



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**“M. FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**“IL RISVEGLIO DI UN PRODOTTO DORMIENTE: IL CASO CIFRA 3”**

**RELATRICE:**

**CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDA: MARGHERITA BALDUSSO**

**MATRICOLA N.**  
**1066248**

**ANNO ACCADEMICO 2015-2016**



# Sommario

1. Introduzione .....	5
2. Marketplace Postmoderno come Terreno di Sviluppo per il Retromarketing.....	6
2.1 Introduzione .....	6
2.2 I Comportamenti di Consumo (cenni) .....	6
2.2.1 L'approccio Neoclassico .....	7
2.2.2 L'approccio alla Competizione di Classe.....	8
2.2.3 L'approccio Critico .....	10
2.2.4 L'approccio Culturalista e Socio-Semiotico .....	10
2.3 Marketplace Postmoderno .....	11
2.3.1 Il Nuovo Consumatore Postmoderno .....	13
2.3.2 Un Mosaico di Tessere Sociali.....	14
2.4 Il Seme del Retromarketing .....	15
2.4.1. Definizione .....	15
2.4.2 Cause Chiave.....	16
2.4.3 Il Ruolo del Consumatore Postmoderno .....	17
2.5 Conclusioni .....	18
3. Il Prodotto Retro nel Brand Revival.....	19
3.1 Introduzione .....	19
3.2 Le tipologie di Prodotti Retro .....	19
3.2.1 L'Autenticità .....	19
3.2.2 Il Ciclo di Vita del Prodotto .....	20
3.2.3 Il Prodotto Vintage .....	21
3.2.4 La Product Resurrection.....	22
3.2.5 Altri Modi di Rivivere il Passato .....	23
3.3 Brand Revival .....	23
3.3.1 Heritage brand .....	24
3.3.2 Il Caso Quisp.....	26
3.3.3 Sleeping Brand e Revitalization.....	27
3.4 Conclusioni .....	30
4. Il caso Cifra 3 .....	31

4.1 Introduzione.....	31
4.2 La Storia di Solari di Udine (cenni) .....	31
4.3 Solari lineadesign .....	33
4.3.1 Il Quoziente Heritage di Solari lineadesign.....	34
4.4 Brand Revival e la Product Resurrection di Cifra 3 .....	35
4.4.1 Sleeping Brand.....	35
4.4.2 Riappropriazione.....	36
4.4.3 Diffusione .....	36
4.4.4 Convergenza .....	38
4.5 Analisi SWOT conclusiva.....	39
5. Conclusioni .....	40
6. Bibliografia e Sitografia.....	41

## 1. Introduzione

“Il risveglio di un prodotto dormiente: il caso Cifra 3” nasce dall’osservazione di un fenomeno sempre più pervasivo nello scenario di marketing odierno: il ritorno al passato riproposto da quasi ogni area del mercato. *Reveals, revivals, remakes, reruns, recreations, reenactments e reissues* (Brown, Kozinets e Sherry, 2003b) sono all’ordine del giorno: dalla comparsa di tecnologie che sembravano sorpassate (il vinile, la fotografia istantanea...) ai prodotti e brand il cui valore aggiunto fa perno sul retro-appeal (automobili, film, capi di abbigliamento...).

Fiat 500, Polaroid, Moncler, Star Wars, Volkswagen New Beetle, Timex, Levi’s, All Star, Vespa e molti altri ancora sono alcuni esempi di brand che sono stati capaci di riemergere dall’anonimato e di reimporsi tra i *top player* del mercato, venendo rianimati e rilanciati con successo.

L’elaborato in questione si pone l’obiettivo di indagare le cause e le motivazioni profonde che sono confluite nella nascita di questo trend, che è stato definito una “retro revolution” (Brown, 2001a), di chiarire se si tratti o meno di una tendenza passeggera, ma soprattutto di analizzarne le peculiarità e le implicazioni strategiche con particolare focus nei termini del rilancio di un prodotto.

Il secondo capitolo è interamente dedicato al consumatore: a partire dall’osservazione e dalla descrizione dei comportamenti di consumo si approfondisce il filone di ricerca che ha esaminato il modello di consumo volto a valorizzare le costituenti intangibili e simboliche del prodotto e si espone perché è stata proprio questa chiave di lettura a costituire le basi per un sistema consumer-centrico. Viene poi analizzato come il retromarketing pone le sue radici nel fertile terreno del marketplace postmoderno, chiarendo il ruolo (chiave) del consumatore all’interno del suo sviluppo.

Nel terzo capitolo si passa al lato dell’impresa, e si risponde ai quesiti riguardanti la strategia ed il management: dalle opzioni offerte dal retromarketing, attraverso i principi teorici, sino a proporre un modello di *brand revival*.

Il quarto capitolo, infine, indaga le modalità con cui l’azienda Solari di Udine, presso cui chi scrive ha avuto l’opportunità di condurre uno stage, ha effettivamente operato il rilancio di un prodotto, indagando e mettendo in luce le criticità e le problematiche causate dalla realtà operativa, sino ad una panoramica sui risultati conseguiti.

## **2. Marketplace Postmoderno come Terreno di Sviluppo per il Retromarketing**

### **2.1 Introduzione**

Nel secondo capitolo di questo elaborato s'intende rispondere alle domande: "Cos'è il retromarketing e perché può essere considerato una delle tendenze più importanti dello scenario di consumo attuale?".

In primo luogo saranno descritte quattro tradizioni teoriche dei comportamenti di consumo, individuate e analizzate in "*Consumatori Attivi*" (Arcidiacono, 2013), a rappresentare una sorta di "cronaca del consumo" utile a comprendere l'evoluzione del consumatore.

In seguito sarà tracciato l'identikit del *nuovo consumatore postmoderno* (Fabris, 2003) e ne verranno analizzati i comportamenti in vista delle recenti modifiche del marketplace.

Infine, dopo aver definito il retromarketing, si analizzeranno i fattori chiave che vi hanno contribuito alla nascita e, soprattutto, il ruolo che ha avuto il consumatore al loro interno.

### **2.2 I Comportamenti di Consumo (cenni)**

Il marketing è «il processo, sociale e manageriale, mediante il quale le imprese creano valore per i clienti e instaurano con loro solide relazioni al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore» (Kotler et al., 2015, p. 7).

I processi del marketing (dalla comprensione del valore, attraverso la costruzione della *value proposition*, passando per la sua comunicazione e distribuzione sino alla effettiva creazione del valore per il cliente) richiedono una costante riflessione e re-design, in quanto, al fine di essere efficaci, devono fare propri il cambiamento e la continua evoluzione della società e i suoi comportamenti di consumo.

In virtù della vastità degli apporti dalle più svariate discipline – dall'economia, alla sociologia, alla psicologia – e dal loro difficile inquadramento in "paradigmi" o "scuole di pensiero", è particolarmente arduo tracciare una sintesi nell'ambito dell'analisi dei comportamenti di consumo.

Davide Arcidiacono (Arcidiacono, 2013), senza pretese di esaustività, individua quattro principali tradizioni teoriche (Tab. 1) che saranno illustrate nei seguenti paragrafi, seguendo l'analisi e la trattazione dell'autore citato.

	<i>Approccio Economia Neoclassica</i>	<i>Approccio della Competizione di Classe</i>	<i>Approccio Critico</i>	<i>Approccio Culturalista e Socio-Semiotico</i>
<i>Oggetto d'analisi</i>	Il processo di scelta tra beni	La relazione tra le scelte d'acquisto e le appartenenze sociali	Le contraddizioni della società consumistica	Le relazioni interoggettive e intersoggettive
<i>Fine dell'azione di consumo</i>	Massimizzazione dell'utilità individuale	Definire appartenenze, meriti e mete sociali	Sostenere la riproduzione del sistema capitalistico	Comunicare messaggi, identità e sistemi di valori
<i>Principali Variabili Esplicative</i>	Il prezzo e il vincolo di bilancio	La dimostrazione di status e la transizione ai consumi di massa	Il sistema economico capitalistico e i mass media	I processi di demercificazione e di attribuzione di significato
<i>Principali autori</i>	Menger, Walras, Pareto	Veblen, Simmel, Sombart	Marx, Marcuse, Adorno	Douglas, Isherwood, Bourdieu, Baudrillard

Tab. 1 – *La figura del consumatore nelle teorie classiche (Arcidiacono, 2013)*

### 2.2.1 L'approccio Neoclassico

L'approccio neoclassico affonda le sue radici nella dottrina utilitarista, teorizzata da Jeremy Bentham, e da Stuart Mill, secondo la quale ogni individuo è fondamentalmente egoista e, posto di fronte ad una scelta, si indirizzerà sempre verso l'alternativa da cui possa trarre la maggiore felicità (utilità). Secondo questa corrente di pensiero l'etica è una scienza esatta, vagliabile secondo le regole di un'algebra morale.

“*Principi di economia*” di Menger, “*Teoria economica*” di Jevons ed “*Elementi di economia politica*” di Walras, pubblicati tra il 1871 e il 1874, danno avvio al pensiero economico neoclassico postulando il principio di sovranità del consumatore in forza di una trattabilità matematica dell'agire umano.

Il consumatore è un homo oeconomicus: egli è razionale, manifesta un sistema di preferenze complete (tutti i panieri sono confrontabili) e transitive (se il paniere A è preferito al paniere B, e il paniere B è preferito al paniere C, allora A è preferito a C), segue l'assioma di non sazietà, secondo il quale ogni unità addizionale di bene ne incrementa l'utilità (se le coordinate del paniere A sono entrambe maggiori o uguali a quelle di B, allora A è sempre preferito a B) e, infine, all'aumentare di un'unità di un bene vi attribuisce un'utilità sempre minore (convessità delle curve di indifferenza).

Il sistema attraverso il quale sono analizzate le scelte del consumatore consiste nel tracciare una mappa di curve di indifferenza, ovverosia di curve che descrivono l'insieme i tutti i panieri che

danno al consumatore la stessa soddisfazione, espresse da una funzione detta funzione di utilità. La scelta del consumatore si ottiene sovrapponendo le preferenze del consumatore con il suo vincolo di bilancio, ovverosia la funzione che descrive il reddito ed il rapporto tra i prezzi.

Questi postulati, assieme ad altre assunzioni (per una trattazione più approfondita si veda Katz et al., 2011), contribuiscono a definire una legge della domanda secondo la quale il consumo è fine e scopo della produzione ed è in grado di muovere il sistema dove, nel mercato, domanda e offerta giungono naturalmente a un equilibrio.

La visione neoclassica e classica pongono al centro del loro sistema la sovranità del consumatore, ma non ne indagano le ragioni profonde.

Tra i classici, il precursore di una visione più squisitamente sociologica è Marshall: «veri scopi degli sforzi umani e sul giusto uso della ricchezza [...] fondati sull'erronea concezione che questa scienza non abbia alcun altro rapporto con altro movente che non sia il desiderio di ricchezza e che essa insegni una condotta di sordido egoismo» (Marshall, 1959, p. 22).

L'interpretazione di stampo prettamente analitico propria dei neoclassici è stata criticata da altri economisti, come Roegen (1973) - in disaccordo con le assunzioni di staticità e coerenza delle preferenze, che porterebbero ad un'eccessiva *path dependance* - o di Schumpeter (1954) - che non ritiene legittima l'estensione dell'ipotesi del principio di utilità ad una "realtà psichica"- infine di Hirschman (1982), il quale teorizza un processo di decisione adattivo, dove il consumatore possa esercitare le opzioni di "exit" o di "voice" di fronte alle proposte d'acquisto, e che possa continuare in una ricerca di informazioni.

### **2.2.2 L'approccio alla Competizione di Classe**

L'analisi sociologica si pone in un'ottica critica, ma soprattutto additiva e di completamento, rispetto all'analisi economica, i cui limiti erano stati individuati dagli economisti stessi.

Il distacco dalla concezione analitica del concetto di reddito come spiegazione delle ragioni di consumo diviene via via più evidente con i cambiamenti ambientali, economici e sociali visibili a cavallo tra l'Ottocento ed il primo Novecento. L'espansione del commercio internazionale, avvenuta nella Belle Epoque, ha rivoluzionato il concetto di consumo, sempre meno legato ai beni primari e più vicino ai beni voluttuari. La sofisticazione dei beni, l'aspirazione al mutamento e lo slancio della dimostrazione di "status" hanno condotto ad una graduale massificazione.

Merton (1949) e Weber sostituiscono al criterio atomistico dell'ottimizzazione vincolata dell'utilità il criterio collettivo della classe sociale. Weber (1922), in particolare, in "*Etica protestante e lo spirito del capitalismo*" pone le basi per un nuovo approccio alla razionalità, non più meramente economica, ma piuttosto collegata ad una "ragionevolezza sociale".

La moda, secondo Simmel (1904), è infatti una diretta risposta all'esigenza di approvazione sociale. Il singolo è interessato a distinguersi e a differenziarsi, ma sempre entro i confini delimitati dalla conformità con gli altri individui appartenenti al gruppo, con cui condivide valori e obiettivi.

