UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

HERITAGE. IL MARKETING CHE FA LA STORIA.
HERITAGE. MARKETING THAT MAKES HISTORY.

Relatore:
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:
RASI FRANCESCA

Anno Accademico 2015-2016

Indice

Introduzione

Capitolo 1 – Dall'heritage marketing allo storytelling e ai musei aziendali

1.1 **– Lo storytelling**

1.2 **- I musei aziendali**

1.2.1. **L'archivio storico**

1.2.2. **Il museo d'impresa**

1.3 **– Il Brand**

Capitolo 2 – Heritage marketing, il made in Italy

2.1 **– La territorialità del marketing**

2.2 - **Il rapporto tra marca e territorio**

2.3 - **I distretti industriali o territoriali e lo sviluppo locale del saper fare**

2.4 **- Il Made in Italy**

Capitolo 3 – Case History – Amarelli

3.1**– Il museo "Giorgio Amarelli"**

3.2 **- La nuova comunicazione tra sito internet e social media**

3.3 **- Strategie di comunicazione**

Capitolo 4 – Conclusioni

Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è quello di studiare e valutare l'importanza della storia per un rilancio aziendale facendo rivivere al consumatore quel passato che ha permesso all'impresa di accumulare l'esperienza necessaria per valorizzare il presente.

Saranno sviluppate tutte quelle tematiche che compongono l'heritage marketing e su cui le imprese di oggi fanno riferimento per un'identificazione univoca nel mercato moderno.

La crisi degli ultimi anni ha moltiplicato esponenzialmente il valore della tradizione, della storia e delle storie connesse ad un prodotto, conferendo così al brand il valore aggiunto dell'affezione da parte del consumatore.

L'impresa valorizza il proprio heritage per apparire sempre più "storica" e sempre meno "vecchia".

Dall'altra parte il consumatore sta diventando sempre più maturo e si affida alla solidità dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi e non più al sensazionalismo di un mercato innovativo.

Nel primo capitolo si affrontano due dei principali componenti dell'heritage marketing. Lo storytelling, ovvero le storie di impresa, rappresenta la tradizione orale e scritta della storia dell'impresa stessa. Le testimonianze di queste storie si ritrovano nei musei d'impresa, che raccolgono "pezzi di storia dell'impresa".

La pubblicizzazione di queste raccolte di esperienze è stata importante vetrina di comunicazione che ha permesso alle aziende di sperimentare la nascita dell'heritage marketing.

Il tutto nasce dagli Archivi storici aziendali che da semplici archivi cartacei di vecchie pratiche, hanno assunto il ruolo di protagonisti, ponendo le basi per una ricerca storica aziendale. Gli archivi sono così diventati testimoni reali dell'esperienza accumulata nel tempo, creando un nuovo tipo di marketing basato sulla storicità ed esperienza, l'Heritage marketing.

Il secondo capitolo si inoltra nel tema affrontato spiegando lo stretto legame tra il brand ed il territorio con il quale è strettamente legato, continuando a suscitare nel consumatore quel senso di sicurezza che lo porta a scegliere un marchio storico e radicato nel territorio piuttosto di un altro.

È proprio ciò che si suscita nel consumatore lo scopo del marketing e questo porta a creare

nel suo ideale un'immagine di familiarità intrecciata con il luogo di provenienza che rende il marchio più vicino al consumatore stesso, o avvicinarlo familiarizzando con lui.

Si arriva così inevitabilmente al Made in Italy, il tipico brand che fa dell'italianità la sua forza. La storia italiana ricca di arte e cultura ne ha senza dubbio aiutato lo sviluppo, ma è stata legare il prodotto alla terra natia la mossa vincente.

L'ultimo capitolo, infine, presenta uno dei più rappresentativi casi di Heritage marketing. Si tratta di quello sviluppato dalla Amarelli, ditta produttrice di liquirizia.

Questa azienda è riuscita ad intrecciare la tradizione, la storia ed il legame con il territorio per proiettarsi nel futuro puntando sul suo passato. La sua storicità è indubbia e così l'ha sfruttata con museo aziendale, confezioni storiche, sito internet improntato sul suo passato. Anche le sue radici sono ben evidenziate, sottolineando sempre la sua provenienza da Rossano Calabro, da sempre patria della migliore liquirizia. Un esempio di Made in Italy esportato nel mondo, testimoniato dalle sempre maggiori vendite all'estero e all'estensione del sito web nelle lingue Spagnolo, Francese, Tedesco oltre al già presente inglese.

Il Case History presentato è quindi uno dei migliori esempi di Heritage marketing, perché riassume nella sua storia tutti quei temi affrontati nel corso della mia tesi.

L'Heritage marketing è più che mai utilizzato in questo presente, per guardare al futuro puntando sul passato.

Capitolo 1

Dall'heritage marketing allo storytelling e ai musei aziendali

Tutto ciò che è patrimonio economico-culturale è la storia di un luogo, di un marchio o di un prodotto. L'heritage è quanto di più impregnato di senso nell'immaginario collettivo.

Tradotto dall'inglese il termine "heritage" significa "eredità". L'eredità rappresenta quel patrimonio complesso costituito da tutto ciò che il passato ha trasmesso al presente e che definisce l'identità di un territorio, di una popolazione, di un gruppo sociale.

Serbatoio di contenuti e valori radicati nel livello più profondo dell'identità e della cultura di un'impresa.

L'ambizione è quella di dimostrare come l'utilizzo del patrimonio industriale sia una risorsa strategica per le politiche di marketing, branding e comunicazione di un'azienda.

Il concetto di base che le aziende si impongono di fare è quello di creare un valore aggiunto sui prodotti e suoi marchi, in grado di differenziare la produzione rispetto a quella di imprese appena nate o ai prodotti bianchi.

L'obiettivo dell' heritage marketing è quello di raccontare come la storia dell'impresa possa essere un valore non solo agiografico da utilizzare in comunicazione, ma anche un vero e proprio strumento per attuare politiche di analisi di mercato, storicizzare la propria cultura distintiva, attraverso la rievocazione di tradizioni imprenditoriali di durata decennale, secolare e a volte anche oltre, come ad esempio: la spettacolarizzazione di anniversari e compleanni aziendali, confezionati sotto forma di veri e propri eventi di comunicazione a forte potenziale mediatico, ma lontani dal limitarsi ad un uso puramente pubblicitario e autopromozionale – la tradizione possa essere assunta come una vera e propria piattaforma relazionale, in grado di rafforzare l'identità di un'organizzazione e di facilitare le interazioni di qualità con i portatori di interesse.

Rafforzando sempre più le tradizioni nell'ambito aziendale, si è passato a farne motivo di vanto anche al grande pubblico, fino a basare il proprio marketing sulla solidità delle radici della

stessa. Nasce quindi l'esaltazione della propria storia come mezzo per il raggiungimento di una visibilità fino ad allora ricercata tramite l'evidenziazione dell'innovazione dei propri prodotti.

Si è passati dal colpire il pubblico con le sensazionali innovazioni, a rassicurarlo con una storia solida, ricca di tradizioni che pubblicizza un prodotto frutto di quel bagaglio di esperienza di cui l'azienda stessa ha cominciato a farsi vanto.

Questo cambiamento è dovuto alla presa di coscienza che storico non vuol per forza dire "vecchio", ma può essere un punto di forza per rappresentare quell'esperienza direttamente proporzionale all'anzianità dell'azienda.

La riscoperta della tradizione segna un vero e proprio boom contemporaneo, che vede la storia delle imprese o quella dei loro marchi/prodotti affermarsi come una risorsa relazionale da difendere e preservare, assurgendo a valore e contenuto chiave delle strategie di comunicazione rivolte alle molteplici categorie di portatori di interesse.

Il concetto di heritage è debitore di una energica tradizione anglosassone di molteplici studi di diverse discipline dedicate al patrimonio storico-culturale.

Tra gli anni 80 e 90, la parola heritage inizia a dominare in molti discorsi e platee inglesi al fine di risanare un declino di prestigio internazionale. Da sottolineare che la parola heritage, di radice latina, era già usata in epoca rinascimentale per indicare la successione di una proprietà trasmessa per eredità.

Nascono così i primi fondi per la conservazione e la ristrutturazione di proprietà storiche inglesi di interesse nazionale (National Heritage Acts 1980-1983). E' in questo modo che verranno variati interventi ed individuati nuovi organismi e commissioni di controllo e gestione del patrimonio nazionale inglese, come: National heritage Memorial Fund, English Heritage (pone ufficialmente l'heritage sul mercato come la merce da esibire, vendere e da far sfruttare). Grazie alla rivoluzione industriale l'heritage trova la strada della modernizzazione attraverso un'acuta conoscenza della vulnerabilità del patrimonio territoriale nazionale: alla preoccupazione di conservare il carattere fondamentale di un luogo, di un edificio, di un'opera d'arte nel contesto di un mondo in trasformazione e quindi in pericolo di conservazione. È proprio così che si apre la strada all'affermazione di una nuova disciplina: conoscenza di un valore territoriale da conservare nelle sue specificità nel senso nazionale e comunitario.

Attraverso questi cambiamenti la parola heritage diventa di attualità, approdando in Europa. L'Europa "l'adotta" incorporandola in molti progetti di valorizzazione del proprio territorio. Pertanto, si può dire che l'heritage trova origine negli studi dei beni culturali e del turismo per

arrivare oggi, attraverso vari passaggi evidenziati sopra, all'applicazione nel campo del marketing territoriale e culturale.

Negli anni più recenti, dopo gli anni ’70, è iniziata una progressiva attenzione ai temi inerenti alla cultura d'impresa associando come il passato, il presente, e il futuro di una marca o di una impresa possano influenzare il loro posizionamento nel mercato e nell'interesse dei consumatori. Questa nuova corrente all'inizio comprendeva molteplici tradizioni nel campo delle scienze sociali, economico manageriali e storico umanistiche, oggi convergenti su un comune interesse per storia, memoria comunicazione d'impresa.

In Italia, invece, l'interesse per questa nuova disciplina prende piede nella seconda metà degli anni '70, per poi affermarsi intorno alla fine degli anni '90, creando un vero e proprio filone scientifico specializzando sull' industrial heritage.

L’istituzione di un archivio o un museo storico, il festeggiamento di un anniversario aziendale rappresentano, quindi, le espressioni più esplicite di una strategia di storicizzazione del brand: il primo passo per riconoscere l’heritage come una dimensione chiave dell’entità di marca.

La comunicazione della memoria aziendale oggi si può avvalere di una più estesa strumentazione: canali in grado di orchestrare una narrazione di qualità sempre più polifonica e cross-mondiale, non più confinata a contesti tradizionali quali eventi celebrativi, archivi e musei d’impresa. Il patrimonio storico aziendale funge da contenuto unificante per molte iniziative di comunicazione.

Oggi, la comunicazione heritage viene supportata da una pluralità di strumenti come la pubblicità, punto vendita, packaging e sistema di prodotto, editoria aziendale, digitale, cinema d’impresa, formazione.

La pubblicità resta a tutt’oggi indiscussa, soprattutto per i beni di largo consumo. L’advertising si conferma il cuore delle strategie di comunicazione di marketing per sostenere lo sviluppo dell’attività commerciali dell’impresa nei confronti dei clienti finali, intermedi e di qualsiasi influenzatore di mercato. Lo scopo è quello di promuovere nel suo insieme piuttosto che singoli marchi o prodotti.

Alcuni brand che hanno adottato questo modo di fare marketing sono ad esempio: BNL, Enel, Lidl, Nivea, Poste Italiane che hanno puntato all’esaltazione dell’heritage della marca, focalizzandosi sul richiamo alla tradizione.

L’advertising di oggi è sempre più testimone di quanto conti la storia aziendale. È anche vero però che si sta puntando troppo su retoriche che rischiano di “cadere nel banale” come le

classiche contrapposizioni tra passato e futuro e tra innovazione e tradizione. Il riferimento alla tradizione tende ad imporsi anche sulla linea della comunicazione commerciale e di marketing.

Oggi, la storia aziendale si afferma in una posizione centrale rispetto a molteplici sistemi comunicativi che animano la relazione con i consumatori.

