER I PRODOTTI DI UN HERITAGE BRAND	132
TABELLA 4 - SCALA DI MISURAZIONE DELLA LONG TERM ORIENTATION.	133

TABELLA 5 - MEDIA E STANDARD DEVIATION DELLA SCALA PER GLI ATTRIBUTI DELL'HERITAGE E PER LA PERCEZIONE DELL'HERITAGE.	133
---	-----

1. INTRODUZIONE, SCOPO E METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'elaborato tratta delle modalità con cui le aziende del settore *fashion & luxury* sfruttano il loro patrimonio culturale e storico come leva promozionale, comunicativa e di marketing. Vengono esaminate le tecniche e le strategie di valorizzazione di tale patrimonio in un'ottica di *heritage marketing* attuate e/o attuabili dalle aziende del settore preso in esame.

Elemento fondamentale della trattazione è la percezione del *corporate heritage* come fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e fattore spendibile per offrire un valore esperienziale al consumatore, per migliorare i risultati economici aziendali (sia in termini di vendite che di fatturato) e per contribuire a costruire una solida *brand image*. Nella prima parte dell'elaborato verranno discussi i principali tentativi di definizione del *corporate heritage* insieme ai diversi elementi che contribuiscono a configurarlo e caratterizzarlo.

Negli anni, specialmente negli ultimi decenni, è stata posta particolare attenzione al patrimonio culturale delle imprese del settore moda inteso come *asset* che il management delle aziende può sfruttare sia per offrire un valore aggiunto percepito come significativo dai consumatori, tramite l'attribuzione di autenticità ai *brand*, sia per offrire alle marche la possibilità di ottenere un posizionamento di mercato migliore rispetto ai concorrenti con la creazione di *brand identity* distinguibili.

Oltre agli sforzi e alle competenze manageriali che la valorizzazione dell'*heritage* richiede alle organizzazioni, risulta interessante indagare quale sia stata l'evoluzione della letteratura scientifica che si occupa dell'argomento. Innanzi tutto, i trend che possono spiegare il crescente interesse che si è sviluppato attorno al tema dell'*heritage marketing* a partire dagli anni Novanta sono:

- l'evoluzione delle strategie comunicative il cui obiettivo si sposta dalla comunicazione del prodotto alla valorizzazione del brand seguendo un approccio maggiormente *corporate*;
- la rilevanza che viene attribuita ai temi della longevità, alla memoria e alla vitalità dei brand in un contesto di mercato e in un settore in cui l'aspettativa di vita delle marche risulta essere mediamente breve (Martino-Lovari, 2016).

Secondo gli studiosi, i brand tenderebbero a riscoprire e valorizzare il proprio passato come forma di difesa dalle sfide che un mercato particolarmente mutevole presenta loro. In tal modo la *corporate identity*, la reputazione del marchio e le relazioni con i media e con i principali *stakeholders* possono essere significativamente rinforzate e ampliate.

Nella letteratura scientifica possono essere riscontrate numerose pubblicazioni relative al *framework* teorico, con particolare riferimento alla definizione e alle caratteristiche dell'*heritage* d'impresa e al motivo per il quale ad esso venga attribuita particolare rilevanza. A questo proposito di particolare interesse sono le pubblicazioni di John M.T. Balmer e Mario Borghausen.

Altre ricerche si sono soffermate sull'importanza di valorizzare il patrimonio culturale delle imprese al fine di offrire un valore aggiunto percepito dei consumatori come significativo. Da queste pubblicazioni emerge come il *corporate heritage* risulti essere una componente fondamentale dell'autenticità del brand e come esso possa, di conseguenza, determinare una preferenza nelle scelte di acquisto degli acquirenti.

Oltre alle pubblicazioni di Marco Montemaggi (Montemaggi, M. and Severino, F., Milano, 2007. *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Franco Angeli.), studi più specifici riguardano le strategie e le tattiche appartenenti al cosiddetto "*heritage mix*" che le aziende possono utilizzare per comunicare e sfruttare il *corporate heritage* come fonte di vantaggio competitivo.

A complemento della literature review, in tabella 1 sono indicati i principali contributi apportati alla letteratura scientifica che maggiormente aiutano a circoscrivere il tema della valorizzazione del corporate heritage.

Autore	Titolo	Temi trattati	Conclusioni
Aaker, 1996	Measuring brand equity across products and markets.	Misurazione del valore di un brand tramite un'apposita scala di valutazione.	Si fornisca ai manager uno strumento con cui valutare la brand equity a partire dai prodotti e dai mercati in cui si opera.
Alexander, 2009	Brand authentication: creating and maintaining brand auras.	Metodologie per la creazione e lo sfruttamento di un mito attorno al brand nel mercato.	L'aura di tradizione e leggenda costruita e mantenuta attorno ai brand contribuisce ai

			risultati che essi conseguino nel mercato.
Amari, 1999	Dalla cultura d'impresa al museo aziendale.	Organizzazione della cultura aziendale tramite lo strumento del museo aziendale.	L'organizzazione di un museo d'impresa consente di rafforzare e tramandare la cultura d'impresa.
Balmer, 2019	Marketing, the past and corporate heritage	Prospettiva generale sul tema dell'heritage marketing.	L'heritage d'impresa è cruciale per la valorizzazione del brand.
Balmer-Borghausen, 2015	Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective.	Tecniche per la corretta valorizzazione del corporate heritage in un'ottica di tutela e conservazione.	Il corporate heritage deve essere gestito in ottica di valorizzazione attiva e contemporanea piuttosto che di mera custodia.
Bearden et al., 2006	A measure of long-term orientation: development and validation.	Scala di valutazione dell'orientamento al lungo termine degli intervistati ad un sondaggio.	Si fornisce una scala di valutazione per l'orientamento al lungo termine di un consumatore.
Boccardi et al., 2016	The role of heritage and authenticity in the value creation of fashion brand.	Creazione di valore per un brand di moda dato dal ruolo dell'heritage aziendale.	Per un fashion brand il patrimonio culturale risulta essere un asset fondamentale per potersi differenziare dalla concorrenza.
Bonfiglio-Dosio, 2003	Archivi d'impresa.	Aspetti generali ed organizzativi per la strutturazione degli archivi d'impresa.	L'archivio d'impresa è il principale strumento che consente di organizzare il patrimonio documentale dell'azienda.
Brown et al., 2003	Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of branding meaning.	Tecniche di retro-branding per i marchi che intendono sfruttare il proprio patrimonio storico e culturale.	Per i brand definibili come "heritage brand", il retro-marketing si presenta come una fondamentale occasione di promozione.
Kent, 2011	Heritage and innovation in luxury brands' flagship stores.	L'evocazione del corporate heritage nella configurazione degli	I flagship store sono contesti in cui sempre più i brand possono

		store monomarca del brand.	consolidare la propria immagine con simbolismi ed elementi tradizionali.
Marino-Lovari, 2016	When past makes news: cultivating media relations through brand heritage.	Lo sfruttamento del corporate heritage come leva per stimolare l'interesse mediatico verso il brand.	Il corporate heritage può essere elemento e pretesto per stimolare l'interesse dei media nei confronti del marchio.
Marino-Montera, 2019	Online communication and luxury heritage brand towards the E-HBC matrix.	Sviluppo di un metro di valutazione della comunicazione online di un brand del lusso dotato di corporate heritage.	Internet è un mezzo il cui utilizzo deve essere integrato con le tecniche di valorizzazione del patrimonio storico d'impresa.
Pistilli, 2018	The heritage creativity interplay. How fashion designers are reinventing heritage as modern design: the french case.	L'influenza che il patrimonio storico delle aziende di moda esercita sull'attuale design delle collezioni.	Il patrimonio storico e culturale d'impresa è fonte di ispirazione per lo sviluppo creativo dei brand della moda.
Pozzi, 2016	Heritage&profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa.	Tecniche di sfruttamento del patrimonio storico delle imprese in modo da ottenere da esso un significativo vantaggio competitivo per l'impresa.	Per le imprese del made in Italy sta sempre più assumendo importanza lo sfruttamento del proprio passato e cultura per la valorizzazione dei marchi commercializzati.

Tabella 1

La trattazione proseguirà con un'analisi teorica dell'argomento, con la definizione dei principali concetti necessari per la comprensione della materia e una rassegna nella quale vengono dettagliate le strategie e le tecniche che le imprese possono utilizzare per la valorizzazione del proprio patrimonio culturale. A tal proposito, particolare rilevanza verrà data a:

- Il museo e gli archivi d'impresa. Questi sono definiti come elementi che, oltre ad essere luoghi di celebrazione dell'identità del brand, consentono il dialogo

tra l'*heritage* e l'attività degli uffici marketing e commerciali delle aziende. I materiali d'archivio, se organizzati secondo criteri ordinati e predefiniti, possono infatti essere utili per la creazione di contenuti per le moderne campagne e attività di marketing dei brand.

- La comunicazione online del *corporate heritage*, con riferimento alle attività che consentono al brand di comunicare il proprio patrimonio culturale ad un ampio pubblico utilizzando i canali resi accessibili dal mezzo di internet (come per esempio i contenuti divulgati tramite i social media). Nella discussione di questo aspetto, sono state affrontate le difficoltà di conciliare la natura tecnologica, immediata e ad ampio *reach* di internet con quella legata all'esperienzialità e alla sfera emotiva della cultura e della tradizione aziendale.
- L'*heritage* e la relazione tra brand e media. Il passato dell'impresa può divenire un mezzo con il quale generare attenzione mediatica attorno al marchio.
- L'utilizzo di elementi e simboli evocativi del passato del brand per una configurazione dei *flagship store* identificativa del brand. I negozi di diretta proprietà del marchio diventano dei luoghi di celebrazione del brand, del suo passato e del sistema di valori che si sono sedimentati nel tempo in cui al consumatore può venire offerta una *brand experience* completa e memorabile.
- L'organizzazione e promozione di eventi celebrativi o commemorativi relativamente a episodi che caratterizzano la storia del marchio o l'inaugurazione di mostre ed esposizioni. Tramite questo tipo di attività l'impresa spesso riesce a generare attenzione ed eco mediatica attorno al brand.
- L'utilizzo dell'*heritage* per la creazione di prodotti *heritage* e "iconici": spesso simboli e temi che evocano la tradizione e il passato del brand vengono riutilizzati e richiamati nei nuovi prodotti a scopo evocativo e identificativo.

Per la prima parte dell'elaborato, viene attuata una *review* della letteratura scientifica necessaria per la comprensione dell'argomento nelle sue diverse sfaccettature allo scopo di offrire una visione ordinata dei diversi ambiti in cui il tema si articola.

Con la ricerca, l'analisi e la rielaborazione dei testi e degli articoli scientifici, si tenta, da un lato, di offrire una panoramica rispetto all'*heritage marketing* e i diversi ambiti ad esso afferenti, dall'altro, di porre in evidenza le prospettive di sviluppo dell'attività di valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese e le difficoltà che queste ultime possono riscontrare.

La letteratura scientifica rispetto al corporate heritage marketing risulta essere tutt'ora relativamente modesta e pochi sono i contributi accademici provenienti da studiosi italiani (a dispetto del fatto che l'heritage risulta essere una leva competitiva di fondamentale importanza soprattutto per le imprese del nostro Paese). Il fatto che il tema sia ancora scarsamente trattato contribuisce a rendere complessa l'attività di offrire una panoramica su quelli che sono gli strumenti di cui le imprese dispongono per valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale.

Le tecniche utilizzate e le fonti consultate ai fini della ricerca dei suddetti contributi scientifici sui quali la trattazione (almeno nella prima sezione) si basa, sono principalmente le seguenti:

- si è fatto ampio uso di banche dati specializzate nell'archiviazione di risorse dedicate al management (rese accessibili tramite il sito dell'università Ca' Foscari). Tra queste risulta necessario citare: Business Source Ultimate, Emerald Insight e Taylor & Francis Online-Journals.
- sono state utilizzate risorse provenienti da fonti di comprovata autorevolezza e riviste scientifiche affermate. In particolare: Journal Of Brand Management, Marketing Theory, International Business Research, Journal of Marketing, Journal Of Business Research, International Journal of Business and Management, European Journal of Marketing, Innovative Marketing, Corporate Communications: An International Journal. Gli articoli da essi tratti sono indicati nel testo e citati per esteso nella sezione dedicata alla bibliografia.
- per ampliare la base di contributi scientifici a supporto di ogni argomento trattato si sono anche analizzati, con un processo "a cascata", i supporti bibliografici su cui si basavano gli articoli precedentemente presi in considerazione. Con questa tecnica, i temi affrontati sono stati arricchiti di osservazioni provenienti da contributi scientifici via via sempre più specializzati e approfonditi.

Dalla discussione ed esposizione generica dei diversi argomenti, si è poi passati alla specifica contestualizzazione rispetto alle attività svolte dalle imprese operanti nel settore della moda. La scelta di concentrarsi sulle aziende della fashion industry deriva dalla considerazione secondo la quale offrire una soddisfacente panoramica delle tecniche di heritage marketing, generalizzandola alle imprese di ogni settore, risulterebbe essere un obiettivo troppo ambizioso e difficilmente raggiungibile in quanto le aziende operanti in mercati diversi operano secondo dinamiche non comparabili le une con le altre.

È stata tralasciata, di conseguenza, l'analisi di tutte le trattazioni riguardanti le modalità con le quali altre tipologie di aziende riescono a sfruttare il proprio patrimonio storico e culturale. Si pensi, nel caso italiano, al numero insieme di aziende automobilistiche e motociclistiche che fanno del proprio passato e della propria eredità culturale un perno attorno al quale strutturare la propria comunicazione e la propria attività di marketing (alcuni esempi possono essere Alfa Romeo, Ducati e Ferrari).

La seconda sezione dell'elaborato prevede, invece, una raccolta ed elaborazione maggiormente diretta di dati dalle imprese del settore moda tramite interviste e analisi dell'incidenza delle attività di valorizzazione dell'*heritage* nel budget di marketing, e nei risultati delle vendite.

Una specifica riflessione sarà dedicata alle possibili modalità con le quali le imprese possono valutare la redditività dei negozi integrati nei musei d'impresa. A tale scopo vengono proposti indici specifici per la misurazione dell'efficienza in termini economici dei museum shop in vari ambiti.

La criticità alla quale si proverà a fare fronte è quella della mancanza di metodi efficaci per la valutazione dei risultati ottenuti dalle imprese grazie allo sfruttamento della propria eredità culturale e storica partendo dall'analisi di quanto fino ad ora attuato dalle aziende operanti nel campo della moda.

L'analisi e la formulazione di indici numerici e specifici che riescano a riflettere l'effettiva efficacia delle iniziative di *heritage marketing* intraprese dalle aziende e il peso che esse assumono sui risultati economici da esse conseguiti soprattutto in termini di fatturato, profitti e vendite, risulta essere un obiettivo troppo ambizioso. Ciò che ostacola la creazione di indici e metodi di misurazione convenzionali per la misurazione dell'efficacia ed efficienza delle iniziative di *heritage marketing* sono: la grande eterogeneità di tipologie, dimensioni e configurazione delle aziende dotate di corporate heritage e l'ampiezza delle tattiche potenzialmente a loro disposizione per la valorizzazione dei rispettivi patrimoni storici e culturali.

Risulta, dunque, più agevole, e addirittura più significativa, la valutazione dell'influenza che il corporate heritage esercita sulla disponibilità a pagare dei consumatori per l'acquisto di prodotti di un'azienda "storica" della moda.

Dare un'idea di quanto mediamente la storia e la cultura di un brand influiscano sulla willingness to pay dei consumatori aprirà, conseguentemente, a considerazioni rispetto

agli effetti che esse hanno sui risultati economici in termini di vendite e profitti delle imprese.

La motivazione che ha portato alla scelta del tema descritto per lo svolgimento di questa tesi è il crescente peso che la valorizzazione del patrimonio culturale assume nell'attività di marketing dei brand e l'obiettivo che la trattazione si pone risulta essere duplice: l'intento è, da un lato, quello di offrire una panoramica strutturata rispetto alle attività che fanno parte del vasto *heritage mix*, dall'altro, quello di offrire un'analisi empirica e indici specifici con la quale quantificare gli effetti dell'*heritage marketing* da un punto di vista economico e l'importanza che il patrimonio culturale e storico del brand ricopre nel valore che i marchi trasmettono al consumatore.

In tabella 2, sono indicati gli orientamenti che caratterizzano i principali contributi della letteratura esistente riguardo al tema.

In nessuno dei principali articoli che costituiscono la base della letteratura sul tema viene affrontata la questione della ripercussione economica della valorizzazione del corporate heritage, in particolare sulla disponibilità a pagare dei consumatori.

Questo tema costituirà il principale contributo che questo elaborato intende offrire a quanto già presente nello stato dell'arte.

Fonte	Analisi quantitativa	Analisi qualitativa	Raccolta dati con questionari o	Analisi di tecniche di heritage marketing	Analisi dalla prospettiva d'impresa	Analisi dalla prospettiva del consumatore	Ripercussioni sulla WTP del consumatore
Aaker, 1996	X				X		
Balmer, 2019		X		X	X		
Balmer, 2017		X		X		X	
Bonfiglio-Dosio, 2013		X		X	X		
Brown et al, 2003		X		X	X		
Gilodi, 2002		X		X	X		
Kent, 2011		X		X	X		
Marino-Lovari, 2016							
Pattuglia et al, 2015	X		X			X	

Balmer-Chen, 2017	X		X			X	
Paek et al., 2019	X		X		X		

Tabella 2 - Orientamenti della letteratura

1. **CORPORATE HERITAGE: UN PREZIOSO PATRIMONIO PER L'IMPRESA.**

DEFINIZIONE E CONCETTI PRINCIPALI

In uno scenario di mercato caratterizzato da un graduale rallentamento nella crescita, dal raggiungimento della maturità nel ciclo di vita e dalla sovraesposizione dei consumatori alle opzioni di acquisto, il *corporate heritage*, per come verrà in seguito definito, e la *brand authenticity* possono costituire elementi che le imprese del settore moda possono sfruttare per attuare una netta distinzione dai competitors, rafforzare la propria *brand identity* e *perception* e per ottenere un migliore posizionamento. L'evocazione del passato del brand tramite la valorizzazione dell'*heritage* può inoltre costituire una fonte di vantaggio competitivo durevole, sostenibile e difficilmente imitabile dai concorrenti per le imprese che lo sfruttino utilizzando le tecniche di *heritage marketing* e nell'ambito dell'attività di *storytelling* d'impresa. La piena maturità nello sfruttamento del proprio patrimonio culturale da parte dell'impresa porterebbe alla piena integrazione dell'*heritage* nella strategia di marketing e alla creazione di un *brand identification system* permeato di tradizioni e simbolismi evocativi della storia del marchio.

Il potere del passato della marca non influisce solo sull'attività di promozione attuata dall'impresa, ma anche sulla percezione e sulle abitudini di acquisto dei consumatori in quanto offre loro soddisfazione agli stimoli di identificazione, assume significati sociali, psicologici, simbolici ed emozionali. Nel definire quali siano i benefici che una corretta strumentalizzazione dell'*heritage* può portare ai consumatori, Balmer e Borghausen (2019) menzionano anche la "lucidatura" della patina che ricopre il brand e il cosiddetto "*emotional well-being*" degli acquirenti.

Dal punto di vista del valore che l'*heritage* può rappresentare per il consumatore, l'interesse degli studiosi si concentra sugli elementi del consumo "nostalgico", del retro-marketing e del consumo consapevole, selettivo e critico che spinge verso la predilezione di brand con un solido patrimonio storico e culturale.

In un'accezione più generica, le attività del consumo dal lato della domanda e del marketing dal lato dell'offerta contribuiscono entrambe a portare gli elementi del passato delle imprese nel presente attribuendogli omnitemporalità e costituendo a tutti gli effetti una nuova forma di temporalità.

Una volta affermata l'importanza dell'*heritage* per le imprese del settore moda e le motivazioni che spingono sempre più studiosi a indagarne gli elementi e le potenzialità, risulta necessario provare a inquadrarne la definizione.

Non è tuttavia semplice definire con precisione cosa sia il *corporate heritage* anche in ragione del fatto che si tratta di un *asset* intangibile che assume connotazioni e configurazioni diverse a seconda dell'impresa che viene presa in esame, del settore in cui essa opera e del tipo di attività che svolge.

Tale eterogeneità relativa ai tratti caratteristici del patrimonio culturale delle imprese è la motivazione che giustifica da un lato l'assenza di una concezione univoca, dall'altro la presenza di definizioni molteplici bensì per molti versi complementari.

Una delle definizioni più esaustive riscontrata nella letteratura scientifica è quella di John M.T. Balmer (2015) che definisce il *corporate heritage* sia come il tratto caratteristico con il quale alcuni brand riescono a collegare il passato con il presente e il futuro facendo leva su alcuni aspetti della storia e dei valori della marca sedimentati nel tempo, sia come un valore intangibile che valga la pena di essere mantenuto, valorizzato e tramandato che consente agli *stakeholders* di perseguire obiettivi attuali.

L'ampiezza del perimetro definito dal concetto di *corporate heritage* apre anche a un'interpretazione ambivalente di cosa esso possa rappresentare: se per gli *stakeholders* interni all'organizzazione l'eredità culturale d'azienda rappresenta un pilastro attorno al quale costruire il sistema di valori aziendali e orientare l'attività d'impresa, per quelli esterni è promotrice di sentimenti di affidabilità e atteggiamenti positivi nei confronti del brand (Boccardi-Ciappei-Zollo-Laudano, 2016). Il doppio effetto che la valorizzazione dell'*heritage* assume verso gli *stakeholders* esterni e interni passa attraverso la diffusione di conoscenza e consapevolezza del passato della marca verso entrambe le tipologie di soggetti tramite iniziative di *corporate heritage*.

Una valutazione attenta rispetto all'inquadramento di cosa sia il *corporate heritage* fa emergere un'ulteriore difficoltà: la necessità di distinguere quest'ultimo con il concetto ben più ampio di "storia" dell'impresa. Ad un'analisi superficiale i due concetti potrebbero sembrare indistinti l'uno dall'altro ma a seguito di una valutazione più approfondita risulta chiaro che così non è. Bisogna infatti considerare che, se la traduzione di *heritage* è "eredità", quest'ultima è identificabile come un patrimonio complesso che si costituisce di tutti quegli elementi che il passato ha trasmesso al presente e che contribuisce a definire l'identità di un soggetto, sia esso un territorio, una popolazione, un gruppo sociale o, nel caso specifico, un'azienda. Tra gli elementi

costitutivi dell'eredità trasmessa alla contemporaneità, rientrano “cibo, ambiente, prodotti dell'uomo, emergenze architettoniche e naturali, cibi, feste, bagagli di conoscenze, storie, leggende, ...”. Questa ampia definizione dai forti tratti antropologici può trovare applicazione in numerosi ed eterogenei ambiti come ad esempio quello sociale, storico e, di nostro particolare interesse, commerciale (Marani-Pavoni, 2006).

Da tale definizione è necessario muovere il primo passo verso la distinzione tra *heritage* e storia e chiedersi quali elementi siano effettivamente degni di entrare a far parte dell'eredità di un brand.

Una semplificazione, che può essere utile alla risoluzione di tale problema, è quella secondo cui il *brand heritage* viene percepito come un sottoinsieme della storia della marca e ne ricomprende gli elementi che costituiscono un legame tra il passato e il presente del brand. In altre parole, non tutto ciò che è storia diviene eredità ma tutti gli elementi che costituiscono l'*heritage* di un brand fanno parte della storia del marchio e contribuiscono a collegarla stabilmente alla contemporaneità in quanto sono tracce del processo storico che ha portato la marca ad assumere la sua attuale connotazione.

Seguendo questo ragionamento, la storia di un brand assume rilevanza nella misura in cui riesca a costituire un'eredità che abbia valore nel presente; senza di essa, infatti, mancherebbe il *trait d'union* che collega il passato all'attualità andando a privare il marchio del potente effetto che la storia potrebbe avere sulla percezione che di esso hanno i consumatori.

La dimensione temporale, che consente all'*heritage* di trascendere il passato e approdare nella contemporaneità, gli conferisce un'accezione ben più ampia rispetto alla storia del brand e tale distinzione è ulteriormente ampliata delle caratteristiche proprie dei cosiddetti *heritage brands*. Questi ultimi sono definibili come marchi che fanno del proprio *heritage* il principale elemento di identificazione e attorno ad esso impernano, oltre che la propria *corporate identity*, anche la propria strategia comunicativa e di marketing (Un'interessante definizione di *heritage brand* è quella secondo la quale essi sarebbero “*about both history and history in the making*” (Urde et. Al, 2007).

Tra queste caratteristiche, sicuramente, assumono rilevanza:

- l'omnitemporalità: la temporalità unica all'interno della quale si inserisce l'*heritage* d'impresa si esplica con la coesistenza in un medesimo istante delle dimensioni del passato, del presente e del futuro. L'eredità della marca origina dal passato creando con esso un legame nel presente e indirizzando l'attività e l'identità che caratterizzerà il brand nel futuro. Parallelamente al concetto di

omnitemporalità, qualora si parli di corporate heritage, si può anche parlare di atemporalità: il patrimonio culturale e storico dei brand si presenta, in questo caso, come un vero e proprio costruito atemporale che lega il passato e il presente dei brand e ne indirizza le scelte strategiche future.

- la continuità intergenerazionale in termini di core values, simboli identificativi e di performance: può essere considerato come un rilevante effetto della sopra citata omnitemporalità in quanto rappresenta lo scambio effettivo o simbolico dell'eredità della marca tra le diverse generazioni di *stakeholders*.
- la relativa invarianza: questa nozione teorica identifica la capacità dei brand che possono contare su una solida eredità culturale di apparire uguali pur cambiando costantemente.
- il ruolo di potenziatore dell'identità dei brand: è evidente come un *heritage*, che si costituisce di elementi ed esperienze che si sedimentano nel tempo, possa divenire uno dei fattori che più di tutti influenzi la *brand identity* e che contribuisca ad aumentare la percezione di autenticità del brand agli occhi del mercato (Urde et al., 2007).

CORPORATE HERITAGE E BRAND AUTHENTICITY

Prima di discutere il tema della connessione tra patrimonio storico-culturale e autenticità percepita del brand è necessario separarci dalla semplice definizione di quest'ultima come "non contraffazione", per abbracciare invece una ben più complessa accezione di autenticità come costruito complesso costituito da elementi che verranno in seguito analizzati.

Come precedentemente affermato, l'*heritage* di un brand è strettamente collegato con l'autenticità percepita della marca stessa e si può arrivare ad affermare che la gestione strategica dell'autenticità di un brand sia una delle pietre miliari del marketing moderno (Brown-Kozinets-Sherry, 2003).

Pur risultando come evidente e certo il legame tra brand *heritage* e *authenticity*, gli studiosi si dividono sul percepire l'*heritage* come componente dell'autenticità o viceversa.

Nella tradizionale definizione di autenticità, comunque, essa risulta essere un costruito secondario che si compone di una pluralità di elementi base tra i quali compaiono: la continuità, l'affidabilità, l'originalità, l'unicità, la naturalezza, l'impegno al

mantenimento di standard qualitativi costanti, la trasparenza e l'*heritage* (Bruhn-Shoenmuller-Schafer-Heinrich, 2012). Oltre a tutto ciò, nell'articolo del 2012 "Brand authenticity: towards a deeper understanding of its Conceptualization and measurement" pubblicato nel Journal Business Research, gli autori Bruhn, Shoenmuller, Schafer e Heinrich ampliano il concetto di autenticità dei brand scrivendo:

"[Authenticity] has been defined as a positively connoted concept with semantic associations of "genuineness" (Stern 1996; see also Aaker and Drolet 1996), agelessness and tradition (Aaker and Drolet 1996), "positive valuation", "cultural" and "personal" aspect (Stern 1996), originality (Ballantyne et al. 2006; Holt 2002; Stark 2002), substantiveness (Ballantyne et al. 2006; Stark 2002), "uniqueness [...]", "cultural or traditional associations", "characteristics of the production process", "presence of an authority" (Groves 2001, 251), "evidence and truth" (Grayson and Martinec 2004, 310), "heritage and pedigree, stylistic consistency, quality commitments, relationship to place, method of production" (Beverland 2006, 253), and dissociation from commercial motives (Beverland 2006; Holt 2002)."

Appare evidente, dunque, come il patrimonio storico e culturale dell'impresa contribuisca in modo rilevante all'attribuzione di autenticità al brand e, in una visione più ampia, al consolidamento di una valida *brand identity* in quanto l'autenticità ne è elemento indispensabile.

Diversi studiosi si sono interrogati su quali siano gli elementi sui quali le imprese debbano fare leva per la costruzione e la corretta conservazione dell'autenticità, in particolare rilevano le considerazioni di Beverland (2006) e Alexander (2009).

Dalle ricerche del primo emerge che i principali attributi dell'autenticità di un brand sono: luogo di produzione, metodi tradizionali utilizzati, la costanza stilistica, la storia, l'impegno al mantenimento di standard qualitativi costanti e il guardare oltre i meri obiettivi commerciali nello svolgimento della propria attività. Un'utile considerazione che viene dalle ricerche del secondo è invece l'attribuzione di una gerarchia agli elementi sopra citati: i tre elementi a cui è assegnata la priorità nella costruzione della *brand*

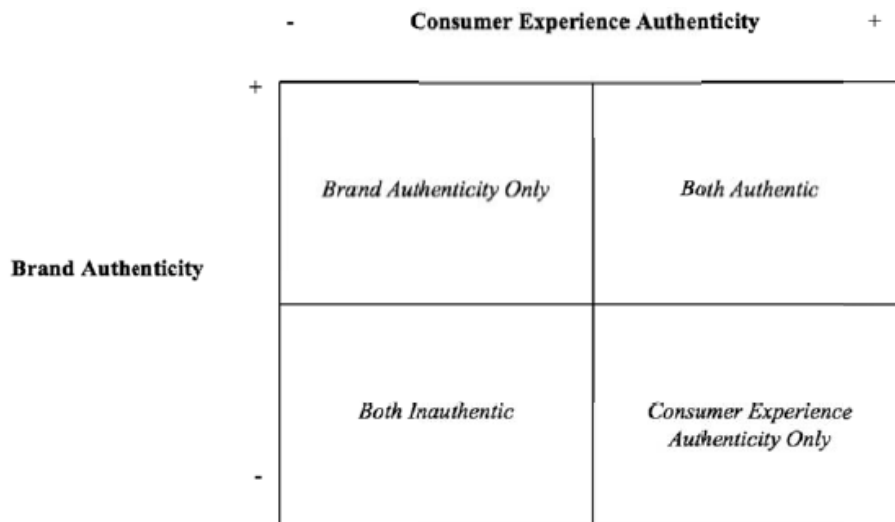
authenticity sono la consistenza stilistica, il legame al luogo di produzione dei prodotti e il sorvolare le motivazioni prettamente commerciali che guidano l'attività d'impresa. Oltre alla definizione e all'individuazione delle componenti dell'autenticità, è importante anche evidenziare quali siano i benefici che la *brand authenticity* porta alla marca. Di particolare importanza risultano essere (Beverland-Farrelly-Quester, 2010):

- il controllo esercitabile dal management nella gestione trasparente delle attività dell'impresa,
- il rafforzamento del legame con il luogo di origine, con gli eventi e con la comunità locale: questo fattore comporta molto spesso anche la possibilità di creare una percezione positiva della società nei confronti dell'impresa.
- la virtù: intesa come rafforzamento della percezione che i consumatori hanno del brand come di un attore che agisce nel sistema economico in maniera onesta e trasparente.
- la creazione e il mantenimento di una reputazione solida per il brand: questo elemento è spesso di vitale importanza nelle fasi di crisi dell'impresa (Greysen, 2009).
- la possibilità di predire i comportamenti del brand e di acquisto da parte dei consumatori.
- la costruzione di un rapporto basato sulla fiducia tra clienti e marca.

Con riguardo all'autenticità dei brand del settore moda, un'ulteriore specificazione è indicata dal modello che mette in relazione l'autenticità dell'esperienza di consumo e acquisto del prodotto fashion e la brand authenticity percepita dal consumatore (Boccardi et al., 2016).

Mentre la brand authenticity risulta dalla percezione che i consumatori hanno del marchio conseguentemente alle azioni di valorizzazioni dell'heritage messe in atto da quest'ultimo, l'autenticità rispetto alla consumer experience ha a che fare con l'esperienza di acquisto e utilizzo da parte degli acquirenti del prodotto fashion.

In questo caso, una matrice può essere utile per comprendere la casistica del modello citato:



Secondo il modello si delineano quattro diverse situazioni a seconda che l'autenticità del brand e della consumer experience abbiano livelli moderati o elevati.

Nel peggiore dei quattro casi (quadrante in basso a sinistra), sia il brand sia la consumer experience appaiono poco autentici e da ciò deriva che l'esperienza di acquisto e consumo del prodotto risulterà essere molto poco rilevante. Solo ad un livello prettamente teorico, può essere fatta menzione della situazione in cui si riscontri la sola autenticità della consumer experience e non del brand stesso (quadrante in basso a destra). Entrambi gli ambiti fin qui descritti fanno riferimento a brand che vengono comunque percepiti come inautentici.

I contesti di maggiore rilievo sono quelli dei quali viene fatta menzione nei quadranti in alto a sinistra e in alto a destra:

1. Il primo fa riferimento alla situazione in cui c'è antinomia tra l'autenticità del brand e l'inautenticità dell'esperienza di consumo dell'acquirente. Questa situazione può concretizzarsi nel caso in cui la consumer experience non sia in linea con la tradizione del consumatore che vuole inserirsi e prendere parte a un flusso narrativo innovativo che si discosta dalla sua cultura di origine. Ovviamente alla base di queste scelte di consumo, "dissonanti" con la propria origine, c'è molto spesso l'intenzione di aderire a un ideale di stile di vita al quale si aspira. L'esempio in questo caso potrebbe essere quello del consumo dei prodotti dei brand occidentali da parte di consumatori orientali o provenienti dai paesi in via di sviluppo. Tale fenomeno può avvenire sia tramite gli acquisti dei turisti stranieri negli store dei marchi nelle città dei paesi occidentali, sia per

mezzo di quelli che avvengono nei punti vendita che i brand inaugurano in loco nei paesi in via di sviluppo.

2. Il secondo descrive, invece, il caso in cui il consumatore acquisti i prodotti di un brand da egli ritenuto autentico che abbiano la funzione di confermare la tipologia di stile di vita che l'acquirente già possiede.

