



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e comunicazione

Tesi di Laurea

Heritage marketing: il passato come elemento distintivo nel caso Bata

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Valentina Fava

Laureando

Carlos Alberto Furian

Matricola

893707

Anno accademico

2023/2024

INDICE:

Introduzione	5
CAPITOLO 1: Bata	7
1.1 La storia	7
1.2 Il fondatore	15
1.3 Il logo	20
1.4 L'espansione	21
1.5 La presenza globale	24
1.6 Il presente	25
CAPITOLO 2 : Heritage marketing	27
2.1 Presentazione	27
2.2 Heritage marketing	27
2.3 Letteratura	28
2.4 Heritage nel fashion	35
2.5 Storia e moda	37
2.6 Brand management	38
2.7 Customer management	41
CAPITOLO 3 : il caso Bata	44
3.1 Presentazione	44
3.2 Gli strumenti	44
3.2 Il caso Bata	55
3.3 Brand management di Bata	60
CONCLUSIONE	64

FONTI

Bibliografia

Sitografia

66

66

70

INTRODUZIONE

Nel presente elaborato ho deciso di approfondire il tema dell'heritage marketing e di come questo possa influenzare la percezione del consumatore nei confronti dei brand.

Un argomento che permette di osservare gli elementi da tenere in considerazione e analizzare, le scelte e le strategie fatte dal brand, nello specifico con l'esempio portato da Bata.

Nel primo capitolo, composto da sei paragrafi, viene presentato il brand Bata nella sua interezza partendo dalle origini, trattando i vari passaggi nella sua storia, passando per la presentazione del fondatore Tomáš Bat'a, analizzando la storia del logo del brand e terminando con l'espansione, la presenza globale e la situazione attuale.

Il secondo capitolo si compone di sette paragrafi: nella prima parte del capitolo si cerca di presentare brevemente l'heritage marketing, cercando di spiegare cosa sia, come venga utilizzato, quali siano gli elementi caratteristici e come questo si possa costruire, utilizzando il contributo di vari studiosi per creare una base di partenza per poterci orientare. Inoltre illustra i vari strumenti che si possono utilizzare per alimentare e plasmare l'heritage di un brand.

Nella parte centrale del capitolo, al secondo paragrafo, si tratta il tema dell'heritage nel fashion e di come il settore della moda sia a stretto contatto con la storia. Inoltre viene trattato il brand management, introducendo e spiegando i termini brand, branding e brand management. Una volta fatta chiarezza sul tema viene presentato il brand management proponendolo come l'insieme di tre momenti fondamentali nella gestione di un brand.

Nel settimo ed ultimo paragrafo del secondo capitolo viene trattato il customer management, all'inizio trattando il comportamento del consumatore ed evidenziando tre fasi principali ed infine proponendo un modello che unisce il comportamento del consumatore agli elementi cognitivi che danno valore alla marca.

Nel terzo capitolo, composto da quattro paragrafi, nella prima parte si mostrano alcuni degli strumenti di heritage utilizzati da Bata, mettendo insieme il presente ed il passato del brand. Nel terzo paragrafo viene applicato direttamente il modello proposto nel

secondo capitolo declinandolo nel modello Bata e mostrando come ogni componente contribuisca al modello. Nel terzo viene presentato il brand management e la gestione del portafoglio di Bata.

Nella conclusione si mostra il quoziente di heritage del brand Bata analizzando i suoi elementi e valutando il modello proposto nel secondo capitolo in base all'adattamento nel caso Bata.

Infine viene fatta una riflessione sul brand Bata come heritage brand.

Capitolo 1 - BATA

1.1 La storia

Presentazione

La Bata Shoe Company (conosciuta come Bata, e nota come Bat'a nella Repubblica Ceca e in Slovacchia) è una multinazionale specializzata nella produzione e vendita di calzature, abbigliamento e accessori di moda. Originaria della Moravia, in Repubblica Ceca, la sua sede principale si trova a Losanna, in Svizzera.

L'azienda è uno dei principali produttori di calzature al mondo, con 150 milioni di paia di scarpe vendute ogni anno. Conta oltre 5.300 negozi in più di 70 paesi su cinque continenti e dispone di 21 impianti di produzione in 18 paesi. Bata impiega oltre 32.000 persone a livello globale¹.

Da oltre 125 anni a conduzione familiare, Bata è strutturata in tre unità aziendali: Bata, Bata Industrials (specializzata in scarpe di sicurezza) e AW Lab (focalizzata sullo stile sportivo). Il portafoglio dell'azienda include oltre 20 marchi, tra cui Bata, North Star, Potenza, Bubblegummers, Sprint, Weinbrenner, Sandak e Toughees.

Le origini

L'azienda calzaturiera T. & A. Bat'a fu fondata il 21 settembre 1894 nella città morava di Zlín, allora parte dell'Austria-Ungheria (oggi Repubblica Ceca), da Tomáš Bat'a insieme al fratello Antonín e alla sorella Anna, appartenenti a una famiglia di calzolai da generazioni. Inizialmente, l'azienda contava 10 dipendenti a tempo pieno, con orari di lavoro fissi e un salario settimanale regolare.

¹ <https://www.thebatacompany.com/>



Nell'estate del 1895, Tomáš affrontò difficoltà finanziarie e, per superarle, decise di produrre scarpe in tela anziché in pelle. Queste scarpe ebbero un grande successo e permisero all'azienda di crescere fino a 50 dipendenti³.

Quattro anni dopo, Baťa installò le prime macchine a vapore, avviando un periodo di rapida modernizzazione. Nel 1904, Tomáš lesse un articolo che parlava di macchine americane, decise quindi di recarsi a Lynn, vicino a Boston, con tre operai per studiare il sistema di produzione di massa americano⁴. Come riportato da lui stesso *“Per quanto riguarda le macchine e l'organizzazione del lavoro, non ho trovato molto di nuovo in America... Ma le competenze dei lavoratori erano straordinarie. Su alcune macchine raggiungevano prestazioni dieci volte superiori a quelle dei nostri lavoratori. Pertanto, ho lavorato lì come operaio di fabbrica, sapendo bene che è inutile dire alla gente come lavorare senza essere in grado di mostrarlo. Volevo anche sperimentare con il mio stesso corpo le difficoltà nel raggiungere prestazioni così elevate”*⁵.

Dopo sei mesi, tornò a Zlín e introdusse tecniche di produzione meccanizzata, trasformando la Baťa Shoe Company in uno dei primi produttori di scarpe di massa in Europa.

² <https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-1>

³ <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

⁴ <https://simb19.wixsite.com/fact263/post/history-of-bata-company>

⁵ http://en.tomasbata.org/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/selfmademan_en.pdf



6

Il suo primo prodotto di massa, la "Baťovky", era una scarpa in pelle e tessuto per lavoratori, nota per semplicità, stile, leggerezza e prezzo accessibile⁷. Il successo di questo prodotto contribuì alla crescita dell'azienda e, dopo la morte di Antonín nel 1908, Tomáš coinvolse due fratelli minori, Jan e Bohuš.



⁶ <https://english.radio.cz/tomas-bata-entrepreneur-and-philanthropist-who-built-zlin-8796857>

⁷ <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

Le prime esportazioni e agenzie di vendita furono avviate in Germania nel 1909, seguite dai Balcani e dal Medio Oriente. Le scarpe Bata erano apprezzate per l'eccellente qualità e la varietà di modelli. Nel 1912, Bata impiegava 1500 lavoratori a tempo pieno, oltre a centinaia di lavoratori dei villaggi vicini.

La Prima Guerra Mondiale

Nel 1914, con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, l'azienda conobbe un notevole sviluppo grazie alle commesse militari⁸. Tra il 1914 e il 1918, il numero di dipendenti della Bata aumentò di dieci volte. L'azienda aprì negozi a Zlín, Praga, Liberec, Vienna e Plzeň, oltre ad altre città.

Il crollo economico mondiale che seguì la Prima Guerra Mondiale colpì duramente la neonata Cecoslovacchia. Con una moneta svalutata del 75%, la domanda di prodotti diminuì, la produzione fu ridotta e la disoccupazione raggiunse livelli record. Tomáš Baťa reagì alla crisi dimezzando il prezzo delle scarpe Bata. I lavoratori accettarono una riduzione temporanea del 40% dei salari; in cambio, Baťa fornì cibo, vestiti e altri beni di prima necessità a metà prezzo. Introdusse anche una delle prime iniziative di partecipazione agli utili, trasformando tutti i dipendenti in soci con un interesse condiviso nel successo dell'azienda, simile agli odierni incentivi basati sui risultati e alle stock option.

La risposta dei consumatori alla riduzione dei prezzi fu notevole. Mentre la maggior parte dei concorrenti chiuse a causa della crisi della domanda tra il 1923 e il 1925, Bata si espanse grazie alla rapida crescita della domanda di scarpe economiche. La Baťa Shoe Company aumentò la produzione e assunse più lavoratori. Zlín divenne una vera e propria città-fabbrica, una “Baťaville”⁹ di diversi ettari. Sul sito erano raggruppate concerie, un cantiere di mattoni, una fabbrica di prodotti chimici, un impianto di attrezzature meccaniche e un'officina di riparazione, laboratori per la produzione di gomma, una fabbrica di pasta di carta e cartone per la produzione di imballaggi, una fabbrica di tessuti per le fodere di scarpe e calze, una fabbrica di lustrascarpe, una centrale elettrica e attività agricole per coprire il fabbisogno alimentare ed energetico. Gli operai, i “Baťamen”, e le

⁸ <https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/bata-ltd>

⁹ Denti, Giovanni. *Baťa: architettura e industria*. Vol. 10. Alinea Editrice, 2010.

loro famiglie avevano a disposizione tutti i servizi necessari per la vita quotidiana, tra cui abitazioni, negozi, scuole e ospedali.

Bata combinava l'efficienza automatizzata della fabbrica con il benessere sociale, gettando le basi per una nuova gestione industriale attraverso esperimenti pionieristici di collettivismo e condivisione dei profitti. L'azienda non solo costruì alloggi per i dipendenti, scuole, negozi e un ospedale, ma offrì anche servizi ricreativi come cinema, biblioteche, grandi magazzini, sale da ballo, bar espresso, piscine e un campo d'aviazione, tutto grazie a Bata. Come affermò Baťa¹⁰: “ *Il sistema di gestione Bata è una testimonianza della comprensione che il capitale è conoscenza e non denaro, edifici o tecnologia: gli edifici sono solo ammassi di mattoni e cemento. Le macchine sono solo un insieme di ferro e acciaio. Solo le persone possono dare vita a tutto questo.* ”

Baťa iniziò anche a costruire città e fabbriche al di fuori della Cecoslovacchia, in Polonia, Lettonia, Romania, Svizzera e Francia, diversificandosi in vari settori. Nel 1924, Tomáš Baťa dimostrò il suo acume imprenditoriale introducendo la partecipazione ai profitti e alle perdite i dipendenti; questi metodi aumentarono significativamente la produzione ed i risultati economici¹¹. Introdusse anche i cosiddetti prezzi Bata: numeri che terminavano con un nove anziché con un numero intero¹²¹³. Gli affari prosperarono e Baťa divenne presto la quarta persona più ricca della Cecoslovacchia. Dal 1926 al 1928, l'azienda fiorì¹⁴: la produttività aumentò del 75% e il numero di dipendenti del 35%. Nel 1927 vennero installate linee di produzione e l'azienda si dotò di un proprio ospedale. Alla fine del 1928, la fabbrica principale contava 30 edifici. Baťa creò anche organizzazioni educative come la Baťa School of Work e introdusse la settimana lavorativa di cinque giorni. Nel 1930 istituì un museo della calzatura che tracciava la produzione di scarpe dai tempi antichi all'età contemporanea in tutto il mondo. Nel 1931 esistevano fabbriche in Germania, Regno Unito, Paesi Bassi, Polonia e altri Paesi.

Nel 1932, all'età di 56 anni, Tomáš Baťa morì in un incidente aereo durante il decollo in condizioni meteorologiche avverse all'aeroporto di Zlín. Il controllo dell'azienda passò al

¹⁰ Bata, Tomas. Knowledge in Action: The Bata System of Management. IOS Press, 1992.

¹¹ <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

¹² <https://www.azuremagazine.com/article/bata-ville-a-shoe-companys-quest-for-global-utopia/>

¹³ Doleshal, Zachary Austin. In the kingdom of shoes: Bata, Zlin, globalization, 1894–1945. University of Toronto Press, 2021.

¹⁴ <https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/bata-ltd>

fratellastro, Jan Antonín Baťa, e al figlio di quest'ultimo, Thomas John Baťa, che avrebbero guidato l'azienda per gran parte del ventesimo secolo ispirandosi al testamento morale del fondatore: l'azienda calzaturiera Bata non doveva essere trattata come una fonte di ricchezza privata, ma come un bene pubblico, un mezzo per migliorare gli standard di vita della comunità e fornire ai clienti un buon rapporto qualità-prezzo. La promessa era di perseguire gli ideali imprenditoriali, sociali e umanitari del padre.

Il passaggio

Al momento della morte di Tomáš Baťa, l'azienda contava 31.000 dipendenti, operava in 36 settori della produzione, del commercio e dei servizi, la produzione annua era di 36.300.000 paia di scarpe¹⁵. Nel luglio 1932 la direzione dell'azienda globale di Tomáš Bata venne assunta da un team di tre persone composto da Jan Antonín Bata, Dominik Čipera e Hugo Vavrečka. Seguendo i piani stabiliti dal fratellastro, Jan Antonín Baťa espanse l'azienda più di sei volte, sia in Cecoslovacchia che nel resto del mondo. Nel decennio successivo, furono aperti impianti in Gran Bretagna, Paesi Bassi, Jugoslavia, Brasile, Kenya, Canada e Stati Uniti. In India, Dopo la sua espansione nel mercato indiano e il passaggio da commerciante a produttore, l'azienda investì significativamente nel reclutamento di forza lavoro indiana e nella costruzione dell'immagine di un'azienda indiana. Calcutta fu scelta come sede per l'apertura della fabbrica e della sede centrale della Bata Company in India per diverse ragioni. Tra le principali vi erano l'accesso al porto e alle ferrovie, la disponibilità di sufficienti quantità di materie prime e un'ampia forza lavoro¹⁶.

Nel 1934 l'azienda possedeva 300 negozi in Nord America, un migliaio in Asia e più di 4.000 in Europa. Nel 1938, il Gruppo impiegava poco più di 65.000 persone in tutto il mondo, con il 36% dei dipendenti al di fuori della Cecoslovacchia, e aveva partecipazioni in settori come l'agricoltura, l'editoria, il trasporto ferroviario e aereo, la produzione tessile, l'estrazione del carbone e l'aviazione.

¹⁵ <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

¹⁶ Balaban, Milan, Jan Herman, and Dalibor Savic. "The early decades of the Bata Shoe Company in India: From establishment to economic and social integration." *The Indian Economic & Social History Review* 58.3 (2021): 297-332.

Seconda guerra mondiale

I cambiamenti della politica mondiale ebbero importanti ripercussioni su Bata che attraversò una delle sue crisi più profonde. Il 12 marzo 1938, la Germania annesse l'Austria, dando all'esercito nazista un punto d'appoggio ai confini sud-occidentali della Cecoslovacchia. Il 29 settembre, il Cancelliere tedesco Adolf Hitler, il Primo Ministro britannico Arthur Neville Chamberlain, il Primo Ministro italiano Benito Mussolini e il Primo Ministro francese Edouard Daladier firmarono l'Accordo di Monaco. Questo accordo spianò la strada per l'annessione tedesca delle regioni settentrionali e occidentali della Cecoslovacchia all'inizio di ottobre 1938. La conquista tedesca della Cecoslovacchia fu completata entro marzo 1939. Per evitare di rimanere intrappolati nel mezzo di questa guerra, i vertici dell'azienda, tra cui Jan A. Bat'a e Bat'a Jr., decisero di lasciare Zlín¹⁷.