Prendiamo in considerazione l'evoluzione del punto vendita. Si evince che quest'ultimo si caratterizza come una sede che mira non solo all'acquisto, bensì all'incontro e al contatto esperienziale con la marca offrendo un ambiente dove sia possibile valorizzare atmosfere e ambientazioni storiche atte a dar corpo all'immaginario del brand ricorrendo ad una molteplicità di codici sensoriali.

Un'altra strada di successo, che hanno intrapreso in molti, è quella del confezionamento del prodotto mediante un riferimento mirato all'iconografia d'epoca e alla tradizione del design aziendale. L'azienda Amarelli, azienda calabrese che opera nella produzione e commercializzazione della liquirizia, ha rivisitato il packaging commerciale, lanciando nel mercato confezioni di latta in stile vintage, cioè decorate con riproduzioni di immagini del proprio archivio storico.

In particolare, la tradizione si presta ad essere valorizzata nella riedizione di collezioni storiche, volte a riprodurre più o meno fedelmente le produzioni e oggetti di merchandising in stile vintage, esprimendo così una speciale abilità di sfruttare e valorizzare l'eredità storica aziendale, avendo così nel passato una miniera di stimoli per l'innovazione di oggi.

Tra gli strumenti tradizionali troviamo le produzioni editoriali promosse dalle imprese per valorizzare la tramessione organizzativa. Si segnalano in particolare:

- monografie storiografiche;
- edizioni di prestigio legate alle occasioni e anniversari;
- numeri speciali di annuari, periodici, newsletter aziendali;
- documenti e video storici aziendali;
- cataloghi di collezione storiche e mostre retrospettive, variamente inerenti all'azienda;
- libro di benvenuto, volti a presentare l'organizzazione.

Fra i filoni a tutt'oggi meno studiati troviamo un apposito osservatorio nazionale: l'osservatorio Monografie d'Impresa (OMI) attivato dall'Università degli Studi di Verona. Si punta a promuovere la cultura editoriale delle imprese italiane, che si articola in due principali iniziative: un archivio on-line della produzione libraria, storica e contemporanea, promossa dall'imprenditoria italiana; e l'annuale Premio Monografia Istituzionale d'Impresa, lanciato nel 2013.

I tradizionali canali editoriali sono oggi potenziati dal digitale: è quanto dimostra l'effervescenza di siti, radio, televisioni aziendali; atti a declinare il racconto della memoria organizzativa in formati nuovi e interattivi.

Il bilancio sociale è in grado di rappresentare il profilo storico dell'impresa. Si tratta di un documento non ancora obbligatorio in Italia, la cui funzione è ampliare le informazioni economiche riportate nel bilancio di esercizio. In questa specie di rendiconto si trovano le informazioni relative all'identità dell'azienda e alla storia dell'azienda, oltre ad eventuali investimenti realizzati nel campo della cultura e dell'heritage.

Torniamo ora, a parlare delle comunicazioni digitali. Le imprese oggi risaltano sul web il racconto ufficiale della propria storia che segnala una vera e propria affinità con emergenti modelli di integrazione con gli stakeholders e stilemi narrativi della cultura di impresa.

Tra le varie opportunità che offre il digitale troviamo il sito istituzionale, che risulta un canale privilegiato di una rappresentazione storicizzante: il riferimento alla tradizione aziendale tende ad essere uno scopo di guadagno economico. Sul sito la comunicazione della storia aziendale tende a concentrarsi in uno spazio dedicato, il link è inserito in evidenza in homepage e nel menù principale di navigazione.

L'interattività del web permette ai navigatori della rete di immergersi appieno nella rappresentazione della storia aziendale. Una scelta ricorrente delle aziende è quella di riservare un apposito spazio web all'archivio storico o museo, oppure delegare il racconto della storia aziendale a veri e propri siti web autonomi che spesso sono realizzati in concomitanza di particolari ricorrenze celebrative. In altri casi vengono allestiti musei virtuali al fine di allargare gli spazi espositivi aziendali.

La potenzialità del digitale si estende oggi ai nuovi spazi: il web 2.0, avvalendosi dei social network.

Grazie alla vastità del web è possibile ricorrere alla raccolta di memorie orali sulla storia d'impresa. Testimonianze in grado di restituire una living history che si avvale di trascrizione e resoconti audiovisivi di interviste rilasciate dai management o dai dipendenti, clienti e da altri attori aziendali chiave.

Un'altra forma che viene utilizzata è quella di programmi di comunicazione interni, indirizzati ai dipendenti, al personale appena assunto ed al management, volti alla formazione individuale e di team building.

Nell'ambito degli usi contemporanei dell'heritage, gli eventi figurano fra i momenti

celebrativi a più intenso potenziale mediatico e di maggior visibilità. Funzionale alla storicizzazione dell'attività è il festeggiamento di anniversari e compleanni istituzionali, fino ad eventuali ricorrenze centenarie che riguardano l'impresa e i suoi protagonisti, come: l'imprenditore, il fondatore, i marchi e i prodotti. L'obiettivo finale è quello di creare il senso comunitario attorno a momenti cerimoniali, ma anche di un vero proprio intrattenimento e spettacolo. Allo scopo di creare coinvolgimento e senso di appartenenza. Queste rassegne sono in genere estesi a tutti i dipendenti, stakeholders.

Il fine ultimo è di far vivere e reiterare i modi di fare incarnati nella storia di un'organizzazione, cementando fra i suoi membri il senso di una comune appartenenza, stimolando l'incontro e la socializzazione fra i dipendenti, i management e altri soggetti integrati all'impresa (famiglie dei dipendenti, ex dipendenti, partner commerciali, ecc.). Ma essi tendono anche ad estendere la propria risonanza oltre i confini dell'azienda, coinvolgendo un pubblico allargato di interlocutori, come i media, istituzioni, associazioni, altre imprese.

La valenza è di favorire l'incontro diretto con i diversi interlocutori e di spettacolarizzare la storia aziendale fino a imporre l'attenzione pubblica. Tutto ciò per innescare, anche, un processo di investimento di lungo periodo nell'heritage aziendale.

Più in generale, un'occasione celebrativa può diventare lo stimolo per la definitiva istituzionalizzazione, nell'ambito delle politiche aziendali, di un investimento permanete sul brand heritage.

1.1 – Lo *storytelling*

Lo storytelling è uno dei modi in cui si esprime l'heritage marketing, ovvero il racconto organizzato della storia per descrivere le storie d'impresa.

Lo storytelling non è semplicemente un raccontare storie, ma un metodo e una skill life.

Il concetto di storytelling è nato, sotto questo nome, a partire dagli anni '90 negli Stati Uniti, ma le origini di tale tecnica sono molto più antiche, provengono dalla narratologia: si tratta dell'arte di raccontare delle storie (Salmon - 2008).

Questi anni, infatti, sono caratterizzati da un insolito fenomeno definito "the narrative turn",

ossia il dilagare dell'interesse nei confronti delle storie, da tempo ormai accantonate, la cui lettura avveniva nei momenti di svago e l'analisi era relegata agli studi umanistici. Salmon parla di "age narratif", età in cui tutti sembrano ritrovare l'interesse per la narrazione, in cui le marche hanno cominciato a parlare puntando sul loro lato emozionale, in cui la sfida più grande che devono affrontare le aziende è la maniera attraverso cui comunicano la loro realtà nel modo più efficace e credibile possibile, sia all'interno che verso l'esterno.

Lo Storytelling è una delle strategie di marketing esperienziale, che fa leva sulle emozioni che un racconto può suscitare nell'ascoltatore. La narrazione sarà più efficace quanto più riuscirà ad insinuarsi nelle pieghe del nostro vissuto, quanto più riuscirà a sembrare reale e convincente.

La storia d'impresa si costruisce attraverso la somma della storia individuale, strategica e di consumo, che insieme devono colpire il cuore dei consumatori, per incuriosirlo, attirarlo e poi fidelizzarlo.

Sempre di più oggi, nell'immensa prateria della comunicazione, è necessario distinguere il proprio messaggio, è necessario renderlo "udibile" per farlo diventare efficace. E questo vale nell'ambito delle piccole aziende, o addirittura dei singoli lavoratori, così come per tutti gli altri.

E' la fragilità che deriva dall'odierna moltiplicazione delle fonti d'informazione a giustificare, da parte di un'impresa, gli odierni sforzi nel costruire ed imporre una propria autobiografia ufficiale nello spazio pubblico. Un fattore di novità risiede quindi nell'odierna tendenza dello storytelling ad affermarsi come registro espressivo dell'identità aziendale, dunque non più confinato come fino al recente passato alla sola rappresentazione del prodotto/marchio commerciale. L'assunto di fondo è che le organizzazioni siano storie e raccontino storie.

E' nella fortunata vulgata statunitense della metà degli anni Novanta che il paradigma delle "organizzazioni narrative" tende oggi a guadagnare crescente popolarità fra professionisti e studiosi di settore, dando vita ad un vero e proprio storytelling menagement al servizio delle organizzazioni complesse.

Il menagement narrativo è interessato ai modi in cui l'arte del racconto tende ad affermarsi fra le strategie relazionali delle organizzazioni contemporanee, in riferimento dunque non più al solo linguaggio pubblicitario, ma ad un ventaglio allargato di obiettivi e portatori di interesse. Tutto ciò sulla base delle specificità dei testi narrativi e delle loro speciali valenze quale "scorciatoia comunicativa" verso il pubblico: in primo luogo la capacità di operare una semplificazione cognitiva della realtà, grazie alla capacità di ricondurre il nuovo, l'ambiguo ed il complesso ad un orizzonte familiare, dunque immediatamente comprensibile per il destinatario; quindi, una speciale

forza in termini tanto di positivo engagement emotivo quanto di memorizzazione, attraverso la comunicazione di per sè mai neutra ma, al contrario sempre portatore di una sequenza causale tra gli eventi (Weick, 1997) e, dunque di una "morale" più o meno implicita (Fontana, Sassoon, Soranzo, 2011; Fontana, 2009).

Occorre sottolineare come, fino al recente passato, il mito abbia rappresentato la dimensione espressiva privilegiata dalla marca: un'entità, quest'ultima, che soprattutto il linguaggio della pubblicità classica ha contribuito ad inscrivere entro una cornice spettacolarizzante fortemente simbolica di per sè atemporale. Da questo punto di vista, sono le marche iconiche ad esaltare l'orientamento ad una narrazione prevalentemente fantastica e iperbolica dell'immaginario aziendale: un registro tradizionalmente assai distante dagli stilemi e dai prerequisiti storico-documentali necessari ad un posizionamento heritage nel quale, al contrario, la componente affabulatoria tende a prevalere sull'autenticità e sull'interesse a rappresentare con fedeltà gli eventi del passato (Martino, 2013).

Questo può scaturire dal fatto che gli esseri umani desiderano le storie e la pubblicità ha sempre fatto del suo meglio per utilizzare il business dei racconti per costruire un brand (Simon Bond, CMO BBDO).

Come chiarisce Simon Bond, già da molto i pubblicitari hanno compreso a pieno l'importanza dello storytelling. Se è vero che il consumatore medio acquista con il cuore e giustifica il suo acquisto con la mente, allora le campagne che stimolano entrambi gli emisferi (il destro, detto anche razionale, e il sinistro, detto emozionale) potranno creare una connessione reale e duratura con il target prescelto.

Il racconto incontra la pubblicità a partire dal 1930, quando iniziano a diffondersi in America radio e televisione. Già allora i Mad Men americani avevano capito che per suscitare curiosità attesa, aspettative, e fidelizzazione, i messaggi pubblicitari dovevano essere delle storie che raccontassero qualcosa del brand.

Così sono nate le Soap Opera: originariamente concepite come pubblicità a puntate con lo scopo di consolidare la reputazione di alcune aziende produttrici di detersivi, sono diventate in pochi anni un genere autonomo.

In Italia, invece**,** lo storytelling raggiunge il culmine durante gli anni della diffusione massiccia dell'apparecchio televisivo e con il consacrarsi di Carosello, andato in onda per 20 anni (1957-1977) con successo, ancora oggi il carosello viene riproposto in televisione.

Durante gli anni '80, grazie al boom economico, lo storytelling migra sul web. La pubblicità

diventa più breve e concisa rispetto al passato. Pertanto, il brand non è più il centro della storia, ma ciò che la spinge e le consente di esistere. Si creano così narrazioni capaci di catturare il pubblico grazie ad effetti speciali, musiche evocative e immagini emozionanti, il brand può farsi riconoscere, accrescendo l'awareness e la fedeltà del consumatore: lo storytelling non è uno spot "compra questo" ma un messaggio capace di soddisfare esigenze precise e la ricerca delle emozioni.