Il ciclo di diffusione della moda si configura come un moto discendente-continuo (*trickle down effect*) dove gli upper upper innescano le scelte di consumo che, per un processo di emulazione/ostentazione (Fabris, 2003), degradano alle classi sottostanti, le quali «poiché la stima è concessa solo di fronte all'evidenza» (Veblen, 1971, p. 32) avvertono nuovi bisogni che da voluttuari divengono primari.

Quest'analisi, che attribuisce al consumo un significato ostativo e di appartenenza ad una classe sociale attraverso gli *status symbol*, non sembra tuttavia completamente estendibile ad un modello transculturale. La stessa identificazione di una classe upper upper dove vige l'identità valore = ricchezza = consumi, presupposto della teoria, sembra ascrivibile alla sola dinamica statunitense del dopoguerra.

A dimostrazione di ciò, la società odierna, ed in particolar modo Europea, ha sviluppato nuovi modelli di consumo (quali il sottoconsumo ostentativo, il meticciamiento, il minimalismo, Arcidiacono, 2013), che seguono una logica orizzontale di *style symbol*, piuttosto che verticale di *trikling down* (Fabris, 2003).

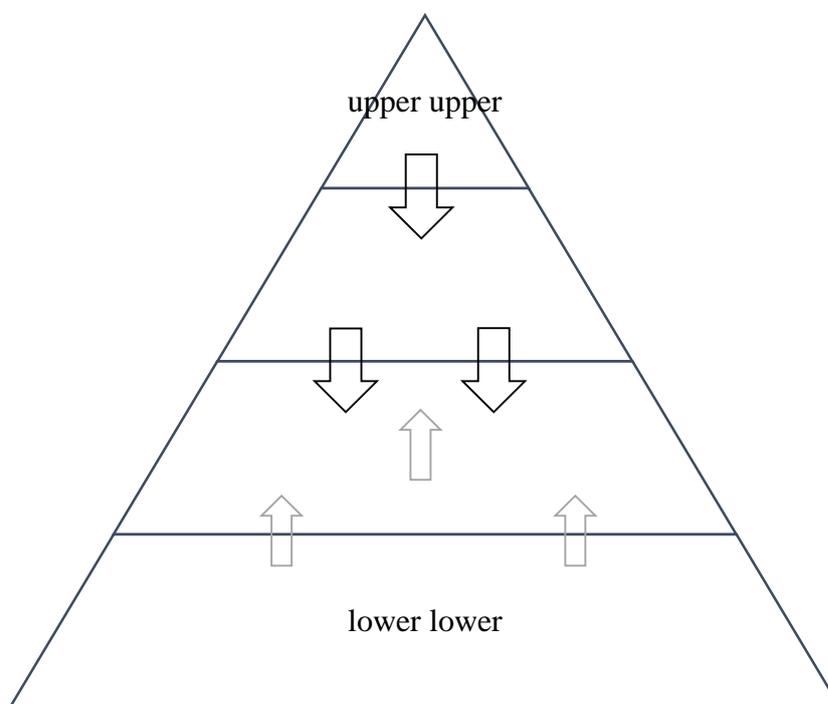


Figura 1 – Trickle Down Effect da “Il nuovo consumatore: verso il postmoderno” (Fabris, 2003)

### **2.2.3 L'approccio Critico**

L'approccio critico, invece, pone le sue origini nel pensiero marxista.

Secondo gli esponenti della Scuola di Francoforte, tra cui citiamo Adorno e Horkheimer, il consumo è divenuto talmente pervasivo da rendere il consumatore un prodotto stesso della produzione. In piena antitesi con il concetto di sovranità del consumatore postulato dal modello neoclassico, si afferma che è proprio il linguaggio della produzione (dalle logiche finanziarie che la generano ai processi di innovazione, Fabris, 2003) a plasmare il consumo ed il consumatore.

I bisogni umani non derivano da desideri di appartenenza ad una classe oppure da motivazioni intrinseche, ma sono piuttosto frutto dell'induzione da parte di "persuasori occulti" (Arcidiacono, 2013) in cui il ruolo degli Stati Uniti e dei mass media appare "incontestabile" (De Grazia, 2006).

Nasce così il termine consumismo, come sintesi delle dissonanze e delle contraddizioni della modernità, di un modello economico unicamente offertista, dove la domanda svolge una semplice funzione ancillare di smaltimento di quanto prodotto (Arcidiacono, 2013).

Alla società del lavoro, dove quest'ultimo veniva visto come un'attività necessaria, nobile e nobilitante, si contrappone la società dei consumi, il luogo in cui vige *la legge del consumo* (Codeluppi, 2004) che impone a chiunque, a discapito del proprio lavoro e del proprio ruolo (politici, artisti, insegnanti...) di definirsi attraverso le merci piuttosto che attraverso l'attività lavorativa svolta.

La posizione sostenuta dagli aderenti all'approccio critico è che «i prodotti indottrinano e manipolano; promuovono una falsa coscienza che è immune dalle proprie falsità» (Marcuse, 1967, p. 32) conducendo ad un impoverimento materiale, culturale ed in particolar modo spirituale.

La prospettiva critica è stata fortemente contestata per aver indugiato in una prospettiva storica, di aver associato (senza alcuna dimostrazione) al comportamento di consumo una scarsa eticità ed edonismo e di non aver colto il ruolo di propulsore del consumatore.

### **2.2.4 L'approccio Culturalista e Socio-Semiotico**

L'approccio Culturalista e Socio-Semiotico nasce nei primi anni Duemila e si configura come un'analisi del superamento della cultura del consumo. Il consumo cessa di essere analizzato come la scelta di un paniere (visione economicistica) o di un bisogno (e indotto e di appartenenza), per essere analizzato come un vero e proprio linguaggio composto da segni e immagini.

Ogni scelta operata da un individuo è connotata da una valenza simbolica, che non è da intendersi come mera inclusione-esclusione tra gruppi di status diversi, ma come «una forma di metalinguaggio con cui costantemente comunichiamo, tramite le nostre scelte, a noi stessi e agli altri: un testo, anzi un ipertesto, che veicola messaggi che seguono una grammatica e una sintassi ed un sistema di regole, convenzioni accettate e sistemi di credenze» (Fabris, 2003, pp. 18-19).

L'antropologa Mary Douglas, assieme all'economista Baron Isherwood, dà un contributo essenziale all'analisi del consumo come linguaggio nel suo libro "*Il mondo delle cose*", dove illustra che i prodotti sono «barriere o ponti» (Douglas, Isherwood, 1984, p. 14) che rilevano differenze o sanciscono alleanze.

Secondo Hoshino (1987) ogni prodotto non è un semplice oggetto caratterizzato da proprietà tangibili, ma si compone di tre significati:

- Significanti: elementi materiali percepibili (che è solo una parte, dunque).
- Significati di tipo denotativo: aspetti tecnologici e funzionali che rispondono a bisogni fisici.
- Significati di tipo connotativo: tratti profondi e incorporei che rispondono a bisogni psicologici e sociali.

Così come non è più sufficiente che il bene venga descritto mediante le usuali attribuzioni (qualità, caratteristiche, design) anche l'identità del consumatore non deve essere definita mediante le tradizionali variabili socio-demografiche, ma piuttosto attraverso gli *stili di vita*.

Il concetto di stile di vita, per Bourdieu (1983), non è da intendersi come una scelta "debole" dell'individuo: è il risultato della combinazione del reddito, della cultura e dal frame di relazioni, che creano il gusto, che a sua volta orienta verso uno stile di vita. L'impatto della coercizione del gruppo è dunque fondamentale: i vincoli istituzionali così come la disponibilità di risorse sono elementi costitutivi nell'inquadramento dello *stile di vita* di un individuo, che non si qualifica come un attributo cangiante, ma come uno stabile modello di vita in termini psicografici (Kotler et al., 2015), composto da tratti (*lifestyle traits*), convinzioni (*consumption beliefs*) ed effettivi comportamenti di consumo (Romano, 2000).

## **2.3 Marketplace Postmoderno**

Philip Kotler ne il suo "*Principi di Marketing*" (Kotler et al., 2015) sottolinea come le ragioni principali che hanno recentemente rivoluzionato gli scenari economici possono essere ascritte a:

- L'evoluzione dell'ambiente economico: la grande crisi del 2008 ha fatto sì che il consumatore rivedesse le proprie abitudini e attitudini d'acquisto, acquisendo una nuova consapevolezza e cautela, ma ha implicato molti cambiamenti anche nel panorama legislativo: sono stati attuati processi di deregolamentazione ai fini di promuovere una maggiore competizione tra le imprese
- L'era digitale: l'avvento di Internet ha infatti permesso una capillare diffusione di informazioni, configurandosi al contempo come una grande opportunità per le aziende di richiamare nuovi clienti e rafforzare il proprio rapporto con quelli esistenti, e come una grande minaccia, sancendo la fine dell'era del consumatore isolato (favorendo il *cherry picking*) e disinformato (consentendo la nascita del *buzz marketing*). Ha agito favorendo la proliferazione di siti di e-commerce e facilitando la disintermediazione.
- Lo sviluppo del marketing no profit: la nuova consapevolezza del consumatore lo ha reso sensibile a tematiche etiche e ambientali, ma soprattutto ad accettare l'idea del marketing come "ascolto dei bisogni della società". Non è dunque inusuale imbattersi nel marketing delle scuole, della sanità, della ricerca o della divulgazione sociale (risparmio energetico, scoraggiamento di pratiche dannose per la salute o per l'ambiente...).
- La rapida globalizzazione dei mercati: l'impresa è costretta a rivedere i confini del proprio ambiente esterno, non più facilmente identificabili con quelli nazionali, in vista di un sempre crescente interscambio mondiale di beni e servizi.
- La responsabilità sociale ed ambientale: secondo la ricerca di IPSOS-EPISTEME, Consumers Forum, 2009, il consumatore non vede solo la rivendicazione dei propri diritti, ma soprattutto dei propri doveri, tra i quali quello dell'informazione intorno alla provenienza e alla sostenibilità dei prodotti, garantite dalla direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria.

Questi elementi hanno permesso lo sviluppo di alcuni macrotrend che caratterizzano i mercati occidentali, e che sono individuati in (Silverstein, Fiske, 2008):

- Un aumento complessivo della ricchezza disponibile, in parte ascrivibile all'aumento dei percettori di reddito in famiglia (Cappellari, 2014).
- Un empowerment del consumatore: grazie ai crescenti livelli dei tassi di istruzione e alle possibilità concesse dallo sviluppo della tecnologia (informarsi, conoscere, ma soprattutto viaggiare a prezzi più bassi) il consumatore si candida ad essere il protagonista del sistema economico.

- La crescita esponenziale di pattern di consumo, dovuta sia alla crescente cultura del consumatore, sia alla minore incidenza di matrimoni (o il loro precoce scioglimento) che aumentano il tempo e l'attenzione del consumatore al relazionarsi con gli altri.

### 2.3.1 Il Nuovo Consumatore Postmoderno

Le dinamiche dei mercati, le traiettorie della tecnologia e gli assetti istituzionali di cui si è trattato sono risultati nella nascita de “*il nuovo consumatore postmoderno*” (Fabris, 2003):

- Nuovo: non a rimarcare la quasi tautologica manifestazione dell'essere un'espressione della storia propria del consumatore, ma a sottolineare la sua piena intenzionalità nel distacco dalle prassi del passato.
- Consumatore: nell'accezione neutralizzata ideologicamente dall'idea di spreco, in un ritrovato atteggiamento positivo (Cappellari, 2014)
- Postmoderno: il postmodernismo è il nuovo sistema di pensiero che presuppone che l'innovazione stilistica sia impossibile, e che tutto sia già stato pensato e provato (Jamenson, 1991) e non resti altro che *mix & match*. Questi, si contrappone alla visione del modernismo (e la sua propria fiducia nel progresso, nella razionalità e nella tecnologia, che aveva caratterizzato la letteratura della disciplina d'impresa dagli anni Cinquanta) comportando schizofrenia, nell'ambito dell'impossibilità di distinguere ciò che è vecchio, presente o futuro, e *pastiche*, una forma di “parodia senza intento satirico” nel riproporre, combinare, riciclare gli stili esistenti.

Sebbene i primi tre approcci teorici ai comportamenti di consumo di cui sopra (neoclassico, critico e della competizione di classe) rimangano dei modelli di riferimento validi, risulta evidente che non è più sufficiente ragionare in termini di utilità e coazione dei bisogni, ove - almeno nei paesi industriali - il concetto di bisogno ha già ceduto il passo alla, più vasta, concezione di desiderio. È per questa ragione che, nell'analisi delle scelte del consumatore postmoderno, si usa fare riferimento al quarto ed ultimo approccio descritto, l'approccio socio-semiotico.

«L'individuo postmoderno si rende conto, all'interno della cultura del consumo, che non parla soltanto mediante la maniera di vestirsi, ma anche con la casa, l'arredamento, il decorarsi...» (Featherstone, 1984, p. 125): egli è eclettico e sincretico e non considera più l'apparenza come un disvalore. L'apparenza si configura altresì come un veicolo attraverso il quale comunicare la propria essenza, i propri valori ed il proprio gusto.

L'individuo postmoderno è informato, critico, consapevole e attento a spendere bene (Cappellari, 2014) e il suo desiderio converge con l'interesse della produzione, la quale diviene sempre più customer oriented (dai *flexible manufacturing systems* all'elevata automazione cibernetica), in quanto incentrata in una customer-based view.