Poco prima dell'occupazione tedesca della Cecoslovacchia, Bat'a aiutò a ricollocare i suoi dipendenti ebrei nelle filiali dell'azienda in tutto il mondo¹⁸. Jan Antonín Bat'a fu incarcerato per un breve periodo, ma successivamente riuscì a lasciare il Paese con la sua famiglia.

Dal 1939 al 1940, Jan Antonín Bat'a rimase negli Stati Uniti, sembra che quando gli Stati Uniti entrarono in guerra, decise di trasferirsi altrove per proteggere i suoi colleghi e le loro famiglie nella Cecoslovacchia occupata. Tuttavia, fu anche inserito nelle liste nere britanniche e statunitensi per aver fatto affari con le potenze dell'Asse, emigrò in Brasile nel 1941¹⁹. Dopo la guerra, nel 1945 le imprese Bata in Cecoslovacchia furono nazionalizzate; allo stesso modo, dopo la guerra, furono nazionalizzate le imprese Bata in altri paesi dell'Europa centrale e dei Balcani. Per gestire le società Bata in Europa occidentale e all'estero, Tomáš Bat'a junior fondò una nuova società, Bata Development Limited, con sede a Londra. Quasi tre quarti delle imprese di Bata andarono perse a causa degli interventi di nazionalizzazione nell'Europa centrale e sudorientale.

Al termine del conflitto le autorità cecoslovacche processarono Jan Antonín Bat'a come traditore, accusandolo di non aver sostenuto la resistenza antinazista. Nel 1947 fu

¹⁷ Stabilizing, Strategizing, and Joe Martin. "The Bata Shoe Company, 1876 to 1970: Appraisal of Strategic Global Choices." (2018).

¹⁸ Matlak, Lukáš. "Removing the Jews from the City of Shoes: The Holocaust in Zlín." (2012).

¹⁹ <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

condannato a 15 anni di carcere. Jan Antonín Baťa cercò di salvare il più possibile l'azienda, collaborando e sostenendo finanziariamente il governo cecoslovacco in esilio guidato da Edvard Beneš²⁰. In sintesi Jan Antonín Baťa fu un personaggio ambiguo dal punto di vista storico. Secondo alcuni un imprenditore fedele alla Cecoslovacchia ed alla propria azienda, secondo altri un'opportunisto con simpatie filonaziste.

Il dopoguerra: la ricostruzione

Tomáš Baťa junior andò in esilio nel marzo 1939, poi sbarcò in Canada e lì costruì una fabbrica a Batawa; Jan Antonín Baťa andò in esilio nel giugno del 1939 e poi, quando fu costretto a lasciare gli USA nel 1941, si stabilì in Brasile nella neonata Batatuba; Jan A. Baťa perse la sua influenza nella direzione dell'azienda. Dal 1941 l'influenza di Tomáš Baťa junior in questa direzione si rafforzò. Le filiali estere furono separate dalla casa madre.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, i governi comunisti sotto l'influenza dell'Unione Sovietica confiscarono e nazionalizzarono le fabbriche Bata in Cecoslovacchia, Germania dell'Est, Polonia e Jugoslavia, privandola dei suoi beni in Europa orientale²¹.

Nel 1945, si decise che la Bata Development Limited in Gran Bretagna sarebbe diventata la sede centrale della Bata Shoe Organisation. Con sede in Occidente, Thomas J. Baťa, insieme a molti espatriati cecoslovacchi, iniziò a ricostruire l'azienda.

Dalla nuova base, l'azienda si ricostruì gradualmente, espandendosi in nuovi mercati in Asia, Medio Oriente, Australia, Africa e America Latina. Anziché organizzare queste nuove operazioni in una struttura altamente centralizzata, Bata creò una confederazione di unità autonome in grado di rispondere meglio ai nuovi mercati dei Paesi in via di sviluppo.

²⁰ <https://web.archive.org/web/20071016214433/http://batahistory.com/>

²¹ <https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/bata-ltd>

Tra il 1946 e il 1960, furono costruiti nuovi stabilimenti e aperti negozi aziendali. Nel 1962, l'azienda aveva attività di produzione e vendita in 79 Paesi: 66 stabilimenti, 4.100 negozi ed una produzione annua di 175 milioni di paia di scarpe²².

Nel 1964, Bata trasferì la sede centrale a Toronto, Ontario, Canada. Nel 1979, la famiglia Bat'a istituì la Bata Shoe Museum Foundation per gestire un centro internazionale di ricerca sulla calzatura e ospitare la collezione iniziata da Sonja Bat'a, moglie di Thomas, negli anni Quaranta. Viaggiando per lavoro in tutto il mondo con il marito, Sonja ha gradualmente costruito una collezione di calzature tradizionali delle zone che visitava.²³

La Cecoslovacchia dopo il 1989

Thomas J. Bat'a tornò nel dicembre 1989, subito dopo la Rivoluzione di Velluto di novembre. L'azienda non fu in grado di riprendere la proprietà dei suoi precedenti beni, che erano stati utilizzati con altre operazioni calzaturiere ceche, né Bata desiderava essere gravata da strutture che i comunisti avevano trascurato per più di 40 anni. Tuttavia, Thomas Bat'a determinò a stabilire un'attività nel suo paese natale, dopo alcuni studi, decise di concentrarsi su un'attività di distribuzione al dettaglio e su un modesto impianto di produzione, che non faceva parte della vecchia operazione Bata²⁴.

1.2 Il fondatore

Tomáš Bat'a, spesso anglicizzato come Thomas Bata, è stato un imprenditore ceco e il fondatore della Bata Shoe Company. Nato il 3 aprile 1876 a Zlín, in Moravia (all'epoca parte dell'Impero austro-ungarico, ora nella Repubblica Ceca), Bat'a è stato il nono figlio in una famiglia di calzolai.

²² <https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

²³ Semmelhack, Elizabeth. "Shoes and Society: Stepping into History at the Bata Shoe Museum." *Her&Mus. Heritage & Museography* 5 (2010): 53-63.

²⁴ <https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/bata-ltd>



Tomáš Baťa (1876 – 1932)

Fin dalla giovane età, Baťa ha mostrato un'attitudine per gli affari e l'innovazione. Dopo aver completato la sua formazione, si unì alla piccola impresa familiare di calzature. Tuttavia, riconobbe rapidamente i limiti dei metodi tradizionali di produzione di calzature e intravide il potenziale per la modernizzazione e l'espansione.

Nel 1894, all'età di 18 anni, Tomáš Baťa fondò con suo fratello la T. & A. Baťa, azienda di calzature, che in seguito sarebbe diventata la Bata Shoe Company. Avviò l'attività nella casa di famiglia a Zlín, producendo inizialmente scarpe su piccola scala.

Baťa fu un imprenditore visionario che rivoluzionò l'industria delle calzature con le sue pratiche innovative. Introdusse tecniche di produzione di massa ispirate ai metodi di produzione industriale, come la produzione in serie, che consentiva la produzione efficiente ed economica di scarpe su larga scala.

Tomáš Baťa non fu solo un imprenditore di successo, ma anche un filantropo e un leader visionario. Implementò politiche progressiste per i suoi dipendenti, fornendo loro assistenza sanitaria, istruzione ed alloggi. Baťa credeva nell'importanza della

responsabilità sociale e dello sviluppo della comunità, ed i suoi valori si riflettevano nell'etica aziendale.

Tragicamente, la vita di Tomáš Baťa fu interrotta quando morì in un incidente aereo il 12 luglio 1932, all'età di 56 anni. Tuttavia, il suo lascito vive attraverso la Bata Shoe Company, che continua a prosperare ed espandersi sotto la guida della sua famiglia e dei suoi successori. Oggi, Tomáš Baťa è ricordato come un imprenditore pionieristico che ha trasformato l'industria delle calzature e ha lasciato un'impronta indelebile nella storia degli affari²⁵.

Tomáš Baťa è un nome che ormai è diventato un simbolo e in molti casi evoca anche una serie di associazioni connesse al nome, come ad esempio le scarpe di Bata, la filosofia aziendale di Bata, Zlín di Bata, l'architettura di Bata, Bata come innovatore nel campo dell'istruzione e nel campo del marketing e della promozione.

L'eredità di Baťa si riflette praticamente ad ogni passo, non solo a Zlín, ma anche in molte altre città ceche e straniere. Molti imprenditori sono stati ispirati dai suoi approcci commerciali, dal suo coraggio nell'intraprendere passi innovativi. È stato il primo imprenditore a mettere il cliente su un piedistallo. Questa strategia è attualmente uno dei fattori più significativi nei settori commerciali con la più forte concorrenza ed è diventata una necessità quando gli esperti di marketing cercano nuovi approcci al cliente. Molte aziende sono state formate sulla base dell'attuazione dei pensieri e degli approcci di Baťa, ed un certo numero di aziende che sono state fondate da Tomáš Baťa stesso, continuano a operare fino ad oggi. Naturalmente dobbiamo menzionare il fatto che in molti casi queste aziende hanno subito il processo di nazionalizzazione, privatizzazione o varie forme di ristrutturazione.

Tuttavia, è solo un piccolo sguardo alla eredità che dimostra quanto fosse importante Tomáš Baťa nel passato e quanto sia ancora rilevante oggi. L'eredità che ha lasciato sotto forma della sua azienda e della sua filosofia di vita è la prova più evidente di ciò²⁶.

Gli aspetti fondamentali per la notorietà di Tomáš Baťa, sono ovviamente l'accostamento al brand che ormai opera a livello globale come uno dei più grandi player nel settore

²⁵ Thomas J. Bata e Sonja Sinclair. 1990. Bata il re delle calzature. Stoddart.

²⁶ Soukalová, Radomila, and Marcela Göttlichová. "The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 342-349.

calzaturiero, ma in particolare si può parlare del suo apporto all'interno di questa, basandolo su tre capisaldi:

- 1) Riguardo l'aspetto dell'innovazione industriale Bat'a è stato un pioniere nell'introduzione delle tecniche di produzione di massa nel settore calzaturiero. Dopo un viaggio negli Stati Uniti nel 1904, dove studiò le tecniche di produzione industriale, soprattutto la catena di montaggio, ed introdusse questi metodi nella sua azienda a Zlín, in Moravia, rivoluzionando il processo produttivo e rendendo le scarpe più accessibili al grande pubblico.
- 2) Bat'a è noto per aver implementato un modello di welfare aziendale avanzato per il suo tempo. Costruì alloggi per i dipendenti, scuole, ospedali e servizi ricreativi, trasformando la città di Zlín in una sorta di città-fabbrica dove i lavoratori potevano vivere e lavorare in condizioni migliori rispetto alla media dell'epoca. Questo approccio ha influenzato molte altre aziende nel considerare il benessere dei propri dipendenti come parte integrante del successo aziendale²⁷²⁸.

La politica aziendale avviata da Tomáš Bat'a prevedeva la creazione di villaggi intorno alle fabbriche per gli operai e la fornitura di scuole e servizi sociali. Questi villaggi includono Batadorp nei Paesi Bassi, Baťovany (l'attuale Partizánske) e Svit in Slovacchia, Baťov (ora Bahňák, parte di Otrokovice) nella Repubblica Ceca, Borovo-Bata (ora Borovo Naselje, parte di Vukovar in Croazia, allora nel Regno di Jugoslavia), Bata Park a Möhlin, Svizzera, Bataville in Lorena, Francia, Batawa (Ontario) in Canada, Batatuba (San Paolo), Batayporã e Bataguassu (Mato Grosso do Sul) in Brasile, East Tilbury nell'Essex, Inghilterra, Batapur in Pakistan e Batanagar e Bataganj in India. C'era anche una fabbrica a Belcamp, Maryland, USA, a nord-est di Baltimora sulla U.S. Route 40 nella Harford County.

Ispirata dal Movimento della Città Giardino di Ebenezer Howard²⁹ e dall'urbanismo dogmatico di Le Corbusier³⁰, l'azienda Bata reinventò Zlín come una città del futuro. La compagnia costruì abitazioni per i dipendenti, scuole e

²⁷ Denti, Giovanni. *Bat'a: architettura e industria*. Vol. 10. Alinea Editrice, 2010.

²⁸ Paga, Simone. "Fabbrica e annessi: quando la produzione di scarpe lascia la fabbrica (Bataville, anni '50 -'90)." *Genesi* 3 (2021): 97-120.

²⁹ Howard, Ebenezer, and Lewis Mumford. *La città giardino del domani*. Asterios, 2017.

³⁰ Topolcanska, Maria. "Consistenza della città seriale: Batovany (Slovacchia) progettata dagli Architetti di Bata Co." *DC: rivista di architettura/Papeles DC*, núm. 13-14, 2005 (2005).

strutture ricreative: tutto, dal cinema, alla biblioteca, al grande magazzino e alla piscina, fino all'ospedale e al campo d'aviazione, fu realizzato grazie a Bata³¹. Tomáš Baťa fu eletto sindaco di Zlín nel 1923, egli sviluppò un piano urbanistico che incorporava una griglia rettilinea e ripetitiva di “case Bata” per i dipendenti intorno a un hub industriale centrale. In questo modo trasformò rapidamente l'intera Zlín in una sorta di fabbrica vivente, con meraviglie dell'architettura costruttivista incorniciate dal verde e dagli spazi aperti. Nel 1928, lo stabilimento calzaturiero stesso era diventato un complesso di 30 edifici³².

- 3) Infine, per primo, ha posto il cliente su un piedistallo, e questa strategia è oggi uno dei fattori più significativi nei settori aziendali con la più forte concorrenza, diventando una necessità per gli specialisti di marketing alla ricerca di nuovi approcci verso i clienti. Il mercato è attualmente saturo di un numero di prodotti quasi identici; tuttavia, al centro dell'attenzione c'è quello che offre il massimo in modo creativo³³.

Dopo il crollo del regime comunista in Cecoslovacchia nel 1989, l'immagine di Tomáš Baťa ha subito una notevole riabilitazione e rivalutazione. Durante il periodo comunista, l'eredità di Baťa era spesso sminuita o denigrata a causa della sua associazione con il capitalismo e il successo imprenditoriale, elementi incompatibili con l'ideologia comunista. Tuttavia, con il ritorno della democrazia e l'apertura economica, la figura di Baťa è stata riscoperta e celebrata come simbolo di innovazione, responsabilità sociale e spirito imprenditoriale.

Proprio Ludvík Vaculík scrittore e giornalista ceco disse di lui: *“Tomáš Baťa ha elevato i cechi da calzolai a europei. ... Baťa non può essere imitato solo tecnicamente; era anche un fenomeno spirituale e culturale. ... Penso che fosse un utopista non riconosciuto come tale, che tuttavia ha trasformato una grande parte dell'utopia sociale in realtà”*³⁴.

³¹ Mérai, Dóra, et al., eds. From burden to resource: uses of industrial heritage in East-Central Europe. Archaeolingua, 2021.

³² <https://www.azuremagazine.com/article/bata-ville-a-shoe-companys-quest-for-global-utopia/>

³³ Soukalová, Radomila, and Marcela Göttlichová. "The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 342-349.

