UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

TESI di LAUREA

Come il corporate heritage marketing può contribuire alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale delle imprese del lusso nel settore della moda

Relatore

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureanda

Margherita Masci

Matricola n. 2067616

ANNO ACCADEMICO 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE 5
CAPITOLO UNO: L'*heritage marketing* 7
1.1 Origine e caratteristiche dell'*heritage marketing* 7
1.2 Storia e memoria come patrimonio per le imprese 10
1.3 *Corporate heritage* 11
1.3.1 *Corporate heritage* e la *brand authenticity* 16
CAPITOLO DUE: Gli strumenti del *corporate heritage marketing* 20
2.1 *Organization units*: valorizzazione del *corporate heritage* 21
2.1.1 Archivi d'impresa 22
2.1.2 Musei d'impresa 26
2.1.3 Fondazioni d'impresa 30
2.2 *Public relations:* comunicare il *corporate heritage* 32
2.2.1 Eventi *heritage* 32
2.3 Lo *storytelling* del *corporate heritage* 35
2.3.1 Monografia istituzionale 36
2.3.2 Video *corporate* e il digitale per narrare il *corporate heritage* 37
2.4 *Corporate heritage branding* 43
2.4.1 La creazione di nuovi prodotti e il *merchandising heritage* 44
CAPITOLO TRE: Casi studio 46
3.1 Breve storia di Ferragamo 46
3.1.1 Museo Salvatore Ferragamo 48
3.1.2 La *mission* e le attività del Museo 50
3.1.3 Il ruolo strategico del Museo 51
3.2 Breve storia di Gucci 56
3.2.1 Archivio Gucci 58
3.2.2 Gucci Garden 61
3.3 Breve storia di Armani 64
3.3.1 Armani/Silos 64
CONCLUSIONI 67
BIBLIOGRAFIA 69
SITOGRAFIA 77

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il settore della moda di lusso ha attraversato profonde trasformazioni, dovute sia alla globalizzazione dei mercati sia all'evoluzione dei comportamenti di consumo.
Rappresenta uno dei comparti più dinamici e simbolici dell'economia globale, capace di influenzare non solo i consumi, ma anche l'immaginario culturale, gli stili di vita e i valori identitari.
In un contesto caratterizzato da crescente competitività, digitalizzazione e rapida obsolescenza delle tendenze, i brand del lusso si trovano a dover bilanciare innovazione e tradizione, autenticità e contemporaneità.
È in questo scenario che assume particolare rilevanza il concetto di *corporate heritage marketing*, inteso come l'insieme delle strategie e delle pratiche attraverso cui le imprese valorizzano e comunicano la propria storia, le origini e i valori fondanti, trasformandoli in strumenti di comunicazione.

Nel caso della moda di lusso, questo approccio acquista una forza particolare: l'heritage diventa garanzia di autenticità, legittimità e continuità, rafforzando l'immagine del brand e distinguendolo in un mercato affollato e sempre più globalizzato.
Le maison storiche del lusso, molte delle quali nate come piccole realtà artigianali, sono oggi protagoniste di un processo di ridefinizione della propria identità, in cui passato e innovazione dialogano costantemente.

La presente tesi si propone di indagare il ruolo del *corporate heritage marketing* nelle aziende, in particolare quelle della moda di lusso, analizzandone i principi teorici e le modalità applicative.
Attraverso l'approfondimento di tre casi emblematici di *maisons* di lusso, verrà mostrato come la valorizzazione dell'*heritage* possa trasformarsi in un potente strumento narrativo e strategico.

CAPITOLO UNO: L'*heritage marketing*

1.1 Origine e caratteristiche dell'*heritage marketing*

L'*heritage marketing* deriva dalla combinazione di due termini, *heritage* e *marketing*, che, apparentemente, sembrano molto distanti tra loro.

È importante definire il concetto di *heritage*, anche se esso è talmente ampio da comprendere dimensioni intangibili riferite sia al passato, sia alla capacità di tramandare valori storici nel presente (Lucci-Sacchi, 2014, p. 27).

Inizialmente il termine veniva utilizzato prevalentemente in riferimento al mondo dell'arte e della cultura, ma successivamente il suo campo semantico si allarga a storie, leggende, costumi sociali ed aspetti antropologici (Lucci-Sacchi, 2014, p. 27).

Una definizione appropriata di *heritage* viene fornita da D.T. Herbert (1987), il quale lo identifica come *"il patrimonio che le nuove generazioni ricevono in eredità da quelle passate, perfettamente conservato e protetto, al fine di preservarlo dal passare degli anni"* (Herbert, 1987).