Non è più presente, dal lato della produzione, la tensione pasoliniana a razionalizzare e a semplificare i bisogni degli individui in macro-categorie entro le quali si devono adattare e collocare le preferenze del consumatore. È proprio la soddisfazione di quest'ultimo, e degli stakeholder in generale, ad innescare un circolo virtuoso che agisce direttamente sul valore dell'impresa, secondo l'intuizione che il valore dell'impresa è funzione del valore dei suoi clienti (Valdani, Busacca, 2001). Il consumatore, da target, è divenuto un partner (Ferrari, Ruotolo, Vigliani, 2006) ed i fattori che, nella modernità, erano ritenuti "irrazionali" come l'emozione, l'apparenza, il frivolo sono considerati fattori ordinari e "operazionali" da tenere in considerazione per fidelizzare il cliente piuttosto che per conquistarne uno nuovo.

La nuova crucialità del ruolo del consumatore è visibile anche a livello semantico: a rimarcare il fatto che il consumo non è più collegato al concetto di logorio e distruzione di un bene, e dunque di spreco, come del resto indica l'etimologia della parola consumare, è sempre più frequente ascoltare termini quali prosumer (produttore-consumatore) o consumattore (consumatore-attore).

### **2.3.2 Un Mosaico di Tessere Sociali**

Sebbene la condizione esistenziale dell'individuo postmoderno sia inequivocabilmente caratterizzata dall'individualismo più spinto, emerge un movimento inverso di disperata ricerca del *social link* (Cova, 1997).

Un gruppo è un insieme di due o più persone che interagiscono per il raggiungimento di obiettivi individuali o comuni (Kotler et al., 2015). L'identificazione dei gruppi, dei gruppi di appartenenza e di aspirazione – rispetto ai moderni gruppi famiglia-villaggio-religione - ha assunto, nel marketing management, un ruolo decisivo, in quanto influenzatori di scelte se non veri e propri "apostoli" di stili di vita o marchi.

Le ricerche più recenti indicano la costante ricerca di un *milieu* comunitario (Fabris, 2003) da parte del consumatore, dove egli possa soddisfare i suoi desideri di appartenenza, di empatia e di esorcizzazione del vuoto esistenziale causato dalla postmodernità. Il consumo si fa collante di questa forma di socialità ed epicentro nella nascita di vere e proprie tribù (Maffesoli, 2004). La scelta del termine tribù rispetto ad un più generico *meeting point* non è casuale: il legame che l'individuo instaura con i componenti del gruppo surclassa infatti quello con il bene che ha originato l'incontro, che si configura piuttosto come una semplice chiave d'accesso. La valenza

comunicativa del consumo assume infatti significato solo alla presenza dell'altro; l'acquisto cessa di essere un momento autoreferenziale, isolato e finalizzato a sé stesso, e si inserisce in un contesto reticolare. Oltre al dialogo che il consumatore intraprende quotidianamente con l'impresa, la quale cerca di cogliere secondo una strategia emergente (Slack, Jones, Johnston, 2013) ed interpretare i segnali inviati dal consumatore, l'individuo è intenzionato a dialogare, tramite le sue scelte, con altre persone, con particolare riferimento alle comunità e alle tribù di cui sopra.

L'affermazione dei social network (comunità online in cui le persone socializzano e si scambiano opinioni, Kotler, et al. 2015) ha inoltre permesso una sempre maggiore interazione fra i clienti e le aziende e fra i clienti e i clienti, dando adito a passaparola e alla nascita di leader d'opinione e di comunità virtuali, luoghi di scambio di esperienze e informazioni che possono nascere spontaneamente o venire indotte dall'azienda stessa e sono caratterizzate dall'assenza di un interesse commerciale.

Il mercato, in virtù dell'esaltazione delle differenze tra gruppi e comunità, reali e virtuali, diviene sempre più un "mosaico di tessere sociali e segmenti/nicchie diversissime tra loro" (Fabris, 2003) simbolo di una società sempre più segmentata e caratterizzata da *cleverages*.

## **2.4 Il Seme del Retromarketing**

Sebbene il consumatore sia sempre stato rilevato come uno degli attori principali del mercato, il marketplace postmoderno, ponendo le basi per un mercato consumer-centrico (Miles, 1998), ha implicato una rivoluzione copernicana nell'ambito dei comportamenti di consumo.

Secondo Stephen Brown, uno dei maggiori esperti di retromarketing, è stata proprio questa tendenza a dare adito al fenomeno retro, uno dei trend più pervasivi del marketing dei nostri giorni.

### **2.4.1. Definizione**

Anzitutto si rivela necessario definire il retromarketing: non c'è area del mercato che non riproponga incursioni nel passato: *reveals, revivals, remakes, reruns, recreations, reenactments* e *reissues* (Brown, Kozinets e Sherry, 2003b) sono all'ordine del giorno.

Mentre nell'era moderna un prodotto in stile retro sarebbe stato qualificato come disdicevole o quantomeno obsoleto (i futuristi coniarono in termine *passatismo*, con un'evidente accezione negativa, Fabris, 2003), ad oggi, lo stile retro compare *de rigueur* in numerose classi di prodotto (dalle macchinette del caffè, alle macchine fotografiche, alle automobili), ma spazia nelle categorie più diverse; in Italia, ad esempio, sono in voga programmi di *management training*

basati su contesti tipici gladiatorii, in Francia ritornano le *guingelles*, antiche sale da ballo, in Inghilterra vengono lanciati serie tv e reality show basati sull'era vittoriana e così via.

Sebbene sia un fenomeno così pervasivo, manca di una definizione univoca à la De Cheratonay e Dall'Olmo Riley (De Cheratonay, Dall'Olmo Riley 1998): non è infatti presente in letteratura un *dove* si sia sviluppato il retromarketing, un *quando* nel tempo, un *cosa* negli elementi del marketing mix coinvolti o un *come* che tracci distintamente i confini di un prodotto retro rispetto ad uno non retro (ad esempio: un prodotto nuovo con un un advertising retro, è anch'esso ascrivibile alla categoria?). Stephen Brown, nella sua ricerca intorno all'ambito, ha abbozzato una definizione – basata su osservazioni casuali – così composta:

«Il revival o il rilancio di un prodotto o di un servizio da un periodo storico precedente, solitamente una decade precedente oppure un'epoca storica precedente, che può, o no, essere adattato agli standard contemporanei di performance, funzionamento o gusto» (Brown, 2001b, p. 308).

#### 2.4.2 Cause Chiave

Il recupero selettivo del passato può essere ricondotto a diversi fattori:

- Lo sviluppo demografico: le generazioni avanzano negli anni e i Baby Boomers, i nati tra il 1964 ed il 1987, giunti alla crisi di mezza età (*longue durée*) hanno sviluppato un sentimento nostalgico verso il passato. La nostalgia in questione non fa riferimento alla condizione clinica, patologica e fatale propria dei soldati in guerra – nostos (tornare a casa) algia (condizione dolorosa) – e nemmeno alla semplice perturbazione emotiva legata alla mancanza della fanciullezza, ma si tratta di una nostalgia riflessiva – detta *personal nostalgia* (first and second order)- “le cose erano migliori un tempo rispetto ad adesso” (Davis, 1979) legata al ciclo di vita individuale. I Baby Boomers hanno dunque iniziato a ricercare dei memento del loro passato, dall'infanzia sino alla prima maturità, tali che evocassero memorie piacevoli.
- L'incertezza economica: dall'altro lato rispetto alla *personal nostalgia* troviamo la *communal o historical nostalgia* che si riferisce al “senso di un tempo passato”, piuttosto che ad una particolare fase della vita di un individuo. (Stern, 1996). Quest'ultima è ravvisabile in periodi storici di instabilità: dalle crisi economiche, alle catastrofi ambientali sino alle guerre. Questo tipo di retrospettiva è risultato, ad esempio, dalla grande depressione degli anni trenta, così come ai tumulti del '68 ha seguito la profonda nostalgia degli anni settanta. La retro revolution sarebbe il risultato del mondo post-comunista e post undici settembre (Brown et. al, 2003a).

- Il *fin de siècle effect* (Baudrillard, 1994): il fenomeno esprime ansietà culturale rispetto all'esperienza di discontinuità associata ad un'era di transizione. Le persone guardano al passato per trovare sostegno e sicurezza, e questo sarebbe accaduto soprattutto al cambiamento di millennio.
- Una riduzione di costi: il lancio di un prodotto completamente nuovo può costare milioni di dollari, senza alcuna garanzia di successo. Il rilancio di un prodotto, dall'altro lato, può configurarsi come meno costoso e meno rischioso in virtù di una pregressa fidelizzazione al marchio.

### 2.4.3 Il Ruolo del Consumatore Postmoderno

Il fatto che i boom di nostalgia e di retromania siano comparsi più volte soltanto nel corso dello scorso secolo (negli anni trenta per l'architettura di Frank Lloyd Wright, nei lavori di Hesse, Wilde e Pater durante il decadentismo, o nei già citati anni settanta. Stern, 1996) ha ingenerato l'ipotesi della ciclicità del fenomeno, non solo nella sua forma centenaria propria del *fin de siècle*.

Brown (Brown, 2001a), al contrario, afferma "senza alcun dubbio" che questa retro revolution non sia una semplice tendenza passeggera dovuta ad una sorta di eterno ritorno dell'uguale, ma che sia – per costituzione - destinata a perdurare nel tempo.

Definendo il postmodernismo, si è sottolineato come il presupposto fondante di questa corrente di pensiero sia l'impossibilità di innovazione stilistica associata a quelle che sono inclinazioni nostalgiche, bricolage storico e una generale disillusione delle ideologie e nel progresso.

A tal proposito, Shorris (Shorris, 1994, p. 158) osserva: «Come può il mercato scegliere ciò che vuole se non attingendo a ciò che non conosce o non esiste già? Il consumatore può solo che parlare per il passato... Le ricerche di mercato, come le divinità primitive dei primi uomini, continuano a dire al produttore di fare sempre la stessa cosa, proprio com'era già stata fatta in precedenza».

Ed è proprio il consumatore postmoderno, dotato del potere di influenzare profondamente la produzione secondo gli orientamenti del Customer Relationship Management, a chiedere a gran voce sempre la stessa cosa; è il consumatore postmoderno la causa, il mezzo e la fine della retro revolution.

È infatti presente un forte sentimento anti-customer (Jones, 2000) che si propone di "ignorare il cliente" (Martin, Faircloth, 1995) ritornando alla BKE (Before Kotler Era), onde evitare lo stallò in una situazione di *loser products* e promuovere una maggiore innovazione.

## **2.5 Conclusioni**

Le dinamiche dei mercati, le traiettorie della tecnologia e gli assetti istituzionali propri del marketplace postmoderno assieme all'evoluzione del consumatore (più critico, più attento e più consapevole) hanno sancito una nuova centralità del consumatore, il quale, attraverso i suoi desideri, orienta intenzionalmente la produzione.

La nuova centralità del consumatore sommata ad un insieme di macrotrend molto forti in questi anni, quali l'aumento dell'età media, la crisi di mezza età dei baby boomers ed un crescente sentimento nostalgico da parte del consumatore, hanno portato ad una retro revolution che ha sconvolto gli scenari del marketing odierno.

## 3. Il Prodotto Retro nel Brand Revival

### 3.1 Introduzione

Nel corso di questo capitolo si intende analizzare la risposta, da parte dell'impresa, alla domanda retro dei consumatori.

Dopo aver tracciato una panoramica dei prodotti che possono essere richiesti e averne analizzato le peculiarità nell'ottica dell'autenticità e del ciclo di vita del prodotto, verrà approfondito il contesto del brand revival, a partire dalle caratteristiche chiave che deve avere un brand per poter essere rivitalizzato, sino a proporre un modello di rivitalizzazione in ogni sua fase.

### 3.2 Le tipologie di Prodotti Retro

Mentre l'espressione della modernità si costituiva attraverso la totale rescissione di qualsiasi legame con il passato, si è analizzato come la nostalgia sia diventata uno dei perni fondamentali su cui poggia il panorama del marketing moderno.

#### 3.2.1 L'Autenticità

Il risultato delle implicazioni nostalgiche non si configura come la ricerca di una purezza originaria o di un'autenticità perfetta, ma, al contrario, molti autori rilevano la "ricerca di autenticità in un mondo non-autentico" (Brown, Kozinets, Sherry, 2003a) come prima diretta conseguenza.

Sebbene la battaglia per differenziare ciò che è "vero" da ciò che è "falso" imperversi nell'attuale scenario economico sotto numerosi punti di vista - dalla merce non contraffatta, ai cosmetici naturali, al cibo genuino - bisogna porre l'accento su come la più sottile distinzione tra ciò che è autentico e ciò che è *inautentico* tenda ad essere soggettiva e socialmente o personalmente costruita (Napoli et al., 2012). Si possono così identificare diversi gradi di autenticità in base al significato che si attribuisce a questo termine: realtà, originalità, veracità, attualità, antichità... Il denominatore comune è, in ogni caso, la forza evocativa di *real-ness*, *past-ness* e *place-ness* (Brown, 2001a).