³⁴ http://en.tomasbata.org/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/selfmademan_en.pdf

Bat'a è stato riconosciuto come un pioniere dell'industria ceca e un visionario che ha trasformato Zlín in un modello di città industriale moderna. La sua capacità di combinare efficienza produttiva con un forte senso di responsabilità sociale è stata ampiamente lodata. La città di Zlín, in particolare, ha riabbracciato il suo passato batiano, promuovendo il patrimonio industriale legato alla famiglia Bat'a.

1.3 Il logo

La versione in corsivo del marchio Bata, che era in uso dal 1924, era diventata ben nota. Le sue distintive lettere corsive e la forma complessiva della parola erano percepite come dotate di un riconoscimento sostanziale e di un'associazione positiva. Quindi, si decise di mantenerla. Tuttavia, riconoscendo la necessità di flessibilità e i crescenti contesti in cui il marchio doveva operare, furono apportate piccole modifiche. Queste includevano la rimozione del segno dalla 't' di Bat'a, essenzialmente internazionalizzandola e rendendola più 'ammorbidita'. L'intenzione complessiva era renderla più adatta agli anni '60, un periodo di crescente modernizzazione nel commercio al dettaglio e nella produzione.



In figura l'evoluzione del logo

Ulteriori varianti del marchio a parole sono state aggiunte per ampliarne l'applicabilità. Ciò includeva una versione in linea (per la pubblicità) e una versione invertita e sbiancata collocata all'interno di un quadrato per massimizzarne la leggibilità e migliorare il

riconoscimento in contesti affollati. È stata anche applicata una griglia e introdotta nel documento di standardizzazione per migliorare la qualità della sua riproduzione da parte dei fabbricanti di segni, un dettaglio importante poiché Bata operava in molti paesi e con fornitori terzi che parlavano lingue diverse.

La standardizzazione dei colori, dei caratteri e della segnaletica, insieme alle economie di scala, non solo avrebbe contribuito a sviluppare un'immagine coerente nei paesi in cui Bata operava, ma avrebbe anche significativamente ridotto i costi di produzione³⁵.

In figura il logo attuale nelle varie riproduzioni



1.4 L'espansione

L'espansione globale di Bata è una storia di innovazione, adattabilità e visione strategica. La svolta avvenne nel 1904, quando Tomáš Baťa visitò gli Stati Uniti per studiare i metodi di produzione di massa, portando poi queste tecniche innovative a Zlín. Questa mossa permise a Bata di diventare uno dei primi produttori di scarpe su larga scala in Europa.

Durante la Prima Guerra Mondiale, l'azienda prosperò grazie alle commesse militari, espandendo notevolmente il numero di dipendenti e aprendo negozi in diverse città.

Dopo la Prima Guerra Mondiale, in una società sfidata dalla crisi economica post-bellica, Tomáš Baťa applicò una razionalizzazione intensiva del processo produttivo nell'industria, basata su modelli americani e sull'uso della catena di montaggio, e inaugurò una nuova era nello sviluppo dell'azienda. Per un'impresa in così rapida crescita, il

³⁵ <https://www.logohistories.com/p/bata-logo-design-history-1969>

mercato cecoslovacco divenne troppo piccolo, quindi Bat'a rivolse la sua attenzione ai clienti stranieri. La prima ondata di costituzione di aziende all'estero iniziò dopo la Prima Guerra Mondiale, quando furono fondate filiali negli Stati Uniti (1919), in Jugoslavia (1920), nei Paesi Bassi (1921), in Danimarca e Polonia (1921) ed in Inghilterra (1923).

L'espansione dell'azienda fu rallentata dalle crescenti proteste all'estero da parte di artigiani e piccoli produttori di calzature, nonché dallo scoppio della crisi economica nel 1929. Durante la Grande Depressione, i singoli paesi proteggevano i loro produttori aumentando le barriere tariffarie, introducendo dazi doganali sulle importazioni e incoraggiando varie forme di boicottaggio delle scarpe Bata. Per sostenere l'esportazione e la vendita dei suoi prodotti, Bata iniziò una seconda ondata di costituzione di filiali, trasferendo la produzione in paesi stranieri. Le calzature prodotte in queste fabbriche non erano soggette a restrizioni all'importazione e l'esportazione di queste scarpe nelle colonie dei singoli stati era più conveniente finanziariamente rispetto all'importazione di beni da Zlín. Le fabbriche all'estero furono aperte a Ottmuth in Germania (oggi Polonia) e a Borovo in Jugoslavia (oggi Croazia) (1931). Negli anni successivi, furono stabiliti impianti in Polonia (Chelmek), Svizzera (Möhlin), Francia (Hellocourt) nel 1932, India (Konnagar) ed Inghilterra (Tilbury) nel 1933, Paesi Bassi (Best) nel 1934 ed altrove³⁶.

Il modello Bata non si limitava alla produzione di scarpe, ma comprendeva anche la costruzione di intere comunità per i dipendenti, complete di alloggi, scuole, ospedali e servizi ricreativi. Questa filosofia aziendale fu applicata ovunque l'azienda si stabilisse, creando città-fabbrica come Zlín, che divenne un esempio di urbanistica e pianificazione aziendale³⁷.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, nonostante la nazionalizzazione delle sue proprietà in Europa orientale, Bata continuò a espandersi a livello globale, stabilendo nuove operazioni in Asia, Medio Oriente, Australia, Africa e America Latina. La strategia

³⁶ Balaban, Milan, Jan Herman, and Dalibor Savic. "The early decades of the Bata Shoe Company in India: From establishment to economic and social integration." *The Indian Economic & Social History Review* 58.3 (2021): 297-332.

³⁷ Balaban, Milan, et al. "The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s): Between Transnational Vision and Local Settings." *International Review of Social History* 68.1 (2023): 13-40.

aziendale si adattò alle esigenze dei mercati locali³⁸, con un approccio decentralizzato che permetteva a ogni unità di operare autonomamente.

L'espansione di Bata è stata un aspetto cruciale della sua crescita e del suo successo nel corso degli anni. Questa è stata sostenuta da vari fattori come:

- L'espansione internazionale: Dopo aver stabilito una forte presenza nel suo paese d'origine, la Cecoslovacchia, Bata ha iniziato ad espandere le sue operazioni in altri paesi. L'azienda ha istituito impianti di produzione, reti di distribuzione e negozi al dettaglio in vari paesi del mondo. A metà del XX secolo, Bata era diventata uno dei più grandi produttori di calzature del mondo, con una presenza in oltre 70 paesi. La presenza globale dell'azienda includeva impianti di produzione, punti vendita al dettaglio e centri di distribuzione in Europa, Asia, Africa e Americhe.
- L'integrazione verticale e le partnership: Bata ha implementato una strategia di integrazione verticale, che prevedeva il possesso e il controllo di ogni fase del processo di produzione e distribuzione. Ciò ha permesso all'azienda di mantenere standard qualitativi elevati, ottimizzare l'efficienza e garantire coerenza nelle sue operazioni globali. Inoltre Bata ha cercato acquisizioni strategiche e partnership per espandere ulteriormente la propria portata e la quota di mercato. L'azienda ha acquisito o formato joint venture con produttori locali di calzature in vari paesi, consentendo di sfruttare l'esperienza e l'infrastruttura locali per accelerare la crescita.
- Dettaglio e adattamento: L'espansione al dettaglio di Bata ha giocato un ruolo cruciale nel raggiungere i clienti in tutto il mondo. L'azienda ha aperto negozi al dettaglio nelle principali città e località, offrendo una vasta gamma di prodotti per calzature per soddisfare le diverse preferenze dei consumatori. I negozi al dettaglio di Bata sono diventati destinazioni popolari per scarpe di alta qualità e convenienti per uomini, donne e bambini. Bata ha riconosciuto l'importanza di adattare i suoi prodotti e le sue strategie ai mercati locali. L'azienda ha adattato i

³⁸ Doleshal, Zachary Austin. In the kingdom of shoes: Bata, Zlin, globalization, 1894–1945. University of Toronto Press, 2021.

suoi design di scarpe, le campagne di marketing e le strategie di prezzo per soddisfare le esigenze e le preferenze dei clienti in diversi paesi e regioni.

1.5 La presenza globale

La Bata Shoe Company ha raggiunto un notevole raggio d'azione globale, stabilendo una presenza in numerosi paesi su più continenti. Gli aspetti fondamentali per la sua presenza globale sono:

- 1) Impianti di produzione: Bata gestisce stabilimenti di produzione in vari paesi per produrre le sue calzature e prodotti correlati. Questi impianti sono strategicamente posizionati per servire efficientemente i mercati locali e regionali. Le operazioni di produzione di Bata aderiscono a standard di alta qualità e spesso incorporano tecnologie avanzate per ottimizzare i processi produttivi.
- 2) Rete di distribuzione: Bata ha sviluppato una vasta rete di distribuzione per fornire i suoi prodotti ai negozi al dettaglio in tutto il mondo. Questa rete include magazzini, centri logistici e infrastrutture di trasporto per garantire la consegna tempestiva delle calzature ai negozi e ai clienti.
- 3) Negozi al dettaglio e franchising: La presenza al dettaglio di Bata è diffusa, con migliaia di negozi situati nei centri urbani, centri commerciali e distretti commerciali a livello globale. Questi punti vendita offrono una vasta gamma di prodotti per calzature per uomini, donne e bambini, adattandosi a diversi stili, preferenze e occasioni. Oltre ai negozi di proprietà dell'azienda, Bata ha stabilito partnership in franchising con imprenditori locali e rivenditori in molti paesi. Questi accordi di franchising consentono a Bata di espandere rapidamente la sua presenza al dettaglio sfruttando la conoscenza e l'esperienza del mercato locale dei suoi partner.
- 4) E-commerce: Bata ha abbracciato l'e-commerce come canale per raggiungere i clienti in tutto il mondo. L'azienda gestisce negozi online e piattaforme digitali

che consentono ai clienti di sfogliare, acquistare e ricevere comodamente i prodotti per calzature. L'e-commerce è diventato un componente sempre più importante della strategia di vendita globale di Bata, specialmente con la crescita degli acquisti online.

1.6 Il presente

Dopo i cambiamenti economici globali degli anni '90, l'azienda chiuse alcune fabbriche nei Paesi sviluppati e si concentrò sull'espansione dell'attività di vendita al dettaglio. Bata uscì dal Canada in diverse fasi. Nel 2000 ha chiuso la fabbrica di Batawa e nel 2001 ha chiuso i negozi al dettaglio Bata, mantenendo la catena di negozi "Athletes World".

Nel 2004, la sede centrale di Bata è stata trasferita a Losanna, in Svizzera, e la leadership è passata a Thomas (Tomáš) G. Bata, nipote del fondatore. L'importante edificio della sede centrale di Bata a Toronto è stato sgomberato e infine demolito. Nel 2007, la catena Athletes World è stata venduta, ponendo fine alle operazioni di vendita al dettaglio di Bata in Canada. Bata mantiene la sede del suo marchio di calzature "Power" a Toronto. A Toronto si trova anche il Bata Shoe Museum, fondato da Sonja Bat'a e gestito da una fondazione di beneficenza.

Sebbene non fosse più presidente dell'azienda, l'anziano Bata rimase attivo nelle sue attività. Il 1° settembre 2008 Thomas John Bat'a (Thomáš Jan Bat'a) è morto al Sunnybrook Health Sciences Centre di Toronto all'età di 93 anni³⁹.

Secondo le stime, Bata serve più di 1 milione di clienti al giorno, dà lavoro a oltre 32.000 persone, gestisce più di 5.300 negozi, 21 impianti di produzione e una presenza al dettaglio in oltre 70 Paesi nei cinque continenti⁴⁰. Bata ha una forte presenza in paesi come l'India, dove è presente dal 1931⁴¹.

³⁹ <https://nationalpost.remembering.ca/obituary/thomas-bata-1065369570/>

⁴⁰ <https://www.bata.com/it/bata-nel-mondo.html>

⁴¹ <https://web.archive.org/web/20130925235732/http://www.bataindia.com/heritage.htm>



In figura la presenza di Bata nel mondo

La sua sede principale si trova a Losanna, in Svizzera. L'attività è organizzata in cinque regioni: Africa (con sede regionale a Limuru, Kenya), APAC (con sede regionale a Singapore), America Latina (con sede regionale a Santiago del Cile, Cile), India (con sede regionale a Nuova Delhi) ed Europa (con sede regionale a Padova, Italia).

Capitolo 2 - HERITAGE MARKETING

2.1 Presentazione

L'obiettivo del capitolo è introdurre la letteratura rilevante relativa al tema dell'heritage marketing al fine di offrire una framework teorica all'interno della quale analizzare la strategia di marketing del brand Bata e, in particolare, il modo in cui il brand abbia gestito la propria storia.

Il capitolo offre un'ampia panoramica sulla letteratura che approfondisce come l'heritage sia diventato un asset strategico nel settore fashion e come alcuni brand di moda abbiano utilizzato il proprio passato a fine strategico e di comunicazione. Nella seconda e terza parte del capitolo si farà invece riferimento alla letteratura operativa relativa a brand management e customer management, introducendo il caso Bata.

2.2 Heritage marketing

Per iniziare a trattare il tema dell'heritage marketing è bene in primis definire brevemente il concetto di "heritage". Il concetto è vago e molto ampio, infatti coinvolge sia dimensioni intangibili ed immateriali del passato, sia valori storici da tramandare nel presente. Inizialmente il termine veniva utilizzato in riferimento all'arte ed alla cultura, per trattare di musei e palazzi d'epoca, ma successivamente si è esteso anche ad aspetti antropologici e costumi sociali.

Il termine "heritage", ampiamente utilizzato nel campo della comunicazione, spesso si riferisce al patrimonio storico di un marchio (brand heritage) o di un'azienda (corporate heritage). Il concetto di heritage marketing riguarda le strategie di marketing che sfruttano questo patrimonio storico per consolidare la posizione di un marchio sul mercato.

Il brand heritage rappresenta un aspetto dell'identità del marchio basato sulla sua longevità e storia. Deriva da una relazione consolidata con il mercato, sviluppata nel tempo attraverso l'interazione con i suoi utilizzatori. Include gli attributi del marchio, i

valori intangibili associati e altri elementi a lungo termine come la reputazione e la longevità.

Nel contesto dell'heritage marketing, vengono attuate una serie di iniziative per valorizzare il patrimonio storico dell'azienda al fine di costruire o rafforzare l'immagine e la reputazione del marchio presso il pubblico di riferimento. Queste strategie si basano sulla tradizione e mirano a trasmettere l'identità e la personalità del marchio attraverso immagini e oggetti legati alla sua storia aziendale.

Un esempio di queste iniziative sono le campagne pubblicitarie di retro-branding, che cercano di coinvolgere emotivamente i consumatori rievocando i ricordi legati all'uso dei prodotti. Queste campagne mirano a suscitare un sentimento di nostalgia, incoraggiando i consumatori a identificare parte della propria storia con il marchio e i suoi prodotti.

Se quindi heritage si lega a valenze culturali e di trasmissione del passato, il marketing si associa a campi economici e si basa sull'idea che ogni bisogno e desiderio dell'individuo si possa appagare tramite prodotti e servizi.

2.3 Letteratura

Nel seguente paragrafo verrà trattato il tema dell' heritage marketing attraverso gli studi di alcuni tra gli studiosi che hanno contribuito maggiormente a farne una disciplina accademica ed a renderlo popolare tra i marketers.