Le dimensioni entro le quali l'*heritage* assume importanza non si limitano ovviamente alla già discussa autenticità ma si allargano alla costruzione di un'aura particolare attorno ai brand (questa dimensione è particolarmente esplorata dai cosiddetti marchi "iconici" del settore della moda), alla creazione di un valore per i consumatori che si esprime in termini emozionali e simbolici, al consolidamento di una sempre più stretta fedeltà verso il brand e alla pianificazione di una strategia di *heritage communication* pianificata (Balmer-Borghausen, 2015).

I RISCHI DELLO SFRUTTAMENTO DEL CORPORATE HERITAGE E LA SOLUZIONE DELLA MITOPOIESI

Una volta definito l'*heritage* dell'impresa e le potenzialità del suo corretto sfruttamento, è necessario evidenziare quali possano essere i rischi che l'avere un rilevante patrimonio culturale può comportare alle aziende, ovvero quello di costringerle a rimanere ancorate al proprio passato senza essere in grado di evolversi e adattare la tradizione alla contemporaneità.

L'abilità di creare valore nel presente sfruttando il proprio passato non è, infatti, cosa da poco: si tratta di trovare e mantenere l'equilibrio tra il rimanere eccessivamente attaccati alla propria storia rischiando di essere definiti "antiquati" e il perdere completamente il contatto con le proprie radici andando così a indebolire significativamente la propria identità di brand.

Questa dinamica richiede alle imprese una grande abilità nel padroneggiare le tecniche di *heritage marketing* e la capacità di sfruttare il fenomeno della cosiddetta "mitopoiesi".

Mitopoiesi è un termine che deriva dal greco antico *μυθοποίησις* e si può tradurre letteralmente come "l'attività di creare il mito" e diviene rilevante per la valorizzazione del patrimonio storico e culturale delle imprese in quanto è l'elemento che consente a quest'ultimo di evolvere e assumere significati nuovi e rilevanti nel contesto della contemporaneità.

Una valida definizione potrebbe essere quella che inquadra la mitopoiesi come un'attività che non si limita a descrivere il passato ma che, al contempo, lo reinterpreta e lo arricchisce di elementi narrativi che gli consentono di influenzare il futuro. Nell'articolo "*The Role of Heritage and Authenticity in the Value Creation of Fashion Brand*" (Boccardi et al., 2016), viene definita come vera e propria "minaccia" quella di precludere al brand l'accesso al futuro tramite la scorretta manipolazione della sua eredità storica e culturale, mentre viene vista come "opportunità" l'attività di mitopoiesi che è in grado di rinnovare continuamente i valori e i significati della marca.

Ecco che seguendo il filo logico della trattazione si può affermare che, mentre l'*heritage* costituisce il legame che consente alla storia del brand di essere rilevante per il presente, la mitopoiesi è attività necessaria affinché l'*heritage*, evolvendo, riesca ad essere un elemento significativo per il futuro.

Senza la mitopoiesi le imprese non riuscirebbero a interpretare in chiave moderna il proprio passato e correrebbero il grande rischio di rimanere ancorate alla propria storia mentre il gusto e le abitudini di acquisto dei consumatori contemporanei cambiano e si trasformano. L'*heritage* d'impresa può essere percepito come un elemento il cui sfruttamento comporta dei benefici in termini di vantaggio competitivo nel breve periodo ma, nel lungo termine, l'impresa dovrà obbligatoriamente affidarsi alla mitopoiesi per continuare a generare un valore e dei significati rilevanti e contemporanei (Boccardi et al., 2016).

In alcuni settori lo sfruttamento della creazione del mito attorno agli elementi del patrimonio culturale delle imprese risulta avere maggiori potenzialità; per le aziende che operano nell'ambito della *fashion industry* la mitopoiesi sembra addirittura essere diventata un obbligo imprescindibile per la sopravvivenza dei marchi.

La motivazione alla base di tale considerazione è da ricercare anche nell'elevata dinamicità e mutevolezza del mercato in cui esse operano e dalle ragioni tutt'altro che razionali che spingono i consumatori ad acquistare prodotti "*fashion*" e a prediligere un marchio a tutti gli altri.

Da questa predilezione dei consumatori nei confronti del brand, origina l'effetto collaterale che la valorizzazione dell'*heritage* e la mitopoiesi comportano: il miglioramento dei risultati economici in termini di vendite di cui l'impresa può beneficiare.

Se da un lato risulta essere una necessità, dall'altro la creazione di una narrativa in grado di trasmettere efficacemente la cultura e la tradizione del brand si addice all'attività delle

aziende del settore della moda in ragione della molteplicità di modi con cui tale trasmissione può avvenire.

Nell'interazione tra azienda e consumatore nel mercato della moda, infatti, si generano dinamiche particolari che costituiscono occasioni uniche nelle quali il mito costruito attorno al brand può giocare un ruolo critico e orientare le scelte di acquisto.

Il mito arricchisce il prodotto di significati che trascendono la materialità e che lo distinguono da prodotti simili di altri brand, caratterizza l'esperienza di acquisto e lo si può richiamare nell'attività promozionale e pubblicitaria della marca.

IL CONCETTO DI CORPORATE HERITAGE PER LE AZIENDE DEL SISTEMA MODA

Nel caso del settore della moda, le questioni riguardanti la definizione dell'heritage, la *brand authenticity* e la gestione del patrimonio storico e culturale si presentano ancora più complesse per le caratteristiche e le peculiarità specifiche del mercato.

Quella della moda, infatti, è un'industria ibrida le cui dinamiche si rivelano essere estremamente complesse da comprendere e talvolta difficili da interpretare o prevedere con anticipo.

Principale motivo che determina tale incertezza è che l'offerta delle aziende della *fashion industry* si costituisce di prodotti il cui valore economico non si basa solo sul reale valore intrinseco dell'oggetto ma che, anzi, è determinato da fattori intangibili e immateriali che hanno a che fare con la cultura aziendale, con il *corporate heritage*, con il metodo di produzione, il luogo di produzione e altri elementi simbolici e astratti.

L'*heritage* per le aziende del *fashion* non si compone solo degli articoli creati per le precedenti collezioni ma anche di gusti, tendenze, *know-how*, esperienze, preferenze e stili caratteristici che rendono unico e distinguibile il marchio e contribuiscono a creare una linea guida per il futuro stilistico del brand.

Tra gli esempi emblematici della situazione descritta possono essere citati Chanel e Louis Vuitton (Pistilli, 2018).

Nel caso della maison Chanel, il punto di svolta avvenne nel 1983, quando il designer tedesco Karl Lagerfeld ne divenne direttore artistico: egli fu il primo a restaurare e restituire nuovo lustro al patrimonio culturale e storico della casa di moda salvandola, di fatto, dal periodo di decadenza che stava attraversando e trasformandola in un brand globalmente riconosciuto e apprezzato.

Il primo passo che fece, fu quello di creare precisi archetipi e codici stilistici che dovevano essere ripetuti per ogni nuova collezione (ne sono un esempio gli iconici *tailleurs*, i *little black dress*, le giacche di *tweed*, ...) così da perpetuare la visione stilistica di Coco Chanel e, al contempo, arricchirla di nuovi e contemporanei significati.

Per quanto riguarda il marchio Louis Vuitton, il concetto rimane il medesimo e ne è dimostrazione l'utilizzo che viene fatto dell'iconico monogramma LV sui prodotti del brand. Esso viene, infatti, adattato e modificato così da consentirgli, pur rimanendo riconoscibile, di adattarsi alla modernità facendo riferimenti a elementi della cultura moderna. Con il designer americano Marc Jacobs nel ruolo di direttore creativo, per esempio, il logo di Vuitton venne rivisitato e trasformato in un graffito urbano; pur non rinunciando all'attaccamento alle radici del brand, il designer riuscì ad adattare il logo al presente e a valorizzare il marchio Louis Vuitton presso i consumatori della nuova era.

Un aspetto particolarmente rilevante per le imprese del settore moda, che rientra tra gli elementi costitutivi del corporate *heritage* e che è dotato di un elevato valore in termini di percezione del mercato, è il "country of origin". Nella moda, infatti, il luogo in cui i prodotti vengono creati e/o disegnati è costitutivo del valore intrinseco del prodotto stesso. L'Italia e la Francia, in particolare, sono paesi che offrono un valore aggiunto nel processo di commercializzazione nel mercato della moda.

Nel caso italiano, il mito del "Made in Italy" nasce negli anni Cinquanta e Sessanta del XX secolo grazie alla diffusione dell'idea di glamour e sofisticatezza tramite contenuti diffusi a livello internazionale come il film "La dolce vita". Sfruttando questa visibilità, i marchi di moda sono riusciti a differenziarsi dalla concorrenza globale arrivando ad occupare una posizione di rilevanza nella fascia alta di mercato. Come esempio può essere ripreso ancora una volta Gucci: il marchio, infatti, non perde occasione di enfatizzare non solo la nazione di origine (Italia) ma anche la città in cui l'attività è nata, Firenze.

Un classico esempio di questa dinamica sono anche le associazioni che vengono fatte tra marca e città di origine indicati nelle etichette di prodotto (Louis Vuitton – Paris, Prada – Milano, Gucci – Florence, Dior – Paris, Valentino – Roma).

Altri elementi che risulta necessario citare per l'analisi della costituzione dell'*heritage* delle aziende della moda sono: l'artigianalità, la presenza di un fondatore carismatico (la cui storia può essere raccontata e, talvolta, romanzata) e l'associazione con celebrità che fungono da testimonial del brand.

Quest'ultimo aspetto è fondamentale: la moda è a tutti gli effetti un fenomeno sociale in cui gli aspetti dell'identificazione e dell'emulazione sono determinanti. Associando il

brand e facendo indossare i suoi prodotti a celebrità che siano in linea con la sua essenza e identità, è possibile promuovere e trasmettere con maggior efficacia il messaggio del marchio nei confronti del pubblico di consumatori target. Per proseguire con l'esempio del marchio Gucci, i prodotti sono stati indossati da celebrità del calibro di Elizabeth Taylor, Grace Kelly, Sophia Loren, Jacqueline Kennedy e molte altre. L'effetto di tale visibilità data alle creazioni del celebre marchio italiano fu quello di attrarre un sempre maggior numero di consumatori che si identificavano con le celebrities anch'esse clienti Gucci.

A questo punto si presenta la difficoltà di definire il compromesso tra la creatività contemporanea e la gestione dell'heritage per i *fashion brand* (Pistilli, 2018). Tale rapporto può essere concepito sia come conflittuale, sia come sinergico a seconda che i designer scelgano di perseguire discontinuità o continuità rispetto la tradizione.

L'attività delle imprese che operano nel settore della moda si inserisce, quindi, nel contesto del legame tra heritage e creatività e questa connessione rappresenta l'elemento generatore di valore e distintività per i prodotti dei marchi.

L'eterogeneità di elementi che compongono il patrimonio culturale delle imprese di moda consente di costruire uno stock di risorse, dalle quali i moderni designer possono attingere per creare nuove collezioni dotate di elementi evocativi del passato del brand.

Nel fashion, più che in altri settori, infatti, il brand heritage può essere percepito da un lato come un vero e proprio strumento disposizione dei designer per la creazione di collezioni incisive per il mercato contemporaneo, dall'altro come una chiave di lettura che consente un'interpretazione omogenea del prodotto da parte dei consumatori.

Quanto appena esposto risulta essere il motivo per il quale la strategia di valorizzazione e tutela del patrimonio storico e culturale delle imprese della moda sia la più profittevole e quella che consente un più agevole incontro tra domanda e offerta. Questo concetto è perfettamente interpretato da Gucci con il concetto di "Forever Now": questo slogan incorpora la filosofia secondo la quale il passato del brand e i suoi attributi (fisici e immateriali) debbano essere portati nel presente e presi come fonte di ispirazione dal management dell'azienda.

Inoltre, lo sfruttamento del proprio heritage da parte delle aziende del settore risulta essere relativamente semplice e, ai manager, si presenta un variegato ventaglio di opzioni per poterlo valorizzare nel quale compaiono tattiche che vanno dall'evocazione di simboli del passato alla creazione di veri e propri musei e archivi d'impresa aperti al pubblico.

Chiaramente tali attività sono possibili solo se il marchio sia stato gestito con lungimiranza e nel rispetto di quanto sia testimonianza del suo passato. Due esempi che possono essere menzionati a suffragio di tale assunto sono i marchi Salvatore Ferragamo e Gucci. In entrambi i casi si è optato, tra le altre strategie, per l'apertura di musei d'impresa. Nel caso del marchio Gucci, del quale si farà menzione più approfondita nei capitoli successivi, al museo sono stati annessi un museum shop, nel quale possono essere acquistati pezzi prodotti unicamente per il negozio del museo, e un ristorante, il Gucci Hostaria di Massimo Bottura, che amplia l'esperienza vissuta dal visitatore unendo l'aspetto gastronomico alla visitor experience.

Non tutti i casi aziendali si dimostrano, tuttavia, così virtuosi. Molti sono, infatti, gli esempi di aziende i cui archivi sono stati persi, ceduti o disgregati nel tempo per le quali non risulterà per nulla semplice recuperare le testimonianze della propria eredità storica. Altre strategie meno impattanti, anche dal punto di vista degli investimenti richiesti, che possono essere perseguite dai fashion heritage brand sono il richiamo di elementi evocativi del passato dei brand nelle comunicazioni pubblicitarie, nelle comunicazioni istituzionali e di marketing, nella costruzione della customer experience e del purchase journey e nella configurazione dell'assetto dei flagship store e showroom del marchio.

2. HERITAGE MARKETING E GESTIONE DELLA MEMORIA

EVOLUZIONE DEL CONCETTO E CONTESTO DI ORIGINE.

Nella sezione precedente, sono state analizzate le principali definizioni dell'*heritage marketing*, le caratteristiche e gli attributi che lo configurano, i concetti ad esso strettamente collegati e le eventuali criticità che esso può comportare nel contesto del *brand management*. Dopo tutto ciò, risulta naturale il passaggio verso l'analisi delle modalità tramite cui l'*heritage* può venire sfruttato dalle aziende in un'ottica di *heritage marketing* e *valorization*.

Non è un tema semplice sul quale soffermarsi dal momento che, come verrà evidenziato in seguito, solo di recente al concetto di "*heritage*" si è affiancato quello di "*marketing*" e, di conseguenza, gli studi e la letteratura risultano essere molto ridotti.

Con il termine *heritage marketing* si fa riferimento a quel sottoinsieme di attività che rientrano nel più vasto ambito del marketing d'impresa e che hanno come principale oggetto e obiettivo la valorizzazione, la comunicazione e la strumentalizzazione dell'eredità storico-culturale delle imprese. Nella letteratura scientifica, rileva la definizione di *heritage marketing* inteso come l'attività svolta con l'obiettivo di creare un "*heritage brand*" (Urde et al., 2007).

Per le aziende che operano nella *fashion industry*, in particolar modo quelli dotati di elevato valore simbolico, questo tema ricopre un'importanza cruciale in quanto la strategia comunicativa e di valorizzazione dell'eredità storica d'impresa può essere un utile mezzo che facilita la trasmissione ai consumatori di significati simbolici rilevanti. Per mezzo di tale strategia, l'*heritage* può essere "*harnessed and employed as a strategic resource in order to generate value as a part of corporate marketing*" (Urde et al., 2007). Come precedentemente accennato, l'abbinamento dell'attività di marketing all'eredità storica e culturale dei brand è un concetto recente che ha richiesto alle imprese da un lato una presa di coscienza dell'ampio potenziale del proprio passato per il raggiungimento di obiettivi di marketing attuali, dall'altro creatività e predisposizione a compiere investimenti, spesso ingenti, per le iniziative di comunicazione e valorizzazione del proprio patrimonio.

Da un punto di vista storico, a partire dalla fine del XIX secolo, l'ascesa degli Stati Uniti come potenza economica globale e luogo in cui tutto era nuovo e moderno e l'affermarsi

del modello di produzione fordista hanno contribuito in modo rilevante al diffondere la convinzione che il successo imprenditoriale fosse unicamente e imprescindibilmente legato all'innovazione e al progresso e che nulla avesse a che fare con il passato e con la sua conservazione. L'idea di "successo" in questo periodo della storia economica era fortemente influenzata dal cosiddetto imprenditore Schumpeteriano percepito come "l'eroe che crea nuovi prodotti, nuove forme di produzione o di distribuzione distruggendo, nello stesso tempo, il vecchio ordine e ricevendone in premio un profitto superiore a quello dei concorrenti ancora appesantiti dal retaggio di un mondo che scompare" (Pozzi, 2006).

Ne deriva che, in questa fase, il passato delle aziende, la loro cultura, i tradizionali metodi di produzione e l'*heritage* in generale appariva più come un peso del quale disfarsi che un valore da sfruttare per lo sviluppo di un vantaggio competitivo durevole.

Tuttavia, con il decadere del sopra citato modello produttivo fordista e l'ingresso nella fase del postmodernismo negli ultimi decenni del XX secolo, si apre una nuova e più complessa fase in cui le imprese iniziano ad acquisire consapevolezza del valore che il proprio passato potrebbe avere per la trasmissione di messaggi significativi all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Questo fenomeno è ben delineato da un passaggio del libro di Michela Addis 2005:

“L’esperienza di consumo è un fatto personale di rilevanza emotiva che ha origine dall’interazione tra un individuo e un prodotto o un servizio, e comunque uno stimolo. Attraverso tale interazione il consumatore vive emozioni e immagini. Queste ultime possono fare riferimento a due situazioni: vissute e richiamate alla mente, o fantasiose, frutto dell’immaginazione dell’individuo [...]”.

Da questa considerazione emerge con forza la riconosciuta complessità dell'azione di consumo che non è, come si credeva in passato, spinta da meri stimoli razionali ma è, al contrario, legata a motivazioni che attengono alla sfera emotiva. Le "situazioni vissute e richiamate alla mente", inoltre, arricchiscono il quadro attribuendo rilevanza al passato che può sensibilmente influenzare le scelte e le attitudini di consumo degli individui. Il

legame tra l'esperienza di utilizzo di un prodotto e l'*heritage* di cui esso è ammantato risiede quindi nelle emozioni e nei ricordi che esso evoca nella mente del consumatore. Il contesto in cui si inserisce l'attività di marketing dei brand diviene, quindi, più complesso e si impregna dell'ulteriore elemento dell'*heritage* visto non più come una zavorra che ancora l'azienda al passato ma come un suo tratto distintivo e molto difficile da replicare o imitare. Oltre alle esperienze che le singole imprese hanno individualmente maturato nel passato, assume importanza cruciale anche il bagaglio di tradizioni e cultura che caratterizza il territorio in cui l'impresa opera ed è originaria. Il legame con il territorio di origine è, come precedentemente evidenziato, uno degli attributi del *corporate heritage*. Nella letteratura scientifica si ritrovano interessanti riflessioni che legano il vantaggio competitivo d'impresa alla tradizione del luogo al quale è legata. Nel suo "Il vantaggio competitivo delle nazioni", Porter scrive: "I fattori culturali sono importanti perché danno una forma all'ambiente che le imprese hanno di fronte; essi lavorano attraverso i determinanti, non prescindendo da essi. Influenze di questo tipo sono importanti per il vantaggio competitivo, però, perché cambiano molto lentamente e per gli estranei è difficile sfruttarle o emularle. La storia sociale e politica ed i valori creano differenze durevoli tra le nazioni, differenze che svolgono un ruolo nel vantaggio competitivo in molti settori industriali". (Porter,1991).

Tale arricchimento e differenziazione nelle possibili leve di marketing che i brand possono sfruttare porta da un lato al venir meno dell'idea che possa esistere un unico modello strategico e gestionale da applicare indistintamente a ogni contesto d'impresa, dall'altro alla convinzione che la strategia di marketing debba essere correttamente bilanciata tra la continuità (con i richiami alla tradizione del brand) e l'innovazione.

Entrambe queste ultime due componenti devono bilanciarsi vicendevolmente, in caso contrario l'attività di marketing tralascerebbe l'eredità culturale del brand o, alternativamente, si limiterebbe a ripeterla senza minimamente progredire interpretandola in chiave moderna.

Nel caso delle imprese italiane c'è un'ulteriore questione che va necessariamente chiarita. Nel nostro paese, infatti, la valorizzazione dei patrimoni storici delle aziende, che tutt'ora non risultano sfruttati al massimo del potenziale, è avvenuta con un ritardo ancora maggiore rispetto a molte altre realtà nazionali: per i primi esempi di tattiche comunicative che vertono sull'*heritage* bisogna aspettare gli anni Ottanta con la nascita di alcuni musei d'impresa creati non tanto per la salvaguardia della memoria, quanto per testimoniare il successo di realtà aziendali particolarmente significative. Il motivo del

ritardo nello sviluppo dell'attività di *heritage marketing* delle imprese italiane è da ricercare nella ricchezza del patrimonio culturale nazionale e nella visione tipicamente italiana dell'arte come capolavoro. Da questi presupposti deriva la difficoltà di considerare i prodotti, soprattutto quelli industriali, come manufatti che costituiscono tasselli di un patrimonio culturale degno di tutela (Montemaggi-Severino, 2007).

Nell'ambito delle imprese che operano nel settore moda, mantiene la propria validità la dinamica storica fin qui descritta con l'aggiunta, però, di precise congiunture che hanno favorito l'ingresso a pieno titolo dell'*heritage* tra i fattori attorno ai quali ruota l'attività di marketing delle organizzazioni.

Oltre al fatto che il mercato a cui le imprese del mondo della moda si riferiscono sta da tempo attraversando una fase di maturità del proprio ciclo di vita, le circostanze alle quali si fa riferimento riguardano:

- l'aumento della competizione dovuta al sovraffollamento della *fashion industry* da parte di un sempre maggior numero di imprese entranti che al contempo causa un disorientamento da eccesso di offerta in capo ai consumatori;
- il clima di incertezza e mutevolezza del contesto geopolitico internazionale che influisce in modo rilevante anche sui consumi di prodotti di lusso o di moda;
- il fatto che i gusti dei consumatori si siano evoluti diventando sempre più complessi e articolati. Anche nel mercato della moda, infatti, si stanno sviluppando fenomeni che si potrebbero definire di consumo "critico", "etico" o "consapevole" ai quali, per esempio, il mercato agroalimentare è avvezzo da tempo. Tali dinamiche orientano le scelte di acquisto dei consumatori verso brand che attuano metodi produttivi sostenibili, verso marchi che abbiano un valore storico riconosciuto o che si siano dimostrati capaci di mantenere una reputazione o standard qualitativi stabili nel tempo.

Negli acquisti di oggetti legati al mercato della moda e del lusso, inoltre, i consumatori non sono spinti da motivazioni esclusivamente razionali (anzi, talvolta le ragioni d'acquisto afferiscono completamente alla sfera dell'emotività) e da ciò deriva che la predilezione nei confronti di un marchio può essere determinata anche semplicemente dallo status sociale che la marca apposta sul prodotto può conferire all'acquirente;

- soprattutto nel caso del *Made in Italy* (ma non solo), le aziende si ritrovano con un notevole patrimonio storico e culturale non ancora organizzato senza essere ancora a conoscenza del valore che esso potrebbe avere se correttamente valorizzato.

Da questo contesto iniziale si delinea con forza la situazione per la quale da un lato il marketing necessitava di nuovi contenuti e strumenti per la formulazione di strategie in grado di fronteggiare la maturità del mercato, l'intensificarsi della concorrenza e l'evoluzione dei gusti dei consumatori, dall'altro l'*heritage* si presentava come una risorsa ancora non sfruttata potenzialmente in grado di differenziare le imprese l'una dalle altre e posizionarle in modo preciso nella mente del cliente finale.

A tutto ciò si aggiunge anche il fatto che il *brand heritage* risulta essere una leva molto utile anche in momenti di crisi della domanda: essendo una fonte generatrice di senso di identità, affidabilità e stabilità per i consumatori (secondo Merchant e Rose (2013): "*Promoting brand heritage bonds the consumer to the brand by enhancing trust, reinforcing perceptions of stability, creating positive emotions, and communicating the consistency of the brand's promise over time*"), l'*heritage* appare come un driver che consente all'impresa di commercializzare i propri prodotti anche con un clima di incertezza nel mercato.

HERITAGE E COMPETENZE MANAGERIALI PER LA GESTIONE E CONSERVAZIONE DELLA MEMORIA

Il riconoscere la rilevanza del proprio patrimonio storico e culturale e il percepirne l'elevato potenziale promozionale e comunicativo non è sufficiente alle imprese per poter a tutti gli effetti svolgere l'attività di *heritage marketing*.

Questa considerazione trova ampio riscontro nella realtà del mercato della moda (ma sarebbe generalizzabile ad altri settori qualora si intenda ampliare il raggio della ricerca) se si tiene in considerazione il fatto che sono molte le imprese dotate di un'eredità storica e culturale significativa e senza pari tra i concorrenti le quali, però, non riescono a farne un corretto uso sfruttandola per ottenere un vantaggio durevole nel mercato.

La *conditio sine qua* non l'*heritage*, da risorsa sottoutilizzata, diventi un'importante leva competitiva è la presenza nelle aziende di figure professionali dotate di capacità manageriali in grado di promuoverlo e valorizzarlo.

Tali soggetti preposti alla gestione della memoria d'impresa e alla sua integrazione nella strategia aziendale, afferiscono nella maggior parte dei casi al dipartimento di marketing ma possono operare anche come collaboratori esterni ai quali le organizzazioni si appoggiano in modo più o meno sistematico.

Questo tema inerisce senz'altro al concetto di amministrazione del *brand heritage* (*heritage brand stewardship*) proposto da Urde, Greyser e Balmer (2007) nell'articolo "*Corporate brands with a heritage*" nel quale, per la prima volta, viene data cruciale rilevanza a un approccio manageriale orientato alla promozione, al mantenimento e alla protezione dell'eredità storica dei brand. L'importanza che viene attribuita al lavoro di questi autori risiede nella perspicacia di aver collegato, come prima non si era mai fatto, specifici attributi del *mind-set* manageriale con l'attività di promozione del *brand heritage*.

Nella letteratura scientifica si ritrovano alcuni tentativi di definizione delle competenze manageriali necessarie per la corretta gestione dell'*heritage* e ne è un esempio la trattazione di Balmer e Borghausen (2015) nell'articolo "*Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective*" nel quale gli autori tentano di identificare il perimetro di quelle che sono le capacità necessarie e le attività che i manager devono possedere nell'ottica di una corretta amministrazione della *corporate heritage identity*.

Nel tentativo di definire e spiegare la teoria della "*corporate identity stewardship*", gli autori attribuiscono particolare rilevanza all'attitudine dei manager ad agire come dei veri e propri custodi dell'eredità del brand oltre a descrivere ulteriori atteggiamenti che possono rivelarsi adeguati allo scopo che si intende perseguire. (Balmer-Borghausen, 2015).

Ovviamente tra questi compaiono: la consapevolezza del posizionamento del brand nel mercato e del suo patrimonio culturale e l'approccio improntato alla tutela di quest'ultimo.

I fattori sopra descritti appaiono, inoltre, rafforzati da altre predisposizioni che devono essere proprie dei manager che si occupano del *corporate heritage*: il senso di continuità, di appartenenza all'organizzazione, di responsabilità e rispetto riguardo all'eredità storica, la personalità e l'autorevolezza.

Per senso di continuità si intende la tendenza dei manager a una pianificazione di business orientata al lungo termine e che consenta all'impresa di persistere nel tempo; il senso di appartenenza ha a che fare con il sentimento di attaccamento e di identificazione che i manager sviluppano nei confronti dell'azienda.

Il senso di responsabilità riguardo all'eredità storica è un elemento fondamentale dell'approccio manageriale di gestione dell'*heritage* e ha a che fare con la consapevolezza dell'importanza di proteggere il passato del brand.

Per quanto riguarda infine la personalità e l'autorevolezza, sono due caratteristiche che definiscono la modalità con le quali i manager definiscono le strategie per il marchio e le mettono in atto. Nella letteratura scientifica, particolare attenzione viene posta sulla responsabilità nella conservazione e nel passaggio transgenerazionale dell'eredità culturale della marca e sull'orientamento verso un approccio improntato alla continuità nel lungo termine della gestione dell'*heritage*. Nella gerarchia di caratteristiche che un manager deve fare proprie nell'ambito della gestione del patrimonio culturale d'impresa, queste appaiono come le più rilevanti per garantirne la salvaguardia e l'adattamento alle esigenze della contemporaneità (Urde et al., 2007).

A questo punto, però, è necessario chiarire che l'operato dei manager incaricati di occuparsi del *brand heritage* debba essere orientato verso due approcci apparentemente contrari l'un l'altro: da una parte è indispensabile scoprire e interpretare attivamente l'*heritage* d'impresa per adattarlo alla contemporaneità e consentirgli di aderire alle iniziative di marketing promosse dal brand, dall'altra si richiede che venga svolta un'attività di tutela e custodia dell'eredità culturale del brand per evitare che essa possa essere snaturata per rispondere alle moderne esigenze del mercato. Il necessario compromesso tra questi due approcci determina, dunque, la capacità di gestione del patrimonio storico delle aziende.

Le ambivalenze che caratterizzano la complessa attività di gestione della memoria d'impresa, tuttavia, non si esauriscono qui.

Infatti, un altro aspetto fondamentale è la combinazione tra la dimensione astratta della comprensione e interpretazione del passato del brand con quella maggiormente pratica dell'agire con iniziative rilevanti e incisive in grado di comunicarlo e valorizzarlo (Balmer, 2008).

Un altro tema sul quale conviene riflettere con attenzione è che non sempre il passato dei brand viene percepito come positivo o rilevante dalle varie categorie di *stakeholder*. La percezione dell'eredità storica dei brand, infatti, è puramente soggettiva e varia a seconda dell'individuo a cui l'azienda si rivolge. A complicare ancora di più il contesto c'è anche il fatto che la storia delle marche risulta essere spesso "frastagliata" e caratterizzata da elementi positivi, negativi, rilevanti e irrilevanti.

L'*heritage* dei brand risulta spesso controverso e questo fattore rende più complesso il lavoro di coloro che sono preposti alla sua valorizzazione. In particolare, si individuano quattro approcci che dovrebbero essere messi contemporaneamente in atto dai manager per contrastare la difficoltà appena segnalata.

Il primo è quello che viene definito “*augmentation*” (aumento): con questo concetto si intende l’attitudine di porre in maggiore rilievo gli elementi che vengono percepiti come positivi del *brand heritage* per consentirgli di costituire di validi legami tra passato, presente e futuro.

Il secondo è la “*valorization*” (valorizzazione) che si compone della strategia costituita dalle tattiche di valorizzazione del patrimonio storico e culturale messe in atto dall’impresa alle quali verrà successivamente dedicato ampio spazio nella trattazione (Balmer, 2013).

Degna di nota è, inoltre, l’attività di “*reinterpretation*” (valorizzazione) tramite cui le aziende reinterpretano il proprio passato e i simboli e significati che ad esso appartengono, allo scopo di attribuirgli un significato contemporaneo che possa fungere da stimolo per l’attuale attività d’impresa (Urde et al., 2007).

In ultimo deve essere fatta menzione dell’“*appropriation*” (appropriazione) del passato aziendale come un’eredità che comporta, tra le altre cose, significative conseguenze in termini di opportunità e responsabilità per il futuro dell’organizzazione. Tale accettazione è posta in capo a manager, consumatori e altre tipologie di portatori di interesse nei confronti dell’impresa (Balmer-Borghausen, 2015).

LO SFRUTTAMENTO DELLA MITOPOIESI PER LA CREAZIONE DI VALORE PER IL MARCHIO E UNA SOLIDA BRAND COMMUNITY

Nel capitolo precedente si è provveduto a fornire una nozione di mitopoiesi e a indicare quale sia la sua importanza nel contribuire alla reinterpretazione dell’heritage in chiave contemporanea.

La mitopoiesi, già definita come attività strumentale all’attribuzione di significati al passato dell’impresa per il presente e futuro, viene ora concepita anche come una capacità manageriale di gestione dell’heritage necessaria anche alla creazione di una comunità di portatori di interesse attorno al brand.

La capacità del management di creare una solida brand community non è un elemento di poco conto dal momento che influisce in modo rilevante sulla determinazione di preferenze di acquisto da parte dei consumatori, sul rafforzamento della brand loyalty e, come si dirà, sui risultati economici dell’impresa.

Nel settore della moda di nostro particolare interesse, è particolarmente importante per i brand creare una community attorno ad essi che si sviluppa basandosi su significati e

valori condivisi e viene proiettata verso il futuro grazie alla mitopoiesi che arricchisce di elementi attuali ciò che già fa parte dell'heritage dell'azienda.

Per queste imprese, la maggior parte delle quali è ammantata da un'aura che gli attribuisce un evidente significato sia individuale che sociale per l'acquirente, il legame tra mitopoiesi, heritage e miglioramento dei risultati economici conseguiti risulta quanto mai evidente.

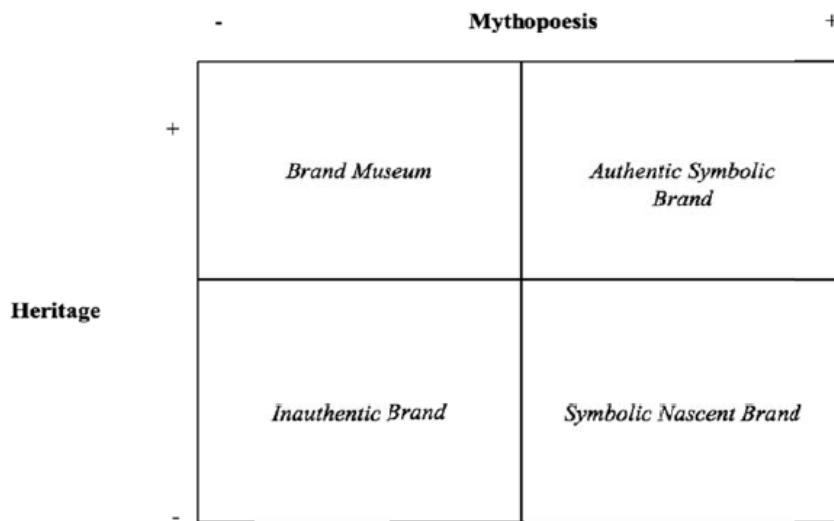
Tale assunto trova conferma nella letteratura scientifica di riferimento che identifica precisi passaggi logici a suo sostegno (Boccardi et al., 2016). Tramite l'attività di mitopoiesi, se svolta attuando una narrativa corretta ed efficace, il management riesce a creare significati attorno al brand che abbiano un valore per i consumatori. Con tale narrativa si generano sentimenti e collegamenti positivi nei confronti del brand che hanno come risultato quello di diventare fattori che, a priori, determinano la preferenza di acquisto verso i prodotti dell'impresa. Da qui risulta semplice comprendere come tale preferenza verso il marchio risulti concretamente in un miglioramento dei risultati di vendita dello stesso.