Una possibile classificazione di questi gradi, certamente non esaustiva data la preponderanza della componente soggettiva, è (Ostillio, Di Donato, Carù, 2012):

- Autenticità naturale: le persone definiscono autentico ciò che non ha subito un processo di lavorazione.
- Autenticità originale: le persone giudicano autentico ciò che è caratterizzato dall'attributo dell'originalità, ovverosia non contraffatto.

- Autenticità eccezionale: le persone percepiscono come autentico ciò che è stato realizzato con la migliore fattura possibile.
- Autenticità referenziale: le persone tendono a giudicare autentico ciò che trae ispirazione dalla storia dell'umanità e che tocca desideri o memorie condivisi.
- Autenticità autorevole: è percepito come autentico ciò che esercita influenza su altre entità.

### 3.2.2 Il Ciclo di Vita del Prodotto

Per meglio comprendere il discorso sulla “nuova vita” e la “resurrezione” di un prodotto, è anzitutto appropriato tracciare il modello del ciclo di vita di un prodotto.

Un prodotto è «una qualunque entità che possa essere offerta al mercato al fine di soddisfare un bisogno o una richiesta di attenzione, acquisto, consumo da parte del cliente» (Kotler et al., 2015, p. 308). Come un organismo biologico, anche il prodotto, dopo essere stato lanciato sul mercato, segue un ciclo di vita identificato come Ciclo di Vita di un Prodotto (CVP).

Il CVP descrive l'andamento di profitti e delle vendite di un prodotto nel tempo e si compone di cinque fasi distinte (Kotler et al., 2015):

- Lo sviluppo del prodotto e la sua progettazione: fase che va dalla *concept generation*, al *concept screening*, al *preliminary design*, all'*evolution* fino al *prototyping* (per una trattazione completa si veda Slack, Jones, Johnston et al., 2013)
- L'introduzione: affermazione del prodotto sul mercato caratterizzata da crescita contenuta delle vendite, alti costi e, sovente, profitti negativi.
- La crescita: il mercato ha accettato il prodotto, il volume delle vendite cresce secondo il consenso e crescono i profitti, attirando così l'attenzione di potenziali concorrenti, i quali decideranno se entrare o meno nel mercato, a seconda delle barriere all'ingresso, dei costi e delle reazioni delle *incumbent firms* (per una trattazione più approfondita si veda Cabral et al., 2000)
- La maturità: il volume delle vendite inizia ad accusare lievi flessioni, i prezzi diminuiscono e i concorrenti più deboli vengono espulsi dal mercato.
- Il declino: il volume delle vendite si riduce drasticamente, a causa della perdita d'interesse dei consumatori, per l'obsolescenza o a causa dell'immissione di prodotti sostitutivi. Il management si trova di fronte a due scelte: l'abbandono del prodotto o il riposizionamento della marca.

Fabris (Fabris, 2003, p. 82) argomentando: «Il jeans, come i gatti, dimostra di avere cento vite [...] tangibile dimostrazione della miopia del marketing quando teorizza - alla stregua di un vero

e proprio assioma - il ciclo di vita del prodotto» sottolinea come il CVP possa essere un modello di riferimento utile, ma pericoloso nel caso in cui venga preso forzatamente e ciecamente in considerazione durante la pianificazione delle strategie di marketing. Il jeans, con la sua capacità di reinventarsi e riadattarsi a numerosi contesti, è stato il primo lampante esempio delle debolezze della capacità predittiva del CVP.

### **3.2.3 Il Prodotto Vintage**

Un altro esempio di demitizzazione del ciclo di vita di un prodotto, in questo caso tramite la sua estensione, è il caso vintage. Secondo l'enciclopedia Treccani, il termine vintage deriva dal francese *vendenge* (vendemmia) indicante i vini d'annata di pregio. A partire dagli anni Settanta inizia a riferirsi, in maniera più ampia, al recupero del passato attraverso tutti quei prodotti di pregio e "con una storia" capaci di essere amati nuovamente (Trabacchin, 2015).

Si tratta di pezzi unici ed irripetibili in grado di evocare periodi, stili, stilisti, remoti nonché di far capo alla tendenza stessa di esibire prodotti "di gusto sorpassato".

Questi prodotti sono in grado di creare un mercato parallelo a quello dei beni nuovi, innescando l'inizio, o meglio, la continuazione (in una sorta di moto armonico) del ciclo di vita precedente. Grazie alla crescente attenzione riposta dai mass media al fenomeno vintage (Ostillio, Di Donato, Carù, 2012) esso è diventato, recentemente, una moda a tutti gli effetti.

Il consumatore si appropria dell'autenticità collegata al prodotto che acquista, sia in veste di collezionista (considerandolo come un oggetto da possedere o un semplice bene di investimento), sia in veste di consumatore (con lo scopo di capire e valorizzare la storia del prodotto acquistato).

Sono dunque valorizzati gli aspetti dell'autenticità inerenti alla purezza del prodotto (il cui *remake* o ricombinazione è considerato alla stregua di un inquinamento), di tradizione e di aura (ove vengono valorizzati i segni d'uso e le imperfezioni derivanti dallo scorrere del tempo).

Il consumatore, in primo luogo, attribuisce all'oggetto vintage un ruolo identitario e di *signaling* rispetto alle capacità di riconoscerne la storia e l'autenticità e, in secondo luogo, si autoproclama *designer* di sé stesso rielaborando attraverso il proprio stile l'utilizzo del bene in questione.

Il fenomeno, per via delle sue caratteristiche strutturali, si concentra prevalentemente all'interno del *fashion-system* ed in particolar modo nell'ambito dello shopping femminile, in quanto «nel corso degli anni sono variate estremamente le caratteristiche fisiche dell'individuo maschile quali la misura del collo, la lunghezza delle braccia e la larghezza delle spalle» rendendone più difficoltosa la diffusione all'ambito maschile (Ostillio, Di Donato, Carù, 2012, pp. 316).

### 3.2.4 La Product Resurrection

Il fenomeno vintage è una prima manifestazione di come l'aspetto della nostalgia sia entrato nel pattern di consumo contemporaneo e abbia sancito il ruolo dell'autenticità come driver nell'orientamento delle scelte dei consumi. Un'altra implicazione direttamente derivante da queste due tendenze è il rilancio di un prodotto: il *remake* di un prodotto consiste nella sua ricreazione a partire dal suo concept e design del passato, utilizzando tutte le tecniche, i materiali e le innovazioni contemporanei. In questo senso si assiste ad una *product resurrection*, ossia alla nascita di un CVP diverso dal modello standard, in quanto la fase di introduzione del prodotto pone le sue basi nel CVP del prodotto originale e nella sua *heritage*.

Si è in precedenza fatto riferimento ai *reveals*, *revivals*, *remakes*, *reruns*, *recreations*, *reenactments* e *reissues*, i quali si distinguono dal fenomeno vintage per essere delle rivisitazioni in chiave esplicitamente moderna dei prodotti passati.

Secondo Stephen Brown (Brown, 2001a), le varianti di prodotti retro possono essere ascritte a tre principali categorie:

- **Repro:** la semplice riproduzione dell'oggetto com'era in passato, anche se il significato a lui associato può essere cambiato nel tempo (Brown, 1999); il significato di autenticità del prodotto rilanciato si allontana palesemente dalle accezioni di purezza, tradizione ed aura, proprie del prodotto vintage, ed assume la valenza di semplice recall del passato, di una sorta di connessione tra tempo e luogo e di un'autenticità nello stile – da intendersi come espressione di se stessi - direttamente derivante da una «combinazione non autentica» (Postrel, 2003, p. 114). Un esempio di repro sono le scarpe Converse: nate come scarpe da basket nel 1923, sono state reinterpretate dalla generazione degli anni Novanta come un simbolo di espressione della propria individualità, anticonformismo e di rottura con le imposizioni della moda.
- **Repro Nova:** la combinazione del vecchio e del nuovo, tendenzialmente nella forma *old style hi-tech*. Il prodotto rilanciato può sembrare un *throwback* al passato, ma incontra gli standard contemporanei di performance in un connubio di *best of the past* e *best of the present* (Brown, 2001a) come ad eliminare ciò che le persone preferiscono non ricordare nel “senso di tempo passato” che vanno ricercando. L'emblema del Repro Nova è certamente il re-styling della Fiat Cinquecento, promossa nel 2007, che unisce gli standard di sicurezza di un'automobile moderna allo charme e le forme sinuose della vecchia autovettura.

- Repro de Luxe: dove differenti epoche sono amalgamate anacronisticamente. L'esempio più celebre è il recente film *Star Wars* che da un lato si lega ai ricordi affettuosi dei fans, dall'altro lato li sorprende con gli effetti speciali e la tecnologia più all'avanguardia, in un patchwork di epoche e stili differenti.

### 3.2.5 Altri Modi di Rivivere il Passato

Sebbene il rilancio di un prodotto o il recupero di un prodotto vintage si configurino come le più emblematiche manifestazioni commerciali del retromarketing, vi sono anche altre tipologie di prodotti che potrebbero essere ricondotti allo stesso trend.

Discutendo la definizione di retromarketing si è già rilevata la difficoltà presente nell'etichettare un prodotto come retro; non essendo i confini accuratamente delimitati, ci si imbatte in prodotti di non certa catalogazione, ma meritevoli di essere portati ad esempio.

Alcuni di questi sono:

- i *commercial*s lanciati dalle case automobilistiche come Mercedes, Pontiac, Jeep e Ford: girati in bianco e nero in atmosfere nostalgiche e facenti leva sulla componente *heritage* del marchio.
- Il packaging nostalgico della Coca-Cola, che ripercorre sul suo sito l'evoluzione della celebre bottiglietta in vetro: <http://www.coca-colaitalia.it/galleria-immagini-levoluzione-della-bottiglia-coca-cola#2015>
- L'enfasi posta sul sapore nostalgico derivante dalla ricetta autentica della birra "x luppoli" Poretto, un fenomeno che prende il nome di *crafty*<sup>1</sup> ovvero della commercializzazione di birre pseudo-artigianali.
- Uno dei casi più rappresentativi è sicuramente la saga di Harry Potter, la quale, pur non traendo origine da prodotti esistenti in passato, sembra possedere tutte le caratteristiche di un prodotto retro: ha una forte componente nostalgica (l'ambientazione di *Hogwarts*) e *bang up to date* (il contesto in cui è inserita la vita "babbana" è quello degli anni Duemila) ed è autentico (fino al quarto libro è stato un esempio di marketing puro: un libro nato "per caso", il passaparola, le raccomandazioni online, l'entusiasmo, l'evangelismo...) (Brown, 2001c).

## 3.3 Brand Revival

Secondo Philip Kotler un brand è «un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica il produttore o il venditore o di un prodotto o di un servizio e differenzia questi ultimi dall'offerta dei concorrenti» (Kotler et al., 2015, p. 317).

---

<sup>1</sup> S.N. Informazioni disponibili su: <http://goo.gl/PcYHCt> [Accesso effettuato in data 01/09/2016]

La ricerca interpretativa sul consumatore ha portato alla rivisitazione della definizione di significato del brand in un'ottica di *interagency*: non sono infatti i brand manager i soli creatori del significato di un marchio (Beverland, 2005), ma lo sono anche, nel ruolo di co-creatori, i consumatori in quanto «adottano, alterano o rigettano il significato proposto di un brand» (Mühlbacher, 2008, p. 257). Il brand aumenta la percezione dell'impresa e amplia l'entità, sebbene di difficile misurazione quantitativa, la continuità e la certezza dei flussi di cassa.

Nel campo del retromarketing il brand assume una valenza centrale, in quanto la memoria collettiva si ricollega all'insieme di memorie, miti, simboli e tradizioni (Balmer, 2013) che costituiscono l'*heritage* del marchio, nonché il memento ricercato dagli stessi consumatori in un'esperienza di marca rilevante, originale e genuina (Morhart, Malär, Guevremont et al. 2015).

### 3.3.1 Heritage brand

Si definisce heritage brand un marchio che ha scelto di sottolineare la sua storia come componente imprescindibile della propria identità e che fa del suo *heritage* il proprio posizionamento e la propria value proposition. (Urde et al., 2007)

La caratteristica principale di un heritage brand è la sua capacità, definita come omni-temporalità (Balmer, 2013), di dialogare con il passato, il presente ed il futuro. L'*heritage* non infatti è da confondersi con la semplice storia di un'azienda: mentre la storia aziendale è una risorsa malleabile, soggetta a manipolazione e reinterpretazione (Balmer, 2013), sotto la lente dell'*heritage* il passato svolge una funzione chiarificatrice e di armonizzazione con il contesto contemporaneo e le finalità, in modo tale che il marchio non sia semplicemente rilevante per il passato ed il presente, ma anche, prospetticamente, per il futuro.