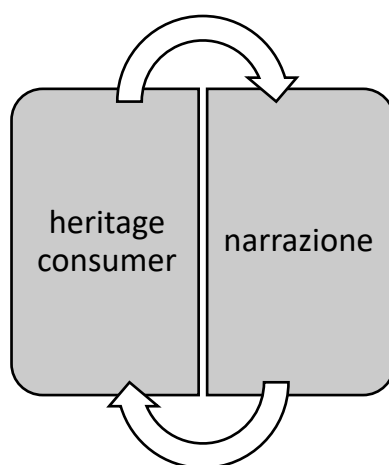
Già negli anni novanta, Susan Pearce, studiosa britannica di scienze museali, ha messo in luce come le collezioni, il modo in cui vengono organizzate e promosse, coinvolgano il pubblico (e gli stessi collezionisti e conservatori) attraverso connessioni emotive e creazione di significati⁴².

Un concetto fondamentale nel suo pensiero è quello dell'*heritage consumer*, ossia il consumatore di patrimonio, in quanto persona che fruisce attivamente al patrimonio culturale e lo interpreta. Questo spettatore non risulta passivo, ma viene coinvolto intellettualmente ed emotivamente nell'interpretazione del patrimonio.

Un altro concetto fondamentale per Susan Pearce è la centralità della narrazione. Infatti le storie risultano fondamentali per trasmettere il valore ed il significato del patrimonio

⁴² Pearce, Susan M., ed. *Interpreting objects and collections*. Psychology Press, 1994.

culturale, proprio per questo motivo ciò che viene raccontato dev'essere significativo e coinvolgente per risuonare nel pubblico.



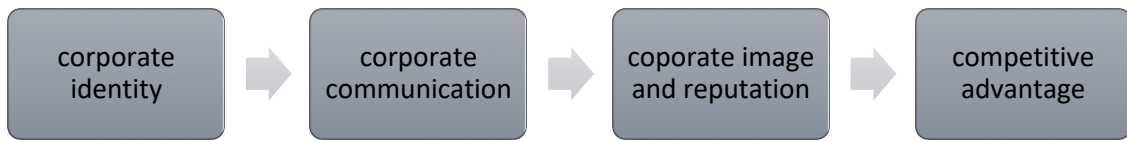
Il grafico proposto permette di contestualizzare come l'*heritage consumer* riceva informazioni inerenti al patrimonio e riesca ad attribuirne un significato attraverso la storia e la narrazione connessi ad esso. Un fattore decisivo risulta perciò l'autenticità di questa narrazione, che dev'essere vera e permette di creare una connessione emotiva al consumatore.

Un altro accademico britannico ad aver contribuito alla letteratura dell'*heritage marketing* è John M.T. Balmer, il suo contributo si fonda principalmente sull'utilizzo del patrimonio storico e culturale per costruire e promuovere il marchio dell'organizzazione⁴³.

Nei suoi scritti si possono riconoscere chiaramente tre elementi importanti: l'identità del marchio ed il suo patrimonio culturale, che devono dare una base solida che permetta di differenziarsi dai concorrenti e mettano in evidenza la storia e la tradizione dell'organizzazione; l'autenticità, intesa come trasparenza e coerenza nelle comunicazioni attraverso il branding ed il marketing; il coinvolgimento; infatti, Balmer mostra come il consumatore debba essere coinvolto attivamente nella valorizzazione del patrimonio⁴⁴.

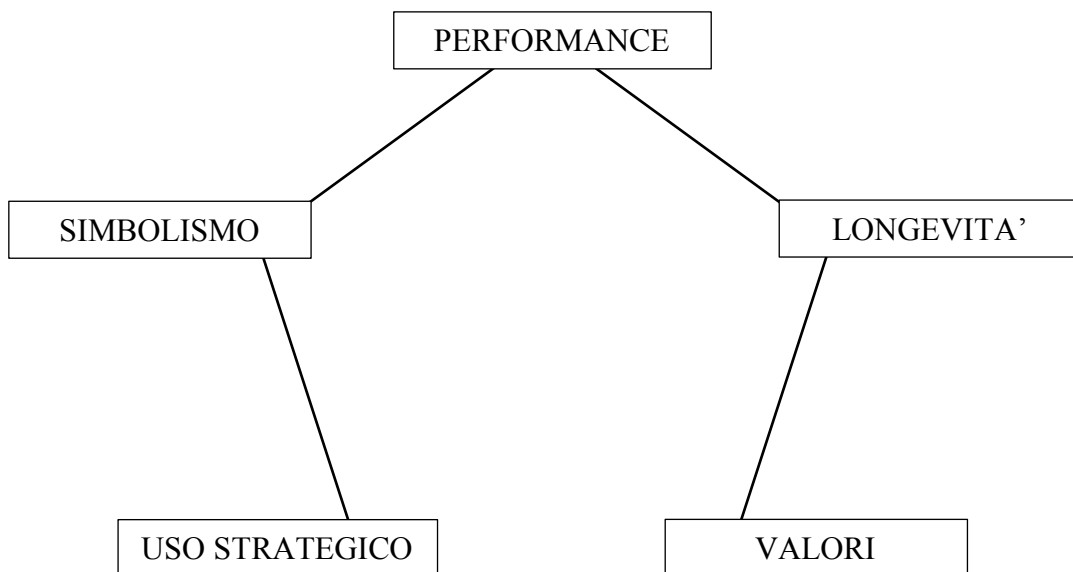
⁴³ Balmer, John MT. "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?." *Corporate Communications: An International Journal* 18.3 (2013): 290-326.

⁴⁴ Balmer, John, and Stephen Greyser. *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge, 2003.



Nel grafico proposto, che riprende lo schema proposto da Balmer⁴⁵, si può vedere come l'identità del brand attraverso la comunicazione riesca a creare un'immagine ed una reputazione. Utilizzando nel modo corretto tutti gli strumenti a disposizione, usando l'identità del brand correttamente, coinvolgendo il consumatore e rimanendo coerenti nelle strategie, questo potrà portare un vantaggio competitivo che permetta di differenziarsi dai brand rivali.

In un altro articolo con i coautori Mats Urde e Stephen A. Greyser, Balmer⁴⁶ sulla base dello studio di alcuni casi studio relativi a brand globali consolidati, identifica cinque elementi sui quali misurare il quoziente di heritage brand: 1 performance; realizzate nel tempo e riconosciute dalle diverse categorie di *stakeholders*; 2 longevità; 3 valori guida; 4 uso strategico della storia per la costruzione dell'identità aziendale; 5 simbolismo.



⁴⁵ Gray, Edmund R., and John MT Balmer. "Managing corporate image and corporate reputation." *Long range planning* 31.5 (1998): 695-702.

⁴⁶ Balmer, John, and Stephen Greyser. *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge, 2003.

Secondo gli autori, ogni brand ha la sua storia, ma questa non necessariamente definisce l'identità e solo in alcuni casi si trasforma in eredità storica del brand e diventa un vantaggio competitivo. Infatti viene evidenziato come la longevità in sé del brand non risulta come brand heritage, ma questa può essere un elemento chiave.

Per fare in modo che il patrimonio storico ereditato dall'impresa diventi una garanzia di credibilità e successo è necessario comunicare nel modo corretto il passato, attraverso una serie di strumenti, per far in modo di rivestire la storia con un alone di fascino e suggestione per differenziarsi dai concorrenti e attirare clienti. Seguendo questo punto di vista è eloquente come la longevità aziendale non si limiti più ad essere la capacità di permanere nel mercato, ma diventi un elemento strategico per raccontare la cultura e l'identità dell'impresa tramite il potere della narrazione e renda unici e distintivi i prodotti aziendali.

Due studiosi italiani hanno invece trattato l'heritage marketing in chiave più operativa e contestuale.

Il sociologo, esperto in heritage marketing, brand identity e corporate communication Marco Montemaggi identifica l'"heritage" con il ricco patrimonio storico posseduto da molte aziende in tutto il mondo⁴⁷. Questo patrimonio testimonia spesso una lunga tradizione di eccellenza produttiva e una storia aziendale straordinaria che è motivo di orgoglio non solo per il nostro Paese, ma anche per molti altri Paesi europei.

Prosegue spiegando come non sorprende che numerosi marchi italiani ed europei abbiano istituito musei e archivi aziendali (in Italia se ne contano più di 200), dove vengono conservate e comunicate le abilità produttive consolidate nel tempo, diventando così non solo un valore culturale, ma anche un patrimonio aziendale.

L'utilizzo delle strategie di heritage marketing consente alle aziende di trasformare la propria storia in un potente strumento di branding, marketing e comunicazione a vantaggio del proprio business. Per molti marchi, poter mostrare il proprio passato di successo rappresenta un ulteriore vantaggio competitivo sul mercato, consentendo di acquisire maggiore autorevolezza, differenziarsi dai concorrenti, creare un senso di appartenenza esclusivo per i clienti e promuovere una cultura aziendale autentica tra i dipendenti. Questa opportunità è particolarmente rilevante nei nuovi mercati

⁴⁷ Montemaggi, Marco, and Fabio Severino. Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo. Vol. 666. FrancoAngeli, 2007.

internazionali, dove il prestigio di una storia consolidata può fare la differenza rispetto alla concorrenza.

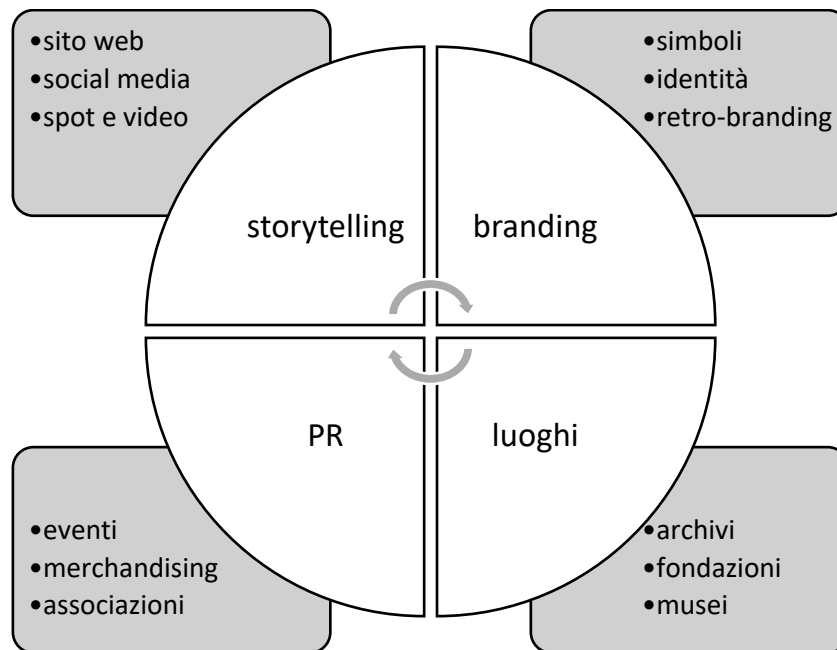
Il messaggio fondamentale, che racchiude il suo pensiero, è che la storia di un'azienda è unica ed irripetibile e rappresenta un'importante risorsa distintiva che non può essere replicata né falsificata. È ciò che rende ogni azienda unica e diversa da qualsiasi altra.

Negli ultimi decenni la longevità dell'impresa è stata identificata come uno dei fattori per il successo aziendale duraturo. Ma solo recentemente, con l'heritage marketing si è delineato un nuovo modo di comunicare l'unicità ed il valore aggiunto dell'impresa, attraverso il patrimonio storico della stessa e la sua identità.

Questo pone il focus sulla “celebrazione del passato” e di come questo permetta di creare un rapporto di empatia e fiducia con il cliente, ma soprattutto coinvolgendolo emotivamente, valorizzando il patrimonio storico aziendale. La forza identitaria racchiusa nel passato delle imprese storiche emerge negli elementi che contribuiscono al concetto di corporate brand heritage, ossia l'identità del brand che si fonda sulla storia e la longevità dell'impresa. Usando l'eredità di un brand come mezzo, ci si può differenziare in modo netto dalla concorrenza, instaurando un rapporto con il cliente, fondato sul potere evocativo della storia e delle tradizioni.

Sempre in chiave operativa, appare utile il framework interpretativo proposto da Angelo Riviezzo, Antonella Garofano e Maria Rosaria Napolitano⁴⁸ dove si possono definire quattro categorie di strumenti che possono essere utilizzati per nutrire una strategia di heritage marketing:

⁴⁸ Garofano, Antonella, Angelo Riviezzo, and Maria Rosaria Napolitano. "Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix." *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage* 10 (2020): 125-146.



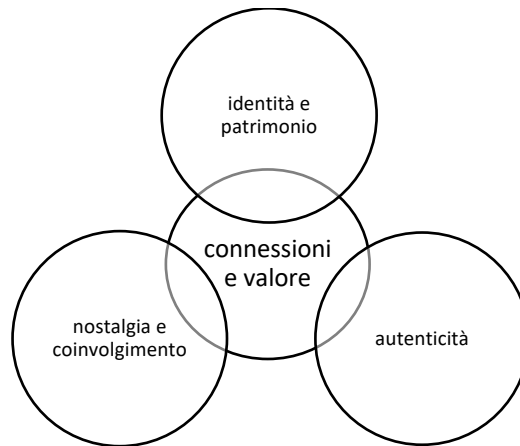
STORYTELLING: questa categoria include tutte le strategie e gli strumenti in cui viene spiegato il potere della narrazione attraverso la storia dell'impresa, per coinvolgere gli stakeholders, interni ed esterni. Le tappe e la storia dell'azienda possono essere raccontate in più modi: sito web aziendale, post sui social media, spot e video corporate su vari media, monografie ecc.

BRANDING: nella categoria del branding vengono incluse le attività di marketing svolte dall'impresa per comunicare e posizionare il brand utilizzando la storia, facendo leva sugli elementi emozionali e simbolici al fine di rafforzare la brand identity, e marchiare in modo positivo sia a livello di conoscenza che a livello di fedeltà. Spesso vengono utilizzati simboli ed elementi storici nel brand, insieme ad attività di retro-branding per accrescere il potere evocativo.

P.R.: nella categoria di Public Relations possiamo contare eventi, prodotti ed il merchandising che vengono creati per celebrare i personaggi ed i momenti più importanti della storia aziendale, oltre alla partecipazione ad associazioni che celebrano le imprese storiche a livello nazionale ed internazionale.

LUOGHI: nell'ultima categoria possiamo includere le strutture ed i luoghi dove è possibile trasmettere, valorizzare e conservare la storia e la memoria aziendale, come ad esempio archivi, fondazioni e musei d'impresa. La corretta gestione di questa categoria ha ottimi risvolti soprattutto a livello sociale e culturale per il territorio di appartenenza e le comunità.

Nel seguente paragrafo si presenta un modello, costruito sulla base della letteratura citata in precedenza, che permetta di studiare il caso Bata, cogliendone le specificità.



- Identità e patrimonio: elementi fondamentali per la creazione e la gestione dell'heritage marketing di un'impresa sono l'identità e la storia dell'impresa. Questi fanno parte della vita dell'impresa e si legano a valori ed immagini e rappresentano il biglietto da visita del brand nel mondo. L'identità è intrinsecamente legata al patrimonio storico e culturale dell'impresa.
- Autenticità: affinché identità e patrimonio siano una base solida per procedere in un percorso di heritage marketing è necessario che tutte le informazioni siano veritiere ed autentiche. La storia dell'impresa e gli archivi storici hanno dunque un ruolo importante in questo processo.
- Nostalgia e coinvolgimento: tuttavia la storia e il passato di un'impresa non sono sufficienti a creare valore. Per fare in modo che la storia crei valore è necessario creare una narrazione che coinvolga emotivamente il consumatore e gli permetta di attribuire significati ai vari elementi con cui entra in contatto.