La creazione di una narrativa in grado di costituire l'attività di mitopoiesi richiede ai manager di sviluppare le capacità di storytelling per attribuire significati e valori condivisi non solo ai prodotti del brand, ma anche alle occasioni in cui essi vengono acquistati e consumati. Ecco che l'ambito di analisi si estende, dunque, alla configurazione di un ecosistema utile all'impresa per offrire una *brand experience* caratteristica e coinvolgente per il consumatore. Nella letteratura scientifica presa in considerazione, l'attività di mitopoiesi intesa come sopra indicato è delegata a coloro che si occupano della comunicazione. Da ciò deriva che la mitopoiesi è da intendersi come uno strumento efficace e influente ma anche come un'attività estremamente complessa che richiede la presenza di un dipartimento di marketing ben strutturato all'interno delle organizzazioni. Da un punto di vista generico, ciò che crea valore economico è la dinamica secondo cui il presente del brand risulti come la tensione tra passato e futuro. Di cruciale importanza, per l'impresa e per la brand identity, è riuscire a posizionarsi tra lo stock di corporate heritage e lo scorrere del flusso di mitopoiesi che apre nuove prospettive verso il futuro. Tale posizionamento influisce sulla percezione di autenticità o non autenticità che i consumatori hanno nei riguardi del brand.

Questa tensione descritta può essere analizzata anche tramite l'apparente diverso orientamento tra l'heritage marketing e il marketing mitopoietico. Mentre il primo sembrerebbe essere maggiormente orientato al passato con l'intento di evocarne gli

elementi e permeare i prodotti del fascino del retrò, il secondo parrebbe volgere lo sguardo al futuro con l’obiettivo di arricchire la brand identity di nuovi significati. Infatti, il successo di un heritage brand deriva, da un lato, proprio dall’antinomia che origina dalla diversa natura di heritage (concepito come uno stock di significati ed elementi significativi per il marchio) e mitopoiesi (con accezione di un flusso narrativo che orienta il patrimonio storico al futuro), dall’altro, dalla presenza di un elevato senso di responsabilità verso il patrimonio culturale del marchio e di una capacità mitopoietica da parte dei manager.

In relazione a tale interpretazione nella gestione di un heritage brand, un interessante modello è quello in cui si evidenziano quattro tipologie di posizionamento che il marchio può assumere in relazione allo stock di heritage in suo possesso e alla capacità mitopoietica dei manager che lo gestiscono (Boccardi et al., 2016). Una configurazione matriciale è quella che maggiormente si confà all’analisi del modello:



I determinanti dell’autenticità sono l’heritage e la mitopoiesi e la combinazione tra i due configura le quattro tipologie di marchi.

Nel primo quadrante si posizionano gli “authentic symbolic brand”, nei quali si manifestano elevati livelli di heritage e di mitopoiesi. Il posizionamento nel primo quadrante è ciò a cui tutti i marchi dovrebbero aspirare.

Nel secondo quadrante (in basso a destra), si posizionano solitamente le marche “di nicchia” che si posizionano nella fascia alta di mercato e caratterizzate da un elevato valore simbolico ma non ancora dotate di un patrimonio storico tale da poter costituire un vantaggio competitivo. Questi brand sono nella posizione ideale per poter passare al primo quadrante non appena riescano a sviluppare un heritage da poter sfruttare.

Il quadrante caratterizzato da un elevato livello di heritage ma da una scarsa capacità di mitopoiesi (in alto a sinistra) è quello nel quale si posizionano i cosiddetti “brand museum” che rimangono ancorati al proprio passato senza riuscire ad attribuirgli nuovi significati e interpretazioni contemporanee.

Infine, nell’ultimo quadrante, si collocano i marchi che hanno dimenticato o eccessivamente tralasciato il proprio passato perdendo il contatto con le proprie radici e apparendo, di conseguenza, come inautentici agli occhi del mercato.

Nel caso delle aziende che si collocano nel settore moda, l’attività di mitopoiesi e sfruttamento dell’heritage prende connotazioni specifiche, data anche la particolarità delle modalità con cui i brand comunicano con i consumatori.

Uno degli aspetti cruciali, in questo ambito, sono le collezioni delle marche che possono richiamare con maggiore o minore vigore i simboli dell’eredità storica dell’azienda. Molti possono essere gli esempi emblematici nella fashion industry: i marchi Gucci e Dior possono sicuramente essere identificati come casi in cui, allo sfruttamento dell’heritage, si accompagna un sapiente svolgimento dell’attività di mitopoiesi. Le loro collezioni, pur richiamando il simbolismo del passato della marca, lo arricchiscono di nuovi e rilevanti significati che rendono i prodotti appetibili per il target di consumatori odierno. Diverso risulta essere il caso di marchi come Salvatore Ferragamo o Lanvin nelle collezioni dei quali compaiono con forza e quasi ripetitività gli elementi legati al passato senza essere modificati o adattati allo stile contemporaneo e contribuendo ad attribuire ai brand la percezione di “classicità” di cui sono ammantati. Ovviamente la scelta di evocare sistematicamente il patrimonio storico dei brand, esercitando la mitopoiesi in modo estremamente limitato, non è dovuto all’incapacità del management, ma ad una precisa scelta commerciale orientata al cosiddetto “classic fashion”. Il rischio da tenere in considerazione è quello di adagiarsi eccessivamente sulla propria eredità storica entrando a far parte dei sopra citati “brand museum”.

Un’interessante specificazione che deve essere fatta relativamente ai brand del fashion è quella che il marchio corre un ulteriore rischio: può infatti accadere che nonostante gli sforzi di valorizzazione e mitopoiesi, la marca risulti scarsamente autentica agli occhi dei consumatori a causa del fattore della falsificazione e conseguente volgarizzazione del marchio.

La situazione sopra descritta è un tema estremamente rilevante per marchi come Louis Vuitton che, pur essendo ancora percepito come un heritage brand autentico, da molto

tempo tenta di lottare contro la diffusione di prodotti falsificati che contribuiscono a diffondere la percezione di scarsa autenticità.

Nell'ambito delle aziende operanti nel settore della moda, vengono individuati tre fattori rilevanti nel processo narrativo dell'heritage d'impresa: unicità, possibilità e scelta (Boccardi et al., 2016).

Parlando di "unicità", essa rappresenta l'essenza dell'heritage aziendale e la fonte di distinguibilità del brand. Per "possibilità" si intende il ventaglio di ambiti in cui il patrimonio storico e culturale del brand può assumere significati tramite la mitopoiesi e, infine, con la "scelta" si selezionano i canali e gli strumenti del marketing mix per offrire concretizzazione ai precedenti elementi.

TENTATIVI DI APPROCCI CONDIVISI PER LA GESTIONE DEL CORPORATE HERITAGE DELLE IMPRESE DEL MADE IN ITALY

Per una valida valorizzazione e conservazione del patrimonio storico e culturale delle imprese, tuttavia, non risultano essere sufficienti gli sforzi che i singoli brand profondono a tale scopo e le capacità manageriali descritte in precedenza, per quanto sviluppate e appropriate esse possano essere. Come accennato nell'introduzione, una delle criticità più rilevanti, soprattutto per le aziende del Made in Italy, è la quasi totale mancanza di istituzioni e organizzazioni preposte al coordinamento delle attività di corporate heritage marketing.

Sebbene siano ancora piuttosto rari i casi in cui vi siano realtà che si occupino della conservazione del patrimonio storico aziendale italiano, risulta necessario citare l'Associazione Museimpresa (<https://museimpresa.com>).

Questa associazione nasce formalmente nel 2001, dopo vari anni di lavoro informale ad opera di rappresentanti di importanti musei aziendali, di Confindustria e Assolombarda, con lo scopo di promuovere le politiche culturali delle imprese tramite la valorizzazione dei musei e degli archivi aziendali. Di vitale importanza per la persecuzione di tale obiettivo è l'attività di networking che Museimpresa attua nel mettere in contatto rappresentanti della comunità museale, delle imprese e delle istituzioni. Oltre alla promozione dello scambio di esperienze tra i soggetti sopra menzionati, l'associazione svolge anche attività di formazione per le discipline museologiche e archivistiche e di ricerca. Molte importanti realtà aziendali sono annoverate tra i soci di Museimpresa, come ad esempio: Alessi, Alfa Romeo, Peroni, Borsalino, Ferragamo, Ferrari, Olivetti, Barilla, e molte altre ancora.

Un altro caso di aggregazione degli sforzi indirizzati alla valorizzazione del passato delle imprese sono i distretti industriali (Montemaggi-Severino, 2007). Quello dei distretti è un tema molto particolare in quanto essi nascono non tanto per valorizzare il know-how e la storia di singole aziende, quanto per indicare e ribadire la specificità della vocazione produttiva di un intero territorio.

Solitamente un distretto industriale nasce grazie alla creazione di un network di musei, imprese e associazioni per la creazione di spazi ed eventi dedicati all'esposizione e alla celebrazione della storia di un gruppo di imprese territorialmente localizzate in una medesima area geografica.

Proprio per la valenza di strumenti di marketing e comunicazione per le imprese che ne fanno parte, in Italia sono numerosi i distretti industriali attivi.

Possono in tale senso essere citati il Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva situato a Montebelluna, al quale aderiscono più di quattrocento aziende operanti nel settore calzaturiero, e il forum di Omegna che raduna alcuni marchi rilevanti nel settore del design del casalingo (come ad esempio Bialetti, Alessi e altri).

3. TECNICHE E STRATEGIE DI ATTUAZIONE DELL'HERITAGE MARKETING

In questa sezione dell'elaborato, dopo aver discusso delle principali tematiche generiche che ruotano attorno al tema del corporate *heritage* e della gestione della memoria, verrà presentata una rassegna di quelle che possono essere annoverate tra le principali tecniche e strategie che le imprese possono attuare e sfruttare per la valorizzazione e la corretta conservazione e comunicazione del proprio patrimonio storico e culturale.

Se si assume che il management dell'impresa ritenga rilevante l'*heritage* aziendale, numerosi sono gli ambiti e le modalità con le quali il passato può risultare un *asset* rilevante per il raggiungimento di obiettivi allineati con la *mission* dell'impresa orientata al profitto.

Naturalmente, il ventaglio di scelte che possono essere effettuate nell'ottica di sfruttare il patrimonio culturale d'impresa è molto vasto e prevede attività eterogenee che comportano ciascuna diversi gradi di coinvolgimento e impegno da parte dell'organizzazione e anche investimenti più o meno cospicui. In particolare, si potrebbe optare per una strategia di valorizzazione dell'*heritage* basata sulla comunicazione online, che comporta investimenti relativamente modesti, fino ad arrivare alla creazione di un museo d'impresa propriamente strutturato sostenendo, al contrario, rilevanti investimenti anche nel medio e lungo termine.

In questo capitolo verranno analizzate alcune delle azioni di heritage marketing che possono essere intraprese dalle aziende a partire dall'archivio storico d'impresa che si dimostra, in molti casi, essere il primo passo per la costruzione di una strategia di heritage marketing in quanto consente di organizzare, ordinare e catalogare il materiale storico in possesso dell'impresa che diviene in tal modo fruibile e utilizzabile in futuro.

Dall'archivio storico si passerà a discutere del museo d'impresa che, da un lato, appare come un ulteriore passaggio che apre l'azienda e il suo patrimonio storico verso la collettività e il pubblico ma, dall'altro, si presenta come una strategia che impegna le organizzazioni sia da un punto di vista gestionale-organizzativo, sia dal punto di vista dell'impegno economico-finanziario.

Altro tema che risulta importante affrontare, soprattutto ai giorni nostri, è quello dell'attività di comunicazione del corporate heritage che le aziende attuano utilizzando i moderni canali offerti da internet. In questo ambito troverà particolare rilevanza la

discussione relativa alle numerose contraddizioni che la velocità e l'ampia portata di un mezzo come internet comporta nella trasmissione di un elemento così peculiare e caratteristico come l'heritage d'impresa.

Infine, è utile soffermarsi sui temi dell'influenza che il patrimonio culturale d'impresa ha nella configurazione dei flagship store, in termini di arredamento e location, e dell'utilità dei cosiddetti "eventi heritage".

In ogni caso l'utilità, che può derivare da ciò che costituisce il patrimonio storico d'impresa, è strettamente collegata all'organizzazione dello stesso e, in questo senso, le iniziative di organizzazione e valorizzazione dell'heritage sono utili affinché l'organizzazione possa prendere coscienza della quantità e della tipologia di materiale a sua disposizione.

L'ARCHIVIO D'IMPRESA

Come precedentemente accennato, l'archivio storico d'impresa è spesso il primo passo per iniziare la costruzione di una strategia strutturata di corporate *heritage marketing*.

Una volta creato, infatti, l'archivio si configura come un vero e proprio contenitore organizzato di materiali provenienti dal passato dell'azienda ora fruibili per l'attività commerciale e di marketing. Ovviamente ai fini della nostra trattazione per archivio si intende "archivio d'impresa" in senso stretto, che va differenziato dalla più generica categoria degli "archivi economici". Mentre i primi sono creati da soggetti giuridici di natura privata (aziende e organizzazioni), i secondi sono "prodotti da soggetti di natura pubblica o privata, che agiscono istituzionalmente nel mondo economico non solo per finalità produttive, ma anche di sostegno, di indirizzo, di controllo alle attività produttive vere e proprie" (Montemaggi-Severino, 2007).

Sebbene possa sembrare scontato quanto appena esposto, non è né semplice né comune che un'impresa strutturi un archivio aziendale propriamente detto, in quanto si richiede all'organizzazione di attuare il passaggio dal puro collezionismo nostalgico dei vecchi documenti a un approccio organizzativo strutturato di catalogazione e conservazione degli stessi.

L'utilità degli archivi d'impresa è ben espressa dalle parole di Tommaso Fanfani, responsabile della Fondazione Piaggio e studioso di cultura economica italiana:

“Conservare la propria memoria non significa cercare ricette per il futuro, ma significa accumulare un patrimonio di idee, di esperienze, un contenitore di testimonianze che arricchisce il valore aggiunto dell’azienda stessa, la aiuta ad essere protagonista nel presente. Un’impresa che ha alle spalle anni, decenni o secoli di storia, è un’impresa con un’immagine consolidata e la sua storia è un lasciapassare di credibilità sul mercato. Per tutte queste ragioni l’archivio storico va considerato una sorgente di valore per la produzione di un’azienda e per la sua collocazione sul mercato” (Fanfani-Ghelli, 2004).

Come evidenziato, dunque, l’archivio non è una struttura utile solamente da un punto di vista formale, né esso viene creato dall’impresa per soli motivi celebrativi o etici (dal punto di vista della conservazione del passato talvolta percepita come un dovere piuttosto che come un vantaggio), bensì è a tutti gli effetti un *asset* che l’impresa sviluppa per una migliore fruizione del proprio patrimonio storico e culturale. Per trattare il tema dell’archivio aziendale, risulta indispensabile muovere dalla semplice definizione di strumento per la conservazione a scopi fiscali e contabili per arrivare alla concezione di archivio come mezzo che garantisca distinguibilità dai competitors e un riconoscibile posizionamento di mercato.

Il principale ambito, a cui si fa riferimento, riguarda la funzione dell’archivio come collettore di documenti e prodotti che possono aiutare il management a ricorrere a soluzioni già percorse in passato per risolvere problematiche legate al presente o alla pianificazione di attività future.

Concretamente, un esempio può derivare dalla riscoperta di *texture*, fantasie, modelli e tessuti già prodotti in passato dal brand per creare le nuove collezioni e dare loro uno stile caratteristico o propriamente evocativo della storia del marchio.

Ovviamente l’utilità dell’archivio d’impresa non si esaurisce al contesto aziendale. Infatti, esso è un utile strumento per attività culturali, didattiche e di ricerca che poco hanno a che vedere con le motivazioni economiche e di mercato e che, ai fini di questa specifica trattazione, non rilevano significativamente.

Da segnalare, tuttavia, in merito a quanto appena riportato è la concezione di archivio come generatore di un legame tra l’azienda e la comunità locale e scientifica che possono

includere come importante tassello della storia collettiva il passato dell'azienda (Montemaggi-Severino, 2007). Presupposto essenziale, tuttavia, è che l'impresa arrivi a riconoscere in sé stessa una rilevante testimonianza della cultura e della società alla quale è legata anche da un punto di vista territoriale.

Inoltre, l'archivio aziendale appare a tutti gli effetti come una fonte storica specifica e genuina che, seppur nata con finalità diverse, si distingue dalle fonti e dai canali di trasmissione storica ufficiali e dalle distorsioni che li caratterizzano.

Per trattare il tema dell'archivio d'impresa è utile provare a ricostruire l'inquadramento storico che ha portato alla loro configurazione attuale.

L'evoluzione storica, che ha portato alla conformazione degli archivi storici d'impresa come oggi li conosciamo, può essere fatta risalire agli anni Settanta del XX secolo. In questa prima fase, non vi era interesse a organizzare le carte aziendali in modo che potessero essere fruibili anche da soggetti esterni all'azienda, in quanto tali documenti erano percepiti più come un patrimonio da difendere e tenere segreto che come una preziosa eredità da condividere con la comunità.

Nel corso del successivo decennio, tuttavia, si assiste a una parziale inversione di rotta in quanto alcune grandi realtà aziendali, come per esempio Fiat e Ansaldo, diedero inizio a estesi progetti di Catalogazione di documenti storici e creazione di poli archivistici di rilievo.

Ovviamente, in questa fase, la creazione di archivi d'impresa era limitata alle aziende di grandi dimensioni dotate, non solo delle capacità finanziarie per far fronte agli investimenti per la costituzione della struttura di archivio, ma anche delle possibilità di reperire, ove già non fossero internamente disponibili, le competenze specifiche necessarie a tale attività.

Un notevole cambiamento si ebbe negli anni Novanta quando il modello, delle sopra citate grandi realtà industriali, entrò in crisi determinando la quasi totale interruzione dei progetti archivistici aziendali. Da quel momento, l'economia nazionale iniziò a fare affidamento prevalentemente sul sistema delle piccole medie imprese che, di per sé stesse, non riuscivano a impegnarsi in progetti archivistici su larga scala (Pozzi, 2016).

Una sfida che deve essere affrontata in tal senso è quella della definizione di approcci condivisi alla conservazione documentale e quella dell'attribuzione di incentivi o facilitazioni alle aziende che intendano iniziare un percorso in tal senso. Solo in questo modo, infatti, sarà possibile avviare un progetto di conservazione culturale su larga scala

del patrimonio storico delle imprese, anche di quelle medio-piccole (Montemaggi-Severino, 2007).

Un tema che vale la pena trattare è quello delle criticità che emergono nella gestione di un archivio d'impresa.

Infatti, l'archivio d'impresa, in ragione delle peculiarità relative alla tipologia di struttura, di documentazione e di *governance*, presenta una serie di problematiche rilevanti.

Innanzitutto, la figura dell'archivista d'impresa non è propriamente definita e deve essere dotata di competenze diverse da quelle necessarie per la gestione di normali archivi storici anche in ragione del fatto che si ha a che fare con tipologie di documenti diverse l'una dalle altre (si può passare, infatti, da documentazioni contabili a fotografie, da resoconti finanziari a disegni e modelli tecnici). Proprio a causa dell'eterogeneità del patrimonio documentale d'impresa è difficile stabilire modelli e tecniche predefinite per la conservazione archivistica, che devono necessariamente risultare dal compromesso tra la convenzionalità dei metodi utilizzati dagli archivisti e le esigenze e prassi organizzative dell'impresa.

A testimonianza dell'importanza degli archivisti, vi è la considerazione che molto spesso il management dell'impresa si aspetta di ricavare immediati benefici dalla conservazione della memoria aziendale (benefici rispetto ad adempimenti legali, amministrativi, commerciali, in termini di facilitazione dei meccanismi di controllo delle attività e molto altro ancora), ma ciò può avvenire solo in presenza di una figura che organizzi i patrimoni documentali in modo corretto e funzionale agli scopi che ci si prefigge di raggiungere.

In secondo luogo, pur essendo vero che impresa e archivio sono realtà profondamente diverse, devono essere in grado di comunicare vicendevolmente e di scambiarsi materiali e informazioni. A tale scopo, risulta chiaro, da un lato, come una sola figura preposta alla gestione dell'archivio non sia sufficiente per il corretto svolgimento dell'attività di conservazione e, dall'altro, che vi sia la necessità di trovare una stretta sinergia tra tre diversi soggetti: l'archivista, lo storico economico e l'imprenditore (Montemaggi-Severino, 2007).

Solo la collaborazione tra le competenze di questi ultimi può dar vita a un archivio d'impresa strutturato che sia in grado di dare un senso storico ai documenti in esso contenuti e a creare una disciplina archivistica nuova e contemporanea che non esiti a ricorrere all'utilizzo di strumenti tecnologici, informatici e a risorse umane altamente specializzate (Bonfiglio-Dosio, 2003).

Oltre alle problematiche di tipo pratico, la conservazione dei documenti aziendali deve anche affrontare criticità di tipo “psicologico”. Ciò che si vuole dire è che, troppo spesso, gli imprenditori associano l’idea del mantenimento e della conservazione delle carte aziendali alla necessità di adempiere a specifici obblighi normativi e fiscali (nello specifico per consentire alla Guardia di Finanza di esperire i controlli sulle attività dell’azienda). Va anche aggiunto che la mancata conservazione della documentazione che tiene traccia dell’attività d’impresa, talvolta, è risultato del timore fiscale e dalle prassi illegali che caratterizzano l’operato di alcuni operatori economici: si preferisce per tali motivi non lasciare traccia alcuna del proprio operato. Questo pericolo può essere scongiurato educando gli imprenditori e facendo prendere loro coscienza della rilevanza del proprio ruolo nella società e nella comunità. Nemmeno ha aiutato l’attività della pubblica amministrazione che, per esigenze burocratiche, ha standardizzato la forma della documentazione d’impresa limitando la libertà di documentazione della storia aziendale. In relazione a queste dinamiche, risulta che i documenti associati all’attività contabile e amministrativa sono raramente oggetto di conservazione a scopo archivistico come invece si dimostrano esserlo altre tipologie di testimonianze (fotografie, disegni, progetti, ...) in quanto, decorso il termine legale, i documenti vengono per lo più gettati. Subentra qui l’elemento della sensibilità dei singoli imprenditori che devono maturare la coscienza relativamente al loro ruolo sociale, culturale ed economico. Questo risulta anche più evidente se si considera la conformazione del tessuto economico italiano che si costituisce per la gran parte di imprese familiari: la famiglia, la sua storia e le dinamiche tra interpersonali tra coloro che ne fanno parte vanno a coincidere quasi perfettamente con la storia dell’azienda. Gli accordi tra i membri della famiglia, le lettere, gli atti rispetto alla gestione aziendale di ogni individuo che entra a farne parte divengono documenti di vitale importanza per la ricostruzione della storia dell’impresa.

Oltretutto molto spesso l’archivio d’impresa deve essere in contatto con le varie sedi aziendali, nel caso ve ne fosse più di una, e deve essere dotato di un sistema informatico e di comunicazione idoneo a garantire tale connessione e la raccolta di documentazione proveniente da fonti eterogenee.

Sebbene esigue se paragonate agli elevati investimenti per la creazione di un museo d’impresa, le risorse finanziarie necessarie all’apertura di un archivio rimangono pur sempre considerevoli.

Una volta predisposti gli spazi necessari, è necessario allestirli, renderli fruibili e sicuri per il pubblico, ammobiliarli, assicurare la loro manutenzione, dotarli delle attrezzature informatiche necessarie e molto altro ancora.

Solo la percezione dell'archivio d'impresa come mezzo per generare ricavi, tramite le pubblicazioni, la vendita di merchandising, i diritti di riproduzione, la promozione pubblicitaria e la diffusione della conoscenza dell'azienda nel territorio, potrà convincere le aziende promotrici a superare il problema dell'investimento iniziale e dei costi di mantenimento della struttura.

Naturalmente gli archivi aziendali possono assumere due diverse connotazioni: nel primo caso essi possono occupare spazi appositamente adibiti all'interno agli stabilimenti produttivi o ad essi adiacenti, nel secondo caso le aziende potrebbero affidarsi a soggetti esterni che gestiscano il patrimonio storico e documentale dell'impresa.

Nel primo caso descritto, l'impresa può mantenere un elevato livello di controllo sulle attività archivistiche e sui benefici che possono da esse derivare; è il caso dell'accesso alle informazioni relative al passato aziendale da parte dei manager, della selezione e unificazione del patrimonio documentale dell'impresa e della possibilità di promozione diretta di eventi heritage che valorizzino l'archivio e del cosiddetto corporate publishing. Molto spesso, la vicinanza fisica e la diretta proprietà dell'archivio da parte dell'impresa consentono di offrire una visitor experience incisiva e integrata, per esempio, con visite in azienda o vendita diretta di merchandise.

Nel secondo caso si può parlare di outsourcing o di vera e propria cessione gratuita od onerosa agli Archivi di Stato o altri soggetti pubblici.

L'impegno da parte dell'azienda, inoltre, non si esaurisce alla costruzione e allestimento dell'archivio dal momento che quest'ultimo dovrà essere posto al centro di una serie di eventi valorizzativi che riescano a generare interesse nella comunità di stakeholder.

IL MUSEO D'IMPRESA

Quello del museo d'impresa è un argomento di non facile trattazione per diversi motivi. Innanzi tutto, come si vedrà, non è per nulla agevole dare una specifica definizione di cosa sia il museo d'impresa dal momento che, da un lato, vi sono delle caratteristiche differenziali in grado di distinguerlo nettamente da qualsiasi altra forma di struttura museale e, dall'altro, non vi è univocità tra le diverse concezioni che gli studiosi della materia hanno rispetto ai musei aziendali.

La difficoltà nella trattazione del tema, tuttavia, non può dissuadere dall'affrontarlo in quanto sempre più spesso, anche nel nostro paese, a importanti nomi dell'industria e dell'impresa si associa il concetto di museo.

Questo fenomeno spinge coloro, i quali siano interessati alla materia, a interrogarsi su quali siano, da una parte, le motivazioni che inducono il management delle imprese a sostenere ingenti investimenti per la creazione di strutture museali e, dall'altra, le funzioni che i musei aziendali possono svolgere per il raggiungimento di specifici obiettivi legati al business.

Come già accennato in precedenza, il percorso che ha portato allo sviluppo dei musei aziendali in molte realtà imprenditoriali del nostro paese non è stato privo di ostacoli e immediato come si potrebbe pensare. In un paese, che ha tradizionalmente ed esclusivamente collegato l'ambito museale alla conservazione ed esposizione dei manufatti artistici, l'accettazione di un museo per la valorizzazione di beni industriali non poteva che essere difficoltosa.

Ad oggi, comunque, la valenza storica e artistica di beni che possano testimoniare il progresso della tecnica e della scienza, l'evoluzione dei consumi e dei costumi, la storia delle imprese e del design di prodotto, risulta essere evidente e pienamente riconosciuto sia dal pubblico che dalle imprese che iniziano a percepirne l'utilità nell'ambito di marketing e commerciale. La vocazione del museo di essere polo attrattivo per il fruitore/consumatore indica con chiarezza che esso potrebbe rappresentare un mezzo con cui l'impresa riesce ad attirare pubblico verso di se all'interno di una sfera in cui ha la possibilità di esercitare su di loro una significativa influenza.

L'evoluzione storica del museo d'impresa segue di pari passo quella degli archivi aziendali trattata nel capitolo precedente sebbene, per molti versi, se ne distingua, come si vedrà in seguito.

Il museo d'impresa si inserisce, tuttavia, nello spinoso rapporto che lega impresa e cultura, due ambiti che sono da sempre stati percepiti come incompatibili o, addirittura, in conflitto. A questa dinamica si è tentato di dare numerose spiegazioni, tra le quali, il forte stampo umanistico della tradizione dei paesi occidentali e le logiche conservatrici di stampo anticapitalista con le quali, spesso, è stata gestita la cultura (Ruozi-Salvemini, 1999).

Il museo d'impresa assume, in questo difficoltoso dialogo, il ruolo di mediatore che porta le realtà aziendali ad essere percepite, a tutti gli effetti, come soggetti promotori di cultura e conservazione attiva della memoria.

Il museo aziendale si presenta, sia come mezzo per portare diversificazione il panorama culturale italiano, fino ad ora costituito solo dall'offerta proposta dai musei pubblici, sia come elemento che individua nell'impresa un nuovo soggetto culturale attivo dotato di una responsabilità sociale.

Ovviamente il museo non è né l'unico modo, con cui le imprese possono offrire il proprio contributo al mondo della cultura, né, a dirla tutta, il più comune. Le realtà aziendali possono, infatti, intervenire con sponsorizzazione di eventi culturali in modo diretto e proattivo o in modo indiretto (tramite finanziamenti a enti culturali).

Come accade per gli archivi aziendali, anche per i musei mancano iniziative condivise per il coordinamento delle attività delle singole imprese che renderebbero unitario e coeso lo sforzo di valorizzazione museale del corporate heritage (Pozzi, 2016).

DEFINIZIONE E TRATTI DISTINTIVI DEL MUSEO D'IMPRESA

Come già detto, non esiste una definizione univoca di museo d'impresa nonostante i diversi tentativi fatti dagli studiosi.

Un *“modus procedendi”* che potrebbe risultare efficace potrebbe essere quello di muovere dalla definizione generica di “museo” e identificare le analogie e le differenze con il museo d'impresa, del quale questa trattazione specificamente si occupa.

Secondo una tradizionale definizione proposta dalla Museum Association del Regno Unito, per museo si intende:

“un’istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimonianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico”.

Dalla definizione proposta risultano con chiarezza quali siano le funzioni che un museo, così come tradizionalmente è concepito, debba svolgere ma, ad un'attenta analisi, emerge il fatto che, anche il museo d'impresa, svolge tutte le mansioni sopra citate.

Quest'ultimo, infatti, **colleziona** i beni che entreranno a far parte dell'esposizione (questa attività configura il museo aziendale come un museo la cui esposizione non è statica, bensì risulta essere dinamica e in continua evoluzione), **documenta**, cataloga e **conserva** gli oggetti e svolge su di essi attività di ricerca in un'ottica di conservazione e salvaguardia.

Tramite la selezione dei pezzi e le modalità espositive l'impresa **interpreta** la propria storia, racconta l'evoluzione del settore o del mercato e imprime la propria immagine nella mente del consumatore.

Infine, naturalmente, è chiara la vocazione del museo d'impresa ad essere rivolto alla fruizione pubblica e al **mostrare** la collezione al maggior numero di visitatori possibile. Questo detto, a differenza dei musei tradizionalmente intesi, quelli d'impresa" trovano nell'impresa stessa il soggetto promotore e la loro matrice originaria.

Altri elementi che caratterizzano e distinguono il museo d'impresa sono indicati da Cecilia Gilodi (2002) nell'articolo "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing" e possono essere individuati nei seguenti:

- a. Innanzi tutto, il museo d'impresa nasce sempre per iniziativa di imprenditori o dirigenti di azienda per motivazioni che possono essere ricondotte alla persecuzione di obiettivi commerciali.
- b. Il museo riporta una denominazione che coincide o comunque riconduce al nome dell'impresa che ne è promotrice.
- c. Da un punto di vista giuridico, il museo appartiene all'impresa e può, eventualmente, essere trasformato in Fondazione od organizzazione no profit socialmente utile.
- d. Il museo si localizza nell'impresa (uffici, sedi produttive e commerciali, ex-stabilimenti, ...) ed è da essa direttamente finanziato e gestito con personale dipendente.
- e. C'è un legame diretto e chiaro con uno o più ambiti dell'attività d'impresa: con il core-business, con il settore in cui l'azienda opera, con il mercato, con l'evoluzione della produzione, con il target di consumatori, con i fornitori, ...).

Un altro metodo che risulta essere efficace per capire cosa effettivamente sia un museo d'impresa è spiegare cosa certamente esso non sia e definirlo per via residuale.

A questo proposito bisogna distinguere il museo d'impresa da altre istituzioni che potrebbero essere con esso facilmente confuse (Amari, 1997):

- a. Il museo industriale: questa tipologia museale è più improntata a testimoniare quale sia stata l'evoluzione di un intero settore ed è certamente caratterizzato da maggiori valenze storico-artistiche.
- b. Il museo distrettuale: tra i promotori di questa tipologia di istituzioni vi sono molto spesso, oltre che aziende private, anche soggetti afferenti alle pubbliche amministrazioni e consorzi d'impresa. Questo interesse da parte di un'eterogeneità di soggetti istituzionali e privati è giustificato dall'obiettivo che il museo distrettuale ha di documentare l'evoluzione di un distretto produttivo e testimoniare la vocazione produttiva di un intero territorio più che di una singola impresa.
- c. La collezione d'impresa: in questo caso l'impresa raccoglie gli oggetti che testimoniano il suo passato senza dare loro opportuna catalogazione e in modo non organizzato secondo tassonomie museali e scientifiche. Sebbene essa costituisca molte volte la base per la successiva costituzione del museo d'impresa, se ne distingue nettamente anche per il fatto di non essere, di norma, fruibile al pubblico.
- d. L'archivio d'impresa: oltre alla differenza dal punto di vista espositivo, che distingue l'archivio dal più generico museo (gli oggetti conservati in archivio sono prevalentemente costituiti da documenti, carte e materiali pubblicitari), è anche necessario considerare che l'archivio è solitamente accessibile a un pubblico selezionato spesso per pure esigenze di ricerca.

Oltre ai tentativi di definizione del concetto di museo d'impresa, gli studiosi hanno più volte provato a indicarne una classificazione sulla base di criteri diversi.

Ne è un esempio il lavoro di Amari (1997, 1999) che indica tassonomie basate sull'oggetto delle esposizioni, sull'epoca dei pezzi esibiti, sul soggetto promotore o gestore. Oltre a constatare il fatto che tali suddivisioni siano superflue, esse possono risultare addirittura dannose in quanto minano l'integrità del fenomeno della nascita dei musei d'impresa a livello nazionale e internazionale.

LE FUNZIONI E GLI OBIETTIVI DEL MUSEO D'IMPRESA

Individuare l'utilità e le funzioni specifiche del museo d'impresa, sebbene non sia semplice, è indispensabile dal momento che la decisione di investire ingenti sforzi e risorse nella creazione di una struttura museale richiede al management grande capacità di pianificazione, motivazione e determinazione rispetto ai vantaggi che dal museo possono derivare.