Gli aspetti chiave di un heritage brand, oltre all'omni-temporalità, sono la stabilità come punto di riferimento in un mondo in cambiamento, il legame con un luogo e la capacità di evocare emozioni positive al pubblico. Balmer (Urde et al., 2007) suggerisce come sia possibile calcolare un Quoziente Heritage sulla base di cinque fattori collegati agli aspetti chiave di cui sopra:

- Track record: con track record s'intende la prova di autenticità che il marchio sostiene quando diversi gruppi di stakeholder sperimentano veramente ciò che era stato loro promesso (Eggers et al., 2013). La maggiore opportunità di assistere ad un nuovo primo consumo dipende infatti dalla *customer loyalty*. L'importanza di questo fattore è stata sottolineata dal CEO di Volvo Cars, Hans-Olov Olsson nell'aprile 2005: «L'*heritage* fornisce un'eredità che ci offre un rapporto senza tempo con il mercato, i clienti e gli impiegati. La gente riconosce e aspetta che la

compagnia continuerà a rendere fede ai propri impegni e valori (sicurezza, qualità, ambiente e design), ed è questo che separa Volvo dalle altre case automobilistiche: è difficile per gli altri copiarci e risultare credibili. Il nostro brand è la nostra storia ed il nostro futuro» (Urde et al., 2007).

- Longevità: la longevità si configura come una condizione necessaria, ma non sufficiente, per qualificare un brand come heritage. Per inserire il marchio in un contesto di atemporalità, o di “eternità” come descritto da Bernard Arnault CEO di LVMH (Urde et al., 2007), ovverosia per credere che i valori siano profondamente radicati nella cultura organizzativa, è necessario che la storia aziendale persista da almeno due generazioni.
- Valori fondamentali: i principi, i valori sociali, culturali ed esistenziali sacred beliefs sono le fondamenta di un brand legendario (Vincent, 2002). Sono la motivazione profonda, la forza propulsiva ed il fine ultimo di ogni idea imprenditoriale, e per questa ragione sono l’emblema dell’autenticità ricercata dai consumatori in una società «dove a competere sono i messaggi, non i prodotti» (Fabris, 2003, p. 71). Nello studio su come le monarchie possano essere lette in chiave di corporate brand (Greyser, Balmer, Urde, 2006) emerge come, in particolar modo nel campo della politica, siano proprio i valori il fattore heritage più importante. Un esempio di questo tipo di comunicazione è quello della regina Elisabetta, la quale, nel 2002, ha affermato che, sebbene al momento del suo giuramento d’onore fosse ancora ingenua e giovane, non si è pentita e non ritratterebbe alcuna parola di quanto giurato (Urde et al., 2007).
- L’uso di simboli: i simboli forniscono una rappresentazione grafica immediata di un concetto astratto innescando un nesso logico strettamente legato ad una parte emozionale (Vincent, 2002). In certi casi il simbolo stesso raggiunge una propria identità e simboleggia il marchio. L’esempio è quello della Jaguar: la Jaguar impiega due simboli distinti, sul volante il *growler* (chi ringhia) e sul cofano il *leaper* (chi salta) in quanto il sentimento animalesco caratterizzante il brand non potrebbe essere rappresentato da altre linee (Urde et al., 2007).
- La storia: la storia, in un heritage brand, influenza il modo di operare del presente. Per Patek Philippe il “dal 1839” è uno statement: comunica che è da duecento anni che sono prodotti orologi dal valore inestimabile, tanto che «Un Patek Philippe non

si possiede mai completamente. Semplicemente, si custodisce. E si tramanda»<sup>2</sup>. Lo stesso non si può affermare, ad esempio, per il “dal 1892” di Abercrombie and Fitch, in quanto la storia di Abercrombie antecedente al 1988 (abiti da escursionismo) non ha nessun collegamento con ciò che è diventato il marchio odierno (abiti casual).

Più questi elementi sono presenti in un brand più elevato è il suo quoziente heritage (HQ, Urde et al. 2007).

L’heritage è intriso nel tessuto di un’organizzazione, nella sua memoria e nella sua cultura organizzativa e la sua funzione è la creazione della possibilità di creare valore; può generare un vantaggio competitivo configurandosi come una solida base per la distinzione nel posizionamento, può dare significato alla value proposition in termini di autenticità, profondità e credibilità e, infine, può facilitare l’instaurazione di una relazione di valore con tutti gli stakeholder, a partire dai dipendenti, orgogliosi di far parte di un brand più grande di se stessi (Urde et al. 2007).

### 3.3.2 Il Caso Quisp

Ai fini di delineare il caso di *brand revival*, dopo aver studiato le caratteristiche necessarie per configurarsi come un *heritage brand*, è utile ripercorrere la storia del caso Quisp: un caso divenuto esempio di scuola per quanto riguarda un piano di retromarketing di successo.

Quisp cereal è una marca di cereali introdotta nel mercato statunitense nel 1965, dismessa negli ultimi anni Settanta, e rimessa in produzione diverse volte, l’ultima delle quali nel 2012 presso i supermercati Super Target (Shields, 2016).

Il prodotto in questione è stato definito «il prodotto retro quintessenziale» (Brown, Kozinets e Sherry, 2003a, p. 93): si trattava di un cereale per bambini, molto dolce, colorato e con un packaging accattivante, la cui peculiarità consisteva nelle bande di fumetti al suo interno che completavano e ampliavano le storie “spaziali” proposte negli spot pubblicitari.

Non appena i *Quisp kids* crebbero, il prodotto subì un drastico calo di vendite, sino ad essere dismesso dalla produzione nel 1977.

Quando, alla fine degli anni 90, i *Quisp kids* ebbero i loro figli, il management decise di rilanciare il prodotto tramite il sito [www.quisp.com](http://www.quisp.com) vendendolo a circa 3 dollari alla confezione di 250 grammi. È in questa situazione che si inserì la ricerca netnografica effettuata da Kozinets:

---

<sup>2</sup> S.N., disponibile su: <http://www.patek.com/it/comunicazione/notizie/pubblicita-prodotti> [Accesso effettuato in data 09/08/2016]

la netnografia è un metodo di ricerca del marketing che consiste nello studio dei gruppi - al pari dell'etnografia - ma virtuali, mediante l'impiego di informazioni reperibili nel mondo di internet e nel cyberspazio. La ricerca sul cereale Quisp, svolta nel 2001, permise di entrare in contatto con migliaia di informazioni reperite tramite la ricerca in newsgroups quali <alt.cereal>, <rec.toys-action.figures>, <rec.games.video.classic>.

Nello stesso momento furono lanciati nel mercato dei prodotti simili, primo tra i quali gli *Sweet Crunch*, ad un prezzo più accattivante e con una diffusione capillare in tutti gli store. Il lancio di questi cereali fu però un fallimento: Kozinets, analizzando le conversazioni degli appassionati online, scoprì che il nuovo prodotto, sebbene più facile da reperire e meno costoso, era additato alla stregua di un impostore. La nuova versione del cereale Quisp non aveva lo stesso gusto, texture, colore e *crunchiness* dei Quisp originali, ma i consumatori vi riconoscevano ugualmente una realizzazione di un sogno di infanzia, ed erano non solo disposti a pagare un *premium price*, ma anche ad acquistare capi di vestiario Quisp branded, giochi e wallpaper sino a diventare degli apostoli del brand (Brown, Kozinets e Sherry, 2003a).

A partire da una evidente manifestazione di autenticità non autentica, il management di Quisp, Quaker, è stato in grado di ri-creare una comunità intorno ad un vecchio brand, prendendone l'eredità e continuando a raccontare la sua storia, sino a spingere i consumatori a sospendere il loro scetticismo e diventare parte della narrazione.

Lo studio netnografico effettuato da Kozinets e l'effettivo impatto sulle vendite del prodotto, sette volte maggiore rispetto alle previsioni (Eig, 2000), assieme all'enorme risonanza che il caso ha avuto negli Stati Uniti, lo ha reso in assoluto il caso più celebre di retromarketing e di *brand revival* sostenibile nel tempo e affermata per la sua continuità e successo.

### **3.3.3 Sleeping Brand e Revitalization**

Gli aspetti analizzati finora: dalla nostalgia, all'autenticità e la melanconia, sino alla tradizione e all'*heritage* sono tutti aspetti di un marchio necessari, ma non sufficienti, per collocarlo nella categoria di retro brand. Un retro brand deve infatti specificatamente riferirsi ad un'era passata e celebrarla. Per questa ragione sono state identificate sei caratteristiche chiave (Kozinets et al., 2013):

- **Dormienza:** è il punto d'inizio di ogni revival «se la principessa Aurora non fosse stata addormentata, non sarebbe potuta essere risvegliata» (Kozinets et al., 2013, p. 2). Uno sleeping brand è un brand in stato di inattività: può essere ancora presente nel portafoglio del gruppo oppure può essere stato completamente abbandonato. Si è analizzato come l'assenza dal mercato, tuttavia, non implichi l'assenza dal mindset del consumatore e come questo, anzi, possa essere considerato un valore

aggiunto (cfr. il sogno d'infanzia Quisp). Un particolare tipo di sleeping brand è il *ghost brand*: un brand che non è stato rimosso dal mercato, ma su cui non si effettua più alcun investimento.

- Iconicità: è la forza attrattiva del marchio, consiste della capacità di dominare culturalmente e di essere distintivo ed è generalmente è accompagnato dalla mitizzazione dello stesso; secondo l'enciclopedia Treccani, una delle caratteristiche principali del mito è proprio il forte potere di attrazione, quasi mistico, sul sentimento di un intero popolo o di un'età e la sua capacità di descrivere il gusto e la sensibilità di un'epoca intera.
- Evocatività: è la capacità di aggiungere valore al valore che era già stato creato in precedenza. È l'elemento dell'animazione e il motivo per cui il brand deve avere un *heritage* e non solo una storia, su cui fare affidamento.
- Utopia: risponde alla domanda “è possibile evocare qualcosa di ideale, retro, passato, intoccabile, che possa essere soddisfatto tramite una sorta di consumo?” Si tratta dell’“idea di passato” privata di ciò che il consumatore preferisce non ricordare.
- Solidarietà: è il principio dell'unificazione. Il prodotto deve essere capace di attivare il social link e unire i consumatori in una comunità.
- Perfettibilità: il brand deve essere *updateable* indefinite volte, sia dal punto di vista tecnologico, sia dal punto di vista tecnologico, per assicurarne la perpetuità.

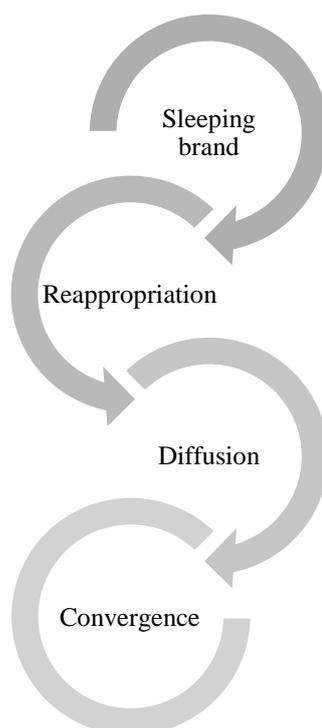


Fig. 2 – Sociocultural Brand Revitalization (Närvänen, Goulding, 2016)

Il modello concettuale della *sociocultural brand revitalization* (fig. 2) proposto da Närvänen e Goulding (Närvänen, Goulding, 2016) consta di quattro fasi: *sleeping brand*, riappropriazione, diffusione e convergenza, nel flusso delle quali il significato del brand è sempre in transito.

La prima fase, chiamata *sleeping brand*, si riferisce alla condizione di dormienza precedentemente descritta tra le caratteristiche chiave di un retro brand. Il brand è caratterizzato da passività, inattività e stagnazione, ma possiede le caratteristiche proprie di un heritage brand e può essere attivato e ri-innescato seguendo una debita strategia; vengono dunque effettuati degli studi preliminari prodotto/domanda potenziale e analisi prodotto/mercato.

Nella seconda fase del processo di rivitalizzazione, la riappropriazione, diviene sempre più importante il ruolo del consumatore. Un esiguo numero di consumatori adotta il prodotto e lo arricchisce donandogli nuovi significati. In questa fase è particolarmente importante la ritualizzazione del brand: inserendo il prodotto nel contesto di una ritualità (ad esempio: un regalo), il consumatore assegna, evoca e rivede il significato stesso del brand. In questa fase l'azienda produttrice si concentra nell'ascolto della voce dei consumatori e ne interpreta i significati proposti (ad esempio, rito, amore, appartenenza familiare...). È un momento in cui l'azienda svolge un ruolo passivo, non tanto di vendita del brand, ma di ri-costruzione della reputazione in chiave moderna. Si comprendono: la collocazione nel mercato, il targeting ed il posizionamento. A questa finalità vengono sovente effettuati dei lanci di prova, test di mercato attraverso interviste e l'analisi di esperienze anticipatorie: il cliente viene analizzato nel suo essere una risorsa strategica, un *driver* per la diminuzione dei tempi necessari ad ottenere un utile.

Durante la terza fase, quella della diffusione, i nuovi significati e le nuove pratiche di consumo iniziano a diffondersi. L'azienda svolge un ruolo attivo, fa conoscere il prodotto e ne chiarisce il *concept*, grazie ai numerosi investimenti in comunicazione. Il mercato viene segmentato e viene chiarito un marketing mix specifico (price, product, promotion, place) che definisca il posizionamento del "nuovo" prodotto. La value proposition viene comunicata in maniera chiara, coerente, credibile e competitiva (Pellicelli, 2009).