Dopo aver presentato singolarmente gli elementi che compongono il modello, risulta necessario spiegare la relazione tra essi. Partendo dal primo elemento, ossia l'identità ed il patrimonio, questo compone l'immagine dell'impresa e del brand. Rappresenta il primo impatto e contatto del consumatore con l'impresa.

L'elemento identitario e del patrimonio culturale vengono influenzati dal secondo componente del modello, infatti l'autenticità della narrazione della storia e della

presentazione del brand supporta l'immagine positiva e longeva del brand, o viceversa può condannare il brand a non avere successo e perire, commettendo errori banali come il racconto di storie ed informazioni non veritiere o non verificate (che una volta scoperte e divulgate danneggiano permanentemente, o quasi, l'immagine del brand).

L'ultimo step del modello proposto aggiunge e supporta la narrazione e la presentazione del brand al consumatore in modo tale che questa acquisti valore ed importanza. Infatti in base al consumatore che si vuole coinvolgere ed informare si possono presentare informazioni storiche e narrazioni in modo diverso, spesso ponendo accezioni positive negli ambiti di maggior interesse per il nostro consumatore.

In sintesi, gli elementi del modello interagiscono tra loro e vengono influenzati gli uni dagli altri. L'unione di queste tre parti permette di creare ed alimentare un'immagine positiva del brand nel tempo.

L'utilizzo corretto ed integrato degli elementi presentati permette alle imprese di differenziarsi rispetto ai concorrenti e di creare valore e connessioni con il consumatore, portando quindi un vantaggio competitivo.

Il modello presentato risulta particolarmente adatto al brand Bata perché ci permette di analizzare singolarmente ogni componente e ci mostra come ogni elemento influenzi e venga influenzato dagli altri. Una volta chiarita la dinamica ci permette di categorizzare ogni scelta ed attività di marketing intrapresa, vedendo come queste diano un contributo ad uno o più elementi del modello.

2.4 Heritage nel fashion

L'heritage gioca un ruolo cruciale nel mondo della moda e del fashion, fornendo una base solida per la creazione di brand distintivi e riconoscibili. Le marche che sfruttano in modo efficace il loro patrimonio possono beneficiare di una maggiore fedeltà dei consumatori e di una posizione di vantaggio nel mercato della moda.

I vari modi in cui i brand sfruttano l'heritage nel settore della moda sono:

- **Storia del marchio:** Molte case di moda hanno un passato ricco e affascinante che risale ad epoche passate. Questo passato può essere utilizzato per comunicare l'autenticità e il prestigio del marchio. Ad esempio, le case di moda più rinomate

come Chanel, Burberry e Gucci vantano una lunga tradizione e un'eredità di design che sono parte integrante della loro identità di marca.

- **Icone del design:** Nel corso degli anni, molti marchi hanno creato capi iconici che sono diventati simboli del brand. Questi capi possono essere reinterpretati e reinventati nelle collezioni contemporanee, mantenendo viva la tradizione del marchio. Un esempio classico è il trench coat di Burberry, che è diventato un'icona della moda britannica.
- **Artigianato e qualità:** L'heritage spesso è associato a un artigianato di alta qualità ed a tecniche tradizionali di produzione. Questo può essere un elemento di differenziazione per i marchi di moda che si concentrano sull'artigianato e sulla produzione locale. Marchi come Hermes e Louis Vuitton sono rinomati per la loro maestria artigianale e per la qualità dei loro prodotti.
- **Innovazione attraverso la tradizione:** Nonostante la forte radice nella tradizione, molti marchi di moda utilizzano l'heritage come trampolino di lancio per l'innovazione. Questo equilibrio tra tradizione e innovazione può aiutare i marchi a rimanere rilevanti e interessanti per il pubblico contemporaneo nel corso degli anni.
- **Narrativa di marca:** Raccontare la storia di un marchio è fondamentale per creare un legame emotivo con i consumatori. Le campagne di marketing spesso incorporano elementi dell'heritage del marchio per trasmettere i valori del proprio brand ai consumatori.

Nel caso specifico di Bata vediamo come in alcuni metodi questo si renda particolarmente rischioso:

- **La storia del marchio;** per quanto la storia del brand Bata si possa definire incredibile, costellata di successi e di grandissimi risultati, bisogna guardare con uno sguardo critico ai passaggi più turbolenti di questa. Infatti un aspetto problematico della storia del brand si apre con l'occupazione tedesca durante la Seconda Guerra Mondiale e la nazionalizzazione degli impianti Bata dopo la Seconda Guerra Mondiale.
- **La narrativa e la qualità;** spesso i marchi del fashion come elemento di differenziazione si concentrano sull'artigianato e sulla produzione locale, mentre nel caso di Bata si può vedere come la narrazione riesca a creare un legame emotivo con il consumatore, attraverso le politiche di gestione del personale da

parte dell'azienda. Purtroppo dal punto di vista della qualità, essendo collegato il brand al socialismo ed alla produzione di massa, grazie alle innovazioni implementate da Tomáš Baťa, questo corre il rischio che venga percepito come un prodotto di qualità inferiore rispetto ai competitor.

2.5 Storia e moda

Perché la storia di un brand è particolarmente importante nel settore della moda?

Ci sono vari motivi che possono rispondere o comunque contribuire ad una risposta, sia a livello culturale che commerciale.

Seguendo le parole di Giovanna Motta⁴⁹ *“La moda, pure di difficile definizione, può essere considerata con riferimento al modus (maniera, regola, norma) che sovrintende al cambiamento di stile di ogni epoca. Nella storia politica, economica, sociale, antropologica, ogni segno serve ad indicare un cambiamento che assume nuove forme e nuovi significati e trasmette, attraverso l'immagine di sé, i valori, i codici, i simboli per mezzo dei quali manifesta la sua identità. (...) La moda propone una concezione filosofica ed estetica, afferma un progetto politico ed economico, esprime arte e tecnica, coniuga stoffe, colori, misure costruendo un proprio linguaggio.”*

Inoltre la moda svolge un ruolo importante nella preservazione del patrimonio culturale e storico di una società. Capispalla iconici, tessuti tradizionali e tecniche di produzione artigianale sono tramandati di generazione in generazione, contribuendo a mantenere vive le tradizioni e le identità culturali.

Considerando sia gli aspetti culturali che commerciali possiamo vedere come la storia della moda sia fonte di ispirazione per i designer contemporanei.

I capi iconici del passato, i movimenti artistici e le tendenze storiche sono spesso reinterpretati e reinventati nelle collezioni moderne. Gli stilisti attingono alla storia per creare design innovativi che si ispirano al passato ma che sono adattati alle esigenze e ai gusti contemporanei.

Ragionando a livello prettamente economico, invece si potrà capire come le tendenze della moda seguano un ciclo ricorrente, con stili e motivi che ritornano periodicamente

⁴⁹ G. Motta, 2015, “La moda contiene la storia e ce la racconta puntualmente” Edizioni Nuova Cultura.

alla ribalta. Comprendendo la storia della moda i designer e gli addetti al settore riescono a prevedere ed interpretare queste tendenze cicliche, consentendo loro di creare collezioni che rispondano al gusto del pubblico contemporaneo.

2.6 Brand management

Il brand management è molto complesso e presenta varie sfaccettature, per questo è importante partire dalle basi per trattare questo tema. I brand esistono nella mente di tutti coloro che li utilizzano o entrano in contatto con essi: dipendenti, investitori, media e, soprattutto, i consumatori. In questo paragrafo vengono trattati brand, branding e brand management, mostrando come possano essere riconosciuti, in modo da non essere confusi tra loro erroneamente.

Il termine “brand” secondo Kotler⁵⁰ è un concetto immateriale. Per semplificarlo e renderlo più facile da comprendere, spesso viene equiparato agli elementi di comunicazione marketing più tangibili che vengono utilizzati per sostenerlo - pubblicità, loghi, slogan, jingle, ecc. - ma un marchio è molto di più:

- Un marchio è una promessa.
- Un marchio è la totalità delle percezioni - tutto ciò che vedi, senti, leggi, conosci, senti, pensi, ecc. - su un prodotto, servizio o attività commerciale.
- Un marchio occupa una posizione distintiva nella mente del cliente basata su esperienze passate, associazioni e aspettative future.
- Un marchio è un abbreviato di attributi, vantaggi, credenze e valori che differenziano, riducono la complessità e semplificano il processo decisionale.

Tenendo presente tutto ciò, è chiaro che i marchi non possono essere costruiti semplicemente creando una pubblicità fantasiosa. Se si interiorizza il concetto di "marchio" come una promessa ai propri clienti, è ovvio che può prendere vita solo se si rispetta costantemente quella promessa. Naturalmente, la promessa del marchio deve essere chiaramente definita, pertinente e significativa, per non essere confusa con promesse di marketing esagerate.

⁵⁰ Kotler, Philip, et al. Marketing management 14/e. Pearson, 2014.

Proseguendo il pensiero di Kotler vediamo il branding come il processo di conferire ai prodotti ed ai servizi il potere di un marchio, il che implica attribuire loro un'identità e comunicare al consumatore perché quel prodotto è unico rispetto agli altri, mostrando il valore ed i benefici portati dal prodotto. In questo contesto, le strategie di branding consentono ai produttori ed ai venditori non solo di proteggere la propria identità, identificando l'origine dei propri prodotti, ma anche di promuoverli in modo efficace e differenziato.

Queste attività fungono da supporto nel processo decisionale dei consumatori, aiutandoli a organizzare le informazioni sui diversi prodotti ed a sviluppare associazioni e concetti legati ai marchi. Pertanto, sono cruciali per garantire la fedeltà dei clienti ai prodotti di un'azienda.

Le strategie di branding possono essere basate su attributi fisici dei prodotti, distinti e vantaggiosi, o su attributi intangibili, come il prestigio del marchio e il loro utilizzo. In questo senso, uno degli obiettivi principali è raggiungere un posizionamento specifico del marchio nel mercato e nella mente dei consumatori.

Le attività di branding coinvolgono ogni interazione del cliente con l'azienda lungo l'intero ciclo di vita del marchio, poiché la costruzione e la gestione del marchio dipendono da ogni azione intrapresa dall'azienda nel corso della sua esistenza.

Chiariti i termini brand e branding, possiamo trattare il brand management, tradotto letteralmente come gestione del marchio.

Nel linguaggio del marketing aziendale si può intendere come l'insieme delle attività di gestione (progettazione, produzione, commercializzazione, pubblicità, ecc) di un singolo prodotto o di un gruppo di prodotti affini. A differenza del branding, che si concentra sul miglioramento dell'immagine del marchio, il brand management include tutte le attività riguardanti il marchio.

Entrando più nello specifico del brand management questo comprende la definizione e l'attuazione delle attività di marketing necessarie per creare, misurare e gestire il marchio. Questo si può interpretare come l'insieme di tre momenti fondamentali:

- 1) La definizione del posizionamento e dei valori del brand

Il processo di brand management inizia con una definizione chiara di quello che la marca deve rappresentare e del posizionamento rispetto ad altri marchi. Secondo Kotler, il posizionamento è *“l'atto di definizione dell'offerta e dell'immagine della società, in modo che essa occupi una posizione precisa e di*

ricosciuto valore nella mente del cliente target". Dare una collocazione al brand nella mente dei consumatori è l'obiettivo finale, per massimizzare il vantaggio competitivo potenziale.

Il posizionamento competitivo consiste nel convincere i consumatori di una superiorità, mostrando i vantaggi di quella marca rispetto alle concorrenti e rassicurandoli sui possibili svantaggi.

2) La pianificazione e la messa in pratica delle attività di marketing

La creazione del valore del brand richiede che i consumatori siano consapevoli e possano stabilire associazioni positive, importanti e uniche con il brand. Per ottenere questi obiettivi dobbiamo basarci su tre fattori:

- La scelta degli elementi del brand, ossia le componenti identificative per riconoscerlo.

Questi elementi servono a differenziare ed identificare il prodotto e sono prettamente informazioni visive o verbali. Gli elementi più comuni sono nome, logo, simboli, slogan, personaggi e confezione. Ogni elemento ha vari vantaggi, per questo si cerca di massimizzare il valore ed il suo contributo al brand;

- Le attività di marketing e la loro coerenza con il brand, infatti risulta fondamentale nella programmazione delle attività che le strategie di prodotto, di prezzo, di canale e di comunicazione siano coerenti con i valori ed il posizionamento del brand;
- Le associazioni indirette con il brand (ad esempio il paese d'origine, il canale distributivo, l'impresa o un'altra marca), in questo caso si cerca di far leva sulle associazioni secondarie, le quali possono essere evocate dal brand.

3) Lo sviluppo ed il sostegno al brand

A questo punto vengono considerate le gerarchie ed i portafogli di brand che legano vari brand all'interno delle stesse imprese. Ma anche le varie e possibili strategie di espansione del brand.



2.7 Customer management

Nel seguente paragrafo utilizzando il modello proposto da Luigi Cantone e Marcello Risitano nel paper “Il ruolo delle basi cognitive del valore di marca nella determinazione del comportamento di acquisto del consumatore” andremo ad analizzare il comportamento del consumatore.

Entrando nel dettaglio sono da considerare tre fasi nel comportamento d’acquisto del consumatore:

1° fase: apprendimento/coinvolgimento

In questa fase si intende il pre-acquisto, durante la quale il consumatore raccoglie, seleziona ed interpreta le informazioni e gli stimoli ricevuti rispetto ad oggetti e servizi che potrebbero essere oggetti ad una decisione d’acquisto. Il consumatore può essere coinvolto in modo più o meno intenso, e questo dipende da molteplici fattori, come ad esempio: il prezzo, la performance attesa, la capacità di esplicitare e capire i propri bisogni, il rapporto con la marca, il significato simbolico attribuito ai prodotti e servizi.

L’apprendimento ed il coinvolgimento del consumatore possono essere di tipo intellettuale (razionale) o di tipo emotivo (irrazionale), ma questa duplice tipologia si può ritrovare anche nelle seguenti fasi.

Analizzando il processo cognitivo del consumatore si può vedere come ci siano tre risposte valutative nel processo di apprendimento e coinvolgimento del consumatore:

- risposta cognitiva, sono le informazioni e le opinioni che i consumatori hanno nei confronti dell'offerta e della marca in questione.
- risposta affettiva, misura l'atteggiamento e la percezione del consumatore nei confronti della marca e dell'offerta.
- risposta comportamentale, misura gli acquisti effettivi e le scelte dei consumatori.

2° fase: decisione di acquisto

Nella fase di decisione di acquisto c'è una pluralità di fattori che influenzano ed intervengono tra l'intenzione di acquisto e l'acquisto effettivo del prodotto o del servizio. Esistono casi nei quali l'acquisto avviene senza un'effettiva intenzione pregressa all'acquisto, anche se analizzando meglio andrebbe specificato che non esiste una specifica intenzione pregressa, ma è comunque presente l'intenzione generale di acquistare (ad esempio nei supermercati).

Acquisti impulsivi o non programmati non si limitano al fisico, ma si possono trovare molteplici esempi nel digitale, dove social media e app permettono di acquistare senza dover uscire dalla pagina iniziale.