Individuare il museo d'impresa come uno strumento, che a pieno titolo si inserisce nel mix comunicazionale a disposizione del management, è una prerogativa chiave per analizzare gli obiettivi che tramite esso possono essere perseguiti (Amari, 1997).

Alcuni di questi obiettivi sono riconducibili alla concezione del museo come elemento collegato all'attività della comunicazione istituzionale, come ad esempio: il raggiungere segmenti di pubblico eterogenei, aumentare il riconoscimento sociale dell'impresa nella comunità di appartenenza, differenziare le modalità di comunicazione aziendale da quelle usate dai concorrenti.

Ci possono essere due diversi orientamenti che giustificano la decisione di istituire il museo d'impresa (Montemaggi-Severino, 2007):

- a. il primo descrive il museo come mero strumento di comunicazione con cui i valori e la visibilità del marchio possono venire valorizzati e accresciuti e tramite il quale la storia dell'impresa può essere trasmessa e filtrata. Naturalmente la struttura non si limiterà, in questo caso, a esibire una categoria merceologica di beni, bensì svilupperà la narrazione attorno all'evoluzione del marchio e delle tecniche produttive utilizzate per ottenere il prodotto finito. Questa operazione avrà anche l'effetto collaterale di testimoniare e aumentare la percezione di autenticità e qualità tradizionalmente associate al brand.
- b. il secondo orientamento, invece, inserisce il museo d'impresa in un più strutturato contesto strategico e prevede che esso possa interagire con più funzioni aziendali facilitandone i compiti e aumentando il valore che viene trasferito al consumatore. In questo secondo caso, l'utilità del museo trascende dal solo ambito del marketing e dello *storytelling* per acquisire importanza anche per molte altre funzioni d'impresa.

Con l'obiettivo di descrivere e classificare le principali funzioni che un museo d'impresa può svolgere, Montemaggi e Severino (2007) offrono un'interessante punto di vista.

Le funzioni del museo possono, infatti, essere categorizzate in quattro macroaree.

La prima è la funzione di display; questo primo ambito concepisce il museo come una vetrina tramite la quale l'impresa può esibire la propria storia e tradizione per offrire ai visitatori una vera e propria struttura che funge da biglietto da visita dell'azienda e nella quale ai fruitori può venire offerta una esperienza memorabile e brandizzata. Il coinvolgimento del pubblico nella realtà aziendale, infatti, è elemento imprescindibile delle attività del museo e avviene, molto spesso, tramite l'utilizzo di codici extrasensoriali quali: modalità di organizzazione dello spazio espositivo, scelte progettuali, stimoli visivi, olfattivi, uditivi e tattili (Gilodi, 2002).

Il museo spesso è collocato all'interno dell'azienda stessa o nelle sue immediate vicinanze (a patto che rimanga facilmente raggiungibile dai fruitori) e la vicinanza fisica o la completa integrazione di museo e azienda, comporta l'ulteriore effetto di accrescere il sentimento di appartenenza all'impresa da parte di chi vi lavora aumentando il radicamento attorno ai suoi valori fondamentali.

La seconda funzione è quella storico-istituzionale che può essere meglio specificata in due diversi ambiti: mentre, da un lato, il museo serve a dare univocità e istituzionalità alla versione che l'impresa offre della propria storia, dall'altro, esso può costituire un centro di formazione per coloro che fanno parte dell'impresa e informazione per il pubblico.

Nel primo caso, al management viene data la possibilità di dare particolare evidenza e rilevanza a determinati passaggi salienti della storia aziendale e di costruire una narrazione coerente e significativa attorno ad essi.

Nel secondo ambito, invece, la struttura museale acquisisce una funzione maggiormente pratica e diviene un organismo a supporto della formazione del personale dei diversi dipartimenti d'impresa oltre che un centro che contribuisce a diffondere la conoscenza della cultura aziendale (si pensi alla consueta presenza di bookshop nei musei d'impresa o alla possibilità di offrire visite guidate ai visitatori).

La terza funzione identificata è quella definibile come "digestiva": dal momento che gli addetti alla gestione del museo sono incaricati di classificare e selezionare i materiali utili alla conservazione della memoria aziendale e che tali materiali possono essere utili in vari ambiti allo svolgimento delle attività dell'impresa; ecco che il museo appare come strumento essenziale di elaborazione di dati, oggetti e documenti che sarebbero altrimenti difficilmente riutilizzabili.

La funzione appena descritta ha strettamente a che vedere con il ruolo del museo d'impresa nel sistema prodotto. Sotto questo punto di vista, infatti, la conservazione della

memoria aziendale tramite il museo ha rilevanti ripercussioni a livello dello sviluppo di nuovi prodotti e della comunicazione commerciale.

Sotto il primo dei due profili, è sempre più evidente che le imprese dotate di heritage ricorrono sempre più spesso a prodotti od oggetti precedentemente creati sia per il lancio di nuovi prodotti nel mercato, sia per la creazione di packaging distintivi. Oltre a ciò, il ripercorrere delle “vecchie strade”, anche dal punto di vista del processo produttivo e del design, può portare alla riscoperta di know-how ormai dimenticati dei quali i concorrenti non possono fare uso oltre che ad una significativa riduzione dei tempi e degli sforzi necessari per l’adattamento dei modelli per i nuovi prodotti. Molto spesso, infatti, si parla di re-styling e re-design di prodotti conservati nel museo aziendale (Gilodi, 2002).

Alcuni esempi di questa dinamica di prodotto possono essere:

- prodotti che riproducono pedissequamente quelli conservati nella collezione del museo,
- prodotti che si ispirano nel design a quelli esposti,
- prodotti che hanno un legame di significato con gli oggetti del museo ma che non appartengono alla medesima categoria merceologica,
- packaging che prende ispirazione dalla collezione del museo.

La quarta funzione è quella identificativa. Il museo in questo caso appare come strumento che lega l’impresa al territorio nel quale opera e alla rete di soggetti istituzionali rilevanti. L’elevata rappresentatività della struttura museale implica che essa possa essere posta al centro delle attività di pubbliche relazioni intrattenute dall’impresa, comprese quelle che hanno a che vedere con la stampa e i media. Secondo Kotler (1993) il museo d’impresa si configura come uno strumento utile all’attività di pubbliche relazioni dell’impresa in quanto: l’attenzione è posta sull’impresa e sui suoi meriti; l’accento è posto sull’impresa in quanto istituzione invece che sul prodotto da essa creato; l’obiettivo è quello di ottenere consensi e legittimare il legame impresa-stakeholder; il target è eterogeneo e non ci si rivolge alla sola categoria dei “clienti” propriamente detti e, infine, per avere risultati significativi in termini di atteggiamenti bisogna considerare un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

Tre significativi esempi di legame che vedono coinvolto il museo d’impresa sono:

- il museo d’impresa può relazionarsi con altre realtà museali simili o complementari per la promozione di iniziative culturali condivise che possono arrivare a ottenere risonanza anche significativamente ampia o per la redazione

di opere culturali e pubblicazioni scientifiche. Nel più estremo, ma non inusuale, dei casi queste operazioni di collaborazioni arrivano a configurare vere e proprie azioni di co-marketing che promuovono, tra le altre cose, anche l'impresa stessa;

- spesso tramite la struttura del museo, l'impresa entra in contatto o a far parte di associazioni che raggruppano soggetti accomunati da obiettivi simili. Tramite questo rapporto, oltre che arricchire il proprio network di soggetti con i quali promuovere collaborazioni e iniziative di diverso genere, l'impresa e il suo museo potrebbero essere inclusi nell'attività promozionale promossa dall'associazione e arrivare ad essere conosciuti presso un pubblico ben più ampio di quello che avrebbe potuto raggiungere contando solo sulle sue forze;
- il terzo e importantissimo rapporto che il museo intrattiene è quello con il territorio presso cui è localizzato. Se ben inserito nella rete di attrazioni culturali del luogo di origine, infatti, il museo potrebbe trarre enormi benefici in termini promozionali e di riconoscimento anche nell'ambito di iniziative di marketing territoriale.

Per quanto riguarda gli **obiettivi** che possono essere ottenuti tramite l'attività del museo d'impresa, come precedentemente accennato, essi sono prevalentemente qualitativi e per il loro ottenimento è necessario un intervallo di tempo medio-lungo e comunque pluriennale. Dal momento che i risultati in termini di vantaggi economici sono certamente presenti ma difficilmente identificabili, vale la pena soffermarsi su quelli di carattere descrittivo e qualificativo, in particolare:

- a. Obiettivi di immagine: se per brand image si intende la modalità con cui il marchio si presenta ai consumatori sulla base delle loro percezioni rispetto allo stesso, è chiaro che il museo d'impresa diviene un mezzo in grado di assumere la qualifica di portatore di immagine.

Il museo è, infatti, luogo in cui il visitatore trova una sintesi della storia, della cultura e delle tradizioni dell'impresa tramite cui poter trarre, oltre che un'immagine del brand, anche indizi relativi al suo orientamento futuro, al suo presente e alla mission.

- b. Obiettivi sociali: all'obiettivo della creazione del profitto, sempre più si afferma la convinzione che le imprese debbano dedicarsi anche a obiettivi sociali. Questi ultimi hanno a che fare con la responsabilità che l'impresa ha nei confronti della comunità e possono essere perseguiti tramite iniziative di Corporate social

responsability e anche con la creazione di musei d'impresa. L'orientamento al profitto e quello alla creazione di benessere sociale non sono antitetici l'uno rispetto all'altro, bensì sono complementari dato che sempre più spesso si ha a che fare con consumatori attenti alle tematiche sociali che non sono spinti unicamente da mere motivazioni utilitaristiche.

In questo ambito, l'istituzione di un museo d'impresa molto spesso associato a un'organizzazione no-profit, porta a vantaggi per l'azienda in termini di responsabilità, rispettabilità nei confronti della pubblica opinione e buona pubblicità.

- c. Obiettivo di differenziazione: dato l'impegno organizzativo e finanziario che l'impresa deve approfondire per la creazione di un museo, esso diviene uno strumento esclusivo che consente alle aziende che ne dispongono di differenziarsi dal punto di vista delle modalità comunicative dai competitors di settore. Il museo d'impresa, oltretutto, non può essere frutto di improvvisazione in quanto esso deve essere sviluppato attorno a un brand fortemente caratterizzato, dotato di un patrimonio storico-culturale significativo, legato al territorio di origine e che, spesso, assurge a rappresentante del Made in Italy a livello internazionale.

IL MUSEO D'IMPRESA PER LE AZIENDE DELLA MODA

Una volta introdotto il concetto di museo d'impresa, le sue molteplici sfaccettature, le sue funzioni e gli obiettivi che con esso possono essere perseguiti, l'argomento può essere contestualizzato per le imprese della moda.

Infatti, per le imprese della fashion industry risulta relativamente semplice approcciare la strategia comunicativa che preveda la creazione e lo sfruttamento di un museo d'impresa sia a causa della tipologia di prodotto, che ben si presta ad essere esposto e integrato in una narrativa significativa, sia per il fatto che la loro attività non si presenti come prettamente industriale ma abbia a che vedere con la creatività, la fantasia e, soprattutto, l'artigianalità. Proprio su quest'ultimo fattore, molto spesso, si focalizzano le esposizioni museali delle aziende operanti nel settore della moda che mostrano ai visitatori, anche con esperienze talvolta interattive, i metodi artigianali di creazione dei prodotti.

Ulteriore elemento che facilita l'istituzione di un museo per questa particolare tipologia di imprese è che queste, molto spesso, sono dotate di un vasto patrimonio storico-culturale

e nascono come imprese familiari che conservano un'importante e consolidata memoria del proprio fondatore.

La storia della famiglia o della figura del fondatore funge, infatti, molto spesso da filo conduttore che attribuisce un senso all'esibizione nei musei delle imprese.

Nell'ambito dell'esposizione museale dei prodotti di moda, si ritrova anche la possibilità di ricostruire l'evoluzione storica dei gusti e dei consumi dei clienti ai quali il brand si rivolge.

Ovviamente uno dei casi di maggiore successo di museo d'impresa in Italia è rappresentato dal Museo Ferragamo di Firenze. Il museo è situato nel palazzo di proprietà della famiglia Ferragamo che il fondatore acquistò per renderlo sede centrale della propria attività. Già dalla scelta di integrare il museo d'impresa nell'originaria (e comunque attuale) sede dell'attività, si può intuire l'importanza che il brand Ferragamo attribuisce al proprio heritage storico e culturale e come esso sia propriamente definibile come un vero heritage brand.

L'esposizione si sviluppa all'interno dell'edificio storico, arredato in modo da creare un ambiente "familiare" nel quale il visitatore si senta accolto, e risulta fortemente focalizzata attorno all'immagine del fondatore del brand, Salvatore Ferragamo.

Una grande parte del museo sfrutta la storia del fondatore del marchio per offrire un'esperienza al visitatore, esibendo documenti e fotografie che ne testimonino l'attività e raccontando le innovazioni tecniche e stilistiche da egli introdotte che hanno consentito al brand di distinguersi dagli altri.

Come detto in linea generale, anche il museo Ferragamo espone i modelli, prevalentemente calzature, che sono ritenuti emblematici delle collezioni create in passato offrendo non solo una visione sul cambiamento stilistico che il design ha affrontato, ma anche un *insight* rispetto all'evoluzione della moda e dei consumi in genere. Anche per le imprese della moda valgono i presupposti sopra indicati per la creazione di un museo: tale strategia si addice alle imprese ben consolidate, che siano in grado di supportare l'investimento e l'impegno necessario per la creazione del museo, dotate di una storia e di un corporate heritage sedimentato nel tempo.

Per quanto riguarda le funzioni del museo per l'attività dell'impresa, anche in questo caso trova conferma quanto fin qui detto a livello generico ma appare come estremamente accentuata la funzione che è stata precedentemente definita come "digestiva".

Al museo è delegato il non facile compito di ricevere il materiale che è testimonianza della memoria dell'impresa e sono qui compresi, oltre che documenti e modelli, anche prodotti precedentemente creati, pezzi di abbigliamento, accessori e calzature.

Oltre che una funzione "altruistica" che il museo manifesta aprendosi al pubblico, dunque, esso diventa un luogo nel quale i designer possono trovare ispirazione per le collezioni future. Non di rado, infatti, nelle nuove creazioni delle case di moda vengono riutilizzati modelli classici, forme già esplorate in passato e materiali che già sono comparsi nelle precedenti collezioni dell'azienda.

In quest'ottica, oltre che alla significativa riduzione dei costi e dei tempi per l'attività di ricerca e sviluppo, il riutilizzo di vecchi modelli, texture e disegni può addirittura contribuire a stabilire un orientamento stilistico che caratterizzerà la produzione dell'impresa per lungo tempo.

Questa dinamica spiega la sempre più frequente tendenza delle aziende della moda a creare capi e prodotti *timeless* e iconici che fanno la loro comparsa in ogni collezione successiva, anche se in varianti leggermente diverse.

Nel caso del museo Ferragamo precedentemente citato, questa tendenza è ampiamente confermata: il marchio, infatti, tende a trarre grande ispirazione dai prodotti creati in passato finendo per delineare una linea stilistica iconica e ben riconoscibile agli occhi del visitatore.

Ecco che, nel caso di Ferragamo, il museo assume la funzione di affiancare, a tutti gli effetti, il lavoro di coloro che si occupano della ricerca e dello sviluppo di nuovi modelli di prodotto, offrendo loro spunti vitali e linee guida alle quali attenersi per mantenere intatto il caratteristico stile Ferragamo.

In questo caso, la conservazione della memoria, dei riti e dei miti aziendali riuniti e sistematicamente organizzati in un museo diviene motore per l'attività creativa e operativa del brand.

Varrebbe la pena chiedersi se, in linea generale, la rigida conservazione della memoria, dei rituali e delle procedure aziendali portata all'esasperazione possa, anziché fungere da spunto per l'attività dell'impresa, essere un freno che la trattiene ancorata al passato e alle vecchie tradizioni.

La risposta a questa domanda non è né semplice, né tantomeno univoca; si tratta sostanzialmente di attuare un compromesso tra la conservazione della memoria attuata a fine "didattico" e formativo e la rigida imposizione di dettami e paradigmi consolidati nel tempo che limitano lo sviluppo stilistico delle imprese.

Questo tema è rilevante soprattutto per le aziende attive nel settore della moda che non possono permettersi di aderire in pieno al proprio passato dal momento che la creatività e l'evoluzione stilistica è alla base di quell'adattamento ai gusti del mercato che consente loro di essere costantemente apprezzate dai consumatori.

HERITAGE E RETAIL: I MUSEUM SHOP

Un'altra interessante considerazione può essere fatta per i musei dotati di uno shop al loro interno.

Parlando di imprese della moda, il già citato esempio del museo Gucci di Firenze può tornare utile anche in questa occasione. All'interno del museo, infatti, è situato uno shop nel quale possono essere acquistati prodotti specificamente creati per il museo stesso e non acquistabili altrove.

Questa scelta consente ai turisti e ai visitatori di acquistare creazioni esclusivamente create per il Gucci Museum il cui valore non deriva solo dal marchio, ma anche dal loro potere evocativo dell'esperienza durante la quale sono stati acquistati e il fatto di non poter essere comprati altrove.

Mantenendo valido l'esempio appena menzionato, si possono provare a creare metriche che possano fornire importanti indicazioni rispetto alla valutazione dei risultati economici (in termini di vendite) conseguiti dal negozio del quale il museo è traino fondamentale.

Una metrica che potrebbe rivelarsi interessante è quella che rapporta il numero di visitatori del museo che hanno anche compiuto un acquisto nello shop al suo interno in un determinato periodo di tempo con il numero di visitatori complessivo nel medesimo intervallo temporale.

L'indice sopra citato può essere considerato come la misura del tasso di conversione di visitatori del museo in acquirenti del negozio collocato al suo interno e può essere espresso come segue:

$$\text{Tasso di conversione} = \frac{N(\text{Acq})}{N}$$

In questo indice, $N(\text{Acq})$ indica quanti dei suddetti visitatori abbiano effettivamente compiuto almeno un acquisto nello shop del museo in un determinato periodo di tempo e N indica il numero complessivo di visitatori del museo nel medesimo periodo.

Il risultato che deriva dal rapporto sopra indicato è un valore compreso tra 0 e 1, va interpretato come una percentuale e può portare a varie conclusioni. Tre possono essere i significati attribuiti al valore del tasso di conversione:

- Se il tasso di conversione è pari a 1: significa che tutti coloro che fanno visita alla struttura del museo avranno compiuto almeno un acquisto al punto vendita annesso. Ovviamente, quella appena descritta è una situazione che è verificata solo a livello teorico e non realizzabile nella realtà.
- Se il tasso di conversione è compreso tra 0 e 1: in questo caso il valore indica la percentuale di visitatori che hanno compiuto almeno un acquisto allo shop del museo.
- Se il tasso di conversione è pari a 0: allora nessuno dei visitatori del museo avrà compiuto acquisti nel negozio situato all'interno del museo. Questa situazione (estrema) individua la fattispecie peggiore che possa realizzarsi per lo shop del museo.

Naturalmente questo indice si presta ad essere utilizzato per diversi periodi di tempo: può essere calcolato il tasso di conversione in un intervallo di tempo pluriennale, annuale, mensile, ...

Ulteriore ambito in cui il tasso di conversione può rivelarsi utile è il caso in cui venga confrontato con il medesimo indice calcolato in periodi temporali diversi: con questa tecnica diverrà evidente l'evoluzione della percentuale di visitatori che attuano, contestualmente alla visita al museo, almeno un acquisto.

Più il tasso di conversione rivela una percentuale elevata, maggiore sarà il numero di visitatori che compie acquisti nello shop sul totale di coloro che hanno acceduto al museo. Questo incremento può, naturalmente, essere merito di iniziative di valorizzazione della struttura museale promosse dal management dell'impresa allo scopo di aumentare l'affluenza di pubblico. Tra queste attività che hanno lo scopo di porre il museo d'impresa al centro dell'attenzione dei visitatori, possono essere menzionate: le mostre e le esibizioni temporanee, l'organizzazione di convegni o conferenze e la promozione di campagne che pubblicizzino la struttura.

Oltre al tasso di conversione di cui finora si è discusso, ci sono altre considerazioni che possono essere svolte rispetto al risultato puramente economico che il museo d'impresa può perseguire.

Altri indici possono essere formulati a questo scopo:

- a) La spesa media pro-capite di un visitatore del museo presso il museum shop: con questo primo indice sarà possibile valutare quale sia in media la spesa che un visitatore compie nel negozio del museo contestualmente alla visita alla struttura. Per ottenere questa misura sarà necessario dividere i ricavi ottenuti dal negozio derivanti dalle vendite dei prodotti ($R(\text{vendite})$) per il numero complessivo di visitatori in un determinato periodo di tempo (N).

$$\text{Spesa media pro - capite } (N) = \frac{R(\text{vendite})}{N}$$

Naturalmente, l'indice appena descritto prende in considerazione la totalità dei visitatori che hanno acceduto alla struttura, quindi anche coloro che non hanno effettuato acquisti nel negozio. Il risultato in valore assoluto indica quale sia l'entità della spesa che mediamente un fruitore del museo effettua nel museum-shop.

- b) La spesa media pro-capite di un visitatore del museo che ha compiuto almeno un acquisto nello shop: un indice molto più specifico del precedente, utile per dare una valutazione della spesa media dei clienti del museum shop, è quello che rapporta i ricavi ottenuti dal negozio derivanti dalle vendite dei prodotti ($R(\text{vendite})$) con il numero di visitatori che hanno effettivamente compiuto almeno un acquisto nel punto vendita della struttura ($N(\text{Acq})$).

$$\text{Spesa media pro - capite } N(\text{Acq}) = \frac{R(\text{vendite})}{N(\text{Acq})}$$

Naturalmente, anche questi indici possono essere valutati e confrontati tra intervalli temporali diversi per descrivere l'evoluzione della spesa media dei visitatori nel tempo. Un'osservazione che deve necessariamente essere fatta rispetto agli indici descritti, è che tra i ricavi sono calcolati solamente quelli derivanti dalle vere e proprie vendite di prodotti da parte del negozio del museo e non sono, invece, compresi gli introiti costituiti dal pagamento del biglietto di ingresso che ogni visitatore deve pagare per accedere alla

struttura. Questa scelta è motivata da due fattori: innanzi tutto, gli incassi dei biglietti di ingresso sono molto spesso utilizzati per opere di manutenzione ordinaria del museo d'impresa e non costituiscono una fonte di profitto per l'azienda (non comportano ripercussioni rilevanti sui bilanci aziendali in termini di profitto), in secondo luogo, ai fini della presente trattazione si è maggiormente interessati alle conseguenze economiche che la valorizzazione dell'heritage ha rispetto allo svolgimento dell'attività caratteristica delle imprese (ossia la vendita di prodotti legati all'abbigliamento e alla moda).

Altri indicatori rispetto alla profittabilità del museo d'impresa e dello store in esso situato possono essere mutuati dalla disciplina del retail management e sono maggiormente legati alla valutazione della redditività per addetto e di quella per unità di spazio disponibile:

- c) Indice di redditività al metro quadro: normalmente utilizzato come indicatore di efficienza nella valutazione delle attività di commercio retail, questo indice può essere adattato al contesto del museum shop a indicare la redditività del museo o, più specificamente, del negozio.
- Nel primo caso l'indice si configurerebbe come il rapporto tra i ricavi generati dalle vendite di prodotti da parte del negozio del museo ($R(\text{vendite})$) e la superficie espositiva del museo espressa in metri quadrati ($m^2(\text{museo})$) a cui si aggiunge la superficie, anch'essa espressa in metri quadri, del museum shop ($m^2(\text{shop})$):

$$\text{Redditività al metro quadro (museo)} = \frac{R(\text{vendite}) + R(\text{ticket})}{m^2(\text{museo}) + m^2(\text{shop})}$$

Il risultato che deriverà dall'applicazione dell'indice appena descritto, delineerà quale sia in media la redditività della superficie complessiva del museo espressa in metri quadrati. Chiaramente, essendo un indice che prende in considerazione l'intera superficie espositiva e non la sola superficie commerciale del negozio, ai ricavi delle vendite derivanti dai prodotti dello shop vanno aggiunti i ricavi derivanti dai biglietti venduti all'ingresso ($R(\text{ticket})$).

- Nel secondo caso, invece, l'indice sarà utile a calcolare la redditività per metro quadrato di spazio della sola superficie commerciale occupata dallo shop situato nel museo d'impresa. In tal caso l'indice sarà configurato come segue:

$$\text{Redditività al metro quadro (negozio)} = \frac{R(\text{vendite})}{m^2(\text{shop})}$$

Questa metrica deriva dal rapporto tra i ricavi derivanti dalla vendita di prodotti nel negozio ($R(\text{vendite})$) e la superficie commerciale occupata dallo shop del museo ($m^2(\text{shop})$).

- d) Indice di redditività per addetto: anche questo utilizzato per la misurazione dell'efficienza nella valutazione dell'attività dei punti vendita, può essere adattato al contesto museale in riferimento all'intera struttura del museo o al singolo punto vendita che in esso trova collocazione. Questa metrica indica quanto, in media, ogni addetto della struttura sia in grado di produrre redditività.

Coerentemente con quanto fatto per il precedente indice, quindi, si avrà:

- L'indice di redditività per addetto considerando il museo nel suo complesso per il quale si mettono a rapporto i ricavi complessivamente ottenuti dalla vendita dei prodotti nel negozio e i ricavi dalla vendita dei biglietti di ingresso con il numero degli addetti impiegati nel museo e nel punto vendita ad esso afferente:

$$\text{Redditività per addetto (museo)} = \frac{R(\text{vendite}) + R(\text{ticket})}{\text{Addetti(museo)} + \text{Addetti(shop)}}$$

- L'indice di redditività per addetto considerando il solo punto vendita del museo d'impresa, nel quale si rapportano i ricavi derivanti dalle vendite del negozio con il numero di addetti impiegati nello stesso:

$$\text{Redditività per addetto (shop)} = \frac{R(\text{vendite})}{\text{Addetti(shop)}}$$

IL RUOLO DEI FLAGSHIP STORE NELLA CELEBRAZIONE DEL CORPORATE HERITAGE E NEL CONSOLIDAMENTO DELLA BRAND IMAGE

A questo punto della trattazione, risulta interessante capire come il corporate heritage sia decisivo per la configurazione dei flagship store di molti brand del mondo della moda e del lusso.

Infatti, se è vero che nonostante il diffondersi del commercio elettronico la distribuzione retail rimane un ambito commerciale di fondamentale importanza per l'attività d'impresa, ecco che anche quest'ultimo si presenterà come occasione per la valorizzazione dell'heritage aziendale.

Per la trattazione di questo argomento, è necessario superare la semplice concezione del retailing come disciplina che ruota attorno alla semplice scelta della giusta location per i punti vendita, dal momento che questo ambito si combina, molto più realisticamente, con il cosiddetto "designed space". Quest'ultimo indica la configurazione interna ed esterna dei punti vendita stessi in modo che essi siano in grado di rispecchiare l'immagine del marchio a cui fanno riferimento. Se, da un lato, è evidente l'influenza che le dinamiche del retailing hanno sulla conformazione urbanistica delle città, dall'altro è altrettanto chiaro che la localizzazione in sé non basta a garantire la differenziazione del marchio dai concorrenti e a offrire un significativo valore aggiunto al consumatore.

L'importanza che ad oggi il retail fisico ricopre per le imprese di alta fascia del settore della moda, è strettamente legato alla tipologia di prodotto e di purchase experience ricercata dai consumatori.

Per molti settori (si veda il settore dell'elettronica, dei beni di puro consumo e simili) il commercio elettronico risulta ormai avere preso il sopravvento a discapito degli store fisici, ma il mercato della moda e del lusso sembra essere estraneo a questa dinamica. Il motivo di questo fenomeno è da ricercare nell'esigenza dei consumatori di vedere il prodotto, di provarlo, di toccarlo, di poter ricevere consigli qualificati e di vivere un customer journey fortemente caratterizzata dagli attributi del brand prescelto per l'acquisto (si parla di vera e propria brand experience).

Nella brand experience vissuta dal consumatore nel negozio fisico, assume importanza l'aspetto della multisensorialità: tutti i sensi del cliente vengono potenzialmente stimolati offrendo un'esperienza di acquisto "aumentata" che gli altri canali distributivi non fisici non sono ad oggi in grado di offrire.

Si consideri, inoltre, che l'acquisto nel mercato della moda non ha ad oggetto il solo prodotto in sé, ma anche l'esperienza di acquisto ne è parte integrante (Kent, 2011).

La situazione descritta, in grado di stimolare più sensi del consumatore, ha dato vita al concetto di "brandscaping" (Riewoldt, 2002), ovvero la capacità di creare un ambiente in grado di fondere simbolismi, messaggi, prodotti e immagini.

Ovviamente, all'estremo, il brandscaping si spinge verso l'offerta al cliente di esperienze multimediali nei negozi, che divengono spesso meta di veri e propri pellegrinaggi da parte della comunità di fan del brand (ne sono un chiaro esempio i magazzini Harrods di Londra o, in maniera più moderata, la Rinascente di Milano).

Il negozio fisico si avvia sempre più a diventare un tempio di celebrazione dell'identità dei brand tramite i quali si può offrire una brand experience memorabile e distinguibile e comunicare i core values del marchio agli stakeholders interni ed esterni.

Dato l'elevato coinvolgimento che i flagship store stimolano nel consumatore, essi appaiono come luoghi ideali nei quali l'impresa può celebrare il proprio heritage e identità facendola percepire in modo chiaro al pubblico. In quest'ottica, anche i punti vendita dei brand costituiscono, a tutti gli effetti, uno strumento di differenziazione tra competitors: questa concezione dei negozi fisici spiega il crescente ammontare di investimenti che le imprese attuano in ambito di design (per la creazione di location sempre più caratteristiche, riconoscibili ed esclusive) e caratterizzazione della customer experience.

Negli store fisici, infatti, il marchio riesce a interagire con i consumatori unendo gli elementi del prodotto, del servizio e dell'ambiente e, dalla combinazione dei tre, nasce il sistema che consente al brand di ottenere una significativa differenziazione dalle esperienze di acquisto offerte dai concorrenti.

Più che in altri settori, oltretutto, per quello della moda è importante l'aspetto della socialità dell'acquisto. Lo shopping diviene, a tutti gli effetti, un momento di condivisione dell'esperienza, sia tra più consumatori, sia tra cliente e operatore in-store e questa dinamica può venire sfruttata dalle imprese come leva per convogliare il maggior traffico possibile all'interno dei propri negozi.

Già da tempo i nomi più rilevanti del settore della moda (Armani, Gucci, Versace, ...) hanno intuito la rilevanza di creare ambientazioni riconoscibili per i propri negozi e soluzioni di design idonee a esibire i prodotti ai consumatori.

Naturalmente, per offrire una caratteristica brand experience e per riuscire a comunicare l'identità del marchio facendo leva su elementi del corporate heritage all'interno dei negozi, non è necessario che questi ultimi siano di grandi dimensioni (Kent, 2011). La

grandezza della location è sicuramente uno degli elementi da tenere in considerazione che influenza la percezione che il consumatore ha del brand; spesso, infatti, i marchi di moda scelgono spazi più ridotti e intimi per comunicare alla clientela un senso di esclusività, ricercatezza e personalizzazione dell'esperienza di acquisto.

Due sono gli orientamenti che le imprese possono adottare per rendere caratteristici i propri punti vendita:

- a. il primo prevede il riutilizzo di edifici e/o location storiche che hanno avuto un ruolo rilevante nel passato del brand. In questo caso, gli ambienti scelti avranno il ruolo di dimostrare una connessione rassicurante con il passato che contribuisce anche a rafforzare l'autenticità del brand. Emblematico in questo caso è il negozio Gucci situato all'interno dello stesso edificio che ospita il museo d'impresa in Piazza della Signoria a Firenze: il museo è stato inaugurato nel 2011 ed è stato progettato dall'allora direttrice artistica Frida Giannini per celebrare i novant'anni della nascita del marchio. La scelta del palazzo, risalente all'epoca rinascimentale, deriva dal fatto che esso ospitava il Tribunale della Mercanzia che risolveva le controversie tra le corporazioni di artigiani tessili.
- b. il secondo consiste, invece, nello sfruttare l'effetto di contrasto tra il passato del brand e lo stile di edifici moderni che ospitano gli store. Questa tendenza, si sviluppa soprattutto a partire dagli anni Novanta del 1900 con la corrente del Modernismo, da questo momento gli edifici iniziano ad essere propriamente "commissionati" dal management dei brand perché ne diventino un vero e proprio simbolo e monumento. I pilastri fondamentali per l'attuazione e il successo di una simile strategia sono: design distintivo e riconoscibile, la firma del progetto ad opera di un architetto di riconosciuta fama e il forte coinvolgimento dei media (Sklair, 2006).

L'elemento del coinvolgimento dei media e la capacità di generare attenzione mediatica, è spesso considerato indice di successo della strategia di selezione delle location per le aperture degli store fisici.

Questo tipo di risonanza mediatica può essere ottenuta con diverse strategie di configurazione dei flagship store della marca (Kent, 2011). Innanzitutto, la decisione può avere a che vedere con la "numerosità" delle location istituite dal management dell'impresa:

- una prima opzione, che si presenta all'impresa, è quella di stimolare l'attenzione attorno al brand utilizzando un singolo iconico edificio che costituisce il punto di

riferimento per la gestione delle relazioni e della comunicazione con le diverse categorie di stakeholder aziendali.

- la seconda strategia, verso la quale le imprese potrebbero protendere, è quella di istituire una pluralità di edifici iconici che rendono possibile la creazione di legami significativi con la comunità a livello locale e non centralizzato.

Un'altra decisione riguarda, invece, lo stile che il management intende imprimere alle location degli store fisici:

- la prima scelta è quella per la quale le diverse location dimostrano di rispettare il simbolismo e la tradizione del territorio in cui sono situate. Nel design appaiono richiami alla cultura locale e spesso, invece che costruire edifici ex-novo, si sceglie di riutilizzare quelli esistenti fondendo ciò che già era presente con i simboli che portano l'identità del brand.
- la seconda opzione è quella per la quale in tutte le diverse location vengono riproposti elementi e caratteristiche presenti in un edificio principale che funge da punto di riferimento stilistico e sede centrale delle attività del brand. In questo caso, un esempio che può essere citato è il sistema di flagship store del marchio Ralph Lauren. Il brand americano, infatti, sceglie di mantenere un rigido codice stilistico comune in tutti i punti vendita in modo da richiamare la cultura e la tradizione tipicamente country americana che ha in origine ispirato il fondatore del brand. Ecco che in ogni negozio si ritrovano, dunque, eleganti arredamenti in legno scuro, caminetti, tappeti dai toni caldi e lampadari in ferro battuto che impreziosiscono gli ambienti espositivi.