La fase della convergenza è la quarta ed ultima fase: durante questo stage si assiste all'ingresso nel mercato dei competitors, attratti dai profitti positivi, ed il volume crescente delle vendite permette di effettuare degli investimenti riguardo all'ampiezza e alla profondità di gamma o al design, consentendo il riposizionamento nel segmento tramite il prodotto o l'immagine nella sua totalità. In questa fase risulta cruciale stabilire un rapporto non occasionale con il cliente, bensì duraturo, in quanto un consumatore fidelizzato risulta molto più profittevole (Fabris, 2003) in termini di acquisti ripetuti e di evangelizzazione del marchio. La trasformazione verso la fase di convergenza è il risultato dell'ascolto e della co-creazione con i clienti: viene

valorizzato dunque l'aspetto di *social link*, tramite l'organizzazione di eventi, la creazione di loyalty club oppure la creazione di web stores.

Lo stratagemma attraverso il quale viene generalmente operato il brand revival è la *brand extension*: la rivisitazione del brand e del prodotto passato avviene attraverso l'utilizzo di un brand già esistente, mediante un'estensione di linea del portafoglio di brand presenti, per introdurre il prodotto o servizio. L'estensione è normalmente considerata una strategia particolarmente profittevole, in quanto, un brand già conosciuto e riconoscibile (i.e. con un'elevata *brand awareness*) richiede minori spese di introduzione e, in particolare nel caso del retromarketing, ricomprende al suo interno l'*heritage*, uno dei fattori chiave per il successo di un retro brand (Balmer, 2013).

L'autenticità e la sicurezza rivestite dagli *old brand*, tuttavia, non assicurano il successo dell'operazione: l'insuccesso nell'estensione della marca potrebbe infatti influenzare negativamente il brand originario (Kotler et al., 2015); il management si trova dunque davanti alla decisione di *brand extension* o creazione di un *brand ex novo*. Con *brand ex novo* si intende un brand allo stadio della prima introduzione del mercato, per cui devono essere prese le decisioni strategiche, dal *brand positioning*, al *brand name* sino a creare una nuova *brand identity*.

### **3.4 Conclusioni**

I consumatori, spinti dalla nostalgia e dalla malinconia, possono richiedere diversi prodotti retro: da un prodotto usato, ad una replica esatta di un vecchio oggetto, ad una rivisitazione in chiave moderna, sino ad un prodotto con la sola aura nostalgica. Le aziende, nell'assecondarne la richiesta, devono porre particolare attenzione della comunicazione del loro brand al fine di guadagnare la fiducia dei primi *early adopters*. Effettuando i primi studi devono comprendere il nuovo significato che viene attribuito al brand e le nuove ritualità che vengono assegnate al prodotto stesso. Non appena la popolarità del brand inizierà ad espandersi si renderà necessario rafforzarne l'immagine, come risultato dell'ascolto e della co-creazione del significato con i consumatori. In questo modo è possibile che il brand revival abbia successo in quanto è sempre bene ricordare che ciò che il consumatore chiede, non è sempre quello che poi acquista (Brown, 2001d).

## **4. Il caso Cifra 3**

### **4.1 Introduzione**

Nel quarto capitolo di questo elaborato s'intende, secondo la metodologia del case-study, analizzare una situazione concreta di rilancio di un prodotto dormiente.

Chi scrive ha avuto l'opportunità di svolgere uno stage presso l'azienda Solari di Udine impegnata nel rilancio di un prodotto storico: l'orologio da tavolo Cifra 3. All'interno di questo capitolo, dopo aver tracciato un ritratto dell'azienda e di averne valutato i componenti heritage, verrà descritto il processo di *brand revival* effettuato dall'azienda (con particolare focus sulle peculiarità del caso) e, infine, si svolgerà un'analisi SWOT.

Le informazioni raccolte sono state ottenute tramite osservazione diretta, accesso ad archivi storici e interviste tenute con manager dell'ufficio Marketing, Societario Legale Comunicazioni, Controllo di Gestione e Commerciale.

### **4.2 La Storia di Solari di Udine (cenni)**

Solari di Udine è un'azienda storica e radicata nel territorio. La ditta dei fratelli Solari "Antica e Premiata fabbrica di orologi da torre" sorse a Pesariis, un piccolo paesino della Carnia, intorno al 1725 (data di installazione di uno dei primi orologi da torre).

La località carnica era stata definita «località dai valenti orologiai e fabbricatori di congegni di ferro» (Robiony, Bof, 2016, p. 19) dalla stampa specialistica italiana e anche straniera, come testimoniano le pubblicazioni a riguardo su gli "Annali di Statistica" (1853) e "Storia e statistiche delle industrie venete" di Alberto Errera (1870).

All'epoca, gli orologi Solari svettavano su molti comuni del Friuli Venezia-Giulia (si pensi all'orologio della Loggia del Lionello - UD dove i due mori battono le ore), ma anche in altre città come Pirano, Spalato e la stessa Padova, sino a giungere in località più lontane come l'America del Sud. Gli orologi venivano progettati, prodotti, riposti in grandi casse di legno e smerciati per poi essere assemblati e messi in funzione da uno dei soci della ditta (Stroili Gurisatti, 2011).

In seguito ai difficili anni delle guerre mondali, durante i quali la sede venne danneggiata non solo economicamente, ma anche fisicamente da distruzioni e razzie (tutti gli stampi in ghisa vennero rubati), la compagine Solari - Ciro, Ugo, Remigio e Fermo - dovette rimettersi in gioco e reinventarsi. Iniziarono presto ad emergere divergenze all'interno della famiglia, ragione per cui, nel 1940 la società si scisse in due ditte: "Ditta Fratelli Solari" con sede a Pesariis e la "Fabbrica Orologeria industriale Remigio & Co." con sede a Tolmezzo.

Fu l'impresa con la sede di Tolmezzo, sotto la brillante guida di Remigio Solari e del fratello Fermo, ad intraprendere l'arduo percorso dell'innovazione che li portò ad un successo tale da poter predisporre un nuovo stabilimento a Udine completamente all'avanguardia. L'ambizioso programma dei fratelli riguardava la produzione di timbracartellini e display di informazione al pubblico, una sorta di passo avanti rispetto agli orologi da torre, attraverso l'adozione di sistemi più efficienti e tecnologicamente avanzati.

Fu negli anni Cinquanta che Remigio, l'inventore, ebbe l'intuizione di sostituire il quadrante con le lancette con «due finestrelle nelle quali appaiono le cifre mobili delle ore e dei minuti» (Robiony, Bof, 2016 p. 27). Non si trattò della semplice immissione di un nuovo prodotto nel mercato, bensì dell'imposizione di un nuovo sistema di comunicazione del tempo: fu una novità senza precedenti, tant'è che se ne poté ottenere il brevetto (n°4747700) in Italia, Germania, Belgio e Stati Uniti. Al successo della linea di orologi a lettura diretta contribuirono altri elementi, quali la scelta di avvalersi per la parte estetica e grafica dell'aiuto di Gino Valle, celebre designer Udinese, e di John Meyer, progettista belga.

La Solari e Valle ottennero il prestigioso riconoscimento del Compasso d'Oro, nel 1956, per il primo orologio, il Cifra 5, e il successivo prodotto, il Cifra 3, fu immediatamente esposto nella collezione permanente del MoMA di New York e del London Science Museum.

Nel 1989, tuttavia, la produzione di orologi a palette venne sospesa, per favorire l'innovazione delle tecnologie a led, cristalli liquidi e gas fluo, proprie dell'orologeria industriale.

Il sistema a rulli di palette trovò maggiore successo nel campo delle teleindicazioni: dopo essere stato applicato ai primi orologi, venne riadattato ai teleindicatori delle stazioni, tra cui annoveriamo quella di Liegi (1956), il primo nella storia; all'interesse delle ferrovie seguì immediatamente quello degli aeroporti – come Roma Fiumicino (1960) – le banche con i teleindicatori della Borsa – come quello della Corner Bank di Lugano (1956) o della Borsa di Amsterdam (1960) – e le aziende, come nello stabilimento Fiat di Torino. In un periodo di pochi anni venne creata una struttura aziendale interna ed esterna con progettisti e tecnici specializzati nel campo elettromeccanico ed elettronico, che condusse la Solari ad essere leader mondiale con oltre il 60% della quota di mercato. Da allora l'azienda, cambiando forma societaria (snc 1934, società di fatto 1941, snc 1947, spa 1984) e di proprietà (conduzione familiare, controllata del gruppo Pirelli (1964), poi Bonelli (1984), successivamente Fornara (1988)), ebbe un periodo di intensa crescita sino, nel 1993-94, al dissesto finanziario comportato da un'eccessiva diversificazione. Il salvataggio fu operato nel 1994 da Friulia (con Massimo Paniccia, attuale presidente) la quale acquisì anche la ditta parente Fratelli Solari, in un processo di riunificazione.

Ad oggi l'azienda Solari di Udine S.p.A. (comprensiva di entrambi le aziende, udinese e pesariina) si configura come una delle eccellenze del *Made in Italy*, ovverosia come una di quelle aziende che hanno saputo distinguersi per un elevato tasso di crescita, una vocazione al mercato internazionale, un saldo ancoraggio al portafoglio dei proprietari e una focalizzazione sul *core business* e sulla qualità dei prodotti e dei processi.

### 4.3 Solari lineadesign

Nel 2016, a sessant'anni dalla nascita (1956) e oltre trent'anni dalla dismissione (1989) del prodotto Cifra 3, è stato annunciato il *relaunching* ed il *reissuing*, coerentemente con la tendenza retro analizzata nei capitoli precedenti, di due tra i prodotti della linea da tavolo: l'orologio Cifra 3 ed il datario Dator 60. Il presidente ed AD della società, Massimo Paniccia, definisce questa scelta: «un atto di amore verso quegli oggetti che oltrepassano il tempo, che hanno una storia da raccontare e che rappresentano il bello dell'Italia nel mondo»<sup>3</sup>.

Katia Bredeon, marketing manager di Solari lineadesign, racconta<sup>4</sup> come la decisione sia avvenuta in una prospettiva *bottom-up*, a riconferma del ruolo centrale del consumatore postmoderno: sono state proprio le continue richieste dei vecchi clienti, il pullulare di comunità di appassionati sui social network (si vedano a titolo esemplificativo: il gruppo Facebook <https://goo.gl/xnuibB>, i canali Youtube <https://goo.gl/yUCK9C> e <https://goo.gl/NZ3OzB> ) e le richieste di esposizione in importanti *convention* del design (esposizioni presso: EXPO, Singapore, 1999; Retrospectiva 100 anni del design, Metropolitan Museum, 2001 [...] fino alla Milano design week del 2016) ad innescare la decisione di rimettere in produzione alcuni *masterpiece* del passato.

Il caso del Cifra 3 è un chiaro esempio di come il cliente possa richiedere un prodotto vecchio, ma riletto in una luce completamente nuova: si configura infatti come un *repro*, una riproduzione identica alle forme e alle tecnologie del passato, ma diversa dal punto di vista del significato (Brown, 2001a).

L'orologio nacque infatti come un orologio da scrivania, proprio del mercato B2B. La Solari di Udine si è sempre inserita in un contesto di orologeria industriale, display di informazione al pubblico e rilevamento presenze, piuttosto che nel campo (B2C) dell'oggettistica e di design e del lusso. Tuttavia, l'elemento su cui ha fatto perno la richiesta del prodotto è stata proprio la sua iconicità e il suo essere riconosciuto come uno tra i più importanti oggetti del design italiano<sup>5</sup>. La decisione di aprire, sotto forma di start-up, una nuova business unit, Solari

---

<sup>3</sup> Massimo Paniccia, disponibile su: <http://www.solarilineadesign.com/it> [Accesso effettuato in data 19/08/2016]

<sup>4</sup> Intervista a Katia Bredeon, marketing manager, Udine, in data 19/07/2016.

<sup>5</sup> Wikiconic: enciclopedia sugli heritage brand e i prodotti iconici. Disponibile su: <http://wikiconic.com/flip-clock/> [Accesso effettuato in data 21/08/2016]

lineadesign, è inerente alla lontananza del mercato servito da Solari di Udine, rispetto alla nicchia di appassionati di design.

La strategia scelta è stata dunque quella *multibranding*, piuttosto che di *brand extension* (precedentemente identificata come strategia tipo del retromarketing), per conciliare il *recall* all'*heritage* di Solari di Udine alla necessità di sviluppare nuove competenze per gestire il diverso mercato.

#### **4.3.1 Il Quoziente Heritage di Solari lineadesign**

La storia aziendale non coincide, come analizzato nel terzo capitolo di questo elaborato, con l'*heritage* di un'azienda, ragion per cui è stato introdotto un quoziente heritage (Urde et al., 2007) che ne analizza le componenti.