3° fase: comportamento post-acquisto

Riguardo la fase di post-acquisto per valutare il comportamento del consumatore viene presa in considerazione la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente e la fedeltà alla marca, ossia la percentuale che indica il brand come prima scelta nel processo decisionale delle alternative.

Per ultimo, ma non per importanza, si deve considerare la base cognitiva del valore della marca. Nello specifico vanno prese in considerazione le principali determinanti nei processi d'acquisto come la notorietà, le associazioni di marca e l'immagine percepita del brand.

Le basi cognitive della marca influenzano le tre fasi dando gli input necessari per ciascuna, mentre le tre fasi attraverso l'esperienza e l'uso del consumatore contribuiscono a creare e modificare le basi cognitive della marca. Possiamo vedere quindi come le basi cognitive della marca e nello specifico le principali determinanti permettano al brand di differenziarsi ed avere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Alla luce dell'importanza dell'heritage mostrata dalla letteratura e dal modello interpretativo proposto ora andremo a vedere come il brand Bata ha costruito e usato la propria storia per creare valore e connessioni con il consumatore.

Capitolo 3 - ANALISI DEL CASO BATA

3.1 Presentazione

Nel seguente capitolo cercherò di rispondere alla seguente domanda: “Bata come utilizza il proprio passato?”

Dopo aver categorizzato i vari strumenti di heritage marketing che vengono utilizzati da Bata nella sua strategia, cercherò di spiegare in che modo Bata usa la propria storia per vendere attualmente. In particolare mostrando quali parti della storia valorizza e quali no. A seguito di questo vedremo come il modello proposto nel capitolo precedente ci permetta di vedere il contributo di ogni strumento analizzato.

Infine verrà presentato il brand management di Bata, mostrando le sue caratteristiche.

3.2 Gli strumenti

Nel seguente capitolo utilizzando il framework interpretativo presentato nel capitolo precedente inerente alle quattro categorie di strumenti che si possono utilizzare nelle strategie di heritage, vedremo alcuni esempi utilizzati da Bata e di come questi possano collocarsi e contribuire attivamente al modello proposto.

La prima categoria di strumenti rappresenta lo storytelling; in particolare Bata utilizza due strumenti per alimentare lo storytelling dell’azienda e sono:

Il sito web: questo ci mostra le varie proposte di calzature, ci permette di acquistare e ci mette a disposizione i vari brand del portafoglio Bata.

Inoltre permette di scoprire l’azienda mostrando la sua storia, il suo percorso e spiegando come è diventata negli anni una delle aziende più importanti nel panorama mondiale delle calzature.

In particolare nel sito si tratta la componente storica mettendo in evidenza i seguenti aspetti: le origini, l’innovazione e la social responsibility.

Le origini

Il marchio Bata nasce dalla visione imprenditoriale di Tomáš Baťa, un imprenditore ceco, nel 1894. Baťa ha iniziato la sua attività aprendo una piccola fabbrica di calzature a Zlín, in Moravia (attualmente in Repubblica Ceca). La sua missione era quella di creare calzature di qualità a prezzi accessibili per le persone comuni.

La vera svolta per il marchio Bata arriva con l'introduzione di nuove tecnologie di produzione e di gestione aziendale. Tomáš Baťa ha implementato concetti innovativi come la produzione in serie, l'uso di macchine per la produzione e il sistema di vendita al dettaglio integrato. Questi approcci hanno permesso all'azienda Bata di diventare uno dei primi produttori di calzature al mondo ad adottare la produzione in serie su larga scala.

Negli anni successivi, il marchio Bata si è espanso rapidamente, aprendo filiali in tutto il mondo e diventando uno dei principali marchi internazionali nel settore delle calzature. La filosofia di Tomáš Baťa era basata sull'idea di fornire prodotti di alta qualità a prezzi accessibili per migliorare la vita delle persone. La sua eredità imprenditoriale ha influenzato profondamente lo sviluppo del settore calzaturiero e del retail globale.

L'innovazione

Bata ha sempre continuato ad innovare e investire in nuove tecnologie per migliorare i propri processi produttivi, la qualità dei prodotti e la soddisfazione del cliente. L'azienda ha abbracciato prima l'automazione, poi la robotica ed infine le tecnologie digitali per migliorare l'efficienza e la competitività nel mercato globale.

Nella sua storia alcune delle innovazioni principali portate dal brand sono state:

- L'installazione delle macchinari a vapore per la produzione delle scarpe nel 1899.
- Dopo il viaggio negli Stati Uniti introdusse nuovi macchinari per la produzione di scarpe e questo permise di diventare uno dei primi produttori di massa.



51

La Social responsibility

Tomáš Bat'a credeva che le imprese avessero delle responsabilità nei confronti dei propri dipendenti, e per questo motivo è sempre stato attento spingendo l'azienda a fornire ai suoi lavoratori alloggi, scuole, ospedali, biblioteche e strutture ricreative.

Lo stesso Bat'a lascia, come riportato sul sito dell'azienda, queste parole riguardo all'importanza del benessere della comunità e dei suoi dipendenti: *“la prima condizione per il prosperare della nostra fabbrica è che non la consideriate solo vostra, solo per voi. La nostra fabbrica non è stata costruita allo scopo di garantire l'esistenza dei suoi fondatori. Sono stati motivi più elevati che ci hanno indotto a reprimere le nostre passioni e i nostri capricci se li vedevamo dannosi per la fabbrica.*

Non è successo solo una volta che siamo stati costretti a sacrificare la nostra vita a beneficio della fabbrica e diversi membri della nostra famiglia hanno già fatto questo sacrificio. Abbiamo visto lo sviluppo ed il prosperare del benessere della nostra intera regione come cardine nello sviluppo della nostra fabbrica.

Era il nostro orgoglio e la nostra motivazione continuare il lavoro duro quando vedevamo che la nostra fabbrica portava nuova vita, ancora sconosciuta, nella nostra regione, che il suo sviluppo generale aumentava il benessere e l'istruzione complessiva del nostro popolo”.

⁵¹ <https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-2>

Era il desiderio di creare, fornire continuamente e ad un numero sempre crescente di persone la partecipazione ai benefici forniti dalla nostra fabbrica sia ai dipendenti che ai clienti.

"Finché servite questa grande idea, sarete in armonia sia con i principi naturali che umani"⁵².

Per quanto riguarda il presente, possiamo vedere come questo venga influenzato dalle scelte compiute nel passato e di come tutt'ora queste vengano seguite, direttamente dal sito dell'azienda troviamo questo:

"Non siamo mai stati guidati esclusivamente dai numeri. Abbiamo sempre creduto in una crescita inclusiva del business che coinvolga il benessere delle comunità in cui operiamo. I nostri consumatori sono sempre più consapevoli delle scelte che facciamo e di come tali scelte plasmino il nostro mondo. Crediamo che sia nostro dovere agire come cittadini globali ed utilizzare il nostro marchio per creare un futuro migliore. Ecco perché perseguiamo una strategia integrata basata su tre pilastri fondamentali ed egualmente importanti: pianeta, persone, profitto"⁵³.

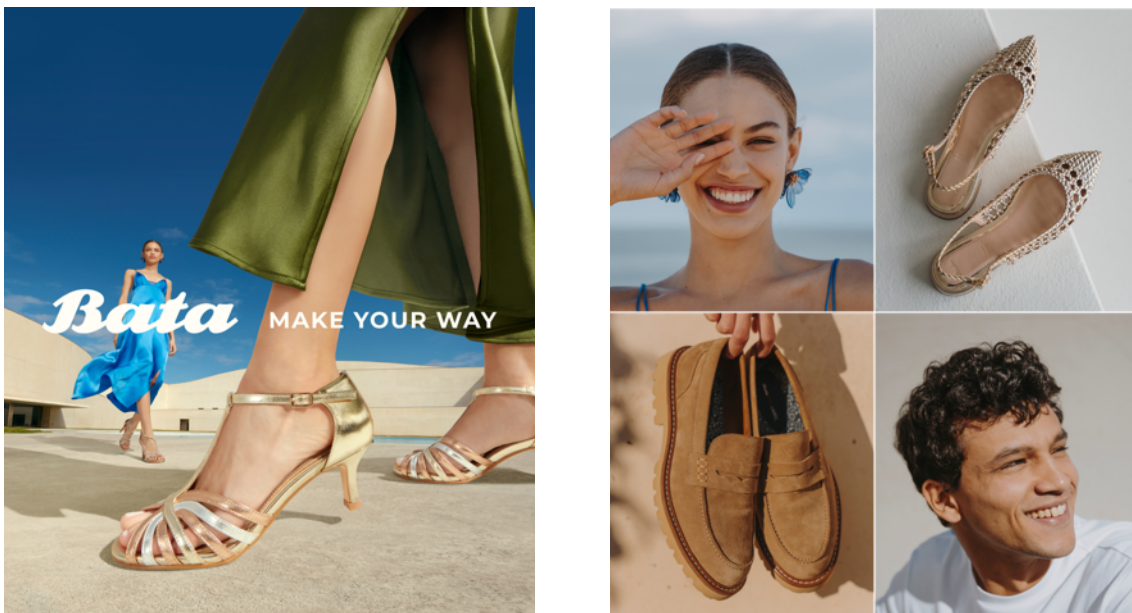
I social; un altro strumento utilizzato dal brand per lo storytelling. Infatti Bata può vantare una presenza massiva e soprattutto attiva nelle varie piattaforme. Questo permette al brand di lavorare sulla propria immagine e sul consumatore.



⁵² <https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-6>

⁵³ <https://www.thebatacompany.com/about-us/>

La seconda categoria di strumenti di Bata proposta riguarda il branding, che utilizza: *Gli spot*; prendendo come riferimento la campagna più recente di quest'anno nella presentazione della nuova campagna SS24⁵⁴ “Bata – MAKE YOUR WAY”⁵⁵ , come riportato nel sito dell'azienda, questa “è un manifesto che celebra ogni nostro passo, sia esso quotidiano o unico nella vita. È l'espressione del potere e della bellezza di fare il proprio cammino nella vita, riflettendo l'importanza della fiducia in sé stessi e dell'espressione individuale. Un invito a esplorare un percorso unici fatto di sfide, trionfi, ricordi, ma soprattutto emozioni.”



Si nota come venga dato un taglio elegante, ma pieno di significato ad ogni “passo” compiuto da ogni consumatore che può interpretare ed attribuire significati ad esso. Infatti come riportato dalla rivista *GDO WEEK*⁵⁶ possiamo vedere come “Per Bata le calzature non sono solo oggetti, ma un mezzo attraverso cui esprimere la propria personalità e raggiungere nuove destinazioni. Grazie ad un know how maturato in 130 anni, le collezioni Bata sono studiate per ogni occasione d’uso con stile e comodità, consentendo alle persone di vivere esperienze straordinarie e creare ricordi indelebili senza rinunciare al comfort”.

⁵⁴ <https://www.engage.it/campagne/bata-va-in-comunicazione-con-la-nuova-campagna-make-your-way.aspx>

⁵⁵ <https://www.bata.com/it/landing-cerimonies-it.html>

⁵⁶ <https://www.gdoweeek.it/la-nuova-campagna-di-bata-e-un-invito-al-cammino/>

Possiamo vedere come anche in passate campagne e immagini pubblicitarie ci sia coerenza ed una certa continuità nel dare un accento elegante ma alla portata di tutti. Cercando di dare importanza alla scelta consapevole del consumatore per ogni sua necessità.



I simboli e i display; un altro strumento molto importante per il contributo identitario di Bata sono i simboli utilizzati, nello specifico il logo (già trattato nel capitolo precedente) e le insegne dei negozi.

I display dei negozi e delle vetrine Bata sono sempre stati un riflesso delle tendenze e dei costumi del tempo; tenendo a mente i valori ed il posizionamento del brand.



Gli eventi sportivi; in passato Bata usò anche questo strumento di comunicazione, infatti fu sponsor ufficiale della Coppa del mondo di calcio nel 1986, vinta dall'Argentina, dove

avvenne uno dei goal più famosi nella storia dello sport e della competizione: “La mano de Dios” di Maradona.



Fece da sponsor anche per il Mondiale di Cricket nel 1987 e in Formula 2 nel 1980 dove mise il brand nel telaio della monoposto di Eliseo Salazar che vinse il mondiale.



Le riviste; per quanto riguarda le riviste il brand negli anni '70, avendo una posizione di rilievo nel settore delle calzature, iniziò a collaborare con le testate più influenti come Vogue, Elle, New York Times e Lui.



I testimonial; prendendo uno dei più recenti possiamo vedere come Bata abbia scelto Luca Argentero come protagonista di spot televisivi e scatti fotografici, dopo il successo della campagna FW22-23, per la presentazione della collezione Bata Red Label della nuova campagna SS23⁵⁷ ⁵⁸.



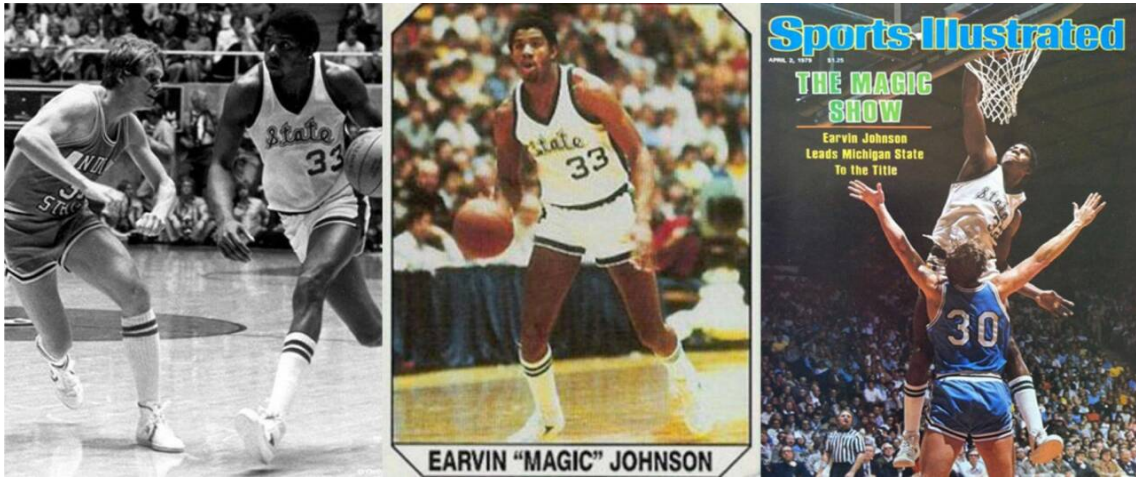
Infatti grazie alla sua naturale semplicità, unita a uno stile elegante, rispecchia alla perfezione il “mood” della collezione: è proprio “Facile essere alla moda” con Bata Red Label il claim della nuova campagna, perché camminare al ritmo degli ultimi trend non è mai stato così semplice.