Molti sono gli esempi che possono essere menzionati nei quali i brand enfatizzano e sfruttano l'importanza della propria sede storica o del flagship store originario. La capacità comunicativa dell'heritage, della quale i palazzi iconici sono dotati, trova chiara esemplificazione nella sede storica di Christian Dior in Avenue Montaigne 30 a Parigi, inaugurata il 16 dicembre 1946. L'importanza attribuita all'edificio, da parte del marchio, è resa esplicita dall'utilizzo della struttura, oltre che per scopi commerciali, anche per fini pubblicitari e mediatici. Nel sito del brand, infatti, si trovano sezioni specifiche dedicate alla storia della marca e della struttura in cui i visualizzatori possono osservare immagini d'epoca corredate da didascalie e documenti che attestano la centralità dell'edificio nell'attività del marchio Dior.

Lo storico edificio viene utilizzato per le campagne pubblicitarie della marca, per iniziative di marketing e viene spesso inserito in contenuti video e fotografici in cui appare come un luogo magico e quasi immaginario.

È rilevante citare l'esempio di Dior, in quanto l'edificio originario viene utilizzato anche per iniziative di in-store marketing nei flagship store di tutto il mondo. È il caso dell'evento promosso nel 2019 dal management del brand per il quale venne costruita un'installazione temporanea ispirata all'edificio in Avenue Montaigne all'interno del mall SKP di Beijing (figura 1 e figura 2) per la promozione della collezione gioielli di Dior.

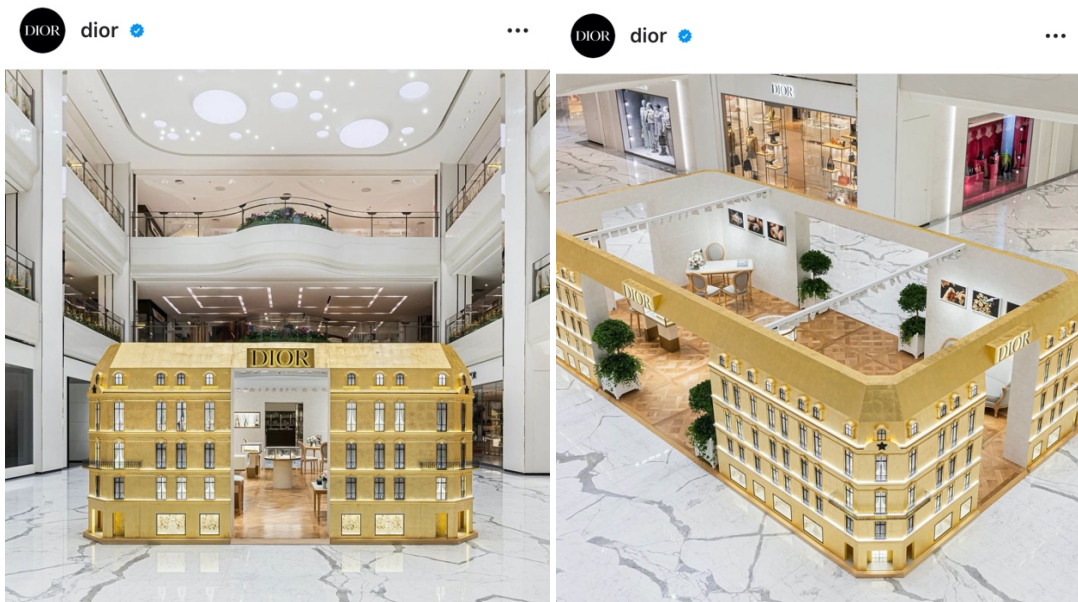


Figura 1 - Vista frontale della ricostruzione in scala del negozio Dior in Avenue Montaigne

Figura 2 - Vista aerea della ricostruzione in scala del negozio Dior in Avenue Montaigne

Oltre allo sfruttamento dell'“iconicità” dell'edificio dove la storia del brand ha avuto inizio, l'evento ha avuto ripercussioni anche a livello di comunicazione social, di esperienza vissuta dai visitatori del centro commerciale e di risonanza mediatica. Le figure sopra proposte (figura 1 e figura 2) sono estratte dal profilo Instagram di Dior, nel quale il marchio ha condiviso l'iniziativa, e sono l'esempio di come un edificio storicamente rilevante per il marchio possa diventare sia fonte di attrazione verso il brand da parte di media e consumatori, sia elemento attorno al quale strutturare un'iniziativa di comunicazione aziendale tramite i canali ufficiali del brand (come il sito web e le piattaforme social).

L'EVENTO HERITAGE

EVENTI AZIENDALI, COMMUNITY E CORPORATE HERITAGE

Un tema che sempre più spesso assume rilevanza nell'ambito della strategia comunicativa e di marketing delle imprese è quello dell'organizzazione di eventi ad opera delle imprese. Di particolare importanza ai fini della trattazione sono gli eventi che pongono il patrimonio storico e culturale delle organizzazioni al centro dell'attenzione di coloro ai quali l'evento è indirizzato.

Come definizione generica di "evento" può considerarsi valida quella espressa da Montemaggi e Severino (2007) che lo indica come "condivisione di un'azione da parte di un gruppo di persone, più o meno grande, che utilizza un linguaggio e un codice simbolico comune, in un tempo limitato e presente". Evidenti, quindi, sono gli elementi della creazione di un linguaggio condiviso dai partecipanti e la limitazione temporale della durata dell'evento organizzato dall'azienda ma l'organizzazione richiede metodicità (a priori) e capacità analitiche (a posteriori).

Innanzitutto, bisogna ideare un evento che sia coerente con gli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere e con la strategia da essa perseguita. Infatti, pur non essendo generatori di profitti diretti, gli eventi non risultano essere estemporanei e avulsi dal generico orientamento strategico d'impresa, bensì sono con esso integrati e coerenti dal momento che contribuiscono in modo rilevante al perseguimento degli obiettivi economici e sociali dell'impresa. Essenziale, nell'ambito dell'utilizzo di questi particolari strumenti, è il concepirli non tanto come dei costi ma come dei veri e propri investimenti che nel lungo termine portano vantaggi significativi.

In secondo luogo, sarà necessario definire il target e la tipologia di pubblico a cui gli eventi sono indirizzati. È sempre più indispensabile, infatti, che le imprese dimostrino sensibilità nei confronti delle varie categorie di stakeholders con le quali si interfacciano creando eventi "taylor-made" su misura per le diverse tipologie di partecipanti.

Una volta definita la tipologia di evento e il target per il quale è creato, bisogna formalizzare una strategia per lo svolgimento delle attività. In questa fase, di rilevante importanza saranno: la gestione del budget disponibile e degli eventuali finanziamenti da parte di soggetti esterni (pubblici o privati), la pianificazione logistica delle attività di organizzazione e allestimento, la gestione dei fornitori e, naturalmente, la definizione della strategia comunicativa per la promozione dell'evento (si tratta, in particolare, di

definire e coordinare le mansioni dell'ufficio stampa, dell'ufficio delle pubbliche relazioni e di attivare i contatti con i vari media).

A queste fasi appena descritte succede l'organizzazione operativa dell'evento e la cosiddetta fase della "post-produzione".

Quest'ultimo step prevede che si definiscano e analizzino i risultati ottenuti, in termini di visibilità, risonanza mediatica e partecipazione rispetto alle aspettative e rispetto ai costi che sono stati sostenuti per la realizzazione dell'evento.

Quest'ultima fase di controllo è essenziale per una corretta gestione dell'attività di organizzazione eventi dell'impresa nel lungo periodo dal momento che, solo tramite la revisione di quanto fatto di volta in volta, sarà possibile imparare dai propri errori e perfezionare la propria organizzazione.

A livello generale, diverse possono essere le tipologie di evento che possono essere promosse dalle aziende a seconda degli obiettivi che si intende perseguire.

Una prima categoria è quella costituita dagli eventi istituzionali: questi servono principalmente a imporre l'azienda come un soggetto socialmente rilevante nella comunità di portatori di interesse. Questo contatto con i diversi interlocutori è ottenuto dalle organizzazioni tramite eventi che identificano l'impresa come un'istituzione che agisce in modo coordinato. Questa particolare funzione è rilevante soprattutto per le imprese di grandi dimensioni articolate in molteplici divisioni o che perseguono strategie multibrand.

Un esempio di organizzazione di questo tipo di eventi è quella attuata da LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) con cadenza annuale con le "Journées Particulières". LVMH è l'organizzazione francese che ad oggi costituisce uno dei più importanti poli del lusso e della moda in quanto proprietario di molti dei più importanti marchi a livello globale in diverse categorie merceologiche (Louis Vuitton, Celine, Loro Piana, Bulgari, ...) L'evento in questione, gestito e organizzato a livello corporate, si articola in alcune giornate nelle quali l'azienda apre i laboratori, dei diversi brand di sua proprietà, al pubblico interessato a vedere le procedure e i metodi di lavorazione artigianali dei prodotti che essi commercializzano.

Molto spesso, in questi eventi istituzionali "porte aperte" che rafforzano il legame tra impresa, territorio e comunità, vengono offerte ai partecipanti esperienze esclusive e souvenir.

Altre tipologie di eventi istituzionali sono quelli che l'impresa contribuisce a finanziare od organizzare in collaborazione con le Pubbliche Amministrazioni (comunali, regionali

o addirittura nazionali) e quelli “interni” all’azienda riservati a coloro che fanno parte del personale.

Questi ultimi in particolare, oltre quello di celebrare l’impresa e la sua attività, hanno l’obiettivo di creare una maggiore coesione tra gli addetti che operano nelle varie divisioni e nei diversi dipartimenti aziendali rafforzando i legami trasversali che li legano gli uni agli altri e utilizzando spesso il corporate heritage e i valori condivisi come perno fondamentale di tale dinamica.

Come detto, l’evento istituzionale molto spesso può fare leva sul patrimonio storico e culturale dell’impresa ed è ciò che avviene, per esempio, con gli allestimenti di mostre incentrate sulla storia dell’azienda in spazi ad essa appartenenti o in luoghi particolarmente rappresentativi.

La seconda grande macro-categoria è quella che raggruppa gli eventi con finalità di fidelizzazione della clientela.

Come accennato nella prima parte dell’elaborato, infatti, il consumatore moderno ha ormai superato le dinamiche del puro consumismo e i suoi gusti sono notevolmente evoluti e mutati verso stili di consumo critico che vanno ben oltre l’utilità intrinseca dei prodotti e verso la ricerca di valori estrinseci e sociali. Tramite gli eventi di fidelizzazione, l’impresa persegue lo scopo di consolidare attorno a sé una vera e propria community di fan (non clienti) del brand capaci di coglierne i significati e valori sociali ad esso ricollegabili.

La centralità, in questo tipo di eventi, è attribuita alla creazione di riti che uniscono e legano persone diverse attorno all’icona del brand o del prodotto creando abitudini e linguaggi condivisi nella brand community. La ritualità nell’ambito della strategia di marketing e del community building dei brand è testimoniata da Cova (2003):

“Nel caso si voglia far (ri)vivere la storia di un prodotto, o (re)instaurare un legame fra l’individuo e una tribù del presente o del passato, l’uso dei riti costituisce un percorso preferenziale. Per questo il rito è divenuto oggetto di studio e di strategia (...) La ritualizzazione è pertanto vista come il processo che inventa tradizioni nelle nostre società, processo che il marketing cerca di comprendere e decodificare e a cui cerca di associare una strategia di costruzione dell’autenticità”.

All'importanza della ritualità nell'ambito degli eventi aziendali, le imprese italiane e quelle del mondo della moda, in senso più ampio, hanno da tempo intuito la rilevanza dello sfruttamento del proprio patrimonio culturale come ulteriore leva di fidelizzazione. L'heritage viene in questo modo a configurarsi come un contenitore di significati, materiali e valori attorno ai quali i riti possono essere costruiti.

Il patrimonio storico e culturale darà chiara ispirazione per il tipo di linguaggio condiviso dai partecipanti, per il tema attorno a cui gli eventi ruotano e per le location in cui essi sono organizzati.

GLI EVENTI PER LE AZIENDE DELLA MODA: SFILATE E SFRUTTAMENTO DEL PATRIMONIO STORICO E CULTURALE D'IMPRESA

Per le case di moda, l'organizzazione degli eventi appare come un'attività di fondamentale importanza. Dal momento che il consumo dei prodotti della fashion industry sono caratterizzati da un elevato valore emotivo, le aziende del settore possono fare leva sull'emotional engagement dei consumatori per ottenere la loro attenzione e fedeltà.

Uno strumento senz'altro utile per lo sviluppo di tale coinvolgimento da parte del pubblico sono gli eventi e le celebrazioni.

Come precedentemente esposto a livello più generico, anche per le aziende di moda possono essere promossi eventi di vario genere, istituzionali e a scopo di fidelizzazione, ma oltre a questi un particolare tipo di evento deve essere trattato: le sfilate.

Molte imprese utilizzano le sfilate come un'occasione utile per la presentazione delle nuove collezioni al grande pubblico. Il format di tale evento, pur arricchito da numerose varianti, è rimasto essenzialmente immutato dalle presentazioni delle prime collezioni delle maison francesi a cavallo tra il XIX e XX secolo.

La sfilata ha, quindi, da un lato, il compito di trasmettere al pubblico la propensione all'innovazione e l'orientamento creativo dell'azienda e, dall'altro, quello di conservarne e perpetuarne la tradizione, i valori e i canoni stilistici.

Anche per questa particolare tipologia di evento, l'heritage può essere sfruttato e valorizzato in vari modi e con varie tecniche.

La prima e più evidente utilità del patrimonio storico-culturale in questo ambito è quella, già discussa, legata al prodotto stesso: non è raro che i le creazioni delle imprese di moda

siano evidenti rielaborazioni di modelli classici o presentino riferimenti palesi o velati a elementi o disegni d'archivio.

Tramite questa prima modalità, l'impresa lega l'attualità dei prodotti del brand alla tradizione storica con l'intento di celebrarla, perpetuarla e renderla vera e propria cifra stilistica.

Oltre all'ambito del semplice prodotto, l'heritage può essere sfruttato per l'organizzazione e ambientazione delle sfilate.

Innanzitutto, sempre più spesso anche per le sfilate di moda si presenta l'elemento della ritualità e delle pratiche consolidate tipiche di ogni marchio. Il rito può coinvolgere diversi elementi: il periodo in cui abitualmente il brand svolge la sfilata, le ambientazioni e le scenografie solitamente utilizzate, la città scelta per la realizzazione dell'evento e molte altre caratteristiche.

In secondo luogo, è importante la scelta della location nella quale la sfilata viene svolta. Il luogo dello svolgimento deve essere in linea, sia con l'essenza del marchio, sia con lo stile della collezione ed è essenziale per la riuscita dell'evento e, soprattutto, per la corretta percezione degli spettatori.

A seconda di ciò che si vuole comunicare al pubblico, il marchio sceglierà la tipologia di ambientazione per la sfilata.

È interessante come, nel secondo decennio del XIX secolo, tra le case di moda si è sviluppata con sempre maggiore forza la tendenza a utilizzare location iconiche e dotate di un rilevante valore storico e artistico come sede delle sfilate. Molto spesso questi luoghi sono rilevanti per la comunità nella quale inizialmente l'impresa ha dato avvio alla propria attività e questo ha anche l'effetto di rafforzare il legame tra luogo di origine e brand.

Molti sono gli esempi che possono essere citati in questo ambito: Fendi, importante maison romana, scelse la Fontana di Trevi come ambientazione per la sua sfilata haute couture autunno/inverno 2017 in onore del novantesimo anniversario di attività dell'azienda.

Questa scelta è stata chiaramente motivata dall'intenzione di rinsaldare ed evidenziare il rapporto tra Fendi e il territorio in cui la sua storia ha avuto origine. L'operazione è stata anche accompagnata dall'impegno che Fendi ha assunto nel co-finanziare il restauro della fontana come segno di gratitudine verso la comunità che ha consentito di avviare il suo percorso storico di grande successo (Calinao, 2020).

L'unione tra il corporate heritage e la valenza storica del luogo in cui la sfilata si tiene (che può amplificarne sensibilmente la rilevanza), dà vita a una particolare dinamica: i prodotti presentati al pubblico dal brand con l'aggiunta degli attributi fisici e simbolici della location creano un dialogo e un linguaggio condiviso tramite cui gli spettatori riescono a interpretare il messaggio del marchio. Tanto meglio questo messaggio verrà recepito dal pubblico, tanto più efficace si sarà dimostrata l'organizzazione dell'evento e la scelta della location. Oltre al valore aggiunto e ai vantaggi che la scelta di una location storica può offrire al marchio, tuttavia, è sempre necessario che anche da un punto di vista logistico l'ambientazione sia ottimale. Il sacrificio della praticità in favore del puro valore dell'heritage potrebbe, infatti, comportare la mancata riuscita della sfilata stessa (Fossa, 2014).

A tutto ciò si aggiunge il dialogo che intercorre tra il valore storico del brand e quello della location delle sfilate: molto spesso la storia dell'uno entra stabilmente a far parte di quella dell'altro.

Ne sono un esempio le sfilate che tradizionalmente il marchio Chanel organizza al Grand Palais di Parigi. Ogni anno dal 2005, la storica maison di moda francese occupa il celebre edificio parigino inaugurato nel 1900 per tenere le proprie sfilate, allestendolo di volta in volta in modo da adeguarlo alle esigenze comunicative delle nuove collezioni (Ciavarella, 2018).

Il legame che lega i due, il marchio e l'edificio, determina la vicendevole contaminazione tra i rispettivi patrimoni storici e culturali: nella narrazione della storia del marchio Chanel non può prescindere dal menzionare il Grand Palais e viceversa.

LA COMUNICAZIONE DEL CORPORATE HERITAGE

Insieme alla sempre maggiore rilevanza che viene attribuita al corporate heritage delle aziende, emerge il tema delle modalità con le quali esso può essere comunicato al pubblico.

Da quanto già discusso, risultano evidenti le potenzialità dell'heritage aziendale e i vantaggi che una sua corretta valorizzazione può portare alle imprese. Tuttavia, per fare in modo che tale sfruttamento avvenga in modo efficiente e coerente con le strategie e gli obiettivi generali delle aziende, è necessario strutturare metodi di comunicazione idonei ed efficaci.

L'ambito della comunicazione d'impresa è estremamente complesso e si compone di tecniche eterogenee in continua evoluzione che sono utilizzate da diversi soggetti che si interfacciano l'uno con l'altro (uffici stampa, dipartimenti di pubbliche relazioni, media di vario genere, ...). In questo panorama frastagliato si tenta di definire un sentiero sulle tracce del quale costruire una strategia di comunicazione che faccia leva sul patrimonio culturale e storico delle aziende.

L'ambito della comunicazione aziendale, nelle sue varie connotazioni, è di fondamentale rilevanza anche considerando il periodo storico in cui ci troviamo: il puro consumismo ha ormai lasciato il posto a consumi sempre più motivati e informati e le imprese che continuano a perseguire la strada dell'omologazione delle strategie comunicative per tutte le tipologie di consumatore rischiano di andare pericolosamente in controtendenza.

Nella nostra epoca, i consumatori sono alla ricerca di punti di riferimento forti anche rispetto ai prodotti e servizi che essi acquistano: la tendenza è quella della personalizzazione della comunicazione sulla base della tipologia e delle esigenze del singolo consumatore. Quest'ultimo, infatti, non dovrà sentirsi semplicemente un'indistinta unità nel vasto pubblico a cui l'impresa si rivolge, bensì vorrà avere la percezione di essere compreso e di riuscire a identificarsi con quanto offerto e comunicato dai brand.

A questa corrente si affianca, da parte dell'offerta, la sempre più impellente esigenza manifestata dalle aziende di differenziarsi in mezzo al "rumore" mediatico della comunicazione attuata dai concorrenti nel mercato.

Una delle possibili vie percorribili per risolvere la duplice tendenza (da parte dei consumatori e delle aziende) sopra descritta è lo sfruttamento in ambito comunicativo dell'heritage aziendale.

Infatti, tramite questa attività, da un lato, si potrà stabilire una connessione con i consumatori in modo che essi possano riconoscersi e identificarsi con il passato del brand, dall'altro, le imprese potranno arricchire e caratterizzare le proprie attività di comunicazione di un elemento (il corporate heritage, appunto) in grado di distinguerle nettamente da quelle dei concorrenti.

Per come è stato precedentemente interpretato, infatti, il patrimonio storico e culturale delle aziende è a tutti gli effetti un asset unico e difficilmente imitabile dai competitors.

Questa dinamica è evidente non solo sul piano teorico ma anche su quello pratico: sempre più spesso, infatti, la comunicazione delle imprese utilizza immagini di archivio, video, marchi, modelli, caratteri e layout che appartengono al passato del brand per proporre e lanciare nel mercato prodotti e servizi nuovi.

Filtrando e selezionando le componenti del passato della marca che di volta in volta risultano essere idonei agli obiettivi che l'impresa si pone, diversi sono gli strumenti comunicativi che possono essere utilizzati e, per ognuno di essi, il focus può essere posto sul brand heritage.

Ne sono un esempio gli **allestimenti degli stand fieristici** dei brand: lo sfruttamento dell'heritage può avere accezioni diverse che vanno dall'utilizzo di particolari arredamenti od oggetti che rimandano al passato dell'impresa, alla realizzazione di prodotti specificamente pensati per l'esposizione in fiera e ispirati a modelli storici o iconici.

Attuando queste scelte strategiche l'impresa ottiene il risultato di trasformare lo stand fieristico da semplice contenitore espositivo a luogo caratteristico dove il consumatore può apprendere ed entrare in contatto con la cultura del marchio, spesso identificandosi con essa.

Numerosi sono gli altri ambiti della comunicazione sui quali l'heritage può avere un'importante ricaduta: i materiali cartacei e le pubblicazioni, i biglietti da visita, l'arredamento di uffici, negozi e corner di vendita, il packaging del prodotto, le divise del personale e dei commessi, ...

L'advertising è un ulteriore campo in cui il passato del brand può venire ampiamente sfruttato: si possono fare riferimenti alla storia e ad elementi evocativi dei valori del brand nelle pubblicità (siano esse online, via canale televisivo o cartacee).

Trattando di attività di comunicazione d'impresa, non si può non accennare all'attività di **sponsorizzazione** di eventi che le aziende spesso svolgono.

Ai fini della nostra trattazione gli eventi ai quali si fa esplicito riferimento sono i cosiddetti “eventi heritage”. Questi ultimi sono eventi, spesso di ampia portata, che si svolgono da molto tempo e che sono finanziati, del tutto o in parte, da aziende operanti in un medesimo settore (spesso tra i finanziatori compaiono, comunque, anche istituzioni pubbliche).

Naturalmente gli eventi che l’impresa intenderà finanziare dovranno essere in linea con la brand identity e con la generica strategia di comunicazione adottata ma due in particolare possono essere le situazioni riscontrabili (Montemaggi-Severino, 2007):

- a. sponsorizzazione di un evento organizzato da altre organizzazioni apportando anche il valore dell’heritage che il marchio già possiede. In questo primo caso le imprese sfruttano il successo ottenuto da un evento storico e la cui rilevanza è comunemente riconosciuta per ottenere pubblicità invece che ricreare un evento simile ex-novo.
- b. Sponsorizzazione di un evento organizzato da altri pur non essendo dotate di un proprio patrimonio storico di valore. In questo caso il brand vuole aumentare la propria riconoscibilità associandosi a una manifestazione dotata di un valore storico considerevole pur non avendo alle spalle un percorso storico individuale particolarmente degno di nota.

Come per le generiche strategie di marketing attuate dall’impresa, per le quali si individua l’insieme di tattiche utili all’azione dell’azienda come “marketing mix”, anche per le strategie di corporate heritage marketing si può parlare di “Brand Heritage Mix” in riferimento all’arsenale di strumenti del quale gli addetti al marketing possono fare uso. All’heritage mix, appartengono mezzi online e offline tra i quali: i social media, le relazioni con i media tradizionali, i punti vendita, il corporate publishing, il Brand Identification System e molti altri ancora.

Di fondamentale rilevanza risulta essere l’utilità che l’heritage ricopre nel consentire all’impresa di mantenere rapporti significativi e stabili con i media tradizionali e digitali. Da questa considerazione deriva l’importanza per l’azienda di comunicare il proprio patrimonio storico e culturale non solo in modo diretto, tramite owned e paid media, ma anche per mezzo di una copertura mediatica ben più ampia che fa leva su giornali, riviste, siti web e condivisioni social dei messaggi del brand (Martino-Lovari, 2016).

Tra le motivazioni per le quali il corporate heritage contribuisce a creare una solida relazione tra i brand e il sistema dei media, vi è il fatto che i cosiddetti heritage brand

tendono a comunicare il proprio patrimonio culturale e storico nell'ottica di informare ed educare il pubblico di consumatori più che a scopo promozionale o commerciale.

Il fatto che lo sfruttamento della comunicazione del corporate heritage risulti, almeno in apparenza, estraneo a logiche economiche consente al brand di apparire come maggiormente autentico anche agli occhi dei media e di chi condividerà spontaneamente i messaggi del marchio facendogli ottenere earned media (Balmer, 2013). Con la dicitura "earned media", naturalmente, si intende la visibilità nei confronti del pubblico target dei messaggi del brand per il cui ottenimento l'impresa non ha dovuto sostenere dei costi o investimenti diretti.

LA COMUNICAZIONE ONLINE DEL CORPORATE HERITAGE

Nel moderno contesto della comunicazione d'impresa, non si può prescindere dal trattare il tema dell'utilizzo dei canali e mezzi resi accessibili grazie a internet.

Anche per gli heritage brand, internet e tutti i canali che vi afferiscono risultano essere strumenti essenziali per la comunicazione e la promozione dell'impresa nel mercato.

Nell'affrontare questo tema, tuttavia, risulta necessario evidenziare sia i vantaggi che le criticità nell'uso di internet per lo sfruttamento del corporate heritage.

Senza dubbio i vantaggi principali originano dalla combinazione dell'heritage aziendale, asset unico e non imitabile dalla concorrenza, e delle peculiarità che contraddistinguono il mezzo di internet.

Quest'ultimo si caratterizza, infatti, per la sua natura globale, la sua velocità, l'ampio tasso di accesso a livello internazionale (in continuo aumento) e l'ampia portata (anche detta "reach") sulla quale le imprese possono contare nell'attuazione delle proprie strategie.

Tra i canali utilizzabili dalle aziende mediante l'accesso a internet, assumono una sempre maggiore rilevanza i social media.

Al concetto di social media, naturalmente, viene associata l'idea di condivisione di contenuti non più in ottica di comunicazione unidirezionale da parte dei brand, bensì in modalità omnidirezionale. Espandendo il concetto appena menzionato, i marchi tramite i social possono creare attorno a sé vere e proprie community di fan del brand con i quali interagire e condividere contenuti di diversa natura.

È nell'interazione, infatti, che sta l'innovatività dell'uso dei social media da parte dei brand: questi strumenti consentono di potenziare il ruolo del consumatore che ora non si limita unicamente a recepire il messaggio delle aziende, ma può anche direttamente interagire con esse, dividerne i contenuti, commentarli, salvarli, consigliarli e classificarli.

Il passaggio da una comunicazione verticale e unidirezionale, come avviene per le classiche pubblicità trasmesse tramite televisione o radio, a un approccio che prevede come presupposto l'interazione con il consumatore tramite l'accesso a internet, può essere concepita sia come un'opportunità che i brand possono sfruttare, sia come una vera e propria minaccia (Tuten-Solomon, 2014).

Da un lato, infatti, l'opportunità risiede nel poter utilizzare strumenti veloci, semplici e relativamente poco costosi, come i social media, per promuovere il marchio e svolgere

ricerche di marketing per meglio comprendere i desideri dei consumatori. L'ambiente dei social media e le varie comunità digitali nelle quali il brand sceglie di interagire, infatti, possono essere a tutti gli effetti utilizzati come bacini di raccolta di informazioni preziose dalla cui corretta elaborazione possono derivare importanti considerazioni strategiche riguardo alle preferenze, bisogni e desideri dei consumatori target a cui le aziende si rivolgono.

D'altro canto, si osserva come molte imprese operanti nel settore della moda e del lusso decidano di non sviluppare né una presenza digitale, né di creare profili dei brand con i quali interagire con gli appartenenti delle comunità digitali target nei social media (Marino-Montera, 2019).

Dietro alla scelta di rimanere estranee dall'utilizzo di internet per l'attività di marketing e di valorizzazione del patrimonio storico d'impresa, c'è il timore che, utilizzando uno strumento facilmente accessibile, standard e alla portata di tutti, il brand possa in qualche modo perdere il proprio posizionamento nel mercato dei beni di lusso andando a compromettere la propria brand image che fa dell'esclusività il proprio focus assoluto.

Ecco che appare di fondamentale importanza, dunque, lo sviluppo della capacità da parte dei brand di ricreare l'ambientazione e l'atmosfera che contribuisce a trasmettere l'idea del lusso e del sogno anche nell'ambiente digitale (Okonkwo, 2009).

Naturalmente, il più comune strumento digitale sul quale le imprese possono fare leva, sono i siti web aziendali. Questi siti web rientrano nella categoria degli owned media, ovvero i canali direttamente posseduti, gestiti o controllati dalle aziende che ne fanno uso. Il sito aziendale è il mezzo più efficace per sviluppare compiutamente la propria brand identity e per sfruttare il proprio patrimonio storico-culturale in ambito digitale in quanto è un ambiente personalizzabile in base alle esigenze dei marchi.

Per quanto riguarda i siti web, infatti, non è raro che nelle pagine web aziendali compaiano sezioni dedicate alla mission dell'impresa, alla sua storia, ai metodi produttivi utilizzati e alle ricorrenze importanti nel passato del marchio. Ne è un chiaro esempio il sito web del marchio Gucci nel quale compaiono le sezioni "icons" e "World of Gucci". Nella prima, vengono presentati i prodotti continuativi (o "iconici") il cui design rimane invariato o viene solo leggermente rivisitato dai designer di collezione in collezione. Nella seconda sezione, invece, è presentata la storia del brand corredata di immagini storiche, un elenco dei premi e dei traguardi importanti conseguiti dal marchio e video in cui gli artigiani creano i prodotti che riportano la marca Gucci (utili a trasmettere l'idea di artigianalità ai visualizzatori).

Anche dal punto di vista del design, dell'impostazione delle pagine e dei colori, nel sito web può essere fatto esplicito riferimento a layout, elementi simbolici e caratteri decorativi che rimandino al passato storico della marca.

Per quanto riguarda le attività del brand nei social media, anche queste sono spesso caratterizzate da espliciti riferimenti al patrimonio storico e culturale del brand. I contenuti che vengono pubblicati dal marchio riportano motivi e simboli che rimandano al passato della marca creando profili che rispecchiano in pieno la brand identity.

I post nelle varie piattaforme social diventano, dunque, vere e proprie occasioni nelle quali poter interagire con i consumatori permettendo loro di entrare a contatto con il corporate heritage in un modo interattivo e coinvolgente.

Da qui si apre, dunque, una nuova dimensione del patrimonio storico-culturale del brand che viene utilizzato tramite lo strumento dei social media e diviene perno attorno al quale si sviluppa il coinvolgimento tra consumatore e marca.

LA COMUNICAZIONE ONLINE DI UN HERITAGE BRAND ITALIANO: IL CASO MALO S.P.A.

Inquadramento storico del marchio

Quanto fino ad ora detto relativamente all'utilizzo di internet per la valorizzazione della storia e della cultura dei brand trova riscontro nella realtà e diviene evidente analizzando i siti aziendali e seguendo l'attività svolta dai marchi di moda storici nelle varie piattaforme di social media in uso.

Ai fini di questa trattazione, risulta interessante approfondire questo argomento analizzando l'utilizzo che un heritage brand italiano fa dei numerosi canali resi accessibili tramite internet.

Naturalmente, sarebbe relativamente semplice descrivere l'operato delle grandi maison italiane della moda (basti pensare a Gucci, Versace, Fendi e molte altre) ma in questa sezione dell'elaborato si è voluta porre l'attenzione su un'impresa di medie dimensioni, operante nel mercato della moda di fascia gamma e dotata di un'importante eredità storica e culturale.

La scelta deriva soprattutto dalla considerazione che il tessuto economico-produttivo italiano, non solo con riferimento al mercato della moda, si costituisce in prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni.

L'azienda in questione è Malo S.p.A., nata nel 1972 a Firenze, città che rievoca una antica tradizione di artigianalità ed elevato know-how nel campo della produzione tessile.

Originariamente denominata Malo Tricot, da subito si afferma nel mondo della moda con la produzione di capi di maglieria in cashmere di alta qualità.

Oltre alla produzione localizzata in Italia (a Campi di Bisenzio), gli elementi che contribuirono fin da subito al successo dei prodotti Malo non solo in Italia ma anche a livello internazionale furono i modelli e i colori innovativi dei capi e le complesse lavorazioni artigianali dalle quali essi erano caratterizzati.

Inoltre, fin dalla nascita del marchio, si è compresa l'importanza di creare capi classici e "iconici" che non solo potessero comparire continuativamente nelle collezioni del brand ma che potessero anche inquadrarne con precisione lo stile, che divenne inconfondibile.

Con il passare degli anni, lo stile Malo si è adattato ai gusti contemporanei rimanendo comunque indissolubilmente legato alla tradizione produttiva di elevata qualità.