Abbiamo capito che il raccontare storie è una strategia di marketing che permette di produrre senso e valore che porta al posizionamento di immagini di marca o di un specifico prodotto/servizio.

Attraverso lo storytelling le aziende possono distinguersi dalle strategie usate dai loro competitor e possono avvalersi di questa metodologia innovativa anche nel web per farsì che si parli di loro.

Il web a tutti gli effetti è un'area dedicata all'informazione e al content marketing che può rafforzare il brand ed apportare valore utile per l'utente. Per fare un buon storytelling serve molta creatività voglia di distinguersi, non essere troppo convenzionali e di saper accettare le sfide: **l**o storytelling vincente è quello che rompe gli schemi dallo stato attuale delle cose, quello che innova e che viene fatto per la prima volta.

Tutto questo può essere possibile anche per aziende che riparano auto danneggiate, come la BALLSYSTEM SRL, che ha puntato sui fumetti per farsi riconoscere.

Qualsiasi azienda può fare storytelling, qualsiasi azienda può riuscire a raccontare la propria storia, qualsiasi azienda può produrre valore (online e offline), che utenti e potenziali consumatori avranno voglia di acquistare. Anche attraverso internet si può, l'obiettivo è arrivare al cuore delle persone, generando fiducia e fedeltà che tutti i brand cercano.

Il racconto nell'era del digitale ha trovato nuovi mezzi attraverso i quali veicolare i propri messaggi: video, blog, siti, social network, banner. Queste nuove piattaforme hanno permesso al concetto di racconto di espandersi ed inglobare forme innovative, più aperte al coinvolgimento dell'utente e di viaggiare su più canali contemporaneamente. Si tratta di un approccio importante perché aumenta l'engagement del pubblico, creando una vera e propria esperienza di racconto. Questo anche perché i nuovi media permettono l'accesso a nuove modalità di espressione grazie all'integrazione di immagini, video, musica, voce. Naturalmente il digitale può essere variamente declinato ed utilizzato dall'azienda in contesti diversi: dal potenziamento di identità aziendale o di marca, al marketing, come strumento di comunicazione interna oppure di knowledge management. Le possibilità in ciascun caso sono infinite: blog, Twitter, piattaforme di YouTube, Facebook, video

aziendali, iniziative sul sito.

È possibile però, che se non controllato possa rivelarsi un'arma a doppio taglio per l'azienda: sempre più spesso i social media sono utilizzati come strumenti di denuncia e nel peggiore dei casi come mezzo per screditare o recar danno all'azienda. Al pari dei rischi, le opportunità sono comunque molte. Il segreto è quello di conoscere sempre il proprio pubblico, conoscere al meglio i propri clienti. Il cliente non acquista il prodotto/servizio, ma acquista "l'emozione" che ha provato, perchè riesce ad immedesimarsi nel brand/servizio che gli viene offerto, raccontando una storia, si creano emozioni positive che ispirano e portano le persone a prendere una decisione ed a fare una conseguente azione, in questo modo il cliente è portato ad acquistare. Il trucco è lavorare con costanza per stabile una connessione autentica ed umana con i clienti.

Il consumatore è diventato il produttore: è presente in modo preponderante all'interno del processo produttivo e lega la sua storia di consumo a quella degli altri, venendo a confermare oppure a negare la grande narrazione aziendale.

In questo senso, lo storytelling è uno strumento utile per gestire al meglio i flussi comunicativi nei confronti di un pubblico diversificato e molto più attento rispetto al passato, perché più informato e alla pari sul piano dei mezzi di comunicazione a disposizione.

1.2 – I musei aziendali

I musei e gli archivi sono ambienti di conoscenza, ma soprattutto nodi di un sistema di knowledge distribuito sul territorio: gli oggetti che conservano talvolta gli stessi spazi fisici in cui si trovano, sono espressione di memorie temporalmente, anche spazialmente e culturalmente lontane. Questo sapere "complesso" è fondamentale che venga ri-contestualizzato negli ambiti da cui proviene, e allo stesso tempo, che sia messo in condizione di cogliere ed interpretare le esigenze della contemporaneità.

I musei e gli archivi di oggi, non sono più concepiti come depositi, raccolte enciclopediche del tempo che è stato e che sarà; è necessario che si ri-appropino della consapevolezza di costruire, con le altre istituzioni del territorio, un sistema di conoscenza diffuso. Per questa ragione

dovrebbero agire in cooperazione per costruire ambienti di valorizzazione dei saperi e delle pratiche, ma soprattutto di sperimentazione e di ricerca continua.

Internet e le nuove tecnologie, grazie alla capacità connettiva propria del digitale, consentono alla conoscenza conservata e valorizzata all'interno di un museo e di un archivio di collegarsi alla conoscenza radicata sul territorio; ma soprattutto, se aspirate a precise strategie di documentazione e di comunicazione, possano dar vita ad ambienti di socializzazione, in cui la cooperazione fra memorie, saperi e pratiche diventa strumento di conoscenza, analisi e sperimentazione a disposizione dei visitatori, dei territori e della cittadinanza che verrà.

Al giorno d'oggi c'è la volontà di affermare la propria presenza culturale sul territorio tramite l'esperienza degli archivi e dei musei storici, sviluppatasi viralmente in Italia dagli anni Ottanta e primi anni Novanta. Si vuole, con questi, valorizzare il patrimonio materiale ed immateriale delle imprese storicizzando la cultura aziendale e creando intorno ad essa un vero e proprio racconto che ambisce a fare significato per la collettività.

Archivi storici e musei d'impresa rappresentano la forma più classica d'investimento sull'heritage aziendale (Montemaggi, Severino 2007), tenendo conto che sono prerogativa di quelle imprese che sono in grado di vantare una lunga storia e un posizionamento di lunga durata alle spalle (Gilodi, 2002).

L'archivio storico ed il museo aziendali sono due elementi complementari che contribuiscono alla valorizzazione dell'heritage marketing. L'archivio storico guarda prevalentemente all'azienda, funzionando da principale serbatoio documentale e dispositivo mnemonico di lungo termine al servizio dell'organizzazione. Il museo è per definizione rivolto al pubblico, dunque esprimendo un esplicito orientamento alla comunicazione e allo storytelling. (Martino, 2013). Unendo le due complementarietà si comincia così a parlare di memoria aziendale, che racconta al pubblico la propria storia tramite i documenti interni aziendali.

Ripercorrendo la storia dei musei d'impresa ci si trova ad osservare le prime collezioni storiche aziendali, promosse da imprese nord-americane ed europee alla fine dell'Ottocento. Queste collezioni rappresentavano però raccolte private di opere ed oggetti con valore storico, di proprietà dell'azienda o dell'imprenditore e non necessariamente rappresentavano una forma di espressione verso il pubblico. Già all'inizio degli anni Quaranta del Ventesimo secolo, si contavano circa 80 musei legati al mondo industriale (Coleman, 1943). Nel secondo dopoguerra, dopo la rivoluzione industriale, i musei aziendali presero via via sempre più piede, cominciando ad estendere il fenomeno anche nel continente europeo.

1.2.1 L'archivio storico

L'archivio storico identifica una struttura permanente che raccoglie, inventaria e conserva documenti ufficiali e originali di interesse storico prodotti da un'impresa nell'espletamento delle sue attività e funzioni, assicurandone la consultazione per la finalità di studio e di ricerca (Definizione fornita all'art. 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio – D.Lgs. 42/2004 e successive modificazioni).

Nell'archivio storico trova ospitalità un insieme di documenti, senza riguardo alla forma o al supporto, fra i quali il prodotto commercializzato dall'impresa è indubbiamente protagonista.
Negli anni Ottanta, alcune aziende italiane hanno deciso di aprire al pubblico i propri archivi aziendali facendogli assumere un notevole interesse storico. Oggi questa struttura è in ascesa come termine di marketing e comunicazione come testimone involontario della storia dell'impresa, diventando fonte di selezione, concentrazione ed ordinamento del materiale documentale di interesse storico. La possibilità di accedere agli archivi aziendali può favorire la semplificazione dei processi ideativi e la differenziazione dai concorrenti, supportando processi creativi quali:

- lo sviluppo di nuovi prodotti ed il restyling di quelli già esistenti;
- lo sviluppo di linee di prodotto storiche;
- la rivisitazione della comunicazione commerciale in chiave storica;
- la formazione di progettisti interni.

1.2.2 Il museo d'impresa

L'archivio storico rappresenta il prezioso serbatoio documentale di partenza per la creazione del museo d'impresa. Quest'ultimo è, secondo la definizione internazionale data dall'ICOM – International Council of Museums (2004) un'istituzione permanente, al servizio della società e dello sviluppo, aperta al pubblico e che effettua ricerche contenenti le testimonianze materiali ed immateriali della storia d'impresa, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, di educazione e di diletto.

I musei aziendali comprendono al loro interno diverse varianti tipologiche:

- il museo mono-marca: legato ad una singola realtà aziendale
- il museo pluri-aziendale: espressione di una vocazione produttiva tipica del territorio

(museo distrettuale) o di uno specifico settore merceologico (museo industriale).

In tutti i casi a definire un museo d'impresa sono i seguenti prerequisiti:

- rapporto con il pubblico;
- obiettivi specifici;
- stanziamento adeguato alla copertura dei costi di gestione;
- spazio adatto all'esposizione;
- personale adeguato (direttore, custodi, guide);
- modalità di apertura al pubblico;
- organizzazione degli eventi.

Il museo oggi tende ad affermarsi come il fulcro e come dispositivo narrativo della memoria storica di un'impresa, pronto ad interagire con una varietà di pubblici strategici. Infatti alla fine degli anni '90 essi riscuotono un crescente successo a livello mondiale.

Il museo rivendica una funzione strategica per la trasmissione della "memoria organizzata" delle imprese, e non un contenitore statico di oggetti e testimonianze ma, il risultato di un processo di ricostruzione e rappresentazione storica.

Una recente indagine ha evidenziato una significativa crescita nel settore rispetto ad un precedente censimento realizzato nel 1997 (Amari 2001). Si contano nel 2008 un totale di 573 musei del patrimonio industriale, che si articola in 143 musei mono-aziendali, e 80 distrettuali, affiancati da 222 collezioni tematiche e 128 archivi-collezioni d'impresa. Questi numeri offrono una visione parziale del fenomeno non tendono conto delle molteplici strutture allestite dopo il 2008 e delle piccole realtà locali.

Il fenomeno resta in Italia all'insegna di una spiccata distribuzione territoriale a "macchia di leopardo" che vede una concentrazione maggiore al nord, oltre che presso specifiche aree e distribuzioni.

Il Centro Studi del Touring Club Italiano ha effettuato un confronto con altre tipologie museali, è emerso che fra i musei più visitati nell'anno 2007 hanno raccolto circa 438.881 presenze, numeri che si avvicinano al registro annuale di importanti siti artistici italiani come ad esempio la Reggia di Caserta.

Le imprese che decidono di adottare questo tipo di esperienze, sostenendone i relativi costi di funzionamento, musei ed archivi storici risultano funzionali per obiettivi di comunicazione strategica ed istituzionale.

Le caratteristiche del museo mono-aziendali sono di essere emanazione di una singola realtà

imprenditoriale, al fine di offrirsi come il principale “palcoscenico narrativo” in cui si mette in scena la storia dell'azienda.

I principali requisiti sono: la denominazione, tesa a richiamare il marchio di riferimento e la collocazione, sede aziendale stessa o in altri luoghi connotati.

I contenuti di un museo mono-aziendali (oggetti, fonti scritte, sonori) sono correlati al core business dell'impresa ed investiti in un ruolo in termini di marketing e comunicazione.

Possiamo definire i musei mono-aziendali come teatri in cui si possa effettuare un incontro diretto tra le marche e i consumatori dove la narrazione del prodotto e dell'azienda diventino un'esperienza emozionale, ludica e didattica (Fabris, Minestroni 2004). Un museo aziendale spiega il proprio racconto operando attraverso un duplice livello comunicativo. Quello informativo teso a favorire la conoscenza della storia dell'organizzazione e dei suoi marchi/prodotti; e quello persuasivo in grado di coinvolgere il visitatore e dare corpo all'immaginario della marca rafforzando le valenze positive ad essa associate mediante un linguaggio empatico, esperienziale allo scopo di stimolare l'apprendimento.