In questo capitolo s'intende analizzare il quoziente heritage di Solari lineadesign:

- Track record: il marchio Solari lineadesign, attraverso il richiamo all'azienda genitrice "Solari di Udine Spa" fa propria la solidità e dell'attendibilità del marchio principale.
- Longevità: è sempre il richiamo a "Solari di Udine spa" a configurarsi come segnale della longevità del marchio, essendo presente sul mercato dal secondo dopoguerra.
- Valori fondamentali: la tecnologia, l'innovazione ed il design sono i valori fondamentali espressi dall'azienda, che si accompagnano alla garanzia di *Made in Italy* e all'attaccamento al territorio.
- I simboli: il simbolo scelto per il nuovo marchio è un richiamo del logo presente al momento del lancio degli orologi a palette, riletto in chiave moderna. Il simbolo rappresentato è il fluire delle palette (tecnologia) a segnare lo scorrere del tempo (innovazione) rappresentati da un'elegante insieme di linee minimaliste (design)<sup>6</sup>.
- La storia: la storia di lineadesign è la storia di Solari, dal 1725. Il consumatore interessato al riacquisto può così permettersi di superare immediatamente la fase della conoscenza, riconoscendo all'istante la storia (convincente e conosciuta) di Solari.

Nel caso di Solari lineadesign, tutti gli elementi richiamati dalla teoria per definire l'*heritage* sono presenti e hanno una valenza molto forte.

È dunque possibile affermare che il brand lineadesign è un'*heritage brand* a tutti gli effetti e costituisce una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda.

---

<sup>6</sup> Intervista ad Elisa Zamarian e Davide Piva, graphic designer, Udine, in data 09/05/2016

## 4.4 Brand Revival e la Product Resurrection di Cifra 3

Al fine di rimettere in produzione la linea di orologi a palette, sebbene le circostanze presentino molte unicità, si è effettuato un processo riconducibile al *brand revival*. In seguito verrà ricostruito il caso, ne verranno osservate le peculiarità, e verrà analizzato alla luce dell'analisi teorica svolta nei capitoli precedenti.

### 4.4.1 Sleeping Brand

Nel caso di Solari lineadesign, la dormienza si configura come un tratto caratteristico del prodotto (si tratta infatti di una *product resurrection*), piuttosto che del marchio stesso. Avendo continuato ad operare, seppure con prodotti ed in settori differenti, l'immagine del marchio non ha mai perso notorietà. L'assenza del prodotto dal mercato ha, in questo caso, comportato una forte attrazione sul *mindset* del consumatore, il quale, spinto da un movente nostalgico ha, in molti casi, espresso il suo desiderio di riacquistare il prodotto mettendosi in contatto con l'azienda stessa o comunicandolo nei gruppi sui social network.

Solari ha dunque optato per la creazione di un *repro* che, sebbene non richieda una mole di studi e di progetti pari a quella di un *repro nova* o di un prodotto *ex novo*, comporta numerose difficoltà: si è innanzitutto dovuto provvedere al ritrovamento e alla rielaborazione dei progetti e dei disegni, dalla ardua reperibilità<sup>7</sup>, come evidenziato dall'ufficio di controllo di gestione. In secondo luogo, sono stati recuperati e rimessi in uso tre degli antichi stampi, conservati sia internamente all'azienda, sia presso il museo dell'orologeria pesarina. La creazione di nuovi stampi si sarebbe attestata sui 600.000€ ciascuno, richiedendo dai 6 ai 12 mesi per la realizzazione, appesantendo e rallentando di molto il processo di rilancio. Un'altra difficoltà è stata quella della reperibilità dei materiali, sebbene non vi sia stato alcun problema relativo alla scocca e anzi, il miglioramento tecnologico abbia permesso di creare materiali più malleabili e resistenti, il mercato dei produttori delle palette si è rivelato profondamente concentrato e, dunque, detenente un forte potere di mercato. L'acquisto del materiale sarebbe potuto avvenire solo in quantità minime considerate eccessive dal management, ragion per cui, nella fase di test del prodotto, si è attinto alle rimanenze dei vecchi orologi.

Tuttavia, è stato l'assemblaggio del prodotto a configurarsi come il momento più complesso: avvenendo interamente a mano e tramite l'impiego di strumenti di precisione richiede un set di conoscenze e di *know-how* difficilmente trasferibili. Attualmente all'interno dell'azienda vi è soltanto un dipendente in grado di svolgere questo compito, e solo recentemente si è avviata

---

<sup>7</sup> Intervista a Valerio Gasparini, controller, Udine, in data 18/05/2016

l'attività di tutoring verso una seconda persona, che richiederà circa 9 mesi. Queste azioni hanno portato al "risveglio" dello *sleeping product*.

#### **4.4.2 Riappropriazione**

La fase della riappropriazione riguarda l'aspetto socio-semiotico del prodotto e del brand e consiste nell'attribuzione di un nuovo significato agli stessi. Il consumatore entra per la prima volta in contatto con il prodotto e si trova ad analizzarlo, confrontandolo con il modello del passato e interrogandosi sui suoi possibili miglioramenti.

Si è segnalato come, sovente, in questa fase vengano effettuati dei lanci di prova, test di mercato o analisi di esperienze anticipatorie; nel caso di lineadesign si è optato per il lancio in tre differenti canali, completamente nuovi: le gioiellerie di lusso, i negozi di arredamento e gli store di fashion design, dove si sono svolte delle interviste sia ai rivenditori sia agli acquirenti.

I clienti si sono rivelati interessati all'iconicità e all'evocatività del prodotto - come ci si attendeva - mentre l'elemento di novità è giunto dai rivenditori: le gioiellerie, in particolare, hanno segnalato come mancasse completamente un prodotto da proporre nella fascia di lusso nell'ambito della regalistica maschile.

Nel secondo capitolo di questo elaborato si è discusso di come i cambiamenti economici e sociali propri del marketplace postmoderno abbiano portato alla configurazione di nuovi pattern di consumo: ad oggi, differentemente dal passato, accade che vi sia un ingente numero di uomini single interessati al mondo del design e decisori dell'arredamento della casa.

Prima dell'avvento di lineadesign, la regalistica indirizzata a questo segmento di mercato si componeva o di oggetti basici (portachiavi, penne...) o di orologi di lusso (con un differenziale di prezzo di migliaia di euro rispetto alle proposte basiche). Cifra 3 e Dator 60 si inseriscono tra i due estremi delle alternative in una sorta di *oceano blu*. La pratica di consumo entro cui viene collocato il prodotto è dunque la ritualità del regalo: un significato che era assente in passato e di cui si è appropriato solamente al giorno d'oggi.

#### **4.4.3 Diffusione**

Nella fase della diffusione, l'azienda, forte delle informazioni acquisite nel momento della riappropriazione, formula la sua value proposition. Dopo aver messo in produzione il bene (*product*), scelti i canali di vendita (*place*) e definita una pricing list (*price*), Solari ha intrapreso un processo di investimenti in comunicazione, pubblicità basati sui test e le ricerche di mercato svolti (*promotion*).

Il target è stato individuato come quello degli Italicci (Pasotti, 2015): cittadini italiani in Italia, all'estero, discendenti degli Italiani, ma soprattutto italofofoni ed italofile che condividono uno

*stile di vita* basato sui valori del buon gusto, del senso estetico, del *savoir faire* e della tensione verso la bellezza.

Non solo, dunque, gli appassionati di design che avevano visto nascere l'orologio nella sua prima versione, ma anche giovani potenziali clienti che attualmente non possono effettuare l'esborso, residenti nel territorio italiano e non. Il report della Camera di Commercio Monza Brianza ha individuato 150 *smartest and fastest cities*, presenti in 72 paesi e rappresentanti il 98% del consumo di mobili a livello mondiale, le quali, in virtù di indicatori come city highlights (influssi sulle opportunità di investimento nel design), trend demografico, benessere economico, qualità della vita, consumo a livello familiare e domanda di prodotti di arredo, costituiscono un terreno di particolare interesse con una domanda che aumenterà del 19% entro il 2020, giungendo ad un totale di 32 miliardi di dollari (Pasotti, 2015).

Le campagne di comunicazione sono infatti nate con lo scopo di presidiare i mercati di interesse (a partire dalle Americhe sino a vagliare le altre città presenti nel documento: Giacarta, Nuova Delhi, Seul, Pechino, Canton, Tsingtao, Tiensin, Kochi...) veicolando l'immagine, l'idea di estetica e di unicità, attraverso lo storytelling.

Lo storytelling consiste nella narrazione, attraverso un "format narrativo" dei messaggi veicolati dall'impresa. Questa tecnica permette di porsi ad un livello emozionale con il cliente il quale può, a sua volta, rispondere e divenire parte della narrazione.

Solari lineadesign ha dunque investito nell'impiego dei social network (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Linkedin) come strumento per ri-costruire la sua immagine, contestualmente al miglioramento dei siti tematici.

Nella prospettiva di favorire un senso di community e per avvicinare gli appassionati degli orologi a palette è stato inoltre rilasciato un blog. Il blog, attraverso la narrazione di fatti storici, pubblicazioni di foto d'archivio e la promozione di nuove iniziative, permette agli appassionati di mettersi in contatto tra di loro e di interagire direttamente con l'azienda. Quest'ultimo ha già riscosso un discreto successo, richiamando l'attenzione di scrittori specialistici del settore e anche di artisti.

Al fine di veicolare il messaggio in maniera chiara anche nei paesi dove Solari lineadesign non è ancora conosciuta, oltre alla traduzione dei siti tematici e del blog, si è instaurata una collaborazione con XPERCENT LLC, agenzia di comunicazione, creando video tematici introduttivi ed un video istituzionale con funzione chiarificatrice rispetto alla *mission* e alla *vision* di lineadesign<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Meeting con Danilo Durante, manager di XPERCENT LLC, Udine, in data 06/06/2012

#### 4.4.4 Convergenza

Il processo di *brand revival* attuato da Solari lineadesign non può dirsi ancora completato: attualmente il brand si colloca alla genesi della fase della diffusione, con un prodotto – nei termini del CVP – allo stadio dell'introduzione.

Dal momento del primo ingresso dei prodotti lineadesign nel mercato si è assistito ad un aumento spontaneo di follower sui social network di 900 (su Instagram) e 800 (Facebook). I follower interagiscono spesso con l'azienda: talvolta vogliono acquistare il prodotto e talvolta solamente i gadget correlati, che Solari continua a produrre per aumentare la *brand awareness*. Oltre ai portachiavi, segnalibri e ticket per i bagagli (realizzati interamente con gli scarti delle palette degli orologi) si è recentemente pubblicato un Book, da intendersi come oggetto di design, che ha riscosso un discreto successo. Gli orologi venduti effettivamente nell'arco del 2016, da quando è iniziato il progetto, ammontano a 300 ca., ma una parte dei profitti deriva dai comodati d'uso concessi alle esposizioni di design (si ricordano le collaborazioni con Molteni, Dada, Fattobene...) e alla televisione o alle aziende per le pubblicità (pubblicità di *Supradyn*, due serie tv attualmente in produzione alla RAI). Ma è la cifra stilistica di Solari, la palette, ad andare per la maggiore: solo negli ultimi mesi si è assistito ad un boom di richieste di display a palette, dal display di *Rischiatutto* in onda sulla RAI, ai tabelloni del fast food di lusso *Champeux* di Alain Ducasse o del flagship store di *Starbucks* a New York, non lasciando indifferente il mondo dell'arte moderna, dove Kris Martin, artista concettuale Belga che aveva già utilizzato tabelloni Solari nelle sue curiose opere, ha richiesto anche i prodotti lineadesign. I profitti generati dalla business unit sono ancora una piccola frazione degli oltre 40<sup>9</sup> milioni di fatturato conseguiti nel 2015 da Solari di Udine, ma il management è fiducioso del venturo successo di lineadesign, "stile e marchio".

Tuttavia Solari ha in serbo molte novità, non appena sarà superata la fase introduttiva e – sperabilmente - si giungerà alla fase di crescita del prodotto, dall'espansione in nuovi mercati alle novità nell'ambito di ampiezza e profondità di gamma e alla valorizzazione del museo aziendale.

Il mercato dei prodotti sostituivi, seppur con bassa sostituibilità, ascrivibili all'area design e vintage (VITRA, ALESSI, BRIONVEGA) e il mercato dei competitors diretti, orologi a palette (composto da TWENKO, FARTECH e OEM), data la prematurità del momento, non hanno ancora reagito alla reintroduzione del prodotto lineadesign, mantenendo il loro posizionamento e la strategia inalterati.

---

<sup>9</sup> Bilancio d'esercizio Solari di Udine S.P.A., Giugno 2016.

## 4.5 Analisi SWOT conclusiva

Solari lineadesign, marchio di Solari di Udine spa, inizia la propria storia con la riedizione dei modelli Cifra 3 e Dator 60, per riportare nelle case e negli uffici un'icona del design del Novecento, «sintesi tra tecnologia e disegno creativo, tra progettazione e forza comunicativa»<sup>10</sup>. Il meccanismo del sistema a rulli di palette, rulli di cifre che scattano nitidamente e precisamente minuto dopo minuto, è rimasto immutato dal 1966, quando il genio di Valle e Meyer ed il gusto di Massimo Vignelli hanno dato vita al primo orologio a lettura diretta. Si tratta di una compiutezza che nasce dall'abilità artigianale dell'artigiano che assembla manualmente, ad una ad una, le palette, allo stesso modo di cinquant'anni fa, in un perfetto esempio di *repro*. L'ascolto dei singoli e delle comunità, proprio del marketplace postmoderno, si è rivelato essenziale nella decisione di quest'azione di retromarketing: una *product resurrection* avvenuta tramite la creazione di una nuova business unit, in una particolare declinazione di *brand revival*.