Con il rilancio dell'azienda, nel 2019, a seguito di un periodo di crisi causata da dissesti finanziari, le radici culturali e storiche del brand consentirono al management di ritrovare l'originaria identità e posizionamento del marchio che si erano via via opacizzati con il tempo. La più evidente dimostrazione dell'importanza ad oggi attribuita alle tradizioni produttive di Malo deriva dalla scelta di mantenere inalterato il processo produttivo e di continuare a utilizzare i telai storici (in figura 3) invece di sostituirli con macchine moderne a controllo elettronico. Questo ultimo elemento, non è passato inosservato agli occhi della stampa specializzata che ha ripetutamente ribadito la validità di questa scelta. Un esempio di quanto appena affermato è l'articolo pubblicato da Forbes il 19 ottobre 2020 dedicato alla rinascita del marchio Malo nel quale si legge:

*“Un capo in cashmere è **emozione, tatto, dettaglio squisito**. Il cashmere moderno è spesso il risultato di macchine a stampa elettroniche che permettono di produrre certamente ottimi capi, ma mai paragonabili alla qualità degli storici telai meccanici. Ben otto telai sono quindi restaurati e rimessi in funzione negli stabilimenti piacentini (la storica culla del cashmere italiano) e toscani, e da lì hanno preso la via del mondo.” (Forbes, 19 ottobre 2020)*



Figura 3 - Telai manuali dello stabilimento fiorentino di Malo S.p.A.

L'influenza dell'heritage nella comunicazione online di malo

Di nostro particolare interesse, tuttavia, è l'attività di promozione e comunicazione che Malo svolge tramite il sito web aziendale e i social media.

Tale attività verte in maniera rilevante attorno agli elementi che compongono l'eredità storica e culturale del marchio, mediante la loro rielaborazione e adattamento a seconda del contesto in cui la comunicazione viene effettuata.

Partendo dall'analisi del sito web, a un primo colpo d'occhio, è evidente la scelta di lasciare inalterato il carattere originario del brand e i colori dai toni pastello che fin dalle origini hanno identificato i prodotti dell'azienda.

Per le imprese che operano nel mondo della moda, infatti, i colori e le texture tradizionalmente utilizzate per i capi di abbigliamento entrano, nella maggior parte dei casi, a fare parte dell'eredità storico-culturale dell'organizzazione. Questo è ciò che è avvenuto per Malo con i colori chiari e i toni pastello.

Analizzando le sezioni in cui il sito si articola, è interessante notare la dicitura "Malo World" che si divide in tre ulteriori sotto - sezioni: "storia del brand", "I prefer" e "Made in Malo".

Il fatto che i link a queste pagine siano poste in posizione così evidente nel sito, testimonia quale sia l'importanza che il brand attribuisce alla comunicazione del proprio heritage storico.

Nella prima delle tre sezioni, vengono descritti in modo dettagliato i principali avvenimenti che hanno segnato la storia dell'impresa dalla sua fondazione fino ai giorni nostri. Nella pagina intitolata "I Prefer", viene spiegata quale sia l'origine del nome della marca (che in latino significa proprio, "io preferisco") e compaiono una serie di fotografie delle maestranze specializzate alla rifinitura manuale dei prodotti in cashmere e lana.

Infine, nella parte "Made in Malo", in un video appare la narrazione dei vari passaggi che costituiscono il processo di lavorazione tradizionale dei capi di abbigliamento accompagnata dalla descrizione dei materiali con i quali i prodotti sono ottenuti.

Oltre a tutto ciò, nelle sezioni dedicate all'e-commerce, compare la dicitura "timeless": in questa pagina, vengono messi in evidenza i capi che continuamente fanno la loro comparsa nelle collezioni del brand e che sono risultato di una strategia di preservazione e valorizzazione dei modelli di prodotto che sono ormai divenuti parte integrante della storia e della narrativa stilistica del marchio Malo.

Se, da un lato, gli sforzi di comunicare il corporate heritage tramite il sito web aziendale risultano essere chiari, dall'altro, anche dall'attività del brand sui social media questo intento viene più volte evidenziato.

La piattaforma social maggiormente utilizzata dall'azienda è, naturalmente, Instagram. Qui è evidente l'attenzione del marchio a condividere contenuti che siano in linea con la filosofia aziendale di preservazione ed esibizione del proprio patrimonio storico e culturale.

In particolare, nelle cosiddette "stories" del profilo del brand compare più volte la dicitura "Heritage" ad accompagnare i contenuti promozionali e pubblicitari.

Ampio, anche in questo caso, l'uso di caratteri, toni cromatici e motivi ai quali il marchio ha nel corso del tempo abituato la propria clientela (ne è un esempio il contenuto in figura 4).

Molto spesso, inoltre, ai messaggi e ai contenuti prettamente promozionali e brandizzati, vengono accostate fotografie che richiamano all'attenzione del pubblico di visualizzatori lo stretto legame che intercorre tra le produzioni Malo e il luogo in cui esse hanno luogo: la Toscana.

Ecco, dunque, che fanno la loro comparsa immagini di Firenze e di importanti monumenti in grado di rappresentare il valore artistico del territorio (come nel caso del contenuto in figura 5).



Figura 4 - Esempio di post pubblicato sulla Pagina instagram dell'azienda.



Figura 5 - Esempio di post in cui viene evocato il patrimonio storico fiorentino.

4. RIPERCUSSIONI ECONOMICHE DELLO SFRUTTAMENTO DEL CORPORATE HERITAGE DA PARTE DELLE AZIENDA DELLA MODA.

INTRODUZIONE

Da quanto fin qui discusso, risulta chiaro che il corporate heritage sia un elemento che, se correttamente valorizzato e comunicato, può portare alle imprese significativi vantaggi.

Come per tutte le iniziative di marketing intraprese dalle aziende, tuttavia, il ritorno e i risultati che derivano dall'attività di corporate heritage marketing sono spesso molto difficili da valutare e quantificare finanziariamente in ragione del fatto che essi risultano essere qualitativi piuttosto che quantitativi.

Se da un lato, infatti, è indubbio l'effetto che tale attività ha sulla percezione del brand da parte dei consumatori, sulla brand equity, sulla brand identity e brand image, dall'altro è estremamente difficile quantificare tale effetto dal punto di vista dei risultati economico-finanziari.

Molte imprese, come detto in precedenza, faticano a investire risorse, talvolta anche molto ingenti, per la valorizzazione della propria eredità storica e culturale proprio perché risulta complesso intravederne un significativo ritorno economico. Oltretutto, anche se tale ritorno sull'investimento risultasse evidente, per ottenerlo sarebbe necessario uno sforzo che impiegherebbe l'azienda nel medio- lungo termine (senza possibilità di godere di significativi benefici immediati).

Da questi presupposti, risulta chiaro che tentare di identificare metodi con i quali quantificare i risultati ottenuti tramite la valorizzazione dell'heritage aziendale aiuterebbe le imprese a capire quale sia la reale importanza dell'investire risorse finanziarie per garantire il corretto utilizzo della propria eredità storico-culturale.

Naturalmente quello fino a qui descritto non si presenta come un obiettivo facilmente raggiungibile in quanto, da un lato, la disciplina è relativamente moderna e sia le imprese sia gli studiosi faticano a darne una connotazione quantitativo-numerica, dall'altro, la letteratura scientifica rispetto alla valutazione a posteriori dell'attività di valorizzazione dell'heritage aziendale è estremamente scarna (si potrebbe dire praticamente assente).

Un approccio che potrebbe essere intrapreso è quello di tentare di definire indici che riescano a identificare quale sia il ritorno degli investimenti in heritage marketing in termini di visibilità del marchio rispetto ai consumatori target.

La visibilità e la consapevolezza che il brand acquisisce nei confronti del pubblico a cui si rivolge è sicuramente una delle principali conseguenze e benefici delle iniziative di heritage marketing.

Per molte tipologie di attività di valorizzazione e comunicazione dell'eredità storica e culturale dell'azienda, possono essere analizzati dei riscontri numerici evidenti:

- Per le attività di heritage marketing tramite **internet e i social media**, il monitoraggio e l'elaborazione dei dati che ne derivano sta diventando sempre di più una pratica diffusa per le imprese.

Nello specifico, i mezzi tecnologici consentono alle imprese di conoscere e tracciare chi accede al sito web aziendale, quanti visitatori appartengono al target di clientela a cui il brand mira, quanto tempo in media viene trascorso su ogni sezione del sito, quali sono le ricerche effettuate più di frequente e molto altro ancora. Ancora più evidente è la possibilità di tracciare le attività e le reazioni degli utenti rispetto alle iniziative di comunicazione dell'heritage aziendale tramite le piattaforme di social media. Per il social media marketing, e quindi anche per l'heritage marketing tramite social media e siti di social network, esistono una serie di metriche specifiche che valutano: il numero di utenti che visualizza o che ri-condivide ciò che il brand sceglie e di pubblicare, in numero e la tipologia di interazioni che i visualizzatori intrattengono tra di loro e con la marca stessa (reazioni, likes, apprezzamenti, commenti, ...), la numerosità di coloro che appartengono alla comunità di "fan" del brand, cosiddette "fandom" o "fanbase" (quantificate in numero di "amici" o "followers" a seconda della tipologia di sito di social network utilizzato). Tutti questi indicatori numerici contribuiscono alla valutazione dell'impatto che la comunicazione del patrimonio culturale dell'impresa tramite i canali di internet ha avuto sulla brand awareness riguardo ai segmenti target di mercato.

- Anche per il caso dei **musei aziendali** possono essere create delle metriche in grado di fornire importanti indicazioni rispetto al successo che l'iniziativa ha avuto rispetto al pubblico.

Si pensi, ad esempio, alla valutazione del numero di visitatori in un determinato periodo di tempo: questa può essere definita a tutti gli effetti come una metrica

che consente di valutare e confrontare in periodi diversi l'affluenza di pubblico nella struttura (oltre che evidenziare l'evoluzione dell'affluenza di visitatori nel tempo dal momento in cui il museo viene inaugurato).

LA DISPONIBILITA' DEI CONSUMATORI A PAGARE UN PREMIUM PRICE PER I PRODOTTI DI UN *HERITAGE BRAND*

Come già detto, numerose possono essere le conseguenze economiche favorevoli per i marchi definibili come "heritage brand" (come precedentemente definiti) e derivanti da un corretto sfruttamento e una valida valorizzazione dell'eredità storico-culturale.

Una delle più evidenti conseguenze di quanto finora descritto è la possibilità di applicare un *premium price* ai prodotti dei brand dotati di heritage: quest'ultimo, infatti, aggiunge un valore ai prodotti che è ritenuto rilevante per i consumatori che sono, di conseguenza, disposti a pagare quantità di denaro superiori rispetto a prodotti simili o addirittura sostitutivi ma creati da imprese prive di un corporate heritage.

In questo ambito, è molto scarsa la letteratura che indaga la relazione tra eredità storico-culturale del marchio e la disponibilità a pagare per i prodotti di quest'ultimo.

Data l'ambiziosità della ricerca, il metodo che più di tutti si addice all'esame del legame tra willingness-to-pay e heritage del marchio si dimostra essere l'analisi diretta e il reperimento di dati primari tramite un apposito *survey* somministrato a un campione di intervistati.

La tesi che si ha l'obiettivo di confermare, ovvero quella che afferma l'esistenza di un legame diretto e positivo tra corporate heritage e maggiore prezzo applicato ai prodotti del marchio, si articola in tre passaggi consecutivi:

- 1) Prima di tutto, sarà necessario mettere a confronto due brand operanti nel mondo del fashion: un heritage brand (nella fattispecie, Dior) e un brand non-heritage (nel caso specifico, Falconeri). In primo luogo, tramite il questionario sarà necessario capire se, e in quale misura, gli intervistati percepiscano, da un lato, come significativa la presenza dell'eredità storica e culturale dell'heritage brand preso in considerazione, dall'altro, come assenti nel brand non-heritage gli attributi che caratterizzano corporate heritage di un brand di moda.

Per consentire la rilevazione della percezione (o non percezione) dell'heritage per i marchi, sarà necessario valutare, tramite items specifici, il peso che gli attributi definiti dalla letteratura scientifica come rilevanti per il corporate heritage hanno

per entrambi. Questi ultimi sono definiti come: stabilità, longevità, adattabilità e credibilità.

- 2) Il passo successivo consisterà nella costruzione di una scala che consentirà di capire quanto gli intervistati associno l'idea di "heritage brand" ai due marchi che vengono messi a confronto nell'indagine. A questo proposito, la scala mirerà a quantificare l'importanza della percezione che i consumatori hanno della storia di ognuno dei due marchi confrontati (gli effetti che essa ha sulla preferenza della marca rispetto ad altre simili, l'influenza che esercita sulla percezione della qualità dei prodotti e sull'identità del marchio...).

L'obiettivo per questi primi passaggi è quello di individuare valutazioni elevate per il brand storico sia a livello di singoli attributi caratteristici dell'heritage, sia a livello di percezione della rilevanza dell'heritage sulle caratteristiche e sulla preferibilità del marchio. A questo punto, si potrebbero validare le ipotesi per le quali gli attributi che influiscono sull'heritage siano effettivamente ritenuti come tali dai consumatori e quella per la quale ci sarebbe un effetto positivo di tali attributi sul corporate heritage e viceversa.

- 3) Infine, una volta resa chiara l'associazione del concetto di corporate heritage a quello che tra i due brand considerati è quello "storico", si tenterà di capire in che misura tale eredità storica incida sul prezzo che gli intervistati saranno disposti a pagare per i prodotti di un brand con un patrimonio storico e culturale percepito come rilevante.

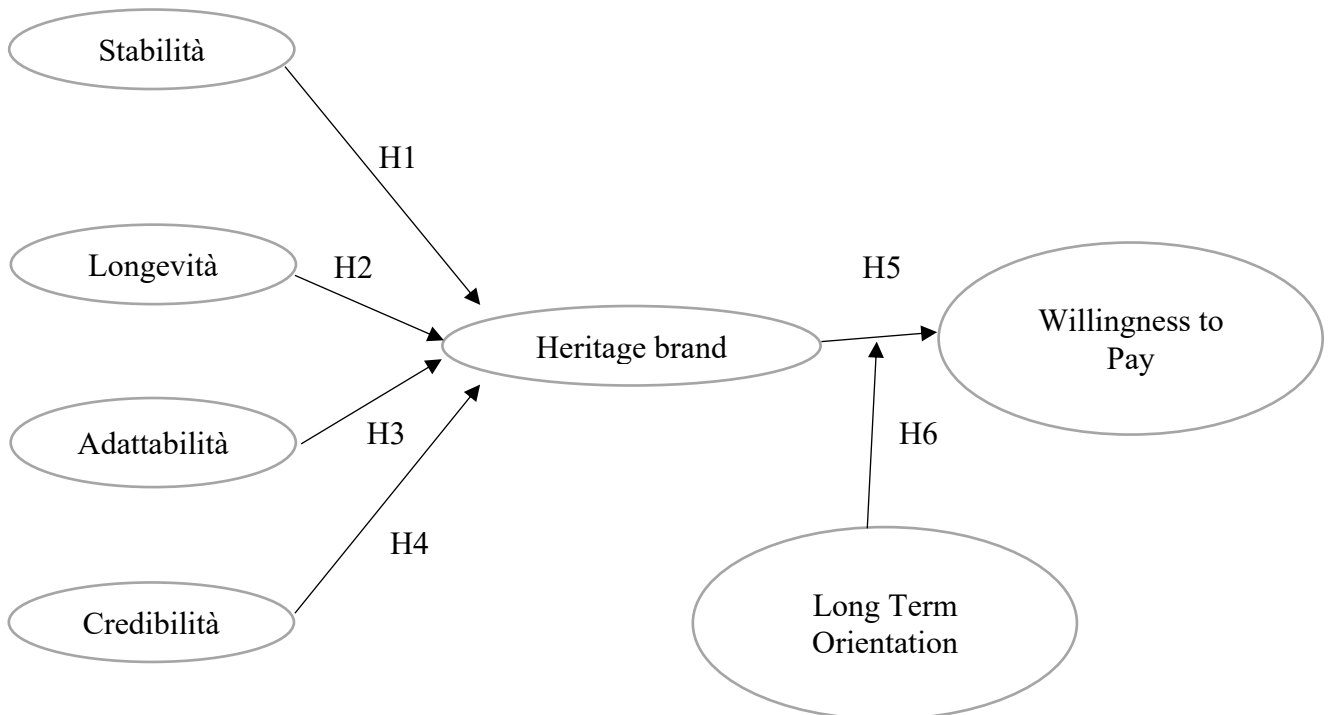
Per ottenere questo risultato, verrà utilizzata un'apposita scala di misurazione della willingness to pay (che verrà meglio descritta nella sezione dedicata alla descrizione delle metodologie di ricerca) allo scopo di determinare l'associazione e l'effetto positivo che l'heritage di un brand esercita sulla disponibilità a pagare un prezzo maggiore per i prodotti da parte dei consumatori.

Il legame appena descritto verrà, poi, interpretato alla luce della long term orientation degli intervistati. Quest'ultima, infatti, verrà usata come variabile all'aumentare o diminuire dei valori della quale si valuterà l'amplificarsi o il diminuirsi dell'intensità del rapporto tra corporate heritage percepito e willingness to pay.

METODOLOGIA DELLA RICERCA

Ipotesi e struttura del modello di ricerca:

Di seguito è indicato il modello di ricerca seguito per la redazione dell'elaborato.



Secondo le ipotesi del modello di ricerca:

- H1: la stabilità è elemento costitutivo dell'heritage di un brand e ha un effetto positivo sulla percezione del corporate heritage della marca da parte dei consumatori.
- H2: La longevità, è elemento costitutivo dell'heritage di un brand e ha un effetto positivo sulla percezione del corporate heritage della marca da parte dei consumatori.
- H3: l'adattabilità (intesa come capacità del brand di adattarsi ai cambiamenti mantenendo inalterata la propria identità) è elemento costitutivo dell'heritage di un brand e ha un effetto positivo sulla percezione del corporate heritage della marca da parte dei consumatori.

- H4: La credibilità del marchio è elemento costitutivo dell'heritage di un brand e ha un effetto positivo sulla percezione del corporate heritage della marca da parte dei consumatori.
 - H5: l'heritage di un brand ha un effetto positivo sulla disponibilità dei consumatori a pagare per acquistarne i prodotti dal momento che, appunto, associano all'azienda le caratteristiche sopra menzionate.
 - H6: l'orientamento al lungo termine che caratterizza gli intervistati assume il ruolo di variabile moderatrice: esso potrebbe amplificare o ridurre l'effetto che la percezione dell'heritage di un brand esercita sull'aumentata disponibilità a pagarne i prodotti da parte dei consumatori.
- Per questa ipotesi, l'aspettativa ex ante è quella di riscontrare un'amplificazione nell'intensità dell'effetto sopra menzionato all'aumentare della LTO.

Descrizione, obiettivi e aspettative derivanti dalle risposte alle diverse sezioni del questionario:

Tramite un questionario, si intende capire quanto il corporate heritage sia un elemento percepito come rilevante per i consumatori e quanto esso influisca sulla disponibilità di questi ultimi a pagare per l'acquisto dei prodotti dei marchi di moda. Il survey si divide in tre sezioni, ognuna utile ad uno scopo specifico:

- a) La **PRIMA SEZIONE** del questionario ha lo scopo di raccogliere dati relativi alle caratteristiche anagrafiche e alle abitudini di consumo degli intervistati. Tramite questo processo, in fase di elaborazione dei dati, coloro che hanno risposto potranno essere divisi in cluster omogenei, sulla base di una o più variabili identificate, per consentire di attuare considerazioni relative alle diverse tipologie di risposte per ogni diversa tipologia di intervistato.
- In questa prima fase compaiono anche due filter question: le risposte di tutti coloro che alle domande “conosce il marchio Dior?” e “conosce il marchio Falconeri?” selezioneranno la risposta “no” a una o a entrambe, non verranno considerate ai fini dell'elaborazione dei dati di questa ricerca. Questo perché questi soggetti dimostrano di non avere le conoscenze sufficienti per rispondere consapevolmente alle domande e alle richieste del questionario.

OBIETTIVO: profilazione ex-post degli intervistati, aggregazione dei dati secondo cluster omogenei di consumatori ed eliminazione dal dataset delle risposte date da soggetti intervistati ritenuti poco attendibili o consapevoli.

- b) La **SECONDA SEZIONE** del questionario si concentra, invece, sulla quantificazione dell'importanza che i consumatori danno del corporate heritage per due distinti brand della moda: Dior e Falconeri.

Questa operazione si suddivide in due distinti livelli di indagine:

- In riferimento a entrambi i marchi, agli intervistati viene richiesto di rispondere a domande relative a quanto gli attributi riportati nella tabella sottostante [APPENDICE, Tabella 1] si addicano all'uno e all'altro nei seguenti ambiti: stabilità del brand, la sua longevità, la sua adattabilità e la sua credibilità.

Gli elementi di misurazione appena citati e gli items che consentono di rilevarne l'importanza sono stati selezionati a seguito dello studio della letteratura scientifica, che li identifica come principali fonti del corporate heritage percepito dal pubblico per un marchio (Pecot-Vallette-Barnier, 2019, Newell-Goldsmith, 2001 e Paek-Ryu-Jun, 2020).

- Per entrambi i marchi, gli intervistati saranno poi chiamati a rispondere a domande utili alla compilazione di una scala per valutare il livello di importanza della storia di ognuno dei brand nella percezione dei consumatori.

Per quello che riguarda la misurazione del livello di heritage percepito dai consumatori per un marchio di moda tramite una scala appositamente strutturata, nulla è stato riscontrato da un'analisi della letteratura scientifica. L'unica soluzione, ai fini della considerazione dell'importanza della storia del marchio per la scelta di acquisto dei consumatori, è stata quella di adattare una preesistente scala per la valutazione della brand equity (Aaker, 1996). Tramite tale adattamento, si è ottenuta una scala di percezione dell'heritage [APPENDICE, Tabella 2] in grado di valutare quanto gli intervistati ritengano rilevante la storia e il patrimonio culturale per entrambi i marchi considerati in termini di: lealtà al brand, qualità percepita, associazioni al brand e brand awareness.

La scelta degli items di cui la scala sopra menzionata si compone è stata eseguita nell'ottica di mantenere nel questionario elementi di valutazione

in grado di indagare le diverse dimensioni che sono state definite nei precedenti capitoli come caratteristiche di un heritage brand. Tali elementi, che costituiscono i vari aspetti del brand heritage, sono identificati nell'articolo "Corporate brands with a heritage" (Urde et al., 2007). Essi sono: a) omnitemporalità b) continuità intergenerazionale in termini di core values e performance c) relativa invarianza d) potenziamento dell'identità del brand, tanto più definita quanto più è valorizzato il patrimonio storico del marchio.

AGGREGAZIONE DEI DATI: per ogni item viene calcolata la media e la varianza e, per tutti gli item di ogni singolo attributo che costituisce elemento di misurazione (Stabilità, longevità, adattabilità, e credibilità) si considereranno significative la media delle medie e delle varianze ottenute. Lo stesso metodo di aggregazione è utilizzato per gli items della scala di percezione dell'heritage (lealtà, qualità percepita, associazioni, awareness).

Altre considerazioni saranno fatte in merito a:

- Covarianza e correlazione tra i valori degli elementi di misurazione dell'heritage tra quelli calcolati per ognuno dei due brand singolarmente. [l'aspettativa è quella di ottenere una covarianza positiva e una correlazione significativa. Questo indicherebbe che in riferimento a un medesimo marchio i valori assunti dagli item considerati varino (aumentando o diminuendo) in modo congiunto gli uni con gli altri].
- Covarianza e correlazione tra i valori degli elementi di misurazione dell'heritage tra quelli calcolati per ognuno dei due brand vicendevolmente. [ci si aspetta che tra i medesimi item calcolati per brand diversi ci sia una correlazione significativamente negativa, a indicare che per marchi diversi (uno dotato di heritage e uno privo) i valori siano congiuntamente discordanti.
- Confronto tra i valori assegnati agli attributi costitutivi di heritage e alla scala di percezione dell'heritage per Dior e per Falconeri. [ci si aspetta di ottenere valori elevati per Dior e ridotti per Falconeri. Questo indicherebbe che per un brand per il quale vengono percepiti come rilevanti gli attributi costitutivi di heritage, viene effettivamente riconosciuto come importante il suo patrimonio storico e culturale negli ambiti identificati nella scala di percezione dell'heritage].

OBIETTIVO: ci si aspetterà di ottenere punteggi più elevati per gli attributi costitutivi di heritage per il brand Dior rispetto a quelli associati al brand Falconeri. Questo indicherebbe che gli intervistati percepiscono come maggiormente presenti in Dior e, al contrario, come meno presenti in Falconeri, gli elementi che la letteratura scientifica identifica come caratteristici dell'heritage di un marchio. Ci si aspetta, altresì, di ottenere punteggi più elevati per Dior nella scala di percezione dell'heritage e più bassi per Falconeri, in quanto per il primo la storia e la cultura sedimentata nel tempo avrà maggiore effetto positivo sulla lealtà, sulla qualità percepita, sulle associazioni positive dei consumatori e sulla brand awareness.

Per entrambe queste prime due sezioni, si è ritenuto conveniente l'utilizzo di una scala Likert che va da 1 a 7 per valutare l'opinione dell'intervistato rispetto agli items e alle istanze del questionario.

Per ogni misurazione e, più in generale, per ogni sezione si considererà la media dei punteggi totalizzati dagli items tramite cui esse sono definite. Questo procedimento sarà utile al fine di definire una rappresentazione della posizione dell'individuo rispetto agli argomenti affrontati.

- c) Una volta raccolti i dati relativi all'associazione degli attributi caratteristici dell'heritage da parte dei consumatori relativamente a entrambi i brand e quelli legati agli items della scala di percezione dell'heritage, nella **TERZA SEZIONE** del questionario si procede a una valutazione pratica della variazione della disponibilità a pagare dei consumatori per i prodotti dell'uno e dell'altro marchio. Ai fini della ricerca, per "disponibilità a pagare" (o "willingness-to-pay" o "prezzo di riserva") si intende il massimo prezzo che un consumatore è disposto a pagare per l'acquisto di una determinata tipologia e una data quantità di prodotto.

Per la misurazione della willingness-to-pay, i metodi proposti dalla letteratura scientifica sono vari e si dividono in due grandi categorie: metodi di misurazione diretta e metodi di misurazione indiretta.

Ai fini della presente ricerca, si ritiene conveniente utilizzare metodologie afferenti al primo dei due gruppi in quanto la ricerca tramite survey fornisce la

possibilità di raccogliere in modo semplice e immediato dati primari sulla massima disponibilità a pagare dei consumatori intervistati.

Tra i metodi di rilevazione diretta, vi sono tecniche che utilizzano domande a risposta aperta (come ad esempio “qual è il massimo prezzo che sarebbe disposto a pagare per il prodotto in questione?”) e altre che utilizzano, invece domande a risposta chiusa e puntuale (Schmidt - Bijmolt, 2020). Queste ultime spesso prevedono che gli intervistati indichino quanto una serie di prezzi che vengono esplicitamente proposti nel questionario potrebbero essere applicati a un dato prodotto.

Ulteriori esempi dell'utilizzo di domande con le quali si richiede apertamente e direttamente all'intervistato di indicare un prezzo associato a un prodotto si ritrovano nei lavori di diversi studiosi nei quali viene richiesto di indicare quale sia il prezzo sopra il quale non si acquisterebbe il prodotto e il prezzo al di sotto del quale si sospetterebbe della buona qualità dello stesso. Altri utilizzi della raccolta diretta dei dati tramite risposte aperte prevedono l'indicazione da parte dei consumatori di un prezzo economico e un prezzo elevato che siano ragionevoli per un medesimo prodotto (Breidert et al., 2006).

Nella fattispecie, dato l'obiettivo di valutare la variazione della disponibilità a pagare per prodotti di marche storiche del settore della moda, si ritiene utile procedere con la richiesta di indicare, su una scala di valori che va da 1 a 7, quanto tre affermazioni siano veritiere per l'intervistato.

La scala di misurazione utilizzata [APPENDICE - Tabella 3] intende valutare la maggiore disponibilità a pagare dei consumatori qualora si trovino a dover valutare l'acquisto di un prodotto di un heritage brand della moda (come Dior) rispetto al caso che l'acquisto abbia invece ad oggetto un marchio privo di un patrimonio storico e culturale significativo.

OBIETTIVO E ASPETTATIVA: l'aspettativa è quella di ottenere valori significativamente elevati per tutti gli items della scala di misurazione della willingness to pay more. Questo risultato indicherebbe che effettivamente i consumatori, se ne avessero le possibilità, pagherebbero un prezzo più elevato per i prodotti di un brand storico e affermato della moda rispetto a quelli dei marchi storicamente meno rilevanti.

AGGREGAZIONE DEI DATI: Anche per i valori ottenuti per gli items della scala della disponibilità a pagare, si riterranno significative le medie e le varianze delle variabili considerate come proxy della posizione generalmente assunta dai consumatori rispetto al tema affrontato in questa sezione.

Ai fini della ricerca, nel modello è stata inserita anche una moderator variable. Quest'ultima è stata creata per valutare se e quanto il legame tra percezione dell'heritage del brand e l'aumentata willingness-to-pay si amplifichi o attenui al variare dei valori della moderator variable.

L'elemento scelto per moderare il rapporto è l'orientamento di lungo termine degli intervistati. I possibili esiti dell'indagine potrebbero rivelare che il legame tra percezione dell'heritage e aumentata disponibilità a pagare è più significativa o meno significativa tanto più elevato o ridotto è l'orientamento al lungo termine di coloro che rispondono al questionario.

Per valutare la long term orientation degli intervistati, è stata utilizzata una scala multi-item [APPENDICE - Tabella 4] (Bearden et al., 2006).

DESCRIZIONE DEL CAMPIONE USATO PER LA RICERCA

Nell'ambito della raccolta dei dati ai fini di questa ricerca, è stato utilizzato il servizio di responders recruiting "Amazon MTurk" per raggiungere un adeguato numero di feedback al questionario da parte di un gruppo di consumatori idonei.

Il campione di intervistati selezionato si compone di 39 individui di sesso maschile e 59 di sesso femminile per un totale di 98 interviste raccolte.

Coloro che hanno risposto al questionario provengono da paesi appartenenti all'Unione Europea e hanno un'età superiore a 16 anni.

Dal dataset costruito per l'elaborazione dei dati sono state naturalmente escluse le risposte degli intervistati che hanno affermato di non conoscere uno o entrambi i marchi ai quali i quesiti si riferiscono e anche quelle di coloro i quali hanno indicato l'opzione errata alla domanda con funzione di attention check. Le risposte di questi ultimi, infatti, sono da ritenersi poco attendibili in quanto i dati potrebbero essere stati falsati dalla scarsa attenzione nella compilazione del form. Per delineare il profilo di coloro che hanno partecipato all'indagine, risulta utile descrivere e suddividere i gruppi di intervistati sulla base delle variabili anagrafiche e di consumo.

La maggioranza relativa degli intervistati, il 46%, hanno affermato di percepire uno stipendio compreso tra i 15.000 e i 40.000 euro.

Per quanto riguarda, invece, la spesa media in prodotti di moda, il 25% ha indicato di spendere tra i 3.501 e i 5.000 euro, un ulteriore 25% posiziona la sua spesa media tra i 1.000 e i 3.500 euro e il rimanente 50% riporta di spendere cifre superiori a 5.000 o inferiori a 1.000 euro.

Per quanto riguarda il luogo e la modalità con la quale più frequentemente gli intervistati acquistano prodotti di moda, mentre solo il 14,28% afferma di effettuare prevalentemente acquisti su negozi online, il 44,89% ha indicato di recarsi abitualmente presso negozi multimarca. La rimanente percentuale ha, invece, espresso la preferenza per i centri commerciali (20,40%), gli outlet monomarca (2,04%) e gli outlet plurimarca (4,08%).

Come precedentemente accennato, per le sezioni riguardanti i feedback sui brand degli intervistati, i valori ritenuti significativi sono:

- La media delle medie dei valori assegnati agli items per le varie scale come indice generico del posizionamento medio degli intervistati rispetto ai vari temi.
- La media delle varianze degli items sopra indicati.
- La media degli scarti quadratici costituiti a partire dai valori ottenuti dai singoli items delle varie scale. Gli ultimi due risultati sono utilizzati come indice di quanto mediamente i valori delle risposte si discostino dai rispettivi valori medi.

I primi quesiti ai quali gli intervistati sono stati chiamati a rispondere, sono stati utili per verificare, con un'apposita scala, l'orientamento medio al lungo termine degli individui. Come precedentemente specificato, per ogni variabile si ritengono rilevanti la media delle medie dei valori indicati per i diversi items della scala e la media delle loro varianze. Queste elaborazioni sono rispettivamente utili per comprendere quale sia il posizionamento medio complessivo degli individui rispetto alla variabile in oggetto (nella fattispecie la long-term orientation) e la dispersione media complessiva dei valori indicati in ogni risposta rispetto al valore medio dei valori della variabile.

Una volta indicato quanto appena esposto come modus operandi generico, nel caso della long term orientation, si rileva un posizionamento mediamente molto orientato al lungo termine da parte degli intervistati (la media dei valori indicati si attesta addirittura a 4,9950 su una scala da 1 a 5) con una varianza e uno scarto quadratico medio pari rispettivamente a 2,1402 e 1,4629.

La long term orientation, come detto in precedenza, avrà la funzione di moderator variable e lo scopo di verificare l'eventuale amplificarsi delle oscillazioni in positivo o negativo del legame tra heritage percepito e willingness-to-pay all'aumentare o diminuire dell'orientamento al lungo termine dell'intervistato.

Le domande presentate nella seconda sezione del questionario, invece, hanno lo scopo di testare, con scale e items idonei, quanto i fattori maggiormente rilevanti per l'heritage di un brand siano percepite come rilevanti per il brand Dior e per il brand Falconeri.

Il valore che forse più di tutti rileva in questo ambito, è la media dei valori ottenuti dagli items delle scale utilizzate per l'uno e per l'altro brand. Naturalmente, l'aspettativa era quella di individuare medie molto elevate per gli items delle scale per Dior e considerevolmente più basse per Falconeri.

Analizzando le medie dei valori registrati dalle interviste, tale andamento sembra essere confermato:

- La media dei valori assegnati ai fattori influenti sull'heritage di un brand per Dior si attesta a 5,863. Un valore molto vicino al 6 su una scala da 1 a 7 è considerevolmente elevato e porta a ritenere che effettivamente gli intervistati associno positivamente gli elementi della longevità, stabilità, adattabilità e credibilità al marchio Dior. La deviazione standard registrata tra le medie degli items della scala utilizzata risulta pari a 1,090.
- Anche per quanto riguarda il marchio Falconeri, le aspettative rispetto alla percezione della presenza degli elementi sopra indicati è confermata: la media dei valori ad essi assegnati è pari a 3,384. Il fatto che in questo caso il valore di media sia più basso, indica che per la marca Falconeri gli intervistati non percepiscono come particolarmente significativa la presenza dei fattori che influiscono generalmente sul brand heritage. La deviazione standard, in questo caso, si attesta a 1,490.