Le aziende però, attraverso il meccanismo dei musei d'impresa, si possono trovare ad affrontare il rischio di rimanere schiacciati su un orientamento autoreferenziale, emotivo in cui la memoria aziendale finisce per essere musealizzata o spesa come “moneta” pubblicitaria.

La peculiare funzione espositiva che caratterizza il museo mono marca è quello di combinare allo stesso tempo testimonianze storiche e contemporanee dell'impresa (Bulegato 2008).

È il caso dei modelli museografici più comuni, come:

- museo tempio: basato sulla celebrazione dell'imprenditore, del marchio, discendenza della proprietà aziendale;
- museo storehouse: trattasi di una vetrina puramente commerciale alternativa al punto vendita;
- museo parco divertimenti: componente puramente giocoso, esperienziale e aggregativa della visita.

Attraverso una serie di funzioni culturali rivolte ad un pubblico, che non coincidano solo con i clienti e consumatori, ma l'opportunità di coltivare relazioni pubbliche di qualità e di alimentare processi di formazione e di ricerca e di sviluppo danno una qualificazione in più all'impresa tesa a supportare la differenziazione dalla concorrenza. Pertanto, si può affermare che gli archivi storici e musei d’impresa sono format atti a mediare la trasmissione della cultura e della memoria organizzativa.

1.3 – Il Brand

La marca è l'identità dell'azienda sul mercato. Non si tratta di un concetto oggettivo, è un insieme astratto e dinamico di valori. E' un concetto soggettivo e relativo. Può trasmettere emozioni e sentimenti, affezione o disaffezione. La marca è come viene percepita dal pubblico un'azienda o un prodotto. Il brand può essere costruito dall'azienda tramite la comunicazione, la pubblicità e la fidelizzazione della clientela. Non può essere imposto.

La marca è uno dei segnali informativi che una persona prende in considerazione quando decide di acquistare un prodotto o un servizio. Non è l'unico segnale ma ha comunque un peso importante nel processo decisionale per soddisfare un bisogno.

Una marca ha un'identità riconosciuta dai consumatori, è associata a un insieme di valori aggiuntivi prettamente soggettivi (storia, qualità percepita, rassicurazione, ecc.) che fanno la differenza nel processo decisionale di acquisto.

Un'azienda costruisce la propria marca stilando un insieme di valori sulla base della strategia marketing e del posizionamento di mercato. Ogni singola azione o decisione di breve periodo deve indurre il pubblico a riconoscere alla marca quell'insieme di valori e non un altro. Nel lungo periodo un buon posizionamento di marca produce effetti commerciali positivi per l'azienda, in termini di maggiore competitività, margine di profitto o quota di mercato.

La rilevanza dell'Heritage si radica in dinamiche non nuove, ma che ora incrociano la contingenza ormai strutturale della crisi - in particolare i cambiamenti della funzione della Marca e la relazione tra Marca e Consumatore - assumendo un ruolo ancora più marcato nel business e nella comunicazione di Impresa.

Sempre più frequentemente si assiste infatti al rilancio sul mercato del brand "assopiti" e abbandonati da tempo, cioè non più utilizzati dalle aziende: gli sleeping brands identificano vecchie "glorie" del passato, depositarie di una storia commerciale. L'idea è quella di riposizionare tale marca per recuperare solo ciò che sia giudicato pertinente e funzionale alla rievocazione di un'epoca passata, in grado di provocare emozioni nostalgiche; in particolare il rimpianto malinconico del passato.

L'elemento nostalgico suscita un sentimento empatico in grado di cementare la relazione con il mercato di riferimento, facendo leva sulla pregressa conoscenza del marchio/prodotto da

parte dei consumatori. La rievocazione di immagini familiari legate ad esperienze professionali avviene attraverso il richiamo di epoche passate mirando su un consumatore generalmente maturo. Questo target è preso, considerando l'invecchiamento della popolazione, per dare un'opportunità ai più giovani di sperimentare l'esperienza di epoche passate.

Gli sleeping brands provengono dal passato prossimo, infatti si tratta di marchi affermatisi negli ultimi 50 anni e perciò ancora vivi nel ricordo dei consumatori (Cattaneo 2009). La loro reintroduzione sul mercato è mirata ad aggirare le barriere di ingresso nella rete distributiva, grazie a due punti di forza. In primo luogo la riduzione del livello di rischi e di investimenti vista la precedente popolarità, in secondo luogo l'apprezzamento e la fedeltà dei consumatori per l'esperienza pregressa del prodotto.

Altro importante fattore è l'appeal che i prodotti del passato hanno, in periodo di recessione economica e culturale, nei consumatori, che tendono ad associare i brand storici con un messaggio rassicurante.

"Nostalgia Boom" (Naughton, Vlasic 1998) è come viene definito il rilancio di prodotti ed icone vintage. Oggi è l'intera società a riscoprire, con forza, il fascino nostalgico della memoria e, con essa, imprese e marche commerciali.

Capitolo 2

Heritage marketing, il made in Italy

2.1 – La territorialità del marketing

Oggi svolgono un ruolo fondamentale i sistemi territoriali (nazionali o locali) e le catene del valore, secondo M. Porter per generare competitività si necessita di creare valore condiviso tra aziende, società civile ed enti pubblici.

La tradizione rappresenta il principale fondamento delle strategie di posizionamento e comunicazione aziendale, prerequisito di un legame privilegiato con il territorio di riferimento e della stessa qualità del prodotto.

Il Marketing Territoriale intende valorizzare le attitudini locali e si interseca con le attività di molteplici stakeholder per generare sistemi complessivi di offerta che siano attrattivi per i residenti e soprattutto per coloro che vengono dall'esterno. Consiste in un approccio multidisciplinare che intende valorizzare l'intero capitale del territorio, cioè il suo stock di risorse naturali, storiche e culturali, di istituzioni pubbliche e private, di capitale sociale relazionale, di imprese e di imprenditorialità, di cultura associativa, di senso di appartenenza e insieme di flessibile apertura agli altri. Fare Marketing Territoriale significa non solo sviluppare promozione turistica delle varie località ma anche attrarre capitali e risorse umane esterne, generare innovazione diffusa e, più in generale, fare cross selling dello stock territoriale offrendo un patrimonio complessivo in grado di competere con altri analoghi sistemi di offerta territoriale. Sostenere le capacità competitive di un territorio significa perciò valorizzarne il capitale distintivo simbolico, sociale ed economico: infatti i clienti/utenti di una località desiderano oggi non solo trovare beni ma percepire complessive e positive esperienze di fruizione

e interazione.

Le componenti principali del capitale territoriale sono:

- il capitale ambientale: l'ambiente naturale (terra, aria, acque, clima ecc) e l'ambiente antropico (storia, infrastrutture, urbanistica, manifatture, musei e parchi ecc). In particolare le azioni per rendere ecosostenibile ogni attività produttiva e mantenere fruibile il territorio e le sue bellezze;
- il capitale umano e sociale: relazionalità, cultura e istruzione, sicurezza, salute e servizi sanitari, apertura al globale e grado di inclusione degli immigrati;
- il capitale professionale e tecnologico: competenze specifiche, imprese e imprenditorialità, centri di ricerca e parchi scientifici, reti informatiche e ICT;
- il capitale organizzativo: infrastrutture e reti logistiche, processi di integrazione tra i vari attori del territorio, disponibilità effettiva delle risorse esistenti.

Da un punto di vista competitivo i beni che costituiscono il capitale territoriale, secondo alcuni studiosi, potrebbero essere anche inseriti in una matrice suddivisi in base al rapporto tra quanto ne ha bisogno la società e la materialità del bene stesso:

Come abbiamo detto, fare Marketing Territoriale non significa oggi limitarsi e rendere fruibile il capitale esistente, ma anche orientare in senso innovativo l'offerta del territorio, al limite creare occasioni di offerta a nuovi segmenti di utenza. Le attività promozionali si inseriscono allora in logiche nuove e potenzialmente differenzianti, allargando e facilitando sinergie tra territori omogenei o addirittura quelle tra nazioni confinanti.

È opportuno definire un progetto di marketing che si estenda in un'ottica territoriale:

- valorizzazione e promozione del patrimonio complessivo locale per fidelizzare potenziali clienti, attrarre nuovi utenti e investitori generando risorse aggiuntive;
- finalizzazione delle politiche urbane (piani regolatori sovracomunali, reti digitali, gestione ecosostenibile della mobilità) e riorganizzazione efficiente delle procedure amministrative;
- coinvolgimento attivo dei cittadini-clienti e indirizzo/supporto agli operatori privati sia come singoli che come associazioni di interesse;
- collegamento con le istituzioni pubbliche superiori (Regione, Stato, UE).

2.2. – Il rapporto tra marca e territorio

Abbiamo anticipato nel primo capitolo a grandi linee il concetto di marca: la marca, viene definita, nella prospettiva dei consumatori-acquirenti, come: "aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni". Anche in riferimento alla fruizione del territorio il consumatore pone in essere tale processo aggregativo, con la differenza che i valori, le associazioni cognitive, le aspettative e le emozioni sono connesse all'esperienza di fruizione e sono ricondotte, in maniera sintetica, in un segno di riconoscimento rappresentativo della destinazione del suo insieme.

Molte ricerche sono state spese a favore di un concetto di brand legato ad attributi tangibili ed intangibili dell'impresa, ma ancora poche per la gestione di strategie di branding basate sull'associazione tra marca e territorio.

Nella prospettiva delle aziende le caratteristiche territoriali assumono significati, rappresentazioni e configurazioni differenti in funzione delle specifiche caratteristiche strutturali e strategiche dell'impresa e della sua offerta.

Il territorio è caratterizzato da una dimensione spaziale e da una dimensione temporale, che lo rendono mutevole nelle sue componenti basilari (attori, risorse, attività, relazioni) che si manifestano in modo dinamico. Il marketing territoriale risulta un processo che, indipendentemente dall'estensione e dalla complessità del territorio che ne costituisce l'oggetto, conservi inalterati natura, obiettivi, destinatari ed attività.

Un efficace metodo di definizione del territorio si articola in base al grado di tangibilità. La differenza tra risorse materiali e immateriali non è sempre così netta; la componente di una risorsa tangibile può avere una natura immateriale. Tra gli elementi tangibili vi sono: la posizione geografica e le sue caratteristiche morfologiche, il patrimonio immobiliare, culturale ed artistico, il sistema dei servizi pubblici, il tessuto produttivo locale, le caratteristiche del mercato. Gli elementi intangibili possono costituire dei punti di forza anche più importanti per lo sviluppo di un territorio; si tratta di fattori spesso inimitabili, di difficile generazione e non acquistabili da chi ne è in possesso. Uno di questi fattori è la presenza di reti locali, garanzia per la nascita di nuovi progetti e per l'espansione delle aziende. Altri elementi intangibili sono il livello di benessere della

comunità, il livello delle competenze e le possibilità di formazione continua del capitale umano.

Il legame brand-territorio non è il risultato casuale derivante da condizioni oggettive esterne all'impresa, ma l'esito dell'azione della stessa impresa (enactment) volta a costruire adeguati rapporti con una o più delle componenti del territorio (Weick, 1988, 1993, 1997). È l'impresa, in virtù del tipo di legame che intende costruire, che seleziona quali asset territoriali, tangibili e intangibili, legare al proprio brand. Tanto più l'impresa, per il tramite del brand, instaura con il territorio legami multidimensionali. È a questo punto che l'impresa, titolare della marca aziendale territorializzata, ha la responsabilità di non abbandonare l'impegno assunto con quel territorio con cui ha legato la sua proposta di valore offerta. Si tratta, in altre parole, di una responsabilità di marca che si caratterizza per particolari obblighi socio-culturali, idonei a sviluppare adeguate risorse di affettività, che sono alla base delle motivazioni a livello razionale e a livello inconscio di determinate preferenze di marca (Brondoni, 2002).

La marca aziendale territorializzata, pertanto, è un brand aziendale che incorpora i valori e i significati del territorio e della sua cultura, attraverso associazioni interne - basate sulle caratteristiche organolettiche o produttive del prodotto - e esterne, quando il legame non si basa su

caratteristiche specifiche del prodotto, ma sulla tradizione di produzione del luogo o sulla cultura e storia del territorio (Keller, 2003).