In passato nel basket le scarpe tecnologicamente avanzate Wilson di Bata che utilizzavano poliuretano leggero per le loro soles anni prima di altri produttori furono un grande successo. La scarpa rimane una delle sneakers più influenti di tutti i tempi. Tanto da

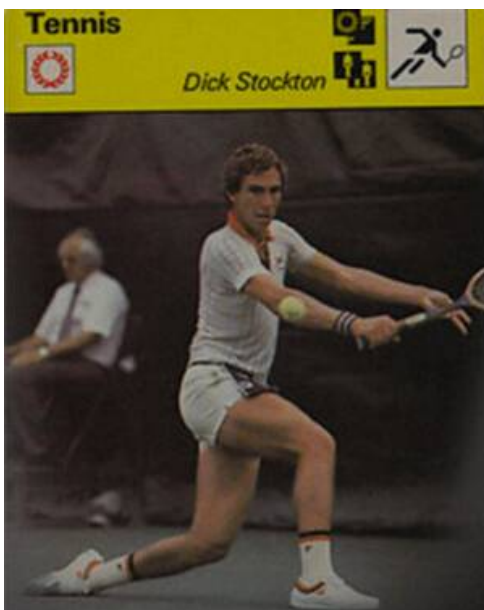
⁵⁷ <https://www.engage.it/campagne/luca-argentero-torna-protagonista-per-bata-sara-testimonial-anche-dello-spot-ss23.aspx#:~:text=Luca%20Argentero%2C%20cliente%20d'eccezione,non%20%C3%A8%20mai%20stato%20cos%C3%AC>

⁵⁸ <https://www.spotandweb.it/news/853459/luca-argentero-protagonista-della-nuova-campagna-di-bata.html#gref>

diventare le scarpe utilizzate agli inizi della sua carriera dall'Hall of famer Earvin "Magic" Johnson.



Per un periodo Bata venne considerata "la scelta dei campioni". Richard Laclede "Dick" Stockton, il giocatore di tennis numero 8 al mondo nel 1978, e Anthony Jacklin, il primo giocatore di golf britannico a vincere l'Open, sono stati tra i molti atleti che hanno sostenuto i prodotti Bata negli anni '60 e '70.



Oltre agli ambiti sportivi Bata operò anche negli ambiti culturali; i due esempi più conosciuti sono: nel film cult "The Big Lebowski" dei fratelli Coen il personaggio principale John Goodman indossa gli stivali di Bata ed il cantante Kurt Cobain che indossa le scarpe Bata.



La terza categoria rappresenta i luoghi dove Bata trasmette e valorizza la propria storia: Esistono ben due musei che permettono di conservare, mostrare e valorizzare il patrimonio dell'azienda:

- A Zlín il Bata Museum.⁵⁹

Il Museo Bata a Zlín è dedicato alla storia e all'eredità dell'azienda Bata. Situato nella città di Zlín, nella Repubblica Ceca, il museo offre ai visitatori un'immersione nella storia e nello sviluppo dell'industria calzaturiera, focalizzandosi in particolare sul ruolo chiave che la famiglia Bat'a ha avuto in questo settore.

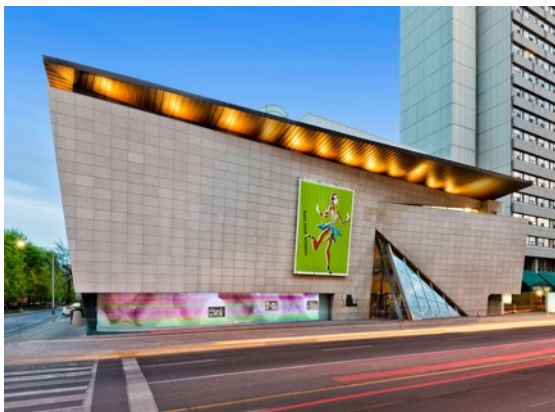
Il museo presenta una vasta collezione di calzature, macchinari, documenti storici e fotografie che illustrano l'evoluzione del marchio Bata, dalla sua fondazione nel 1894 fino ai giorni nostri. I visitatori possono esplorare le diverse fasi della produzione di calzature, dalla progettazione alla fabbricazione, e comprendere l'impatto globale che l'azienda ha avuto sull'industria della moda e sullo sviluppo economico di molte comunità in tutto il mondo.

⁵⁹ <https://www.bata.com/cz/muzeum.html>

Oltre alla sua collezione permanente, il Museo Bata ospita anche mostre temporanee, eventi culturali e programmi educativi che approfondiscono ulteriormente la storia e l'importanza dell'azienda Bata. È un luogo affascinante per chiunque sia interessato alla storia dell'industria calzaturiera e al contributo delle imprese familiari al panorama economico mondiale.

- A Toronto il BataShoeMuseum⁶⁰

Situato a Toronto, in Canada, il Museo delle Scarpe Bata espone regolarmente oltre mille scarpe e manufatti correlati, scelti da una collezione di quasi 15.000 oggetti, all'interno dell'iconico ed premiato edificio progettato dall'architetto Raymond Moriyama. Il BSM celebra lo stile, lo sviluppo e la funzione delle calzature attraverso quattro impressionanti gallerie, con esposizioni che vanno dalle scarpe cinesi per i piedi bendati e sandali dell'antico Egitto a zoccoli per schiacciare castagne e plateaux glamour. Oltre 4.500 anni di storia sono riflessi nella mostra permanente, Tutto sulle Scarpe, mentre le altre tre gallerie presentano mostre temporanee, quindi c'è sempre qualcosa di nuovo da vedere.



La quarta e ultima categoria degli strumenti di heritage proposti sono le Public Relations e Bata nel suo caso utilizza:

⁶⁰ <https://batashoemuseum.ca/about-us/>

Gli eventi, come il Bata Founder's Day.

Si tratta di una giornata dedicata alla nascita dell'azienda. Questa è stata istituita per promuovere e celebrare le iniziative solidali intraprese, come riportato da Sandeep Kataria⁶¹, ceo di Bata Group *“Il Founder's Day è un'occasione per riflettere sul nostro percorso, celebrare i nostri valori e restituire qualcosa alle comunità che ci hanno sostenuto nel corso degli anni. Il Bata Children's Program rappresenta il nostro impegno nel promuovere un cambiamento positivo: unendo le nostre risorse, le nostre competenze e la passione per la responsabilità sociale, possiamo creare impatti duraturi intorno a noi”*.

Le associazioni, come il Bata Children's Program.

The Bata Children's Program⁶² è un'iniziativa guidata dai volontari lanciata nel 2010 che si impegna ad aiutare i bambini svantaggiati nelle comunità in cui Bata opera. L'approccio di The Bata Children's Program è affrontare le preoccupazioni globali dei bambini a livello locale coinvolgendo le filiali di Bata e i dipendenti di Bata come volontari. Bata promuove una cultura aziendale unica di servizio, in cui i dipendenti sono incoraggiati a svolgere un ruolo attivo nel rendere la comunità più sicura, più forte e nello sviluppare luoghi innovativi in cui vivere e lavorare.

Nel sito dell'azienda spiegano che misurano il totale delle ore di volontariato nel paese da parte dei volontari del programma rispetto al numero di dipendenti nelle fabbriche, negli uffici e nei negozi alla fine di ogni trimestre.

3.3 Il caso Bata

Avendo visto la storia del brand Bata nel primo capitolo e gli strumenti che utilizza nel paragrafo precedente possiamo vedere come Bata al giorno d'oggi usi vari approcci per rafforzare la sua immagine e promuovere i propri prodotti:

⁶¹ <https://www.bizcommunity.com/Article/196/348/242686.html>

⁶² <https://www.thebatacompany.com/news/bata-is-supporting-local-initiatives-through-our-bata-childrens-program/>

-La narrazione del brand; Bata parla della sua storia per creare un senso di fiducia ed autenticità. Questo approccio mostra l'azienda come un marchio affidabile e consolidato, capace di evolversi nel tempo, mantenendo i propri valori fondamentali;

-La qualità dei prodotti a prezzi accessibili; questo aspetto viene enfatizzato, sottolineando come queste caratteristiche siano state sviluppate e migliorate nel corso della sua lunga storia e rese possibili grazie alle innovazioni implementate;

-L'engagement con la comunità; Bata sfrutta la propria storia per impegnarsi con la comunità locale e globale. Progetti e iniziative che ricordano il passato dell'azienda aiutano a costruire una relazione più profonda con i clienti, che in questo modo vedono Bata non solo come un'azienda commerciale ma anche come una parte integrante della storia e della cultura locale.

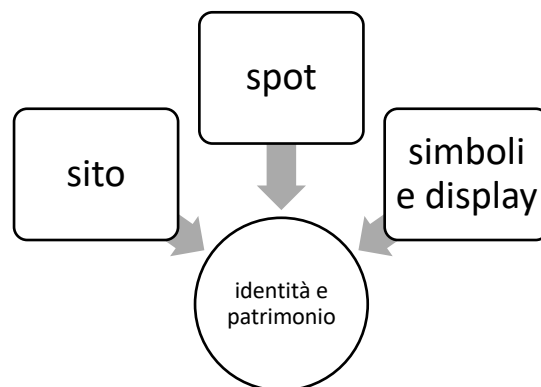
Dopo aver presentato i vari strumenti utilizzati da Bata possiamo vedere come nel modello proposto nel capitolo precedente ogni strumento dia il suo contributo.



Per quanto riguarda l'identità ed il patrimonio questi vengono presentati attraverso:

- Il sito che presenta la storia dell'azienda, i valori ed il patrimonio culturale e storico;
- Gli spot che presentano l'azienda e ne modificano l'immagine, nel caso di Bata in modo elegante, ma comunque accessibile;
- Eventi sportivi, che migliorano l'awareness dell'azienda;
- I simboli ed i display che fanno riconoscere i prodotti e l'azienda tra i vari stimoli visivi che ci vengono proposti.

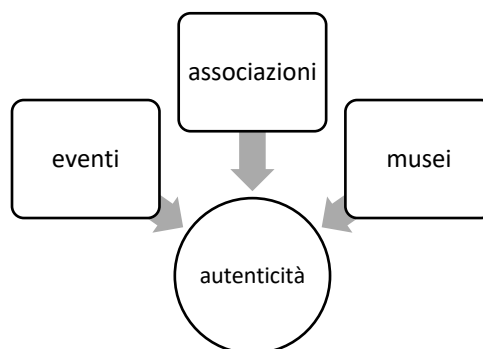
Identità e patrimonio dell'azienda sono dati, ma sono le informazioni che ci permettono di raccontare ciò che la contraddistingue.



La componente dell'autenticità che dev'essere di supporto all'identità ed al patrimonio si può vedere come sia influenzata da:

- Gli eventi organizzati e a cui prende parte Bata;
- Le associazioni che collaborano con il brand;
- I musei che permettono di valorizzare e testimoniare la veridicità di ciò che si racconta.

Questa componente diventa fondamentale nel momento di creare la narrazione che si vuole proporre, facendo in modo che sia veritiera e supportata sia dalla storia, che dalle azioni compiute.

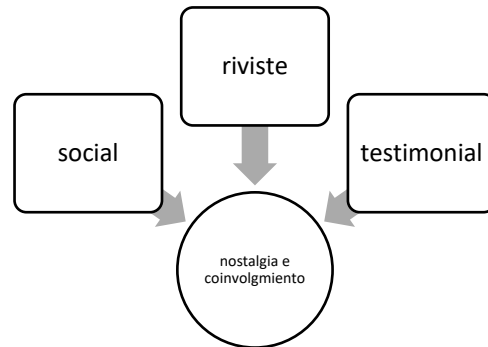


E per ultima la componente della nostalgia ed il coinvolgimento che si crea grazie ad un buon utilizzo di:

- Social;

- Riviste;
- Testimonial.

Questi elementi combinati tra loro permettono di creare un rapporto e di trasmettere emozioni al consumatore.



Come abbiamo visto ogni strumento trova collocazione nel modello proposto e contribuisce al suo elemento principale, ma parallelamente influenza anche i restanti due (ad esempio il sito contribuisce principalmente all'identità ed il patrimonio aziendale, ma apporta anche veridicità e autenticità, mostrando i passi della storia di Bata, e coinvolgimento attraverso l'interazione con il consumatore).

Sommando gli effetti prodotti dai vari strumenti di heritage e di come questi apportino agli elementi del modello vediamo come l'unione dell'identità e del patrimonio dell'azienda, con l'elemento di autenticità a supporto, insieme ad un fattore di nostalgia e coinvolgimento permetta di creare un rapporto stabile, duraturo e di fiducia con il consumatore.

In particolare possiamo vedere come ci siano alcune parti della storia che vengono valorizzate come il welfare aziendale e la qualità dei prodotti.

Associato alla storia dell'azienda fin dall'inizio grazie alla costruzione di città Bata, la prima fu Zlín, comprensive di abitazioni, scuole ed ospedali. Questo si riflette nel presente in quanto Bata dia continuità all'attenzione per i propri dipendenti attraverso programmi di sviluppo professionale e programmi di assistenza e assicurazione medica. Questa tradizione di cura e supporto per i dipendenti si riflette ancora oggi nelle politiche aziendali moderne, che continuano a evolversi per rispondere alle esigenze dei tempi

attuali, mantenendo vivo l'impegno verso il benessere e la crescita della propria forza lavoro.

Per quanto riguarda i prodotti di buona qualità, ma economici sono stati un elemento fondamentale nella storia e nell'evoluzione del gruppo Bata, influenzando sia le sue strategie passate che quelle presenti.

Bata fu un pioniere nella produzione di massa, applicando tecniche innovative per ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Questo approccio consentì di mantenere i prezzi bassi senza compromettere la qualità. L'adozione di macchinari moderni e la standardizzazione dei processi produttivi furono essenziali per raggiungere questi obiettivi.

Nel presente per Bata la gestione della produzione di prodotti di qualità a buon prezzo rimane un pilastro fondamentale della strategia. Questo approccio consente all'azienda di competere efficacemente in un mercato globalizzato e altamente competitivo. La continua ricerca di efficienza produttiva e l'adozione di nuove tecnologie permettono a Bata di mantenere questa strategia senza compromettere la qualità.

A differenza di altre che non vengono prese in considerazione o non trattate come la gestione dell'impresa durante l'occupazione tedesca durante la Seconda Guerra Mondiale, con l'inserimento nelle liste nere britanniche e statunitensi di Jan Antonín Baťa, oppure la confisca e la nazionalizzazione dai governi comunisti delle fabbriche Bata dopo la Seconda Guerra Mondiale.

Questo evidentemente per non rischiare di "macchiare" l'identità di Bata ed i valori connessi.

Concludendo il paragrafo cercando di rispondere alla domanda posta ad inizio capitolo, abbiamo visto come Bata utilizzi la propria storia e valorizzi solamente alcuni dei suoi aspetti. Inoltre vediamo come l'uso del passato si rifletta nelle scelte di oggi e del domani attraverso:

L'eredità di responsabilità, iniziata con il fondatore Tomáš Baťa e portata avanti nel corso degli anni. Oggi, questo impegno si traduce in programmi di sostenibilità ambientale e sociale, come l'uso di materiali e pratiche di produzione etiche;

L'adattamento culturale, infatti forte della sua storia Bata ha la credibilità e l'esperienza per adattarsi a diversi mercati globali. Utilizza la conoscenza accumulata nel tempo per

capire le esigenze culturali e locali, offrendo prodotti che rispecchiano le tradizioni locali ma con la qualità Bata.

3.4 Brand management di Bata

Per la gestione del brand Bata possiamo vedere chiaramente i tre momenti fondamentali trattati nel capitolo precedente nel paragrafo del Brand Management:

- **Posizionamento e valori;** Bata è diventata una delle aziende leader nel settore delle calzature, con una presenza significativa in molte parti del mondo. Proprio per questo motivo il posizionamento di Bata nel mercato delle calzature varia a seconda della regione e del segmento di clientela.