Se si paragonano i risultati degli scarti quadratici medi associati ai valori delle scale per Dior e per Falconeri, si può evidenziare come le risposte per il primo si discostino mediamente meno dal loro valore medio rispetto a quanto non si possa notare per quelle del secondo. Da questo fatto si deduce che, in media, le opinioni degli intervistati sono molto più vicine le une alle altre per quanto riguarda le istanze del questionario aventi ad oggetto Dior. Si potrebbe, quindi, avanzare l'ipotesi che per un marchio storico della moda le opinioni dei consumatori tendono a mostrare maggiore decisione nel riconoscere oggettivamente il valore e la presenza del patrimonio strico e culturale, mentre, per un marchio non-heritage, le risposte sembrano essere maggiormente distanti e differenziate l'una dalle altre.

Proseguendo nella descrizione dei risultati ottenuti, la scala di misurazione successiva ha lo scopo di rilevare se e quanto i due marchi siano ritenuti come brand "storici" della moda. Unendo la misurazione della scala precedente a quest'ultima, l'aspettativa è quella di verificare come per Dior la presenza percepita degli elementi influenti sull'heritage si abbini all'effettiva idea che gli intervistati hanno della "storicità" del marchio e, al contrario, come l'assenza dei medesimi elementi in Falconeri si accompagni all'idea che gli intervistati ne hanno come marca non storica della moda.

Come fatto in precedenza, si sono analizzati i seguenti risultati:

- La media dei valori ottenuti per gli items della scala di percezione dell'heritage di Dior risulta essere pari a 5,889. Anche in questo caso, l'elevato valore medio delle risposte in una scala da 1 a 7 indica che per il marchio l'heritage è percepito come rilevante. Abbinando questa considerazione con quanto precedentemente detto rispetto alla presenza per Dior degli elementi di cui l'heritage si compone, si è portati a dedurre non solo che il marchio sia effettivamente un heritage brand, ma anche che gli elementi che si suppongono influire in modo rilevante sul patrimonio culturale dei marchi sono effettivamente tali. Per quanto riguarda lo scarto quadratico medio, per questo set di valori, esso si attesta a 1,078.
- Analizzando la scala di percezione dell'heritage per Falconeri, invece, si ricava che la media dei valori delle risposte è pari a 3,121 e lo scarto quadratico medio a 1,487.

Anche in questo caso, la media molto elevata dei valori di Dior e quella molto bassa per Falconeri dimostra come per il secondo l'heritage sia considerevolmente meno percepito rispetto al primo. Nel caso degli scarti quadratici medi le risposte degli intervistati si dimostrano mediamente più disperse attorno al loro valore medio per Falconeri rispetto a quanto avviene per Dior.

La maggior dispersione delle risposte degli intervistati per Falconeri in ambito di percezione dell'heritage potrebbe dipendere da diversi fattori, tra i quali:

- Il fatto che sia un brand meno conosciuto di Dior, del quale non molti conoscono le origini e di cui vi è incertezza su quale possa essere la reale data di fondazione.
- Il fatto che Falconeri, già a partire dal nome, è riuscito a instaurare una comunicazione incentrata sull'evocazione di una tradizione storica e culturale non realmente esistente. La classicità della linea stilistica, la qualità produttiva e la provenienza italiana dei capi, contribuiscono a creare un'immagine di heritage brand.

Questi fattori, dunque, possono distorcere leggermente le risposte riguardanti il brand Falconeri. In assenza degli sforzi di quest'ultimo a creare un'aura di tradizionalità, probabilmente le medie delle risposte degli intervistati sarebbero più basse, a indicare un minore heritage percepito per Falconeri di quanto invece è stato indicato.

Quanto fino ad ora descritto e commentato nel dettaglio, è sinteticamente riportato in APPENDICI - Tabella 5.

In ultima istanza, si valutano i risultati ottenuti rispetto alla disponibilità a pagare un prezzo maggiore per i prodotti di marchi di moda dotati di heritage e patrimonio storico e culturale.

A titolo descrittivo, si ripropone l'analisi della media delle risposte agli items della scala e della standard deviation delle stesse:

- La media delle risposte ai quesiti si attesta a 5,396, valore elevato che rivela una più alta disponibilità a pagare dei consumatori per i prodotti di un brand storico della moda. Questo dato confermerebbe l'effetto positivo dell'heritage del marchio sull'aumento della disponibilità a pagare degli intervistati per acquistarne i prodotti.
- La standard deviation per le risposte agli items di questa scala indica una dispersione media delle risposte attorno al loro valore medio pari a 1,643.

FASI DELL'ELABORAZIONE DEI DATI E STRUTTURA DEL MODELLO IN SMART - PLS

Dopo aver fornito una descrizione dei dati raccolti con l'indagine tramite il questionario, è necessario elaborare e testare la validità del modello fin qui ipotizzato in modo più approfondito e scientifico.

Per fare questo, si ritiene indispensabile fare uso di un sistema di structural equation modeling (c.d. SEM) per riuscire a individuare, misurare e stimare le relazioni tra le variabili considerate nella ricerca e i legami tra ognuna di esse con gli items osservati che le descrivono.

Le variabili attorno a cui la ricerca si sviluppa, sono da considerarsi latent variables in quanto non possono essere direttamente osservate ma devono piuttosto essere costruite sulla base di altre variabili "osservate" e direttamente misurate (nel caso specifico esse sono gli items che costituiscono le diverse scale di misurazione).

Per la stima delle relazioni di causalità ed effetto nel modello con variabili latenti, il programma che si è scelto di utilizzare è Smart - PLS.

Oltre al fatto che il programma si dimostra essere appropriato al tipo di stima e misurazione da effettuare ai fini della presente ricerca, la scelta di Smart - PLS è anche giustificata dall'intuitività del suo utilizzo, dalla fluidità del funzionamento dell'interfaccia grafica e dalla formattazione dei risultati che derivano dalle elaborazioni effettuate.

Dalla raccolta dei dati dai questionari compilati dagli intervistati, si è provveduto alla creazione di un foglio di calcolo Excel in cui i valori ottenuti dai vari items in ogni scala sono stati organizzati in modo da facilitarne l'interpretazione e l'importazione nel programma di structural equation modeling prescelto.

Dopo aver riportato i dati nel programma, il primo passo della procedura di utilizzo del software è stato quello di creare graficamente il modello di ricerca impostando:

- Le latent variable, costituite dagli elementi oggetto di misurazione tramite le apposite scale indicate in appendice.
- L'outer model e measurement model, ovvero sia tutto il sistema di legami che unisce le observed variable (gli items delle scale) alle misurazioni a cui esse si riferiscono.

- L'inner model e structural model, ovvero il sistema di relazioni e legami che uniscono, secondo criteri di causa/effetto precedentemente ipotizzati, le latent variable sopra menzionate.
- L'effetto moderatore della moderator variable, nello specifico individuata nell'orientamento al lungo termine (Long Term Orientation), nella relazione tra percezione del forte heritage di un brand e aumento della Willingness To Pay dei consumatori.

Un altro elemento che rende vantaggioso l'utilizzo di Smart - PLS è che esso consente di compiere un'analisi contestuale sia del measurement model, sia dello structural model che avrebbero, altrimenti, richiesto la costruzione di schemi e modelli separati rendendo più laboriosa e segmentata l'elaborazione dei dati.

Di seguito in *figura 6* si riporta la struttura del modello riguardante le relazioni che intercorrono tra le variabili riguardanti la percezione del brand heritage di Dior e l'effetto che essa ha sull'aumentata disponibilità a pagare dei consumatori per acquistarne i prodotti.

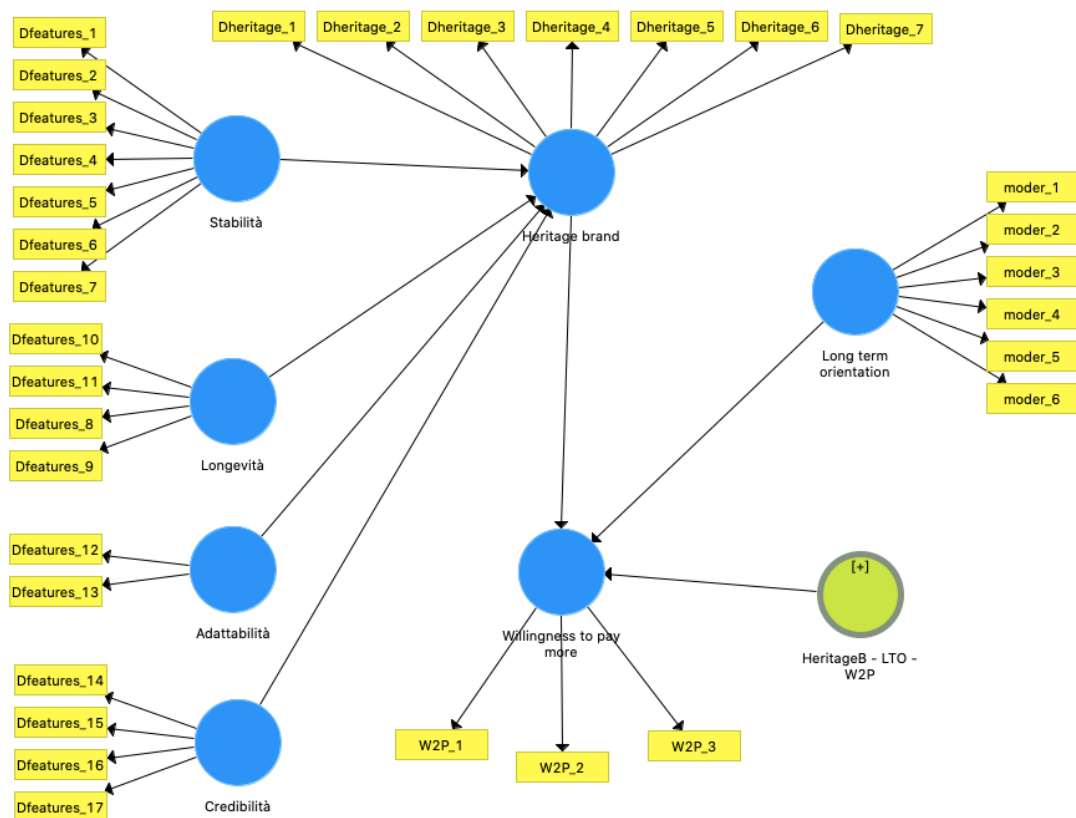


Figura 6 - Struttura dei legami tra le variabili del modello di ricerca.

Nella fattispecie: quelle indicate in blu sono le latent variable utilizzate, quelle evidenziate in giallo sono gli items che contribuiscono a definirle a partire dai valori per essi osservati nei questionari, le frecce indicano i legami unidirezionali che definiscono i nessi causali e legano le componenti del modello e quello evidenziato in verde è il moderator effect che è osservato nell'interazione tra Heritage Brand, Willingness to Pay e Long Term Orientation.

MEASUREMENT MODEL, AFFIDABILITÀ E VALIDITÀ DEL MODELLO

Una volta terminata la fase di costruzione del modello, ciò che è di nostro interesse è testare l'affidabilità e la validità dello stesso tramite le apposite funzionalità messe a disposizione dal software.

Utilizzando PLS algorithm si ottiene la tabella di risultati riportata di seguito in *tabella 3*.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Adattabilità	0,848	0,848	0,929	0,868
Credibilità	0,839	0,859	0,892	0,673
Heritage Brand	0,855	0,873	0,89	0,54
Long Term Orientation	0,891	0,896	0,917	0,65
Longevità	0,698	0,743	0,811	0,527
Stabilità	0,876	0,883	0,905	0,578
Willingness to pay	0,938	0,94	0,96	0,889

Tabella 3 - Coefficienti descrittivi delle variabili coinvolte nel modello di ricerca.

Analizzando l'output fornito dall'esecuzione dell'algoritmo si possono fare alcune osservazioni:

- Due indici di misurazione dell'affidabilità del modello proposto sono Cronbach's Alpha e Composite Reliability.

Negli studi scientifici più moderni il secondo è più comunemente utilizzato del primo.

- Anche rho_A è un indice di affidabilità ma, dal momento che è di uso significativamente inferiore agli altri, si ritiene opportuno volgere l'attenzione a quelli precedentemente menzionati.

Ad ogni latent variable sono associati valori per ognuno degli indici proposti dal programma. Concentrandosi sui risultati che ognuna totalizza riguardo alla Composite Reliability, convenzionalmente si ritiene accettabile un valore superiore a 0,7 per poter affermare con ragionevole certezza che non vi sono problematiche legate all'affidabilità del sistema.

Nella fattispecie ad ognuna delle variabili proposte è associato un valore di composite reliability superiore alla soglia dello 0,7; senza avere riguardo dei valori associati alla moderator variable, gli altri vanno da un minimo di 0,811 (associato alla variabile della longevità) a un massimo di 0,960 (associato alla variabile willingness to pay).

Passando all'analisi della validità del modello e all'accuratezza con la quale le variabili effettivamente riescano a valutare i temi che sono chiamate a rappresentare, è necessario avere riguardo dell'indice AVE (Average Variance Extracted). Per questo indice si ritiene convenzionalmente accettato un valore superiore a 0,50 per poter ragionevolmente ritenere che vi sia validità delle misurazioni. L'indice AVE è utile per la valutazione della cosiddetta convergent validity, che costituisce una misura di quanto i molteplici items che descrivono le singole latent variable convergano gli uni con gli altri e contribuiscano collettivamente a definirle.

In altre parole, consiste in una misurazione quantitativa di quanto, per ogni latent variable, i singoli items convergano tra di loro per rappresentarla. Da un punto di vista matematico-statistico, l'AVE indica quanta della varianza che caratterizza ogni singola variabile viene "spiegata" dagli items utilizzati per definirla. Maggiore è la quota di varianza imputabile agli items della variabile, maggiore sarà l'efficacia con cui questi ultimi riescono a descriverla.

Tornando al modello grafico, è necessario considerare i loadings che caratterizzano gli items delle latent variable.

In figura 7 è riportata, a titolo esemplificativo, la situazione che caratterizza la variabile della stabilità descritta dai rispettivi items.

Ad ognuno di questi è associato un valore che ne indica il "peso" e l'importanza che ricopre nel descrivere la variabile a cui si riferisce.

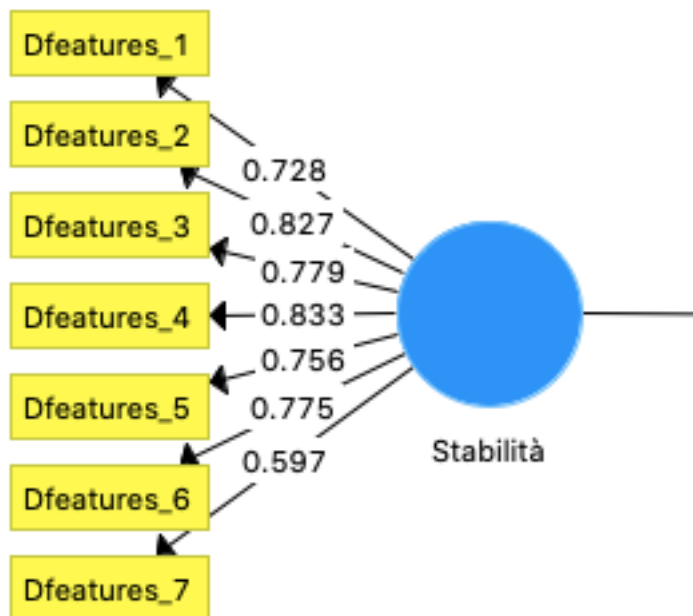


Figura 7 - Esempio di loadings degli items descrittivi della variabile della stabilità.

Nella fattispecie, risulta evidente che Dfeatures_4, che indica l'attitudine del brand ad essere ritenuto "timeless", è altamente utile e idoneo a descrivere la sottostante variabile della stabilità in quanto il suo peso è elevato (0,833). Al contrario, l'apporto dell'item Dfeatures_7, che indica quanto il brand trasmetta l'idea di tradizione, si dimostra essere ridotto seppure accettabile dal momento che il valore del suo loading supera lo 0,5 (attestandosi a 0,597).

Oltre alla convergent validity precedentemente definita, è indispensabile esaminare anche la discriminant validity.

Questo ultimo concetto ha a che fare con la diversità che intercorre tra i costrutti delle diverse variabili. Naturalmente si parte dal presupposto che gli item e le scale utilizzate per misurare le variabili siano diversi e differenziati a seconda del tema attorno a cui esse singolarmente sono costruite ma in questo caso si tratta di determinare che esse siano anche statisticamente diverse.

Tramite gli indici attinenti alla discriminant validity, dunque, si tenta di determinare quanto le singole latent variable abbiano la propria identità individuale che le differenzia da tutti gli altri costrutti del modello.

Per esaminare la discriminant validity nella fattispecie, si utilizzano tre diversi strumenti offerti da Smart - PLS:

- 1) Il primo è il criterio Fornell-Larcker, fornito dal software Smart - PLS nel caso della presente ricerca come indicato in *tabella 4*.

	Adattabilità	Credibilità	Heritage brand	Long Term Orientation	Longevità	Stabilità	Willingness to pay
Adattabilità	0,932						
Credibilità	0,651	0,821					
Heritage Brand	0,664	0,653	0,735				
Long Term Orientation	0,375	0,367	0,506	0,806			
Longevità	0,653	0,55	0,547	0,241	0,726		
Stabilità	0,64	0,577	0,702	0,421	0,639	0,76	
Willingness to pay	0,488	0,53	0,564	0,658	0,431	0,453	0,943

Tabella 4 - Coefficienti di Fornell - Larcker

I dati sono riportati in forma di matrice simmetrica; i valori riportati nella diagonale corrispondono, per ognuna delle variabili del modello, alla radice quadrata dell'indice AVE precedentemente descritto. Ciò che realmente rileva ai fini dell'analisi della discriminant validity sono, per ogni variabile riportata in colonna, i dati sottostanti alla diagonale: essi rappresentano la correlazione tra ogni latent variable e le altre e dovrebbero sempre essere inferiori al valore che ogni variabile assume con in corrispondenza di sé stessa.

A titolo esemplificativo, la correlazione tra “affidabilità” e “credibilità” è positiva e pari a 0.651 (inferiore al valore che la variabile “affidabilità” assume con sé stessa posizionato nella diagonale pari a 0.932).

La dinamica appena descritta risulta verificata per tutte le variabili utilizzate nel modello e si può di conseguenza affermare che stando a questo primo criterio la discriminant validity possa essere confermata.

- 2) Il secondo strumento per la valutazione della discriminant validity è l'indice Heterotrait - Monotrait. Anche per questo indicatore, i dati sono riportati in forma matriciale come riportato in *tabella 5*.

	Adattabilità	Credibilità	Heritage brand	Long Term Orientation	Longevità	Stabilità	Willingness to pay
Adattabilità							
Credibilità	0,785						
Heritage Brand	0,749	0,753					
Long Term Orientation	0,429	0,416	0,577				
Longevità	0,827	0,731	0,664	0,302			
Stabilità	0,743	0,656	0,771	0,474	0,789		
Willingness to pay	0,547	0,599	0,642	0,716	0,556	0,497	

Tabella 5 - Coefficienti Heterotrait - Monotrait

Questo indice è particolarmente semplice da interpretare in quanto si può convenzionalmente ritenere vi sia un'adeguata discriminant validity qualora i valori che legano le variabili le une alle altre siano inferiori a 0.85. Anche secondo questo criterio, nel modello utilizzato per la ricerca è da ritenersi confermata la presenza di un'idonea discriminant validity.

- 3) Smart - PLS fornisce anche un ulteriore strumento per la misurazione della discriminant validity, spesso utilizzato qualora i due precedenti criteri abbiano evidenziato anomalie o problematiche nel modello.

Il riferimento è al criterio dei cross loadings. Una sezione dei risultati generati dal software per il modello di ricerca specifico è riportata in *tabella 6*.

Questo strumento paragona il peso che ogni item ha rispetto a ognuna delle latent variable del modello. Un risultato è accettabile qualora per ogni item si registri un peso superiore in corrispondenza della variabile che concorre a rappresentare e un peso inferiore in corrispondenza di ognuna delle altre.

Nel modello di ricerca, a titolo esemplificativo, l'item Dheritage_1 che indica la percezione di marchio come "storico" da parte dei consumatori ha un peso elevato (pari a 0.812) in corrispondenza della variabile heritage brand che concorre a rappresentare, mentre riporta loadings considerevolmente più ridotti in corrispondenza di tutte le altre latent variable che non ha l'obiettivo di descrivere.

In altre parole, Dheritage_1 è efficace a definire la variabile heritage brand ma non è altrettanto utile a definire tutte le altre in quanto su di esse ha un peso significativamente inferiore.

Indirettamente questo sta a significare che se gli items descrittivi di una variabile non sono altrettanto efficaci a descriverne un'altra, allora ne deriva che le due variabili sono statisticamente diverse l'una dall'altra.

Anche secondo questo terzo criterio utilizzato, il modello dimostra una corretta discriminant validity in quanto ogni item studiato riporta loadings considerevolmente superiori in corrispondenza delle variabili che ha lo scopo di descrivere rispetto a quelli che registra riguardo a tutte le altre.

	Adattabilità	Credibilità	Heritage Brand	LTO	Longevità	Stabilità	Willingness to pay
Dfeatures_9	0,53	0,48	0,417	0,185	0,849	0,56	0,305
Dheritage_1	0,517	0,543	0,812	0,379	0,389	0,653	0,378
Dheritage_2	0,177	0,344	0,509	0,314	0,285	0,187	0,485
Dheritage_3	0,356	0,442	0,695	0,268	0,295	0,334	0,313
Dheritage_4	0,438	0,501	0,699	0,422	0,387	0,465	0,526
Dheritage_5	0,684	0,517	0,799	0,418	0,487	0,671	0,395
Dheritage_6	0,537	0,493	0,831	0,334	0,422	0,546	0,383
Dheritage_7	0,55	0,487	0,746	0,438	0,49	0,581	0,465
W2P_1	0,467	0,498	0,523	0,591	0,415	0,434	0,938
W2P_2	0,475	0,522	0,561	0,654	0,409	0,444	0,945
W2P_3	0,438	0,477	0,499	0,612	0,396	0,403	0,946
Moder_1	0,347	0,285	0,38	0,885	0,161	0,28	0,6
Moder_2	0,232	0,245	0,27	0,718	0,158	0,227	0,488

Tabella 6 - Tabella dei loadings di alcuni items del modello

STRUCTURAL MODEL E PROCEDURA DI BOOTSTRAPPING

Dal momento che l'analisi riguardante la convergent validity e la discriminant validity del modello di ricerca non ha evidenziato particolari problematiche, si può ora procedere all'analisi del modello strutturale.

In questa fase ci si interessa al controllo e alla valutazione delle modalità con cui le diverse variabili si relazionano le une con le altre e dell'intensità con cui tali legami si manifestano.

Il metodo utilizzato per indagare la rilevanza dell'influenza che le variabili esercitano le une sulle altre secondo il modello ipotizzato, è il cosiddetto "bootstrapping".

Questo strumento di Smart - PLS consente di generare una pluralità di sotto-campioni casuali a partire dal dataset originario e di testare per ognuno di essi la validità del modello impostato per la ricerca in questione.

Il procedimento appena descritto consente di testare la validità dei legami generici ipotizzati tra le variabili partendo dal test degli stessi in sotto-campioni del set di dati complessivo casualmente creati dal software.

Ai fini della presente ricerca, avendo anche riguardo della contenuta numerosità dei dati in nostro possesso, si è ritenuto corretto lo svolgimento del processo con la formazione di 500 sotto-campioni random.

Una volta avviato il calcolo, il programma è in grado di restituire i valori "path coefficients" come riportato in *tabella 7*.

	Original	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adattabilità -> Heritage Brand	0,231	0,218	0,113	2,033	0,043
Credibilità -> Heritage Brand	0,282	0,285	0,114	2,47	0,014
Heritage Brand -> Willingness to pay	0,224	0,227	0,075	2,977	0,003
Long Term Orientation -> Willingness to pay	0,482	0,49	0,077	6,236	0
Longevità -> Heritage Brand	-0,01	0,012	0,146	0,069	0,945
Stabilità -> Heritage Brand	0,393	0,389	0,109	3,607	0

Tabella 7 - Path coefficients per le variabili del modello

A questo punto è necessario chiedersi se le diverse relazioni ipotizzate del modello siano effettivamente statisticamente significative o meno.

Per rispondere al quesito riguardante la significatività statistica delle ipotesi di legame tra i costrutti analizzati, si osservano i path coefficients generati dal programma e ne si dà una adeguata interpretazione:

- 1) Il primo dato che si analizza è il beta value (Original) che misura il peso dell'impatto che la variabile indipendente ha su quella dipendente. Si ritiene che un valore superiore a 0,20 possa generalmente indicare la presenza di un impatto significativo tra le variabili che viene eventualmente meglio indagato dagli altri coefficienti generati dal software.
- 2) Per comprendere quanto significativa sia la relazione tra due variabili, tuttavia, risulta necessario analizzare il cosiddetto t-value (T statistics) e il p-value.

Per il primo, si ritiene che un valore t superiore a 1,96 indichi la presenza di un significativo legame tra le variabili considerate, mentre per il secondo si assume che un impatto della prima variabile sulla seconda sia significativo dal punto di vista statistico per valori inferiori alla soglia di 0,05.

Si può dire, in altre parole, che si ritengono accettate le ipotesi di legami tra le variabili il cui t-value superi la soglia di 1,95 e per le quali il p-value non superi lo 0,05. Nella fattispecie, tutte le ipotesi avanzate nel modello sono da ritenersi accettate tranne il legame tra longevità e heritage brand che è da ritenersi solo parzialmente significativo.

ANALISI DEL MODERATOR EFFECT DELLA VARIABILE “LONG TERM ORIENTATION”

Lo scopo di questa sezione dell’elaborato è quello di verificare se la variabile riguardante la long term orientation abbia effettivamente un effetto moderatore nella relazione che unisce la latent variable dell’heritage brand con quella della willingness to pay.

Una moderator variable modifica una preesistente relazione tra una variabile indipendente e una dipendente. Quando un effetto di moderazione agisce nel modello, l’intensità e addirittura la direzione della relazione tra due costrutti dipendono dai valori assunti da una terza variabile.

In altre parole, si intende verificare se sussista una situazione nella quale al variare in aumento o in diminuzione dei valori assunti dalla moderator variable, si amplifichi o attenui l’impatto che una variabile indipendente (nel nostro caso “heritage brand”) esercita su una variabile dipendente (la “willingness to pay”).

Da un punto di vista pratico, per la stima e l’interpretazione dell’effetto moderatore della long term orientation, si utilizza la funzione di bootstrapping precedentemente descritta offerta dal programma Smart - PLS e il procedimento si articola in due passaggi: l’analisi dei path coefficients e quella della Simple Slope Analysis.

- Analisi dei path coefficients

Il primo risultato significativo per l’interpretazione del moderator effect si ritrova nella *tabella 7* dei cosiddetti “path coefficients”.

	Original	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adattabilità -> Heritage Brand	0,231	0,218	0,113	2,033	0,043
Credibilità -> Heritage Brand	0,282	0,285	0,114	2,47	0,014
Heritage Brand -> Willingness to pay	0,224	0,227	0,075	2,977	0,003
Heritage - LTO - W2P -> Willingness to pay	-0,12	-0,127	0,056	2,133	0,033
Long Term Orientation -> Willingness to pay	0,482	0,49	0,077	6,236	0
Longevità -> Heritage Brand	-0,01	0,012	0,146	0,069	0,945
Stabilità -> Heritage Brand	0,393	0,389	0,109	3,607	0

Tabella 8 - Path coefficients della moderator variable

Nella fattispecie, in *tabella 8* risultano evidenziati i risultati riferiti all’effetto di moderazione di cui si indaga nel modello ipotizzato.

Avendo riguardo del P Value associato al moderator effect, si può ritenere confermata la significatività statistica dell'effetto esercitato da LTO nell'economia della relazione tra heritage brand e willingness to pay (beta = -0,12, t = 2,133, p = 0,033).

Un secondo elemento di particolare interesse è il fatto che il valore Original riporta il segno negativo a significare non solo che la long term orientation non ha un effetto amplificatore dell'impatto del brand heritage e W2P ma che addirittura tende ad attenuarlo.

In questo caso si parla, infatti, di semplice attenuazione dell'intensità del legame tra la variabile indipendente e quella dipendente e non di vera e propria inversione della direzione della relazione (per la quale sarebbe necessario un peso maggiore del moderator effect nella dinamica di relazione tra i due costrutti).

In altre parole, pur rimanendo confermata l'ipotesi secondo la quale a una maggiore percezione dell'heritage di un brand corrisponde una maggiore disponibilità a pagare degli intervistati, questo trend tende ad essere sempre meno marcato all'aumentare dei valori assunti dalla long term orientation.

- Simple Slope Analysis

Il passo successivo nell'analisi dell'effetto moderatore della long term orientation consiste nel tenere in considerazione la cosiddetta Simple Slope Analysis riportata in *figura 8*.

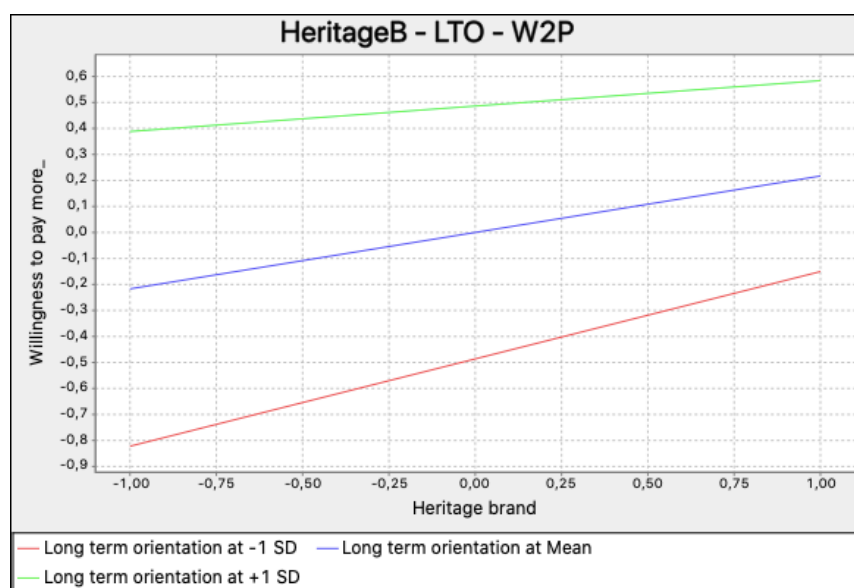


Figura 8 - Simple slope per il moderator effect

La Simple Slope Analysis è uno strumento che consente di analizzare graficamente il cambiamento della relazione tra heritage brand e willingness to pay in tre diversi scenari:

- La linea blu nel mezzo descrive il rapporto che lega Heritage Brand e Willingness to Pay nel caso in cui la long term orientation assumesse valori prossimi alla media.
- La linea rossa in alto descrive il rapporto che lega Heritage Brand e Willingness to Pay nel caso in cui la long term orientation assumesse valori bassi e inferiori al valore medio. In questo caso la curva si presenta come maggiormente inclinata ad indicare che all'aumentare dei valori dell'heritage brand, corrispondono variazioni positive significative dei valori della variabile willingness to pay.
- La linea verde in basso descrive il rapporto che lega Heritage Brand e Willingness to Pay nel caso in cui la long term orientation assumesse valori elevati e superiori alla media. Questa curva è caratterizzata da una pendenza positiva ma meno marcata rispetto alle altre.

Questa curva consente di stabilire che, in condizioni di elevata LTO, a un aumento dei valori dell'heritage brand corrisponde un aumento dei valori della W2P notevolmente inferiore a quello che si registrerebbe se la long term orientation fosse più bassa.

Interpretando i dati ottenuti rispetto all'effetto di moderazione nel modello di ricerca, si può dedurre che effettivamente la valorizzazione del brand heritage influenzi positivamente la willingness to pay dei consumatori, ma anche che tale relazione sia tanto più debole quanto più i soggetti sono caratterizzati da un elevato orientamento al lungo termine.

Un passo ulteriore nell'interpretazione dei dati consiste nell'assumere la consapevolezza che le strategie di marketing aventi l'obiettivo di accrescere la percezione dell'heritage di un marchio nella mente dei consumatori siano maggiormente utili se indirizzate alle categorie di soggetti dotati di una ridotta long term orientation, dal momento che per questi ultimi si otterrà anche l'effetto di un sensibile aumento della disponibilità a pagare per l'acquisto dei prodotti.

ANALISI DEI DATI

Alla luce della modalità con la quale si devono interpretare i coefficienti precedentemente descritti, si analizzano i risultati ottenuti riguardo alle relazioni tra le variabili del modello del presente elaborato.

Secondo la prima ipotesi (H1), la variabile della stabilità avrebbe un effetto positivo sulla percezione dell'heritage di un brand della moda. Questa prima ipotesi è confermata dall'analisi del modello tramite PLS in quanto si registrano i seguenti coefficienti: $\beta = 0,393$, $t = 3,607$, $p = 0$.

Anche le ipotesi per le quali l'adattabilità del marchio (H3) e la sua credibilità (H4) abbiano un effetto positivo sulla percezione dell'heritage del brand da parte degli intervistati risultano confermate e statisticamente significative. Per quanto riguarda la relazione tra Adattabilità e brand heritage, infatti, si riportano i seguenti risultati: $\beta = 0,231$, $t = 2,033$ e $p = 0,043$. La relazione tra il costrutto della credibilità e quello dell'heritage brand, invece, è definita con: $\beta = 0,282$, $t = 2,470$ e $p = 0,014$.

Tuttavia, ciò che emerge dall'analisi della significatività statistica delle relazioni tra le variabili del modello è che il legame che si ipotizzava, ex ante, unire positivamente la longevità e l'heritage brand è invece risultata essere non statisticamente rilevante ($\beta = -0,10$, $t = 0,069$, $p = 0,945$).

Di estrema importanza, ai fini della ricerca, sono i valori associati alla relazione tra il costrutto "heritage brand" e quello della "willingness to pay" che appare come rilevante statisticamente ($\beta = 0,224$, $t = 2,977$, $p = 0,003$).

La provata significatività della relazione tra heritage percepito dagli intervistati e disponibilità a pagare i prodotti conferma il fatto che più sono elevati i valori del primo, maggiori sono quelli assunti dal secondo.