Le caratteristiche territoriali entrano nelle diverse componenti delle marche e si evidenzia come la il territorio si insidia nel brand, nello slogan, nell'etichetta e in gran parte del merchandising e nel sito aziendale.

Concludendo è emerso che il valore di una marca territorializzata risulta sempre più definibile e difendibile in funzione dell'intensificazione e della qualificazione dei legami tra territorio e brand.

La territorializzazione del brand non riguarda solo il legame con i consumatori, ma coinvolge anche le relazioni con le altre componenti del territorio, capaci di generare valore per impresa e il territorio.

Inoltre, il mercato potenziale di un territorio è condizionato da tre fattori: la crescita prevista, le strategie della concorrenza, le azioni di marketing che lo stesso territorio intende intraprendere. Questi fattori sono però vincolati dalla capacità della sua offerta, che spesso è caratterizzata da un'elevata rigidità; è quindi la stessa offerta che implicitamente determina il valore e la dimensione della domanda. Gli amministratori, quindi, non possono sviluppare un progetto strategico capace di attrarre indistintamente qualsiasi tipo di investitore; è necessario

operare una segmentazione del mercato per individuare un utenza target potenzialmente interessata e quindi un'area di business; essa è composta dalle categorie che concretamente compongono la domanda, dalle funzioni che il territorio può svolgere per loro, dalla tecnologia, cioè dalla combinazione di risorse utili ad attuare le funzioni delineate.

La relazione che unisce territorio e clienti esterni è identificabile nell'attrazione; quella che unisce territorio e pubblico interno si basa sulla soddisfazione di quest'ultimo. Ed esiste una circolarità tra i due obiettivi nei confronti dei clienti esterni: quanto più il territorio è attrattivo, tanto più interessa differenti categorie di pubblici, aumentando per questa via la soddisfazione degli stakeholders e assumendo maggior valore nei loro confronti; l'incremento di valore dovrebbe quindi indurre gli stakeholders ad affrontare sforzi e investimenti per aumentare ulteriormente l'attrattività.

2.3 - I distretti industriali o territoriali e lo sviluppo locale del saper fare

L'interesse per il distretto industriale è legato al dibattito intorno al ruolo della piccola impresa nell'economia italiana. Il disagio interpretativo che il cambiamento economico italiano degli anni Settanta aveva prodotto tra gli economisti (Graziani, 1975) trovò sbocco nella riscoperta del distretto industriale come possibilità d'inquadramento concettuale di "osservazioni empiriche in cerca di teoria": la fioritura della piccola impresa, la spiegazione della cui efficienza e competitività non è possibile al di fuori delle economie esterne marshalliane.

Il riconoscimento giuridico del distretto industriale (L. 317/91) e i provvedimenti di politica economica che ne sono derivati hanno definitivamente contribuito a rendere popolare il termine "distretto industriale", facendolo diventare un'espressione del linguaggio corrente.

Sul piano teorico, il distretto industriale nasce come superamento del concetto d'industria (Becattini, 1979) e si propone come un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico nella convinzione che questo non può essere compreso al di fuori della società – sempre considerata nella sua territorialità, cioè come società locale – dove le forze economiche concretamente agiscono

ed evolvono. È nella società locale, anche attraverso la sua apertura verso l'esterno, che si forma un ambiente socio-culturale adatto alla realizzazione di forme diverse di organizzazione industriale. Di conseguenza, il semplice riconoscimento di concentrazioni industriali nel territorio non avvalora l'esistenza di un distretto industriale.

Nella geografia economica italiana il distretto industriale si è affermato attraverso la riscoperta delle economie esterne marshalliane e la rivalutazione del territorio come società territoriale, e del luogo come unità d'indagine e di classificazione dell'economia e della società.

Contrapposto alla costruzione teorica del "polo" industriale (Perroux, 1955), il "distretto" industriale si configura come un sistema locale caratterizzato dalla compresenza attiva fra un raggruppamento umano e un'industria principale costituita da una popolazione di piccole imprese indipendenti, specializzate in fasi diverse di uno stesso processo produttivo. Intelligenza organizzativa, capacità di sperimentazione e agire pratico, talento creativo e inventiva, abilità artigianali, competenze tecniche e capacità d'innovazione conferiscono dinamicità al distretto industriale nel suo insieme e rappresentano il suo punto di forza nella competizione internazionale.

Il distretto industriale, inizialmente proposto come unità d'indagine dell'economia industriale, ha così contribuito a consolidare l'interpretazione del sistema locale come unità integrata di produzione facendo capire che la produzione è un processo geograficamente concentrato, poiché la sua genesi è in un luogo, e non semplicemente in un'impresa. Ne è derivato un cambiamento dello stile di pensiero che ha riguardato sia la riflessione teorica che gli studi empirici. Riguardo a questi ultimi, in particolare, il diverso approccio alla lettura dei fenomeni economico-sociali proposto dal distretto industriale si è concretato nella definizione di una griglia classificatoria territoriale, rappresentata dal sistema locale, che ha consentito di realizzare una ricerca empirica coerente con l'apparato teorico distrettuale.

La realtà distrettuale in Italia si caratterizza per un forte radicamento territoriale in una specifica area socioeconomica, per una elevata specializzazione produttiva e per una notevole densità di piccole e medie imprese specializzate in fasi diverse del ciclo produttivo (Dizionario di Economia e Finanza 2012).

Mostrano una capacità tecnologica e innovativa medio-alta, soprattutto grazie all'elevato livello di specializzazione, che consente a ognuno di concentrarsi su un numero ristretto di fasi produttive e di adottare sistemi produttivi avanzati, che permettono una diminuzione dei costi di transazione rispetto a quelli di coordinamento.

Il forte legame socio-culturale ad un territorio contribuisce ad una veloce circolazione del know-how e il riconoscimento di un'identità collettiva. L'identità collettiva riduce le barriere alla comunicazione, riduce i costi di transizione e favorisce la fiducia, attenua i conflitti e facilita la formazione di circuiti di apprendimento tra gli operatori locali (Grandinetti, 1999).

Generalizzando si può dire che, come il distretto nella sua totalità può essere paragonato ad un'azienda, con l'obiettivo di gestire e coordinare la strategia distrettuale mettendo in campo competenze interdisciplinari, interfacciandosi con gli attori per l'innovazione locale rappresentati dagli imprenditori, dai politici, dalle associazioni, dai centri servizi.

L'innovazione si divide in due categorie: l'innovazione di tipo funzionale e prestazionale, in questo contesto innovare significa sviluppare tecnologie (di prodotto e di processo) che permettono di svolgere nuove funzioni o che migliorino le prestazioni di funzioni esistenti, introducendo così nuove modalità d'uso del prodotto. I problemi legati a questo tipo di innovazione sono pertanto legati soprattutto allo sviluppo di tecnologie in grado di supportare tali cambiamenti.

Anziché porsi il problema di tecnologie, funzioni e prestazioni, ci si pone interrogativi riguardo a linguaggi, i codici e soprattutto i significati di un nuovo sistema prodotto. Un prodotto non è semplicemente l'esito di soluzioni prestazionali, ma è anche un mezzo capace di trasferire messaggi, valori, emozioni, codificabili ed interpretabili dal cliente stesso.

Fattori come la ricerca di design e le nuove tecnologie possono introdurre quello che viene definito valore emozionale al prodotto. La competizione si sposta dal piano della migliore rispondenza alla funzionalità a quello del valore aggiunto. Il rapporto con le istituzioni di alta formazione e ricerca, come l'università, possono sopperire, tramite la creazione di progetti mirati, alle scarse economie di scala che la singola azienda è in grado di investire. I temi di ricerca devono essere mirati sì al soddisfacimento dei bisogni dichiarati dal singolo distretto o aggregazione di imprese, ma devono soprattutto mettere in luce quegli ambiti in cui è possibile ancora espandersi, non rilevabili con una logica di innovazione incrementale, più efficace per il processo produttivo, nel quale il distretto è luogo di eccellenza.

Parlare di innovazione del sistema-prodotto implica perciò parlare di cambiamenti operati in termini di nuovi messaggi e codici, dei quali il senso ed il significato, comprensibile e codificabile dall'utente è sempre più rispondente ai suoi bisogni, desideri. Innovare dal punto di vista dei significati vuol dire avviare una ricerca ed un progetto capaci di identificare nuovi codici, nuovi simboli, segni, dall'inaspettata natura o conformazione o semplicemente esito di interazioni inedite. È qui che entra in gioco il design, che possiamo definire come la dimensione non solo

legata allo styling, ma al senso che il prodotto assume per il consumatore, l'identità del prodotto, l'aspetto simbolico e cognitivo, valori che vogliono essere comunicati e compresi per essere fatti proprio. L'obiettivo è quello di instaurare una piattaforma di interazioni tra impresa e cliente, legame che si instaura attraverso un processo di comunicazione ed elementi immateriali di servizio e di relazione.

Ai giorni nostri però, ci si scontra con una visione del design ancora fortemente legata alla forma del prodotto. È in questo senso che il cambiamento deve essere di tipo culturale, un cambiamento che renda consapevole l'impresa di potenzialità, possibilità e strumenti che il design può mettere a disposizione della capacità competitiva.

Lo scenario non è molto incoraggiante: i consumi non crescono, le esportazioni sono in discesa, c'è un clima diffuso di sfiducia.

Si potrebbe perciò pensare a sfruttare gli elementi che hanno caratterizzato la crescita dell'industria italiana nel passato per sopperire alla crisi del futuro.

Le imprese italiane sono caratterizzate innanzitutto dalla capacità imprenditoriale, sottolineata

dai dati sulla nascita di nuove imprese, che confermano l'Italia tra i primi posti nella propensione

all'autoimprenditorialià. Non solo, le neonate imprese italiane sembrano anche godere di una costituzione più solida, capace di farle sopravvivere alle sfide della globalizzazione. Il design, nella sua dimensione strategica, interviene con strumenti e competenze a favore dell'individuazione dell'area di opportunità nel mercato, della definizione della business idea e della messa a punto del concept di nuova impresa, oltre che supportare poi, i processi di innovazione. In secondo luogo la capacità di innovazione. La capacità di innovazione che riesce a rendere sinergica un'innovazione sui significati con una di tipo tecnologico è quella che maggiormente è in grado di essere efficace per la crescita dell'impresa stessa. E' in questo senso che le logiche delle imprese italiane (e non pensiamo alle grandi imprese, poche a dire il vero presenti sul tessuto nazionale, ma proprio a partire dalla fittissima rete di piccole e medie imprese) devono sempre più essere le logiche dell'innovazione design, supportate da ricerca e sviluppo in termini di tecnologia infine, il rapporto con il territorio, inteso non più solo come sistema locale per la produzione, ma come parte integrante del patrimonio di conoscenza e di identità dell'impresa. Territori che diventano bacini per la diffusione delle conoscenze e delle tecnologie, luoghi dove la cultura dell'innovazione diventa diffusa, condivisa, compresa.

C’è una forte relazione tra il design e il distretto industriale in quanto c’è un riposizionamento del prodotto tradizionale. Il prodotto necessita di quote d'innovazione per aggiungere un maggior valore al bene. L'investimento, oltre che in risorse umane, va quindi anche direzionato nei confronti della ricerca. L’insieme delle interazioni tra impresa distrettuale, attività di design e territorio sono perciò l'elemento che vincola e configura il processo di produzione cooperativo di nuova conoscenza, che si materializza in nuove forme di prodotto/servizio.

Il nuovo approccio delle aziende è costituito dall’attenzione per i bisogni e i contesti d’uso degli utilizzatori finali dei beni: proprio i contesti d’uso sono i punti di riferimento per la definizione del campo di sperimentazione produttiva per i sistemi di piccole e medie imprese.

Questo modello innovativo basato sull’idea che tutto il corpo organizzativo e gli agenti dell’impresa partecipino al progetto guarda alla tecnologia e al mercato come elementi complementari nella definizione di una configurazione del prodotto.

All’interno del territorio e dei suoi sistemi d’impresa si realizza quindi un efficace meccanismo di conversione della conoscenza tacita ed esplicita, che mette in campo competenze di tipo pragmatico, ovverosia orientate alla definizione di condizioni e situazioni connesse con la possibilità di azione.