In ogni caso ci sono alcuni punti comuni a più regioni nelle quali opera il brand come:

accessibilità e convenienza; Bata si posiziona come un marchio accessibile e conveniente, offrendo una vasta gamma di calzature a prezzi competitivi;

diversificazione dei prodotti; Bata offre una vasta gamma di prodotti che vanno dalle calzature casual a quelle più formali, adattandosi alle diverse esigenze e preferenze dei consumatori. Questo include scarpe per il lavoro, per il tempo libero, per eventi speciali ed altro ancora;

presenza retail e online; Bata ha una presenza significativa sia nei negozi fisici che online in Europa. Questo permette ai consumatori di accedere ai suoi prodotti attraverso diversi canali di vendita, offrendo una maggiore convenienza e accessibilità.

Per quanto riguarda i valori del brand questi sono 5 e sono elencati come segue nel sito dell'impresa:

- 1) Migliorare la vita. In Bata crediamo di essere parte di ogni comunità in cui operiamo. Ciò significa sostenere i nostri consumatori, i nostri team e la comunità stessa, oltre ad offrire opportunità di crescita personale e

professionale. In quanto Gruppo globale, lavoriamo a contatto con diverse culture e crediamo che ognuna di esse debba essere rispettata.

- 2) Essere audaci. Il coraggio di innovare è sempre stato la pietra miliare della nostra azienda, dalle scarpe di tela che Tomáš Baťa propose quando tutti gli altri in Europa vendevano pelle o legno, all'espansione pionieristica in nuovi continenti a partire dagli anni Trenta.
- 3) Superare le aspettative dei clienti. Bata crede nel superamento dei limiti, nell'andare oltre. Siamo orgogliosi di riconoscere e premiare l'eccellenza, promuovendo una cultura del "fare" in tutta la nostra organizzazione. Questo vale per i nostri prodotti, i nostri servizi ed il nostro personale. Sappiamo che clienti diversi hanno esigenze diverse ed il nostro obiettivo non è soddisfarle, ma superarle, creando un valore intrinseco in ogni prodotto che realizziamo.
- 4) Servire con passione. Per Bata, l'industria calzaturiera è stata una passione di famiglia per tutta la vita, che ha richiesto un duro lavoro da parte di un team affiatato e determinato, che ha ascoltato le esigenze dei consumatori e ha capito come soddisfare al meglio le loro richieste. È questo desiderio di continuare ad offrire i migliori prodotti e servizi che ci aiuta a rimanere all'avanguardia nel nostro settore.
- 5) Conta su di me. Il nostro fondatore, Tomáš Baťa, aveva capito che per fare bene un lavoro bisogna dare l'esempio. Non abbiamo mai dimenticato le parole del nostro fondatore e ancora oggi crediamo che siano vere. Le decisioni che prendiamo sono prese pensando al nostro futuro a lungo termine, non ad un guadagno immediato.

- **Attività di marketing;** che sono molteplici come:
-social media management. L'attività di social media management si basa sulla promozione della brand awareness del marchio e della collezione di

articoli italiani Bata caratterizzata da calzature per uomo, donna e bambini, accessori e molto altro ancora;

-gestione digital pr. In un'era in cui la promozione dell'immagine del brand, dei propri prodotti e dello shopping online diventano parte integrante della strategia social, sarebbe impensabile non includere Instagram, valutato tra le piattaforme social come quello costantemente in crescita. Per favorire ulteriormente la brand awareness del canale e dare visibilità ai prodotti del marchio;

-gestione blog. Contemporaneo, scanzonato, a tratti sarcastico: il Bata blog è stato lanciato dal marchio con l'obiettivo di dare un ulteriore push e aggiungere qualità al lavoro di gestione dei canali di comunicazione online;

-coordinamento della produzione fotografica e video. Foto, video e materiale grafico: il coordinamento con esperti del settore in merito alla produzione di contenuti creativi è il cardine su cui lavorano per comunicare al meglio i tratti distintivi di Bata Italy, valorizzando tutti gli articoli della collezione in corso.

- **Sviluppo e sostegno;** per quanto riguarda il brand Bata per le strategie future il sito aziendale spiega come *“Non siamo mai stati guidati esclusivamente dai numeri. Abbiamo sempre creduto in una crescita inclusiva del business che coinvolga il benessere delle comunità in cui operiamo. I nostri consumatori sono sempre più consapevoli delle scelte che facciamo e di come tali scelte plasmino il nostro mondo. Crediamo che sia nostro dovere agire come cittadini globali ed utilizzare il nostro marchio per creare un futuro migliore. Ecco perché perseguiamo una strategia integrata basata su tre pilastri fondamentali ed egualmente importanti: pianeta, persone, profitto”*.

Inoltre ci mostrano come il gruppo Bata sia diviso in tre business units: Bata, Bata industries (scarpe per la sicurezza sul lavoro) e AW Lab (scarpe sportive) ed abbia più di 20 brand nel suo portafoglio⁶³.

⁶³ <https://www.thebatacompany.com/our-brands/>

OUR BRANDS

Bata

Bata
COMFIT

Bata
RED LABEL

POWER

**NORTH
STAR**

**Bubble
GUMMERS**

LIVE OUTDOORS
WEINBRENNER
• SINCE 1892 •

**AW
LAB**



BATA INDUSTRIALS
THE SAFETY SHOE

Capitolo 4 - CONCLUSIONE

Per concludere i temi trattati è bene comprendere le metriche per valutare le strategie di heritage marketing e di conseguenza valutare il quoziente di heritage brand.

Come trattato nel secondo capitolo, seguendo il contributo di Mats Urde, Stephen A. Greyser e John M.T. Balmer riguardo a casi di brand globali consolidati, possiamo misurare il quoziente di heritage brand di Bata.

Analizzando ogni elemento per quantificare il quoziente di heritage brand vediamo come Bata abbia operato su ognuno di essi:

Performance; per quanto riguarda la performance dell'azienda possiamo dire che sia ottima. Non solo per gli stakeholder interni, ma anche esterni come mostrato dell'infografica presentata nel loro sito⁶⁴;



⁶⁴ https://www.thebatacompany.com/storage/_web/Bata-company-info-2022.pdf

Longevità; come trattato nel primo capitolo Bata viene fondata nel 1894 e come citato nel loro sito da più di 125 anni produce calzature stilose, comode ed a prezzi accessibili;

Valori guida; presentati nel capitolo precedente sono il risultato della visione del fondatore e influenzano tutt'ora il modo di operare e le strategie dell'azienda. Restano chiari e continuano a dettare la direzione verso la quale il brand vuole proseguire;

Uso strategico; si può notare come la longevità non basti a creare un vantaggio competitivo; infatti Bata utilizzando il passato ed il patrimonio aziendale riesce a dare un preciso posizionamento al brand e riesce ad instaurare un rapporto con il consumatore. Non si limita a raccontare la propria storia, ma la presenta cercando di coinvolgere il consumatore nella narrazione;

Simbolismo; i simboli Bata come il logo ed i display giocano un ruolo fondamentale per fare in modo di essere riconosciuti, ma anche di dare continuità all'immagine (con le varie campagne e immagini pubblicitarie mostrate nel terzo capitolo) del brand che presenta prodotti di ottima qualità accessibili a tutti.

In conclusione avendo visto il quoziente heritage di Bata, avendo analizzato alcuni degli strumenti utilizzati dal brand e vedendo come il modello proposto adatta al brand Bata possiamo vedere come questo non sia totalmente un vero heritage brand, in quanto non utilizza il suo passato come elemento identificativo e distintivo rispetto ai suoi competitor, bensì cerchi di competere su altri piani, cercando di non utilizzare il passato e le sue origini per differenziarsi rispetto ad altri brand nel settore calzaturiero.

Nello specifico si può notare come nell'utilizzo dello storytelling dell'azienda vengano tenute le parti di storia che servono per creare una narrazione coinvolgente, mentre le parti che non contribuiscono alla storia che vuole essere raccontata vengano cancellate ed escluse completamente.

FONTI

Bibliografia:

Denti, Giovanni. *Bat'a: architettura e industria*. Vol. 10. Alinea Editrice, 2010.

Bata, Tomas. *Knowledge in Action: The Bata System of Management*. IOS Press, 1992.

Doleshal, Zachary Austin. *In the kingdom of shoes: Bata, Zlin, globalization, 1894–1945*. University of Toronto Press, 2021.

Balaban, Milan, Jan Herman, and Dalibor Savic. "The early decades of the Bata Shoe Company in India: From establishment to economic and social integration." *The Indian Economic & Social History Review* 58.3 (2021): 297-332.

Stabilizing, Strategizing, and Joe Martin. "The Bata Shoe Company, 1876 to 1970: Appraisal of Strategic Global Choices." (2018).

Matlak, Lukáš. "Removing the Jews from the City of Shoes: The Holocaust in Zlín." (2012).

Semmelhack, Elizabeth. "Shoes and Society: Stepping into History at the Bata Shoe Museum." *Her&Mus. Heritage & Museography* 5 (2010): 53-63.

Thomas J. Bata e Sonja Sinclair. 1990. *Bata il re delle calzature*. Stoddart.

Soukalová, Radomila, and Marcela Göttlichová. "The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 342-349.

Denti, Giovanni. *Bat'a: architettura e industria*. Vol. 10. Alinea Editrice, 2010.

Paga, Simone. "Fabbrica e annessi: quando la produzione di scarpe lascia la fabbrica (Bataville, anni '50 -'90)." *Genesi* 3 (2021): 97-120.

Howard, Ebenezer, and Lewis Mumford. *La città giardino del domani*. Asterios, 2017.

Topolcanska, Maria. "Consistenza della città seriale: Batovany (Slovacchia) progettata dagli Architetti di Bata Co." *DC: rivista di architettura/Papeles DC*, núm. 13-14, 2005 (2005).

Mérai, Dóra, et al., eds. *From burden to resource: uses of industrial heritage in East-Central Europe*. Archaeolingua, 2021.

Soukalová, Radomila, and Marcela Göttlichová. "The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 342-349.

Balaban, Milan, et al. "The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s): Between Transnational Vision and Local Settings." *International Review of Social History* 68.1 (2023): 13-40.

Doleshal, Zachary Austin. *In the kingdom of shoes: Bata, Zlin, globalization, 1894–1945*. University of Toronto Press, 2021.

Thomas J. Bata e Sonja Sinclair. 1990. *Bata il re delle calzature*. Stoddart.

Lucci, Paolo, and Stefano Sacchi. *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding: Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, 2014.

Riviezzo, Angelo, Antonella Garofano, and Maria Rosaria Napolitano. "'Il tempo è lo specchio dell'eternità'". *Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane. Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage* 13 (2016): 497-523.

Balmer, John MT. "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?." *Corporate Communications: An International Journal* 18.3 (2013): 290-326.

Garofano, Antonella, Angelo Riviezzo, and Maria Rosaria Napolitano. "Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix." *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage* 10 (2020): 125-146.

Mogaji, Emmanuel. *Brand management*. Springer International Publishing, 2021.

Bertuso, Filippo Luigi. "The Social Brand: LinkedIn per la definizione del marchio digitale dell'organizzazione."

Keller, Kevin, Bruno Busacca, and Maria Carmela Ostillio. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa, 2021.

Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava, and Robert W. Ruekert. "Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue." *Journal of marketing research* 31.2 (1994): 149-158.

Pecot, Fabien, and Virginie De Barnier. "Brand heritage: The past in the service of brand management." *Recherche et applications en marketing (English Edition)* 32.4 (2017): 72-90.

Elliott, Richard H., et al. *Strategic brand management*. Oxford University Press, USA, 2015.

Heding, Tilde, Charlotte F. Knudtzen, and Mogens Bjerre. *Brand management: Mastering research, theory and practice*. Routledge, 2020.

Pearce, Susan M., ed. *Interpreting objects and collections*. Psychology Press, 1994.

Balmer, John MT. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- Seeing through the fog." *European journal of marketing* 35.3/4 (2001): 248-291.

Balmer, John, and Stephen Greyser. *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge, 2003.

Montemaggi, Marco, and Fabio Severino. *Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Vol. 666. FrancoAngeli, 2007.

Bazzanella, Daniele, and Mario Magagnino. "Heritage Marketing: una strategia di valorizzazione del patrimonio storico delle imprese."

Boccardi, Andrea, et al. "The role of heritage and authenticity in the value creation of fashion brand." *International Business Research* 9 (2016): 135-143.

Bernardi, Alberta, Elena Cedrola, and Chiara Luisa Cantù. "Heritage marketing e valorizzazione del territorio: il percorso verso l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda." *Corporate governance and research & development studies: 1, 2021* (2021): 11-30.

Kumar, Vineet, and Werner Reinartz. *Customer relationship management*. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018, 2018.

Cantone, Luigi, and Marcello Risitano. "Il ruolo delle basi cognitive del valore di marca nella determinazione del comportamento di acquisto del consumatore." *Sinergie rivista di studi e ricerche* 70 (2011).

Gray, Edmund R., and John MT Balmer. "Managing corporate image and corporate reputation." *Long range planning* 31.5 (1998): 695-702.

G. Motta, 2015, "La moda contiene la storia e ce la racconta puntualmente" Edizioni Nuova Cultura.

Kotler, Philip, et al. *Marketing management* 14/e. Pearson, 2014.

Sitografia:

<https://www.bata.com/it/chi-siamo.html>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-1>

<https://www.logohistories.com/p/bata-logo-design-history-1969>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-3>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-6>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-2>

<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/gestione-del-marchio/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/heritage/>

https://www.thebatacompany.com/storage/_web/Bata-company-info-2022.pdf

<https://www.yakagency.com/it/portfolio/projects/bata/>

<https://www.thebatacompany.com/>

<https://www.bata.com/it/landing-cerimonies-it.html>

<https://www.gdoweek.it/la-nuova-campagna-di-bata-e-un-invito-al-cammino/>

<https://www.pinterest.it/batashoes/bata-history/>

<https://www.thebatacompany.com/about-us/history/#milestone-5>

<https://www.engage.it/campagne/luca-argentero-torna-protagonista-per-bata-sara-testimonial-anche-dello-spot-ss23.aspx#:~:text=Luca%20Argentero%2C%20cliente%20d'eccezione,non%20%C3%A8%20mai%20stato%20cos%C3%AC>

<https://www.bata.com/cz/muzeum.html>

<https://batashoemuseum.ca/about-us/>

<https://www.bizcommunity.com/Article/196/348/242686.html>

<https://www.thebatacompany.com/news/bata-is-supporting-local-initiatives-through-our-bata-children-s-program/>

<https://www.thebatacompany.com/our-brands/>

<https://simb19.wixsite.com/fact263/post/history-of-bata-company>

http://en.tomasbata.org/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/selfmademan_en.pdf

<https://web.archive.org/web/20071016214433/http://batahistory.com/>

<https://www.nadacetomasebati.cz/odkaz-bata/bata-v-datech/>

<https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/bata-ltd>

<https://www.azuremagazine.com/article/bata-ville-a-shoe-companys-quest-for-global-utopia/>

http://en.tomasbata.org/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/selfmademan_en.pdf

<https://www.logohistories.com/p/bata-logo-design-history-1969>

<https://nationalpost.remembering.ca/obituary/thomas-bata-1065369570/>

<https://www.bata.com/it/bata-nel-mondo.html>

<https://web.archive.org/web/20130925235732/http://www.bataindia.com/heritage.htm>

<https://www.spotandweb.it/news/853459/luca-argentero-protagonista-della-nuova-campagna-di-bata.html#gref>

<https://www.engage.it/campagne/bata-va-in-comunicazione-con-la-nuova-campagna-make-your-way.aspx>