Dal punto di vista della pianificazione di marketing, questo comporta l'evidenza empirica sulla base della quale l'implementazione di attività che hanno l'obiettivo di aumentare la percezione e la conoscenza del patrimonio storico e culturale del brand conduce effettivamente a un aumento della disponibilità a pagare dei consumatori che ne acquistano i prodotti.

La particolare rilevanza di questo risultato deriva dal fatto che esso consente di confermare la principale delle ipotesi che con la presente ricerca si intendeva confermare.

Dal momento che, come già discusso, non ci sono veri e propri indici numerici per rilevare quale sia il ritorno economico dell'investimento compiuto per il finanziamento delle attività di valorizzazione dell'heritage dei marchi di moda, analisi come quella di cui si sta trattando consentono di attestarne la convenienza comprovando il loro effetto sul comportamento economico dei consumatori.

Un ulteriore indicatore utile a stimare il modello di relazioni tra variabili ipotizzato è l'indice R^2 come riportato in tabella 9.

	R square	R Square Adjusted
Heritage brand	0,61	0,594
Willingness to pay more	0,522	0,507

Tabella 9 - Indici R^2 del modello.

Ad ogni latent variable sulla quale si ipotizza ci sia un effetto da parte di altre variabili è associato un indice che riporta quanta variabilità della stessa sia "imputabile" o "spiegata" dai legami di causalità che intrattiene con le altre componenti del modello.

Nel caso specifico si può indicare che il 61% della variabilità del costrutto "heritage brand" può essere spiegato dalle variabili che si ipotizzano avere su di esso un effetto (stabilità, longevità, adattabilità, credibilità).

Invece, per quanto riguarda la Willingness to Pay, si nota come il 52,2% della sua variabilità possa essere spiegata dall'effetto che la variabile heritage brand ha su di essa.

INTERPRETAZIONE DEI DATI E CONSEGUENZE RILEVANTI PER LE STRATEGIE DI MARKETING

L'ultimo passaggio rilevante ai fini della ricerca è l'interpretazione dei dati raccolti e analizzati tramite il programma Smart - PLS.

Sviluppare delle riflessioni che comportino considerazioni significative per l'orientamento delle attività delle imprese a seguito dell'analisi dei dati raccolti, oltre ad essere in genere uno dei principali scopi del marketing, è fondamentale per comprendere quanto effettivamente la valorizzazione dell'heritage sia importante.

Nell'ambito di questa ricerca si possono trarre diverse conclusioni notevoli, alcune legate da relazioni causa-effetto, che concorrono a definire su quali piani e con quale rilevanza la comunicazione e lo sfruttamento del patrimonio storico e culturale dei brand possa effettivamente influire sulla percezione, sulla preferenza e sulla disponibilità a pagare dei consumatori.

La prima considerazione che deve essere fatta riguarda l'intensità con la quale i consumatori associno e percepiscano come rilevanti gli attributi della longevità, stabilità, credibilità e adattabilità sull'heritage di un brand di moda.

Secondo la letteratura scientifica, infatti, i suddetti elementi dovrebbero avere un effetto positivo e considerevole sulla percezione del patrimonio storico di un marchio.

Tra i principali contributi apportati in questo ambito alla letteratura scientifica possono essere menzionati i lavori di Balmer (2008), Balmer e Borghausen (2015), Boccardi (2016), Buckley (2011), Greyser (2009), Montemaggi e Severino (2007) e Urde (2007).

Effettivamente, anche nel contesto di questo elaborato si è giunti alla medesima conclusione: i brand attributes sopra menzionati esercitano un effetto positivo sulla percezione che i consumatori hanno del corporate heritage ad eccezione, tuttavia, dell'attributo della longevità, che si è dimostrato avere un'influenza statisticamente non significativa sulla percezione del brand heritage da parte degli intervistati considerati nel campione.

Questa considerazione non è fine a se stessa: qualora, infatti, un'azienda volesse valorizzare il suo heritage con iniziative di marketing saprebbe con precisione su quali delle componenti della brand image sopra menzionate agire per avere un effetto rilevante sulla percezione dei consumatori.

Le imprese saprebbero, allo stesso modo, quali siano gli attributi verso i quali non vale la pena indirizzare azioni di marketing poiché l'impatto sulla customer perception sarebbe modesto, se non addirittura quasi nullo.

L'importanza di questi risultati risiede nel fatto che, come precedentemente detto, molte imprese sono solo nella fase iniziale della loro attività di heritage marketing e qualsiasi indicazione che le possa aiutare a indirizzare efficacemente i loro sforzi in questa direzione potrebbe rivelarsi prezioso.

Dal momento che la valorizzazione del patrimonio storico d'impresa è una disciplina di marketing relativamente moderna, non essendoci delle best practice consolidate e dovendo creare ad hoc strategie diversificate per ogni tipo di impresa, queste ultime si trovano spesso a non sapere su quali elementi del prodotto e della brand image agire per orientare al meglio e più efficacemente gli sforzi e gli investimenti in promozione e comunicazione.

Il risvolto pratico forse più interessante di questo studio è, dunque, quello di fornire un'indicazione rispetto a quali siano le caratteristiche del brand e le attività su cui puntare per ottenere un migliore ritorno, in termini di customer perception, dalle iniziative di heritage marketing delle imprese. Il fatto che tale indicazione sia fornita basandosi su un'analisi approfondita di dati genuini raccolti da un campione rappresentativo di utenti, oltre che fungere da garanzia sulla validità delle ipotesi avanzate, non può essere che un valore aggiunto alla ricerca in questo ambito.

L'analisi dei dati raccolti, inoltre, testimonia come i brand attributes sopra indicati come influenti sulla percezione dell'heritage siano considerati maggiormente rilevanti nel brand "storico" della moda (che nella fattispecie è Dior) e ritenuti poco importanti per il brand non - heritage (che in questa ricerca è Falconeri).

Questo non solo dimostra che Dior è effettivamente considerato come "heritage brand" dagli intervistati, ma evidenzia anche come gli attributi considerati siano in grado di influire sull'idea di patrimonio storico che i consumatori hanno dei marchi di moda.

La seconda conclusione a cui si è giunti è quella secondo la quale, effettivamente, il corporate heritage di un marchio eserciti un rilevante effetto sulla disponibilità a pagare dei consumatori che ne acquistano i prodotti.

Oltre a costituire il perno attorno a cui questa tesi si sviluppa, quanto appena detto costituisce a tutti gli effetti la motivazione per la quale le imprese dovrebbero prendere

coscienza dell'importanza del corretto sfruttamento del proprio patrimonio culturale in termini economici.

Senza tralasciare la rilevanza della comunicazione del proprio passato in termini di brand image e brand perception, risulta infatti statisticamente rilevante l'impatto positivo che essa ha in termini di aumento della disponibilità a pagare dei consumatori e del conseguente miglioramento del ritorno economico dell'attività dell'impresa.

In termini generici, questo elaborato attesta che all'aumentare della percezione della rilevanza del patrimonio storico e culturale di un brand a seguito di iniziative di marketing mirate, corrisponde un sensibile aumento della willingness to pay dei consumatori per i prodotti commercializzati.

Il fatto che comunemente i beni di brand storici della moda siano caratterizzati da prezzi più elevati rispetto a quelli di marchi più "giovani", origina da diverse motivazioni.

Tra di esse, sicuramente, compare la maggiore qualità percepita del prodotto e l'effetto positivo dato dalla rinomanza del marchio.

Un'altra componente che certamente giustifica il gap di prezzo tra le due tipologie di brand si è provato essere il livello di percezione positiva del passato del marchio, che funge molto spesso da garanzia di qualità del prodotto e strumento di affermazione sociale per chi lo acquista.

Non meno interessante delle considerazioni fino ad ora fatte è l'effetto che l'orientamento al lungo termine degli intervistati esercita sulla dinamica che si instaura tra heritage e disponibilità a pagare.

Prima di iniziare la raccolta dei dati e la loro analisi, era stata avanzata l'ipotesi che ad una maggiore long term orientation degli intervistati corrispondesse un aumento dell'intensità dell'effetto positivo che la percezione del passato del marchio ha sulla loro disponibilità a pagarne i prodotti.

In altre parole, a un maggiore orientamento al lungo termine nel comportamento del consumatore avrebbe dovuto corrispondere una maggiore propensione alla spesa per l'acquisto di beni di marchi storici della moda.

Tuttavia, sorprendentemente, non solo questa ipotesi non si è dimostrata statisticamente significativa, ma addirittura è risultata essere non veritiera.

Dall'analisi dei coefficienti descrittivi del legame tra le variabili, è infatti risultato che a una maggiore long term orientation corrisponde un'attenuazione dell'influenza positiva

che la percezione dell'heritage ha sulla willingness to pay dei consumatori per i prodotti dei brand storici del settore moda.

Risultati di questo tipo sono essenziali per il corretto svolgimento delle attività di marketing delle imprese dal momento che esse devono essere precedute dalla targetizzazione della tipologia, o delle tipologie, di consumatori a cui sono rivolte.

Con questi presupposti si può affermare che, nel momento in cui l'azienda decida di intraprendere attività di heritage marketing, gli effetti più rilevanti si registrerebbero sulla fascia di consumatori caratterizzati da un minore orientamento al lungo termine.

5. CONCLUSIONI E LIMITI DELLA RICERCA

Numerose possono essere le conclusioni da trarre in merito alla ricerca fin qui svolta a proposito delle tecniche di Heritage Marketing e gli effetti che esse hanno in termini di percezione del brand da parte dei consumatori e risultati economici delle imprese.

Potrebbe sembrare scontato ribadire quale sia l'importanza del patrimonio culturale aziendale per la comunicazione d'impresa, ma è doveroso indicare se vi siano delle conclusioni comuni o discordanti tra questa ricerca e quanto già presente nell'attuale stato dell'arte.

Nella letteratura scientifica, è convinzione comune degli studiosi quella per cui l'heritage d'impresa sia un elemento chiave per la creazione di una strategia di marketing aziendale. Di rilievo in questo ambito si sono dimostrati i lavori di Balmer, Urde e Montemaggi, a cui va riconosciuto il merito di aver portato alla luce l'importanza del patrimonio culturale d'impresa come leva di marketing.

Uno dei principali risultati a cui questa ricerca è giunta è stato quello di confermare tale orientamento generale.

Il problema che fino ad ora ha limitato l'analisi degli effetti dell'heritage marketing è stata la mancanza di metodologie di valutazione numerica ed empirica dei risultati che tale attività comporta a livello di risultati economici d'impresa.

Con questo elaborato si è cercato di superare tale limitazione svolgendo una raccolta dati e una successiva analisi che sia in grado di evidenziare gli effetti positivi che una corretta valorizzazione del patrimonio storico delle imprese può avere, in particolare, sull'aumento della disponibilità a pagare dei consumatori.

Il fatto che fino ad ora le ricerche si siano concentrate su come e quanto il patrimonio storico e valoriale delle imprese incida sulla percezione del brand, ha consentito il costituirsi di una base di conoscenze e metodologie di indagine in grado di creare un importante punto di partenza per questo elaborato.

Infatti, sebbene qui sia stata posta enfasi sull'effetto economico della percezione del brand heritage, la base di informazioni che hanno consentito di supporre la presenza di un legame positivo tra storia dell'azienda e percezione positiva da parte dei consumatori era già presente in letteratura.

Misurazioni di questo tipo non sono di facile attuazione, in quanto risulta difficoltoso creare apposite scale in grado di fornire un riscontro numerico preciso degli effetti di asset intangibili sul ritorno economico d'impresa.

Un tentativo rilevante è stato fatto da David Aaker che nell'articolo "Measuring brand equity across products and markets" fornisce una scala per la misurazione del valore di un brand. Tale scala è stata fondamentale per la creazione di un parametro di valutazione della percezione dell'heritage di un brand da parte degli intervistati per questa ricerca.

Meno scontato risulta, invece, evidenziare e riconoscere gli sforzi che in questo ambito sempre più spesso vengono profusi dalle imprese. Nell'ambito di questo elaborato, esplicito riferimento è stato fatto alle imprese del settore della moda.

Negli ultimi decenni, la tendenza a sfruttare i patrimoni culturali d'impresa è un fenomeno notevole il cui sviluppo, tuttavia, si evolve in modo disomogeneo, discontinuo e necessariamente non confrontabile tra aziende diverse.

Le difficoltà appena indicate possono articolarsi su due diversi piani:

- Mancano iniziative condivise e collettive che consentano di consolidare delle pratiche comuni per la valorizzazione del patrimonio storico delle aziende (Montemaggi, 2007).

Sebbene alcuni interessanti tentativi siano stati proposti allo scopo di unire gli sforzi di valorizzazione dell'heritage di aziende afferenti a medesimi settori economici, essi incontrano importanti difficoltà dal momento che ogni impresa ha specifiche peculiarità e non tutte hanno raggiunto la maturità necessaria per capire l'importanza di tali attività.

Vista la grande vastità ed eterogeneità delle esperienze delle imprese, l'heritage marketing non si presta ad uno svolgimento condiviso delle pratiche tramite le già conosciute modalità del consorzio e dei network di aziende.

- A livello di singole attività economiche, spesso si tende a trascurare la valorizzazione dell'heritage aziendale.

Questo accade perchè, da un lato, non è facile capire quali leve di marketing utilizzare per un efficace sfruttamento del patrimonio storico, dall'altro, alla comunicazione del corporate heritage si associa spesso l'investimento di ingenti risorse finanziarie senza che vi sia un reale ritorno in termini economici.

In questo ambito, un interessante apporto che questa ricerca aggiunge a quanto già portato alla luce da altri studi del settore, si tenta di fornire evidenze quantitative sul ritorno dell'investimento in heritage marketing.

La difficoltà pratica nel percepire il patrimonio culturale d'impresa come uno dei perni attorno a cui strutturare una vera e propria strategia di marketing e comunicazione si rispecchia anche nella carenza di letteratura scientifica che si concentra su questo tema. Solo negli ultimi decenni, infatti, ha iniziato a diffondersi l'idea del corporate heritage come elemento che costituisce una fonte di vantaggio competitivo delle aziende rispetto ai competitors.

Al fine di integrare dal punto di vista teorico la discussione che insiste sull'heritage marketing, si è ritenuto opportuno iniziare questo elaborato con alcune note teoriche riguardanti alcune definizioni e concetti rilevanti e propedeutici alla comprensione dell'argomento.

A tal proposito è stata analizzata la letteratura scientifica che tenta di circoscrivere il tema della valorizzazione del patrimonio culturale d'impresa.

Quest'ultimo si è dimostrato essere una fonte di ispirazione potente e difficilmente imitabile dalla concorrenza per le politiche di marketing. In un mercato in cui la tendenza è quella all'omologazione e all'"appiattimento" delle strategie comunicative, l'heritage aziendale appare come uno dei pochi elementi ancora in grado di identificare e distinguere con forza l'attività di un'impresa rispetto alla concorrenza.

Successivamente si è reso necessario indicare quali siano, ad oggi, le principali strategie di cui si può fare uso per sfruttare il patrimonio culturale d'impresa.

Gli autori che si sono impegnati a studiare il tema della valorizzazione del corporate heritage hanno tentato di creare un cosiddetto corporate heritage marketing mix (Marino - Montera, 2019): una classificazione in grado di raccogliere gli strumenti utilizzabili per svolgere questo particolare insieme di attività.

Tra questi strumenti compaiono certamente: la creazione di un museo d'impresa, la costituzione di un archivio nel quale organizzare il patrimonio documentale dell'attività dell'azienda nel tempo, lo sfruttamento delle relazioni con i media per la comunicazione tramite i mass media (Marino - Lovari, 2016), iniziative pop-up in luoghi pubblici e la peculiare configurazione dei cosiddetti flagship store, che non vengono più concepiti come semplici punti vendita bensì come "templi" dedicati al brand.

Per quanto riguarda il tema dei musei d'impresa, in questo elaborato sono stati proposti alcuni indici che traggono ispirazione da quelli utilizzati per la valutazione dell'efficacia di vendita delle generiche superfici commerciali.

Seppur limitato, il risultato di questi indicatori dovrebbe essere quello di fornire una valutazione numerica rispetto all'efficienza dei negozi dei musei aziendali in termini di capacità di vendita.

La creazione di indici "pronti all'uso" per analizzare i risultati di vendita dei museum shops ha un valore addirittura superiore rispetto alle dimostrazioni empiriche riguardanti l'utilità di valorizzare l'heritage perchè possono essere applicati in modo diretto dalle amministrazioni aziendali e museali indipendentemente nel settore in cui esse operano.

Una particolare enfasi è stata posta sull'utilizzo di internet per la comunicazione online dell'heritage da parte delle aziende (Marino - Montera, 2019). Sempre maggiore riferimento viene fatto all'uso di internet e dei social da parte delle imprese, ma nel caso della valorizzazione del patrimonio culturale è anche necessario affrontare il tema della dicotomia tra la velocità e l'immediatezza che caratterizza il contatto telematico con i consumatori e il corretto sfruttamento del passato di un marchio.

Come meglio specificato nei capitoli precedenti, nonostante l'apparente incompatibilità tra le caratteristiche dell'heritage e quelle dello strumento di internet, possono essere trovate delle tecniche comunicative efficaci anche in questo ambito.

Come ulteriore argomento a favore di quanto fino ad ora affermato, è stata analizzata la strategia comunicativa online di Malo, marchio storico fiorentino della produzione di abbigliamento in cashmere. Tramite il corretto utilizzo delle sezioni del sito web aziendale e delle funzionalità messe a disposizione dai social network in cui il marchio è attivo, l'azienda è riuscita a mantenere la propria identità e immagine di heritage brand anche tramite i canali online di comunicazione.

Naturalmente, ciò che maggiormente emerge da questo elaborato deriva dalla sezione dedicata all'analisi empirica rispetto all'impatto di specifici brand attributes sulla percezione del brand heritage e sull'influenza che quest'ultimo esercita sulla disponibilità a pagare dei consumatori.

Come specificato in modo approfondito nel capitolo dedicato all'interpretazione dei dati, entrambe le due precedenti relazioni sono risultate statisticamente significative, ma ci

sono alcune note da tenere in considerazione in sede di interpretazione dei dati e nel momento in cui si debbano trarre delle conclusioni.

Innanzitutto, i quattro attributi del brand presi in considerazione sono stati identificati nella letteratura scientifica come elementi particolarmente influenti nel meccanismo di percezione del brand heritage da parte del mercato (Pecot-Vallette-Barnier, 2019).

L'analisi condotta ai fini della presente ricerca ha confermato la presenza di una rilevante influenza dei brand attributes della stabilità, credibilità e adattabilità sulla percezione positiva del patrimonio culturale d'impresa. Ciò che, invece, risulta discordante con quanto riportato da studi precedenti è l'impatto che l'attributo della longevità ha sulla percezione dell'heritage d'impresa.

Nella letteratura, infatti, la longevità risulta avere un effetto positivo su quest'ultimo mentre in questa ricerca si è riscontrato che tale relazione risulta essere statisticamente insignificante.

Un ulteriore punto su cui questa ricerca si è soffermata è stato l'effetto moderatore della long term orientation dei consumatori che si è dimostrato avere un'influenza attenuante sulla relazione tra percezione del brand heritage e willingness to pay.

In nessuno dei precedenti apporti alla letteratura scientifica compare un'analisi dell'influenza della long term orientation sulla relazione tra la percezione del brand heritage e willingness to pay. Quest'ultimo passaggio della ricerca, pertanto, appare essere ciò che più di tutto contribuisce a rendere questo lavoro utile alla comprensione dell'argomento.

- Limiti della ricerca

Se, da un lato, sono numerose e interessanti le considerazioni che emergono da questa ricerca, dall'altro, risulta necessario individuarne anche i numerosi limiti che la caratterizzano.

Tali limitazioni non devono, tuttavia, essere interpretate come elementi in grado di screditare le conclusioni alle quali si è giunti, ma devono bensì essere sfruttati come fattori utili a contestualizzare gli ambiti di applicazione dei concetti espressi in questo elaborato.

Il primo grande limite della ricerca è quello di non essersi potuta basare su un insieme corposo di fonti e testi scientifici specifici. Questo a causa dell'innovatività e della relativa "giovinezza" della disciplina dell'heritage marketing.

Altri limiti notevoli riguardano la modalità di raccolta dei dati dai questionari somministrati agli intervistati.

Per prima cosa, come l'intero elaborato, le domande e i quesiti posti si sono concentrate esclusivamente sul settore dell'abbigliamento senza tenere in considerazione le aziende appartenenti ad altri settori dell'economia.

Da questo deriva che la portata delle conclusioni a cui l'analisi dei dati consente di giungere non siano generalizzabili ad ogni tipologia di attività economica. Le sole imprese per cui i risultati ottenuti sono significativi, anche da un punto di vista statistico, sono quelle operanti nel settore della moda.

La scelta di concentrare gli sforzi della ricerca sul settore della moda è motivata dalla considerazione che per le aziende della fashion industry, più che per altre operanti in settori diversi, il patrimonio storico costituisca a tutti gli effetti un asset notevole per la creazione di una forte brand image.

Per quello che riguarda le caratteristiche e la definizione del campione, si rimanda alla lettura dello specifico paragrafo ma dall'analisi dei dati anagrafici e individuali degli intervistati si desume che esso sia sufficientemente rappresentativo e in grado di delineare con buona approssimazione gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori del mercato europeo della moda.

Il modello di ipotesi formulato ex ante presenta due importanti caratteristiche che ne limitano la portata e ne definiscono con precisione l'applicabilità.

Il primo di questi due caratteri è sicuramente determinato dalla scelta dei quattro *brand attribute* che si ipotizzano avere una rilevante influenza sulla percezione dell'heritage d'impresa. Essi sono stati individuati non tramite una diretta indagine e rilevazione dei dati presso le imprese, quanto piuttosto sono stati ritrovati nella scarsa letteratura scientifica sulla quale questa ricerca si basa da un punto di vista prettamente teorico.

Oltre a ciò, va indicato come la variabile moderatrice della "long term orientation" selezionata per la descrizione dell'intensità dell'impatto tra brand heritage e willingness to pay sia stata scelta sulla base di una pura ipotesi avanzata in fase di strutturazione del modello di ipotesi.

Tuttavia, non essendoci precedenti evidenze scientifiche riguardanti l'influenza dell'orientamento al lungo termine sul legame sopra descritto, la decisione di inserirla

come moderator variable potrebbe anche essere vista come un'aggiunta a quanto finora studiato rispetto alle conseguenze economiche della valorizzazione del patrimonio storico e culturale d'impresa.

In conclusione, questo elaborato ha l'obiettivo di inserirsi nella trattazione del tema riguardante la valorizzazione dell'heritage aziendale con finalità di marketing per le aziende che operano nel settore della moda.

Una volta indicati i limiti e circoscritto l'ambito di validità delle conclusioni alle quali si è giunti, il risultato è stato quello di ottenere delle indicazioni utili a indirizzare gli sforzi e gli investimenti di marketing delle imprese verso gli attributi che maggiormente concorrono a creare una percezione positiva del brand da parte dei consumatori.

Tramite una raccolta e un'analisi dei dati da un campione di intervistati, si è poi confermata l'utilità delle attività di heritage marketing in termini di aumento dei proventi delle vendite dei beni, in quanto a una maggiore percezione positiva del patrimonio culturale di impresa corrisponde un significativo aumento della disponibilità a pagare dei consumatori per i prodotti dei marchi.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. 1996. "Measuring brand equity across products and markets." *California Management review* 30 (1): 102-120.
- Addis, M. 2005. *L'esperienza del consumo. Analisi e prospettive di marketing*. Milano: Pearson Education.
- Alexander, N. 2009. "Brand authentication: creating and maintaining brand auras." *European Journal of Marketing* 43 (1): 551-262.
- Amari, M. 1999. *Dalla cultura d'impresa al museo aziendale*. Brescia: Comunicare.
- . 2005. *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*. Milano: FrancoAngeli.
- Balmer, John M. T. 2008. "Identity based views of the corporation insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image." *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 879-906.
- Balmer, John M. T. 2019. "Marketing, the past and corporate heritage." *Marketing Theory* 19 (22): 212-227.
- Balmer, John M. T., and M. Borghausen. 2015. "Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective." *European Journal of Marketing* 49 (1/2): 22-61.
- Balmer, John M. T., and M. Borghausen. 2015. "Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organizational heritage." *Journal of brand management* 22 (5): 364-384.

- Balmer, John M. T., and W. Chen. 2017. "Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction." *European Journal of Marketing* 51 (9/10): 1510-1521.
- Balmer, M. T. John. 2013. "Corporate Heritage, Corporate heritage marketing and total corporate heritage communications: what are they? What of them?" *Corporate Communications: An International Journal* 18 (3): 290-326.
- Bearden, William O., Bruce R. Money, and Jennifer L. Nevins. 2006. "A measure of long-term orientation: development and validation." *Journal of the Academy of marketing Science* (34): 456-467.
- Beverland, B. M. 2006. "The "real thing": branding authenticity in the luxury wine trade." *Journal of Business Research* 59 (2): 251-258.
- Beverland, M. B., F. Farrelly, and P. G. Quester. 2010. "Authentic subcultural membership: antecedents and consequences of authenticating acts and authoritative performances." *Psychology and Marketing* 27 (7): 698-716.
- Boccardi, A., C. Ciappei, L. Zollo, and M. Laudano. 2016. "The role of heritage and authenticity in the value creation of fashion brand." *International Business Research* 9 (7): 135-143.
- Bonfiglio, and Dosio. 2003. *Archivi d'impresa*. Padova: Cleup.
- Breidert, C., M. Hahsler, and T. Reutterer. 2006. "A review of methods for measuring willingness-to-pay." *Innovative Marketing*.
- Brown, S., R. V. Kozinets, and J. F. Sherry Jr. 2003. "Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of branding meaning." *Journal of Marketing* 67 (3): 19-33.

- Bruhn, M., V. Schoenmuller, D. Schafer, and D. Heinrich. 2012. "Brand authenticity: towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement." *Advances in consumer research* 40: 567-576.
- Buckley, C. 2011. "References to the past: the role of heritage and cultural values in fashion branding." *Fashion & Luxury: between heritage & innovation*. Institut Francais de la Mode (IFM). 61-68.
- Calinao, D. J. 2020. "Catwalks and cloisters: a semiotic analysis of fashion shows in built heritage." *Social Semiotic*.
- Ciavarella, M. 2018. "Chanel e le scenografie nel Grand Palais." *Corriere della Sera*.
- Fanfani, T., and F. Ghelli. 2004. *Alla scoperta delle carte: storia, innovazione e design nell'archivio d'impresa*. Quaderni della Fondazione Piaggio.
- Fossa, G. 2014. "Creative industries and the use of heritage ." *Industrial Heritage Sites in Trasformation: Clash of Discourses*. 62-78.
- Gilodi, C. 2002. "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing." *Liuc Papers* (101).
- Greyser, S. A. 2009. "Corporate brand reputation and brand crisis management." *Management Decision* 47 (4): 590-602.
- Habel, Joannes, Laura Marie Schons, Sascha Alavi, and Jan Wieseke. 2012. "Warm Glow or Extra Charge? The ambivalent effect of corporate social responsibility activities on customers' perceived price fairness." *Journal Of Marketing* 80 (1): 84-105.
- Iannone, F. 2016. "Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sensemaking nel museo Salvatore Ferragamo." *Il Capitale Culturale* 13: 525-553.

- Kent, A. 2011. "Heritage and innovation in luxury brands' flagship stores." (University Of The Arts).
- Kotler, P., and W.G. Scott. 1993. *Marketing Management*. Torino: Isedi.
- n.d. *Malo SpA*. Accessed Dicembre 1, 2020. <http://www.malo.it>.
- Marani, C., and R. Pavoni. 2006. *Musei. Trasformazione di un'istituzione dell'età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio.
- Marino, V., and A. Lovari. 2016. "When past makes news: cultivating media relations through brand heritage." *Public relations review* 42: 539-547.
- Marino, V., and R. Montera. 2019. "Online communication and luxury heritage brand towards the E-HBC matrix." *International Journal of Business and management* 14 (3): 15-27.
- Merchant, A., and G. M. Rose. 2013. "Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage." *Journal of Business Research* 66 (12): 2619-2625.
- Montemaggi, M., and F. Severino. 2007. *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Milano: FrancoAngeli.
- Museimpresa. n.d. <https://museimpresa.com>.
- n.d. *Museimpresa*. Accessed Novembre 20, 2020. <https://museimpresa.com>.
- Napolitano, M., A. Riviezzo, and A. Garofano. 2018. *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica.
- Newell, J. S., and R. E. Goldsmith. 2001. "The development of a scale to measure perceived corporate credibility." *Journal of Business Research* 52: 235-247.
- Okonkwo, U. 2009. "The luxury brand strategy challenge." *Journal of Brand Management* 16: 287-289.

- Paek, W., H. Ryu, and Jun S. 2020. "Heritage-based value of a corporate brand: antecedents and effects on the firm's financial value." *Journal of Products & brand Management*.
- Pattuglia, S., M. Mingione, and S. Cherubini. 2015. "Achieving alignment for corporate brand success: the consumer quest for authenticity and heritage." *International Marketing Trends Conference*. Roma.
- Pecot, F., P. Vallette-Florence, and V. De Barnier. 2019. "Brand heritage as a temporal perception: conceptualisation, measure and consequences." *Journal of Marketing Management* 35 (17/18): 1624-1643.
- Pistilli, Ornella K. 2018. "The heritage creativity interplay. How fashion designers are reinventing heritage as modern design: the french case." *ZoneModa Journal* 8 (1): 77-95.
- Porter, E. M. 1991. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: Mondadori.
- Pozzi, D. 2016. "Heritage&profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa." *Liuc Papers* 300.
- Riewoldt, O. 2002. *Brandscaping*. Basilea: Birkhauser.
- Ruozi, R., and Salvemini S. 1999. *Cultura ed economia: un dialogo indispensabile*. Bondardo Comunicazione.
- Schmidt, Jonas, and Bijmolt H. A. Tammo. 2020. "Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: a meta-analysis of hypothetical bias." *Journal of the academy of marketing science* 48: 499-518.
- Sklair, L. 2006. "Iconic architecture and capitalist globalization." *City* 10 (1): 21-48.
- SpA, Malo. n.d. *malo.it*. <http://www.malo.it>.

Tuten, L. T., and M. R. R. Solomon. 2014. *Social Media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. Pearson.

Urde, M., S. A. Greyser, and J. M. John Balmer. 2007. "Corporate brands with a heritage." *Journal of Brand Management* 15 (1): 4-19.

7. APPENDICI

TABELLA 1 - Items per la rilevazione degli attributi dell'heritage di un brand.

Measures	Items	Sources
Stabilità del brand	<p>Si indichi quanto le seguenti caratteristiche possono essere attribuite al brand:</p> <ul style="list-style-type: none"> - È un brand stabile - È un brand che non scomparirà a breve - È un brand che non andrà mai fuori moda - È un brand timeless - È un brand che mostra continuità stilistica - È un brand che esiste da lungo tempo - È un brand che trasmette un senso di tradizione 	7 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Pecot-Vallette-Barnier, 2019).
Longevità del brand	<p>Si indichi quanto le seguenti caratteristiche possono essere attribuite al brand:</p> <ul style="list-style-type: none"> - È un brand che rinforza le proprie tradizioni e la propria cultura - È un brand con radici profonde - È un brand fondato molto tempo fa - È un brand che spesso fa riferimento alla sua data di fondazione (ad esempio nelle etichette e nei packaging) 	4 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Pecot-Vallette-Barnier, 2019).

<p>Capacità del brand di adattarsi alla contemporaneità</p>	<p>Si indichi quanto le seguenti caratteristiche possono essere attribuite al brand:</p> <ul style="list-style-type: none"> - È un brand che riesce a rinnovarsi - È un brand che sa come reinventarsi 	<p>2 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Pecot-Vallette-Barnier, 2019).</p>
<p>Credibilità del brand presso i consumatori</p>	<p>Si indichi quanto le seguenti caratteristiche possono essere attribuite al brand:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il brand realizza ciò che si propone - I messaggi pubblicitari del brand sono credibili - Il brand si impegna a realizzare ciò che promette, niente di più niente di meno - Si può fare affidamento sul marchio 	<p>4 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Pecot-Vallette-Barnier, 2019).</p>

TABELLA 2 - Items per la scala di rilevanza della percezione dell'heritage di un brand

Measures	Items	Sources
Grado di percezione del Brand Heritage	<p>Si indichi quanto le seguenti affermazioni si addicono al brand:</p> <ul style="list-style-type: none"> - È un marchio storico della moda - La lunga storia del marchio è un motivo che mi spingerebbe a preferirlo ad altre marche - La storia e il know-how del brand contribuiscono a garantirne l'alta qualità dei prodotti - Rispetto ad altri marchi della moda, il brand è tra i migliori - Il brand ha costruito una forte identità nella sua lunga storia - La storia del brand è un elemento percepito positivamente - Il brand utilizza il proprio patrimonio storico e culturale per il marketing, la comunicazione e la pubblicità. 	7 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Aaker, 1996)

TABELLA 3 - Scala di misurazione della willingness to pay dei consumatori per i prodotti di un heritage brand

Measures	Items	Sources
Willingness to pay more	<p>Si indichi quanto le seguenti affermazioni sono vere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sarei disposto a pagare un prezzo più elevato per i prodotti Dior rispetto a quelli di marche non storiche della moda - Se ne avessi la possibilità, preferirei continuare ad acquistare presso Dior, anche se gli altri brand fossero meno costosi - Per i vantaggi che avrei se fossi cliente Dior sarei disposto/a a pagare un prezzo più elevato rispetto ad altre marche (come ad esempio Falconeri) 	3 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Habel et al., 2012)

TABELLA 4 - Scala di misurazione della long term orientation.

Measures	Items	Sources
Long Term Orientation	<p>Su una scala da 1 a 7, dove 1=per nulla e 7=totalmente, indica quanto sono veritiere nel tuo caso le seguenti affermazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il rispetto della tradizione è importante per me - Solitamente pianifico nel lungo termine - La storia e la cultura dei marchi sono rilevanti per me - Per me il legame con il passato ha valore - I valori tradizionali sono importanti per me - Per me la persistenza è un valore importante 	6 items, scala di valutazione da 1 a 7, (Bearden et al., 2006)

TABELLA 5 - Media e standard deviation della scala per gli attributi dell'heritage e per la percezione dell'heritage.

Scale	Attributi Dior	Attributi Falconeri	Percezione heritage Dior	Percezione heritage Falconeri
Media	5,863	3,384	5,889	3,121
SD	1,090	1,490	1,078	1,487