L’obiettivo è capire e sostenere il saper fare per capire e sostenere il saper progettare.

2.4 – Il Made in Italy

Con l’espressione inglese Made in Italy si indica il processo di rivalutazione della produzione artigianale e industriale italiana in termini di qualità dei materiali, gusto estetico, cura dei dettagli, sensibilità al bello e durevolezza, che ha spesso portato i prodotti italiani ad eccellere nella competizione commerciale internazionale.

I motivi del successo anche a livello mondiale si devono ricercare nelle tradizioni storico culturali ed artistiche del territorio Italiano. L’Italia vanta un patrimonio estetico ed ambientale molto ricco e variegato. Come una pianta trae linfa vitale e nutrimento dal suolo in cui essa ha le proprie radici, così, in modo simile, la capacità e la spiccata sensibilità creativa, che contraddistinguono il Made in Italy derivano dall’humus artistico e culturale del nostro territorio.

Gli artigiani, i designer e gli stilisti italiani sono in grado di creare manufatti e prodotti di alto livello qualitativo, ed è proprio questo fattore che fa la differenza nel costruire valore aggiunto al made in Italy, rispetto ad altri produttori concorrenti. Il racconto e la proposta culturale di un'impresa precedono la proposta commerciale in senso stretto, facendo del prodotto e della vendita lo strumento in grado di garantire sostenibilità economica a un percorso culturale e sociale che costituisce il vero Dna della manifattura culturale: non realizza solo prodotti di grande qualità, ma produce cultura, una manifattura che si alimenta ed elabora contenuti culturali.

Il valore della tradizione, come differenziale positivo, unito all'innovazione tecnologica ha permesso appunto di affermare il Made In Italy sui mercati mondiali altamente competitivi.

La presenza delle imprese italiane sul mercato mondiale, non a caso le strategie e le politiche per lo sviluppo hanno considerato fattori strettamente legati al territorio (capacità imprenditoriali, capitale umano e sociale, reti di infrastrutture), rappresentato un tentativo di risposta all'esigenza di valorizzazione dell'identità italiana. In ambienti complessi, quali quelli fronteggiati dal Made in Italy all'estero, dove le condizioni mutano rapidamente, richiedendo un processo di interpretazione e modificazione del sapere precedente, le agglomerazioni di piccole e medie imprese, distrettuali (Becattini, 1998) e non, possono guadagnare un vantaggio competitivo in ragione del loro essere forme organizzative, flessibili di apprendimento esplorativo e che fondano la propria capacità competitiva sull'interazione con i territori di riferimento, intesi come luoghi ove si intrecciano società, economia e storia. Il consolidamento del Made in Italy, infatti, poggia necessariamente sull'equilibrio fra componenti tecnico-economiche e componenti territoriali culturali e, di conseguenza, ogni prodotto è rappresentato dalla somma di elementi tangibili (materie prime) e intangibili (metodi di lavorazione, saperi sociali, conoscenza, territorio di origine). Sulla base di queste premesse, il lavoro si prefigge di analizzare la territorialità quale elemento caratterizzante il Made in Italy. Nel processo di globalizzazione, le aziende italiane, nel perseguire le tendenze sopra descritte, devono non solo preservare la propria tipicità locale, ma attivare anche collaborazioni con altri territori, minimizzando quelle attività che apportano un basso valore aggiunto e conservando tutte quelle funzioni che, nascendo dal territorio, caratterizzano l'output come prodotto italiano di qualità (tradizioni, storia, stile, talenti).

L'approccio globalistico (Bauman, 2005) è favorito anche dal fatto che lo scenario internazionale offre oggi numerose occasioni di rilancio culturale, sociale e ambientale nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria. Tuttavia, non tutte le esperienze produttive riescono in questo intento, restando legate a strategie competitive incapaci di aprirsi all'internazionalizzazione

e, contestualmente, di bilanciare il legame tra prodotto e territorio; non solo, ma c'è anche da chiedersi fino a che punto può bastare la forte coscienza di luogo a reggere la sfida delle imprese nella globalizzazione. Infatti, seppur negli ultimi anni sembra essersi rotto, specie per quelle meridionali, l'insidioso processo di "sviluppo senza autonomia" (Trigilia, 1992), bisogna tuttavia considerare che i limiti alla crescita economica sono ancora forti e tali da far correre il rischio di innescare un percorso inverso, ossia una retorica del localismo e del solo sviluppo dal basso, che potrebbe tradursi in autonomia senza sviluppo (Bonomi, 2006). Parole chiave: territorio, internazionalizzazione e capitale sociale.

Pertanto, le imprese, che costituiscono la spina dorsale del made in Italy, devono cambiare mentalità per poter rimanere al passo con i tempi e non perdere in termini di competitività in un contesto sempre più globalizzato. I punti di forza sono riconosciuti in tutto il mondo e nonostante le difficoltà attuali, il brand Italia non smette di "essere di moda": il paradosso consiste dunque nel fatto che i nostri prodotti sono richiesti e continuano a godere di buona popolarità, ma a causa di limiti strutturali ed economici, le aziende italiane non sempre sono in grado di fare l'opportuno salto di qualità. Aprirsi ai mercati emergenti è un processo inevitabile, e per farlo è necessario ragionare in ottica strategica, individuando nuove formule e riconsiderando le strategie di espansione commerciale. Nello scenario attuale di interdipendenza economica, per servire i nuovi mercati bisogna creare i presupposti per l'accesso e le condizioni per una permanenza duratura: per intraprendere questo percorso, le imprese non possono più pensare solo alla esportazione come strumento di ampliamento del proprio business, ma devono ragionare in una ottica diversa, ovvero internazionalizzare le proprie attività**.** Sviluppare e proporre il proprio prodotto in un determinato mercato, mantenendone le specificità ma adattandolo anche alle particolari esigenze del Paese di destinazione, rappresenta la modalità più corretta per presentarsi in maniera vincente sul panorama internazionale e affrontare l'agguerrita concorrenza estera che diventa ogni giorno sempre più forte. Per far ciò è necessario avere una presenza diretta nei mercati in cui si intende operare. L'impresa se vuole sopravvivere e competere a livello globale deve essere in grado di garantire un presidio, al fine di soddisfare l'enorme numero di nuovi clienti e consumatori, situati in altre parti del mondo.

Prendiamo ad esempio il settore delle calzature made in Italy, esso è riuscito a superare la crisi degli ultimi tempi grazie all'internazionalizzazione e l'esportazione. America, Cina, Russia e altri paesi sono tra quelli che più di altri scelgono di indossare le calzature italiane e che sono affascinati dalle tecniche artigianali con cui vengono prodotte. Elegante, sportiva o casual ogni

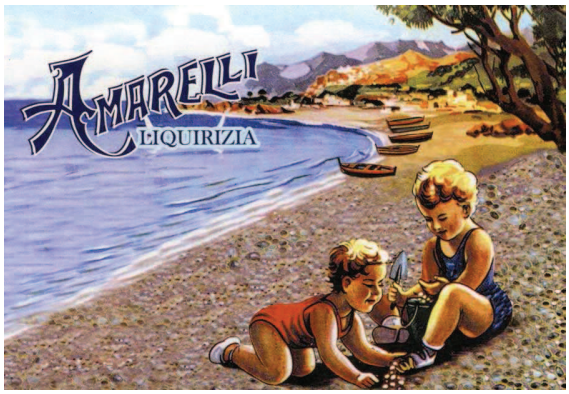
scarpa viene ideata per essere anticonvenzionale ed accompagnare chi la indossa in ogni momento della giornata, dimenticandola di averla ai piedi. Dai personaggi famosi, ai politici ed alle persone comune comprare calzature made in Italy è un lusso a cui molti non rinunciano, come dimostrano i numeri legati all'export, che hanno registrato un incremento delle vendite straordinario.

Nonostante 1 italiano su 3 consideri il Made in Italy un mito alimentato solo da noi stessi e non percepito come un valore all'estero, per gli americani, ad esempio, questo concetto viene associato alla passione, alla bellezza e alla cultura. Per i cinesi, invece, vuol dire bellezza, qualità, ma anche cultura, a dimostrazione del fatto che all'estero sono maggiormente apprezzati i nostri prodotti soprattutto per le loro caratteristiche intangibili.

Questi risultati sono dovuti al fatto che le sue imprese vantano una grande tradizione, e, come abbiamo visto, hanno anche una spiccata capacità di innovare, senza perdere la propria anima ma cogliendo le sensibilità dei mercati.

Capitolo 3

Case History – Amarelli



La mia attenzione è stata catturata da una delle aziende emblema del made in Italy. Si tratta della Amarelli, produttrice delle famose liquirizie.

La radice di liquirizia, riconosciuta dai testi scientifici come la migliore al mondo, affonda le sue radici a Rossano nella terra di Calabria dove da sempre cresce grazie ad una lunga storia fatta di passione, cultura, impresa e tradizione.

Fin dai tempi antichi la terra di Calabria era riconosciuta come la patria della liquirizia, tanto che si creavano dei veri e propri pellegrinaggi da parte anche di soldati e da coloro che compivano attività faticose per ottenere questa radice dalle ricche proprietà tonificanti e rigeneranti.

Già dal 1500 la famiglia Amarelli era impegnata nella raccolta e la vendita delle radici di liquirizia, ma fu dal 1700 che cominciò l'estrazione del succo per creare un prodotto che fosse commerciabile in più ampia scala.

Viene fondato così, nel 1731, un primo impianto proto-industriale per l'estrazione del succo

dalle radici in un grande capannone, detto "concio", che la Famiglia ha voluto mantenere operativo fino ai giorni nostri, rendendolo conforme alle norme di sicurezze vigenti oggi.

Con queste nuove tecnologie nacquero le caramelle di liquirizia, come noi oggi le intendiamo, adatte ai consumatori di tutte le età.

Per raccontare questa storia davvero unica, la famiglia ha aperto al pubblico il Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli" (www.museodellaliquirizia.it) che ha ottenuto nel 2001 il "Premio Gugghenheim Impresa & Cultura" - Premio Speciale Il Sole 24 Ore - assegnato alla migliore azienda debuttante con la seguente motivazione: "Per il nuovo impegno di valorizzazione della cultura d'impresa, in una zona particolare del Mezzogiorno, legando una lunga storia di successo alle prospettive di sviluppo e coinvolgendo nei processi di crescita gli attori sociali locali. Parte integrante di un progetto di riqualificazione funzionale, logistica e produttiva, il Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli comunica la filosofia della piccolissima e antichissima azienda calabrese, che vede nella progettualità familiare la manifestazione più autentica della sua identità. Attraverso il Museo Amarelli racconta una storia d'impresa unica e singolare e trasmette i propri valori e la propria immagine di qualità". Il 2 giugno 2003 Pina Amarelli è stata insignita dal Presidente Ciampi del titolo di Cavaliere Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, per aver saputo coniugare impresa e cultura. Nell'aprile 2004 le Poste Italiane hanno dedicato un francobollo al "Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli" appartenente alla serie tematica "Il Patrimonio Artistico e Culturale Italiano", emesso in 3.500.000 esemplari. Nel gennaio 2004 la Amarelli è stata inserita nell'Albo delle Aziende Gemellate con l'Associazione delle Imprese Storiche fiorentine. Pina Amarelli presiede la Sezione Agroalimentare dell'Assindustria di Cosenza, è Accademico aggregato dell'Accademia dei Georgofili di Firenze, è membro del Comitato Mezzogiorno di Confindustria e della Commissione Nazionale Cultura di Confindustria ed è componente del Collegio dei Probiviri dell'AIDEPI (Associazione Industrie Dolce e Pasta Italiane). Attualmente è impegnata nell'ampliamento del progetto "Museo della Liquirizia", con l'allestimento di un orto botanico contiguo agli spazi museali. Attraverso una passeggiata naturalistica si potrà approfondire la conoscenza del mondo della liquirizia e delle altre specie botaniche che hanno accompagnato la storia della sua industrializzazione, come l'ulivo, l'alloro, gli agrumi, l'anice, la menta, le viole, e le rose.