La fase di riappropriazione, in particolare, ha condotto alla creazione di nuovi significati connotativi del prodotto che ne hanno fortemente influenzato la strategia: il prodotto è indirizzato ad un target di italo-fili, amanti del design e degli oggetti iconici, e viene distribuito in store di lusso e gioiellerie come una proposta di regalistica maschile.

Il mercato non ha ancora avuto modo di reagire all'introduzione del prodotto, avvenuta da poco, tuttavia Solari deve essere pronta a gestire tutte le complessità e turbolenze che possono derivare dall'ambiente. In seguito l'analisi SWOT (Fig.3):

STRENGTHS:	WEAKNESSES:
Azienda con un'heritage Elevato controllo dovuto al processo decisionale accentrato Elevata professionalità degli operatori Brevetto Remigio Solari Firma di Gino Valle	Sovraccarico dei vertici Lentezze decisionali Know-how limitato a pochi operatori Scarsità di risorse Brand poco riconosciuto
OPPORTUNITIES:	THREATS:
Brand riconoscibile se vengono attuate campagne di brand awareness Sviluppo di canali commerciali all'estero Aumento dei fornitori	Sovraccarico del vertice e perdita di controllo Ingresso dei competitors

Fig. 3: Analisi SWOT

<sup>10</sup> S.N. Disponibile su: <http://www.solarilineadesign.com/it/> [Accesso effettuato in data 01/09/2016]

## 5. Conclusioni

Le dinamiche dei mercati, le traiettorie della tecnologia e gli assetti istituzionali propri del marketplace postmoderno hanno dato adito ad un nuovo sistema di pattern di consumo. Quest'ultimo, letto in un'ottica socio-semiotica che ne esalta la componente emozionale in funzione della valenza comunicativa e simbolica dell'acquisto, è confluito in una filosofia d'impresa secondo cui è il consumatore il centro del sistema economico e l'impresa vi si ispira completamente nell'ambito delle pratiche di marketing.

Si è rilevato come siano state proprio le richieste dei consumatori (*bottom-up*) a disporre la nascita del retromarketing: la crisi di mezza età dei *baby boomers*, le *fin de siècle effect* o le incertezze lasciate dalla crisi economica, sono solo alcuni dei fattori che hanno portato all'insorgere di moventi nostalgici e di ricerca di autenticità, consolidati tramite l'incessante richiesta di prodotti "con un'aura di tempo passato".

Colti i segnali dal mercato, le aziende possono affidarsi a varie strategie di prodotto e di branding: si può favorire il mercato vintage e dell'usato, si può riproporre una copia identica di un prodotto (*repro*), è possibile modernizzare un vecchio bene adattandolo ai nuovi standard (*repro nova*) o si può creare un mix anacronistico di nuovo e vecchio (*repro nova*); per ciò che concerne il brand è possibile creare un brand totalmente ex-novo, effettuare una brand extension o, come si è visto nel caso di Solari, adottare una strategia multibrand. In ognuno di questi casi, tuttavia, si rivela di fondamentale importanza rilanciare il brand coerentemente alle richieste e al gradimento della clientela.

Per un processo di *brand revival* di successo sono state individuate quattro fasi: dormienza, riappropriazione, diffusione, convergenza, ciascuna delle quali richiede un confronto costante, e con il cliente e con i competitors, al fine di attribuire un nuovo significato più appropriato al brand e ad utilizzarlo al meglio per una value proposition chiara, coerente ed efficace.

L'analisi del caso Solari lineadesign, pur non avendo alcuna pretesa di trarre delle generalizzazioni delle conclusioni, ha messo in luce molte criticità operative: sebbene riproporre un vecchio prodotto possa sembrare meno costoso di crearne uno ex-novo, comporta numerose difficoltà, tra le quali reperire i progetti iniziali, trasporli in formati e linguaggi comprensibili, tradurre le conoscenze in competenze, rintracciare materiali, stampi, migliorare l'oggetto senza intaccarne l'autenticità...

La riproposizione di un prodotto o di un brand si configura dunque come una valida, ma non priva di rischi, opzione a disposizione delle aziende, nonostante si tratti di un fenomeno trasversale e che interessa una nicchia di mercato.

## 6. Bibliografia e Sitografia

ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

BALMER, J., M., 2013. *Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?*. *Corporate Communications: An International Journal*. 18:3, pp. 290-326.

BAUDRILLARD, J., 1994. *The illusion of the end*. In: BROWN, S., 2001. *The Retromarketing Revolution: l'imagination au pouvoir*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 4, pp. 303-320.

BEVERLAND, M., 2005. *Brand management and the challenge of authenticity*. *Journal of Product & Brand Management*, 14:7, pp. 460-461.

BROWN, S., 1999. *Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today!*. *Marketing Intelligence & Planning*, 17:7, pp. 363-376.

BROWN, S., 2001a. *Marketing-The retro revolution*. 1<sup>st</sup> ed. London: Sage publications.

BROWN, S., 2001b. *The Retromarketing Revolution: l'imagination au pouvoir*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 4, pp. 303-320.

BROWN, S., 2001c. *Marketing for Muggles: Harry Potter and the Retro Revolution*. *Journal of Marketing Management*, 17:5-6, pp: 463-479.

BROWN, S., 2001d. *Torment your customers (they'll love it)*. *Harvard Business Review*, 79:9, pp: 82-88.

BROWN, S., KOZINETS, R., V., e SHERRY, J., F., 2003a. *Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival*. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, pp. 85-98.

BROWN, S., KOZINETS, R., V., e SHERRY, J., F., 2003b. *Teaching Old Brands New Tricks*. *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 19-33.

- CABRAL, L., MB., 2000. *Introduction to industrial organization*. MIT press.
- CAPPELLARI, R., 2014. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 4° ed. Carrocci Editore.
- CODELUPPI, V., 2004. *Il potere del consumo*. In: ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.
- COVA, B., 1997. *Community and consumption: Towards a definition of the "linking value" of product or services*. *European Journal of Marketing*, 31.3/4. pp. 297-316.
- CULLEN, A., 2004, *Second Acts for Old Brands*, Disponibile su: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4019.html> [Accesso effettuato in data: 11/08/2016].
- DAVIS, F., 1979. *Yearning for yesterday: A sociology of Nostalgia*. In: BROWN, S., KOZINETS, R., V., e SHERRY, J., F., 2003. *Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival*. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, pp. 85-98.
- DE GRAZIA, V., 2006. *L'impero irresistibile*. In: ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.
- EIG, J., 2000. *Nostalgic Fans Use Internet to Save Quirky Quisp From a Cereal Killing*. *The Wall Street Journal*. Updated April 24, 2000 at 12:01 a.m. Disponibile su: <http://www.wsj.com/articles/SB956529644458663074> [Accesso effettuato in data 20/08/2016]
- EGGERS, F., O'DWYER, M., KRAUS, S., VALLASTER, C., e GÜLDENBERG, S., 2013. *The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective*. *Journal of World Business*, 48:3, pp: 340-348.
- FERRARI, L., RUOTOLO, M., e VIGLIANI, R., 2006. *Da target a partner. Un nuovo paradigma di comunicazione per il successo dell'impresa*. 1° ed. ISEDI Editore. In: FABRIS, G., 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. 7° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

FABRIS, G., 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. 7° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

FEATHERSTONE, M., 1984. *Cultura del consumo e postmodernismo*. In: FABRIS, G., 2003, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. 7° ed. Milano: Franco Angeli editore.

GREYSER, S. A., BALMER, J. M., e URDE, M., 2006. *The monarchy as a corporate brand: Some corporate communications dimensions*. *European Journal of Marketing*, 40:7/8, pp. 902-908.

GOULDING, C., 1999. *Heritage, nostalgia, and the “grey” consumer*. *Journal of marketing practice: Applied marketing science*. 5.6/7/8. pp. 177-199.

JAMENSON, F., 1991, *Postmodernism, or, the cultural logic of late capitalism*. In: BROWN, S., 2001. *The Retromarketing Revolution: l’imagination au pouvoir*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 4, pp. 303-320.

JONES, R., 2000. *The Big Idea*. In: BROWN, S., KOZINETS, R., V., e SHERRY, J., F., 2003. *Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival*. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, pp. 85-98.

KATZ, M. L., ROSEN, H. S., MORGAN, W., e BOLLINO, C. A., 2011. *Microeconomia*. 4° ed. Milano, The McGraw-Hill Companies, S.r.l..

KOTLER, P., AMSTRONG, G., SAUNDERS, J., e WONG, V., 2015. *Principi di marketing*, 15° ed. Milano: Pearson Italia S.p.A..

KOZINETS, R., V., e THIS, S., 2013. *Web Exclusive Essay Retrobrands and Retromarketing*. Disponibile su: <http://spreadablemedia.org/essays/kozinets/#.V6xDnvmLTIU> [Accesso effettuato in data: 29/08/2016]

MAFFESOLI, M. 2004, *Il tempo delle tribù*. In: FABRIS, G., 2003, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. 7° ed. Milano: Franco Angeli editore.

MARCUSE, H., 1967. *L'uomo ad una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*. In: ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

MARSHALL, A., 1959. *Principi di Economia*. In: ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

MARTIN, J. e FAIRCLOTH, A., 1995. *Ignore your customer*. Fortune. 131.8. pp. 121-126.

MILES, S., 1998. *Consumerism as a way of life*. In: BROWN, S., 2001. *The Retromarketing Revolution: l'imagination au pouvoir*. International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 4, pp. 303-320.

MORHART, F., MALÄR, L., GUEVREMONT, A., GIRARDIN, F., & GROHMANN, B., 2015. *Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale*. Journal of Consumer Psychology. 25:2, pp. 200-18.

MÜHLBACHER, H., e HEMETSBERGER, A., 2008. *Cosa diamine è un brand? Un tentativo di integrazione e le sue conseguenze per la ricerca e il management*. Micro & Macro Marketing, 17:2, pp. 271-292.

NAPOLI, J., 2014. et al. *Measuring consumer-based brand authenticity*. Journal of Business Research. 67.6, pp: 1090-1098.

NÄRVÄNEN, E., e GOULDING, C., 2016. *Sociocultural brand revitalization: the role of consumer collectives in bringing brands back to life*. European Journal of Marketing, 50.7/8.

OSTILLIO, M., C., DI DONATO, C., e CARÙ, A., 2012. *Vintage autentico o autenticità nel vintage?*. Micro & Macro Marketing. 21.2: 305-332.

PASOTTI, I., 2015. Progetto "Italic Network. La Mappa delle città italiane nel mondo e ome nuovo approccio ai mercati esteri per i prodotti italiani di design". Camera di Commercio Monza Brianza.

- PELLICELLI, G., 2009. *Il marketing internazionale*. 4° ed. Milano: Etas editore.
- POSTREL, V., I., 2003. *The substance of style: how the raise of aesthetic value is remaking commerce, culture, consciousness*. In: OSTILLIO, M., C., DI DONATO, C., e CARÙ, A., 2012. *Vintage autentico o autenticità nel vintage?*. *Micro & Macro Marketing*. 21.2: 305-332.
- ROBIONY, M., BOF, F., 2015. *Il tempo di Solari*. 1° ed. Udine: Forum Edizioni.
- ROMANO, D., 2000. *Forme di consumo e stili di vita*. *Micro & Macro Marketing*. No. 3, pp. 387-396.
- SILVERSTEIN, M., J., FISKE, N., e BUTMAN, J., 2008. *Trading Up: why consumers want new luxury goods and how companies create them*. 3rd ed. New York: Penguin.
- SHIELDS, A. B., e JOHNSON, J. W., 2016. *Childhood brand nostalgia: A new conceptualization and scale development*. *Journal of Consumer Behaviour*. 15, pp. 359-369.
- SHORRIS, E., 1994. *A Nations of Salesmen*. In: BROWN, S., KOZINETS, R., V., e SHERRY, J., F., 2003. *Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival*. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, pp. 85-98.
- SLACK, N., BRANDON-JONES, A., e JOHNSTON, R., 2013. *Operations Management*. 7° ed. Edinburgh, Pearson Education.
- STERN, B., B., 1992. *Historical and personal nostalgia in advertising text: the fin de siècle effect*. *Journal of Advertising*. 21.4. pp. 11-22.
- STROILI GURISATTI, R., 2011. *Solari, i maestri del tempo*. 1°ed. Udine, Forum Edizioni.
- TRABACCHIN, C., 2015. *Brand che diventa vintage, non brand che diventa usato*. Relazione finale CLM, Università Ca' Foscari, Facoltà di Economia.
- URDE, M., GREYSER, S., A., e BALMER, J., M., 2007. *Corporate brands with a heritage*. *Journal of Brand Management*, 15:1, pp: 4-19.

VALDANI, E., e BUSACCA, B., 2000. *Customer Based View: dai principi alle azioni*. Micro & Macro Marketing, 10.1. pp. 7-32.

VEBLEN, T., 1971. *Teoria della classe agiata*. In: ARCIDIACONO, D. L., 2013. *Consumatori Attivi. Scelte D'acquisto e Partecipazione per una nuova Etica Economica*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Editore.

VINCENT, L., 2002. *Legendary brands: Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy*. Dearborn Trade Publishing.