Il 1° giugno 2006, il Capo dello Stato, On. Giorgio Napolitano ha firmato il decreto con il quale Pina Amarelli è stata nominata Cavaliere del Lavoro per il settore Alimentare in Calabria, prima donna in questa Regione ad aver avuto questa prestigiosa onorificenza e nel 2011 è stata

nominata membro del Direttivo del Gruppo Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro. Nel Rapporto Eurispes "Nostra Eccellenza" 2006 la Amarelli è stata premiata tra le 100 esperienze istituzionali e imprenditoriali italiane per capacità d'innovazione di processo e di prodotto e qualità dei processi organizzativi. Nel 2007 Pina Amarelli vince il Premio Veuve Clicquot, nel 2008 ha ricevuto il Premio Leonardo Qualità Italia e nel 2010 il Premio 100 anni di Confindustria. (Amarelli e la liquirizia una storia di innovazioni con radici secolari).

Fra oggetti del passato ed etichette d'epoca, il Museo presenta al pubblico una singolare esperienza imprenditoriale, nonché la storia di un prodotto unico del territorio calabrese. Il primato tra le più antiche aziende dolciarie italiane, trova il suo riconoscimento dall'appartenenza all'Associazione internazionale "Les Hénokiens" (www.henokiens.com), l'esclusivo "club", con sede a Parigi, che raccoglie le imprese familiari più antiche (almeno bi-centenarie) del mondo. Risultato di un riuscito connubio di artigianalità e tecnologia, tutte le fasi di trasformazione, dalla materia prima al prodotto finito, avvengono ancora nell'antico "Concio" Settecentesco, luogo originario della produzione.

All'inizio dell'attività le radici, macinate da una grande mola di pietra ancora conservata nell'ambiente originario, venivano messe a bollire ed il succo ricavato veniva filtrato e concentrato e poi, ancora caldo e morbido, lavorato a mano con grande perizia da giovani donne che ne ricavavano bastoncini e biglie di liquirizia. (http://www.amarelli.it/produzione/).

Nel 1907 vengono installate delle avveniristiche caldaie a vapore, le cui caratteristiche tecniche sono presentate in un articolo della Rivista Agraria dell'Università di Napoli.

Nel 1919 vengono lanciate per la prima volta delle scatolette in metallo per mantenere intatti i pregi della liquirizia e negli anni seguenti si creano le caratteristiche immagini pubblicitarie art-decò, riprese negli ultimi decenni per le confezioni di maggiore successo.

Nel 1970 si completa il processo di modernizzazione che fa ottenere, nel 1987, la medaglia d'oro della Società Chimica Italiana per aver saputo coniugare tradizione artigianale e tecnologie all'avanguardia.

Oggi, in reparti sapientemente restaurati e perfettamente adeguati a tutte le più recenti normative si svolgono i processi di selezione delle radici, estrazione del succo, cottura e concentrazione, tutti informatizzati e automaticamente controllati, ma il tocco finale spetta ancora al "mastro liquiriziaio" che sorveglia personalmente il giusto grado di solidificazione del prodotto.

Si ottiene così una liquirizia di altissima qualità, totalmente naturale, senza additivi né edulcoranti, dal gusto piacevole e dal sapore inimitabile, che ha reso Amarelli leader mondiale nel

segmento della liquirizia pura.

Ad oggi l'azienda calabrese, giunta alla undicesima generazione è uno dei maggiori produttori e trasformatori mondiali della radice, è arrivata ad esportare in mezzo mondo, dall'Europa al Sud America, dagli scaffali di Eataly sulla Quinta Strada, dove bastoncini di radice pura e confetti sono uno dei best seller, fino all'Australia. E ai nuovi mercati da conquistare, magari con le ultime "invenzioni" – dalla pasta al pane, alla birra alla liquirizia - che puntano ad allargare sempre di più il giro d'affari di questa azienda a gestione familiare. L'azienda dispone di 40 dipendenti fissi che diventano 50 con gli stagionali, una percentuale di vendite all'estero attorno al 30% e 4 milioni di fatturato all'anno. (Pina Amarelli, Intervista a Repubblica del 13 luglio 2015).

3.1 – Il Museo "Giorgio Amarelli"

Per esporre questa storia ricca di tradizione e cultura, la famiglia Amarelli ha realizzato un Museo nel desiderio di presentare al pubblico una singolare esperienza imprenditoriale, nonché il corso degli eventi di un prodotto unico strettamente legato al territorio. L'ispirazione che li ha portati alla fondazione del museo "Giorgio Amarelli" è quello di valorizzare la storia, il patrimonio e l'indissolubile legale con il territorio, ovvero quella terra di Calabria, a Rossano, in Contrada Amarelli.

Si tratta di un museo distrettuale, ma con le caratteristiche di una struttura "mono-

aziendale", inaugurato nell'anno 2001 dopo una lunga fase di gestazione, ritardata dalla realizzazione tecnica. (Martino, 2013)

Il museo è localizzato internamente alla residenza storica di fine quattrocento, da sempre dimora e stabilimento produttivo della famiglia Amarelli.

Si tratta di un museo distrettuale, ma con le caratteristiche di una struttura "mono-aziendale", inaugurato nell'anno 2001 dopo una lunga fase di gestazione, ritardata dalla realizzazione tecnica.

Il ricco allestimento del museo riprende l'architettonica dell'edificio, ingentilita dagli interventi seicenteschi, le antiche stanze, i pavimenti in cotto e acciottolato, gli agrumi dei giardini, la piccola chiesa annessa, che sono la viva testimonianza di quella storia e di quella tradizione di cultura.

Il museo Amarelli è il secondo museo visitato in Italia dopo quello della Ferrari, con un'affluenza di circa 40.000 visitatori annui.

Il museo dispone inoltre, di un punto informatico di documentazione e di un auditorium intitolato "Alessandro Amarelli", a disposizione dei soggetti locali interessati ad organizzarvi iniziative sociali e culturali. Un ulteriore ampiamento prevede la struttura con la realizzazione di un orto botanico, congiunto agli spazi del museo, con l'obiettivo di raccontare la vita di un micro universo agricolo a ciclo completo, caratterizzato da una vasta gamma di produzioni: vino, olio, anice e menta (Martino, 2013).

Il percorso espositivo mette al centro la liquirizia e i suoi processi di lavorazione, in un percorso incorniciato da suggestivi decori settecenteschi.

Nella prima sala del museo si trovano incisioni, documenti, libri, foto d'epoca ma anche attrezzi agricoli, oggetti di vita quotidiana e splendidi abiti antichi a testimoniare la vita di una famiglia che valorizza i rami sotterranei delle piante di liquirizia che crescono spontanee sulla costa ionica. L'obiettivo è quello di introdurre il consumatore in un particolare "viaggio del tempo", attraverso le forme, i colori e gli oggetti tipici del settecento.

Nelle sale interne, l'attenzione si concentra, sulla stirpe proprietaria, attraverso i reperti che

ne testimoniano l'impegno politico e militare nei secoli scorsi, insieme all'esposizione di oggetti e abiti antichi utilizzati dai discendenti.

Il percorso continua nella seconda sala dove, tra vecchi tralicci e alla fascinosa luce di lampade Edison, si dipana la storia dell'energia elettrica e della rivoluzionaria trasformazione che ne consegue, con l'affinamento dei processi, la specializzazione e l'aprirsi di nuovi orizzonti commerciali.

Si passa poi all'illustrazione del ciclo produttivo, articolata in due aree: la prima, dedicata alla pianta della liquirizia, alle tecniche di coltivazione e alle metodologie di lavoro; la seconda, sita nella galleria centrale del Museo, riproduce invece le fasi del processo di lavorazione attraverso gli utensili, le macchine a vapore, i bollitori e le antiche caldaie ancora conservati.

Proseguendo si trova, sulla suggestione delle esposizioni universali, la nascita degli "Assabesi" (caramelle di liquirizia e gomma arabica a forma di faccia o di animale), la sperimentazione di monumentali macchinari per produrli e i brevetti a tutela del marchio. (Il Comitato Leonardo - Italian Quality Committee).

Originale è senza dubbio la riproduzione di un punto vendita ottocentesco contenente oggetti d'uso d'epoca, antiche confezioni, documenti e materiali, come giornali, libri contabili, registri ecc, che testimoniano le attività commerciali e la gestione amministrativa dell'azienda.

Internazionalizzazione, creazione di nuovi prodotti dove la liquirizia si declina con gusto e fantasia, apertura all'alta ristorazione e confezioni rispettose dell'ambiente che riproducono antiche immagini sono in mostra in luminose vetrine.

Infine, un'ulteriore sala dedicata alle innovazioni tecnologiche: l'avvento dell'elettronica con la proiezione verso un futuro sempre più sofisticato e tecnologico e la rassegna dei successi più recenti, come il Premio Guggenheim e il francobollo emesso dalle Poste Italiane per celebrare il Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli".

I punti di forza del Museo della Liquirizia sono, indubbiamente:

- la migliore liquirizia al mondo che cresce in Calabria (secondo l'Enciclopedia Britannica), stessa area sede del Museo;
- in Calabria la Amarelli è l'unica azienda che ancora continua a svolgere l'attività, a testimonianza di quelle del passato;
- la Amarelli, quale azienda storica si propone, attraverso il Museo, come portavoce di una storia economica della Calabria non nota a tutti.

Anche se il punto di forza più importante è che non vi è un altro Museo della Liquirizia nel mondo.

Non può mancare lo shop, posto a conclusione del percorso museale, che ha un'incidenza notevole sul fatturato dell'azienda tanto da generare circa il 20% degli introiti della Amarelli. Lo shop offre ai visitatori la possibilità di degustare e acquistare prodotti gastronomici, gadget e materiali informativi. Il museo inoltre, offre visite guidate, percorsi didattici ed eventi culturali aperti alla comunità locale, promuove collaborazioni con enti culturali e formativi italiani ed esteri. Tra le collaborazioni più originali, troviamo quella con la Aurora (altro marchio storico del made in Italy) per la realizzazione di una stilografica con l'inchiostro al profumo di liquirizia. L'evento "Profumi di liquirizia. Da raffinate specialità culinarie a un singolare inchiostro" (Rossano, 24.11.2012) è stato caratterizzato dalla rappresentazione di esemplari numerati di penne stilografiche e di penne roller, entrambe in vendita nello shop Amarelli.

Al museo è annesso l'Archivio, che raccoglie documenti della famiglia e dell'impresa dal 1445 ad oggi e che, con decreto del Ministero dei Beni Culturali del 20.12.2012, è stato dichiarato "di interesse storico particolarmente importante". L'Archivio abbraccia un arco temporale che va dal 1445 al 1986, ricostruendo la storia di una fra le più importanti famiglie del Meridione d'Italia e di un'industria, quella della liquirizia, che dal secolo XVIII è stata il fiore all'occhiello

dell'economia calabrese. Nonché principale strumento di lavoro per la realizzazione del percorso espositivo. La sua funzione è quella di fornire un servizio interno all'azienda. Le sue potenzialità sono la raccolta di materiali e reperti, ma anche strumento di comunicazione del patrimonio storico aziendale. Dal 2011 l'azienda ha reso disponibile alcune sezioni tematiche dell'Archivio, allestite all'interno del Museo e dell'auditorium per mostre ed eventi.

L'archivio e il museo rappresentano i due fulcri di una strategia di posizionamento giocata in chiave heritage. In sintonia con le scelte operate per il packaging commerciale, la comunicazione della storia aziendale passa attraverso il restyling del marchio, il quale riprende lo stemma di famiglia e nel logo l'anno di fondazione (Martino, 2013). Le confezioni raffigurano appunto, le antiche etichette e le pubblicità storiche. Lo stile vintage delle confezioni che rimandano a suggestive atmosfere del passato, invitano il consumatore ad entrare in sintonia con la storia e la tradizione dell'azienda. Lo scopo è quello di legare la storia al prodotto, così da ottenere il riconoscimento di un premium price.

3.2 – La nuova comunicazione tra sito internet e social media

La dimensione storica è evidenziata all'interno del sito internet, sia attraverso una pagina appositamente dedicata alla storia, sia in homepage, con un'autopresentazione dell'azienda dal titolo "La liquirizia dal 1931" e il link al sito dedicato al Museo. Quest'ultimo è stato ridefinito nel 2011 nello stile e nei contenuti, dedicando molto spazio alla storia aziendale anche attraverso una galleria fotografica. Inoltre vi è una pagina interamente dedicata allo shop annesso alla struttura museale ed un'altra agli eventi organizzati. Uno degli obiettivi, infatti, è stato quello di affiancare ai canali di distribuzione fino ad ora utilizzati un canale di distribuzione supplementare che consentisse di raggiungere il più alto numero di utenti rispetto a quelli che frequentano solitamente il circuito dei negozi tradizionali.

Il sito amarellishop.it è già ottimizzato con una grafica responsiva, che permette un'agevole consultazione su tutti i dispositivi. Le attività implementate per Amarelli sono state sviluppate ai fini di un incremento le linee di azione:

- ottimizzazione strategica sui motori di ricerca;
- realizzazione di campagne adwords mirate;
- realizzazione di un piano editoriale per l'email marketing;
- gestione quotidiana dello store;
- acquisizione di utenti per ampliare le liste;
- per ottimizzare il tasso di apertura e la redditività delle newsletter;

I risultati ottenuti sono stati:

- creazione di una community di utenti acquirenti fidelizzati, serviti anche grazie alle newsletter;
- incrementato del database di utenti interessati a ricevere promozioni ed informazioni da Amarelli;
- raggiungimento di un segmento di utenti che non venivano presidiati con i classici strumenti di distribuzione offline;
- aumento della gamma prodotti commercializzata e maggior rotazione di articoli prima difficilmente reperibili sul mercato (Roberto Fumarola, 2015).

La Amarelli ha dedicato ai propri clienti anche una pagina Facebook ed una Twitter per avvicinarsi sempre di più alle loro esigenze e desideri, tenendoli sempre informati sulle ultime novità e cercando di mantenere con loro uno stretto legame ed un contatto più diretto, vista la facilità di comunicazione con le nuove tecnologie sociali.

Di certo la comunicazione tramite social network ed un aggiornato e moderno sito internet è stata sviluppata anche per l'avvicinamento di nuovi potenziali clienti. L'immediatezza è un tratto distintivo ed, allo stesso tempo, una necessità. Esserci e comunicare un avvenimento nel momento in cui questo si compie è di fondamentale importanza, e data la democratizzazione sociale portata dai social network, ogni momento della nostra vita è importante e suscettibile di diventare oggetto di una nuova comunicazione. Questa comunicazione non si manifesta solo tramite un testo scritto ma anche con immagini o addirittura video: tutti sono in grado di capire un'immagine e la comprendono con una velocità che la parola scritta non potrà mai raggiungere. Chiunque nel mondo può vedere e leggere quello che viene pubblicato, ampliando di molto il potenziale pubblico. Il pubblico può essere di diversi paesi, di conseguenza la comunicazione può svolgersi su canali linguistici diversi da quelli a cui si è abituati. Pertanto i social network sono una realtà diversa e distaccata da quella di tutti i giorni, cambiando così il modo di comunicare.

3.3 – Strategie di comunicazione

Il risultato finale dell'intera operazione è stato avvicinare il brand Amarelli ai propri clienti, abbattendo tutte le barriere ed entrando direttamente in contatto con loro. I progetti di sviluppo futuri prevedono l'allargamento del catalogo prodotti, la possibilità di creare prodotti con confezioni personalizzate e la presenza del sito in altre lingue oltre l'Italiano e l'Inglese per poter servire meglio anche altre nazioni come Germania, Francia e Spagna. Visti i risultati sicuramente possiamo dire che la strategia è stata premiante. Lo shop è nato anche per vendere all'estero, ma c'è già una quota interessante di ordini sul sito attuale in Italiano, che provengono dall'estero, questo contro ogni aspettativa dell'azienda.

Grazie al sito e all'attenzione che si riserva ai social network che ha permesso una diffusione capillare dei valori aziendali con un riferimento speciale alle attività di valorizzazione del patrimonio storico della Amarelli presso il pubblico dei più giovani, una sezione innovativa è quella riservata al museo blog. L'obiettivo è di trascinare i consumatori nella conoscenza della storia e delle novità aziendali attraverso un apposito spazio di discussione

Una strategia heritage ha consentito all'azienda di rafforzare la propria reputazione commerciale e di protagonista sociale attivo sul territorio, con un vantaggio in termini di visibilità qualificata presso i media e l'opinione pubblica.

La Amarelli ha deciso di rinunciare agli investimenti in pubblicità classica, fare della storicità uno dei capisaldi della propria comunicazione ha permesso di scoprire il più remunerativo investimento di comunicazione mai effettuato, fulcro di una comunicazione indiretta e non convenzionale (Martino, 2013).

Questa strategia intrapresa dall'azienda ha dato prova di fortificare le relazioni con gli stakeholders, attratti dal carattere didascalico del Museo e delle sue potenzialità turistiche, tali da contribuire alla diversificazione dell'offerta del territorio attraverso una proposta culturale unica nel suo genere.

Ad oggi il Museo ha incrementato la quota di visitatori annui, spiccando fra i musei d'impresa più visitati del paese. Una ricerca nel 2009 ha dimostrato che oltre l'80% dei visitatori non proviene dalla Calabria. Il piano di comunicazione prevede intensi rapporti con agenzie

turistiche, tour operator, scuole, università, che collaborano ad un fitto programma di eventi culturali e formativi. Amarelli sta lavorando ad un importante scambio di informazioni e competenze continuo tra il team interno e quello dell'agenzia, in quanto permette di capire meglio le esigenze del cliente finale e poter offrire un sito che risponda alle necessità.

Capitolo 4

Conclusioni

Le strategie di Heritage Marketing sono molteplici: dalla creazione di un archivio e museo storico aziendale agli eventi di riscoperta del passato, dalla messa in produzione di modelli di vecchie collezioni all'utilizzo di un design ispirato ad anni ormai lontani, fino alla creazione di merchandising che sottolinei il recupero della tradizione. L' Heritage Marketing e il riesaminare il proprio trascorso storico fanno anche sì che un'azienda possa scoprire nuove connessioni e contaminazioni, elementi quanto mai importanti nella riaffermazione o ridefinizione del proprio valore aggiunto.

Come abbiamo analizzato, attraverso l'Heritage Marketing le aziende rivivono la cultura, gli usi e costumi che hanno caratterizzato la loro storia e la storia del territorio nel quale sono nate.

Sempre più spesso viene fatta leva sulle tradizioni territoriali per convincere il consumatore a scegliere la propria azienda, grazie soprattutto alla radicalizzazione sul territorio e intrecciando la propria storia con chi è in cerca di un prodotto "sano" e dalle solide origini.

L'esternalizzazione sempre più in voga nelle moderne aziende riesce a distinguere ancora maggiormente chi fa del legame col territorio la propria mission e il proprio spot.

La crisi degli ultimi anni ha fatto una selezione abbastanza importante tra le aziende italiane, salvando principalmente quelle aziende con un passato alle spalle che ne è stato colonna portante. Puntando sulla pubblicizzazione della storia aziendale, i consumatori sono stati portati a scegliere chi mostrava solidità nel perdurare nel tempo dei suoi prodotti.

Ogni singolo prodotto nasconde l'evoluzione storica e culturale dell'azienda, ma che spesso non si riesce a captarne il valore. È proprio per questo che le aziende devono puntare sul loro passato cercando di farsi conosce dal consumatore, che oggi è sempre più attento, proprio per questo motivo la qualità che contraddistingue il made in Italy è una comunicazione dotata di una maggiore sensibilità umanistica e meno collegata ad un marketing classico.

La storia rappresenta una potenziale risorsa strategica per le organizzazioni, ogni impresa può vantare una storia, ma non tutte sono coscienti del valore relazionale insito in essa. A volte,

anzi, un'importante e secolare tradizione potrebbe essere un freno nella riscoperta del passato. Infatti la comunicazione della memoria storica tende ad essere attività soprattutto in momenti di forte slancio evolutivo e, spesso, a farne tesoro sono la realtà imprenditoriali meno antiche. Proprio le aziende più recenti dimostrano di comprendere in maniera più chiara le valenze positive del brand heritage, grazie al rafforzamento tanto dell'identità di un'organizzazione quanto delle relazioni fra quest'ultima e gli stakeholders. A tale proposito le aziende con una vera e solida storia alle spalle devono sfruttare questo forte potenziale anche attraverso le nuove tecnologie.

Le imprese devono innanzitutto vincere la tradizionale difficoltà ad utilizzare i nuovi strumenti digitali sul fronte della comunicazione e social media. Infatti negli ultimi anni internet cambia le regole del gioco. Il ruolo della pubblicità cambia, il legame con le vendite si fa più sfumato e meno automatico. Il consumatore subisce la seduzione dei messaggi commerciali che gli arrivano sempre più numerosi. È alla ricerca di maggiore differenziazione, un bisogno causato dal successo stesso della società dei consumi.

Il forte potenziale comunicativo delle marche storiche o connotate storicamente richiama una profonda compressione dell'esperienza quotidiana dei consumatori, soprattutto i destinatari dell'offerta commerciale. Si apre così la possibilità di elaborare una "sociologia della memoria del consumatore" che sviluppa un senso di reminiscenza e sentimenti di familiarità verso le marche. Il risultato è una pluralità di esperienze d'uso e di esposizioni comunicative che, a parità di costi, tendono a favorire la scelta di imprese e prodotti con i quali siano già state vissute esperienze positive o di cui si conoscano quantomeno i trascorsi.

I prodotti, i progetti e tutte le testimonianze della vita di un'impresa vengono considerati parte di un ampio patrimonio collettivo che merita di essere salvaguardato. Lo scopo dell'Heritage Marketing è quindi quello di rendere accessibile a tutti quel patrimonio che prima apparteneva solo alla singola impresa, rendendo così la storia delle imprese simile a quella dei suoi consumatori.

Bibliografia

Amari, M., *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia,* Milano, Franco Angeli (2001)

Bauman, Z., *Globalizzazione e glocalizzazione*. Armando Editore (2005)

Becattini, *Scienza economica e trasformazioni sociali*, Firenze, La Nuova Italia (1979)

Beccatini, G., *Distretti Industriali e Made in Italy,* Torino, Bollati Boringhieri (1998)

Brondoni, S., M., *Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa,* In. Sinergie, vol 59 (2002)

Bulegato, F., *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, Roma, Carocci editore, (2008)

Carson, G., *The End of History Museums: What's Plan B?*, The Public Historian (2008)

Cattaneo, E., *Prefazione*, in Nesurini, M., *Re-brand. Come svegliare i brand che dormono*, Milano, Hoepli (2009)

Coleman, L. V., *Company museums*, Washington, The American Association of museums.

Dizionario di Economia e Finanza (2012)

Fabris, G., Minestroni, L., *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, Franco Angeli (2004)

Fontana, A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa.* Milano, Etas Lab (2009)

Fontana, A., Sassoon, J., Soranzo, R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Milano, Franco Angeli (2011)

Fumarola, R., N*ella strategia di marketing integrata il successo di amarellishop (*2015)

Gilodi, C., Marzo, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, "LIUC Papers", n. 101, Serie Economia aziendale 10 (2002)

Grandinetti, R., Corò G., *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, Il Mulino (1999)

Graziani A., *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, Einaudi (1975)

Il Comitato Leonardo - Italian Quality Committee *http://www.comitatoleonardo.it/it/notizie-dai-soci/archivio-notizie-dai-soci/archivio-notizie-2012/3-amarelli-la-liquirizia-dal-1731-ovvero-una-storia-di-famiglia-tra-tradizione-e-innovazione*

Keller, K. L., *The brand value chain: Optimizing strategic and financial brand performance.* Marketing Management (2003)

Martino, V., *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*, Bonanno editore, Acireale – Roma (2013)

Montemaggi, M., Severino, F., *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, Franco Angeli (2007)

Naughton, K., Vlasic, B., *The Nostalgia Boom. Why the Old is New Again*, Business Week (1998)

National Heritage Acts (1980-1983)

Perroux, F., *Note sur la notion de poles croissance. Economic Appliquee* (1955)

Pettigrew, A.M., *Le categorie analitiche fondamentali,* in Gagliardi, P. *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, Isedi (1995)

PMI, Studio Baldassi, (2013)

Salmon, C., *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, Fazi 2008 (2007)

Schein, E.H., *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e associati (1990)

Trigilia, C., *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno*, Bologna, Il Mulino (1992)

Weick, K.E.,*Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano 1997 (1995)

www.andreaminini.com/marketing/brand

www.generativita.it/it/document