Napolitano, Riviezzo e Garofano (2018) sottolineano come il termine *heritage* richiami i concetti di "eredità" e di "patrimonio": il primo termine fa riferimento a ciò che la storia ha prodotto nel tempo; il secondo invece, deriva dal latino e riguarda tutto ciò che viene trasmesso da padre in figlio.

L' "eredità" e il "patrimonio" configurano l'*heritage* "nella misura in cui soggetti o gruppi valutano, inscrivono e reinterpretano l'eredità e il patrimonio storico nel proprio presente" (Napolitano et al., 2018, p. 21).

È impossibile parlare di *heritage* senza tenere in considerazione la variabile temporale, poiché è il tempo a fare la storia e di conseguenza anche l'*heritage*.

Rich (1996) affermava che *"un luogo sulla mappa è anche un posto nella storia"*, vale a dire che, per riuscire a trasmettere qualcosa che accomuni, è necessario far parte della stessa comunità e avere, di conseguenza, gusti e valori condivisi.

Il passato quindi viene visto come un'"esperienza collettiva da poter tramandare", che può arricchire il presente e, rinnovandosi, influenzare il futuro.

Lowental e Binney (1981) espongono una percezione del passato definita *sense of past*, ovvero *"una visione pensata del vissuto che non rappresenta solamente la lista degli*

eventi che si sono succeduti in epoche differenti, bensì una selezione di quelli che, perfettamente preservati, possiedono il potere di influenzare con successo il presente".
Questo concetto può essere affiancato da quello di *sense of place*, ovvero la valorizzazione del luogo ove i fatti si sono svolti e di elementi di quel luogo che assumono carattere simbolico (Walsh, 1992).
Si può affermare allora che l'*heritage* riguarda un insieme di fattori che include *"i soggetti, la cultura, le attività produttive e i luoghi significativi del passato ove tutto si è radicato in maniera forte e permeante"* (Lucci-Sacchi, 2014, p. 28).
La risultante è una funzione volta a riconsiderare nel presente e per il futuro tutte le dimensioni positive e prestigiose che, così facendo, saranno tramandate e non andranno perdute nel tempo (Uzzell, 1989).
Solo recentemente il termine *heritage* ha fatto il suo ingresso nella letteratura di management (Napolitano-Marino, 2016a e b).
È stato introdotto per identificare un nuovo modo di comunicare al cliente l'unicità dell'impresa e dei suoi prodotti, configurandosi come una dimensione dell'identità dell'impresa, fondata sul suo patrimonio genetico, sui suoi valori centrali (Urde et al., 2007).
L'*heritage* fa quindi riferimento all'insieme delle decisioni finalizzate a valorizzare il vissuto dell'organizzazione, per generare senso di appartenenza all'impresa, e al complesso di strumenti volti a utilizzare l'eredità storica di brand e prodotti per creare legami emotivi duraturi con i consumatori (Misiura, 2006).
Se il termine *heritage* quindi viene prevalentemente associato a valenze culturali e di trasmissione del passato, il termine *marketing*, di origine anglosassone, viene usato nel campo delle scienze economiche e manageriali e si fonda sull'idea che ogni individuo identifica bisogni e desideri da appagare tramite prodotti e servizi (Kotler et al., 2019, p. 9).
Il marketing viene introdotto nella metà degli anni Cinquanta negli studi di management e viene inteso come un processo che ha come obiettivo la creazione di valore per i clienti. Solo negli anni Ottanta si afferma definitivamente l'"approccio manageriale" che considera il marketing filosofia gestionale e direzionale dell'impresa.
Si può affermare quindi che il marketing è diventato uno strumento utile al conseguimento delle finalità dell'impresa, contribuendo ampiamente alla scelta dei confini dell'impresa,

dei mercati in cui operare e alla creazione di valore per i clienti, fornendo contemporaneamente un contributo rilevante al processo di gestione strategica dell'impresa (Vicari, 1988; Valdani, 1995; Guatri et al., 1999).

Solo di recente, i due concetti si sono affiancati e hanno dato origine all'*heritage marketing*, vale a dire a quel sottoinsieme di attività che rientrano nel più vasto ambito del marketing d'impresa e che hanno come principale oggetto e obiettivo la valorizzazione, la comunicazione e la strumentalizzazione del patrimonio storico-culturale delle imprese.
Nella letteratura scientifica, si rileva la definizione di *heritage marketing* inteso come l'attività svolta con l'obiettivo di creare un "*heritage brand*" (Urde et al., 2007).
Quindi, se si associa il concetto di *heritage* e quello di *marketing* e li si relativizza all'impresa, si ottiene ciò che la rende distintiva e che le permette, grazie alla sua storia unica e irripetibile, di recuperare elementi specifici in grado di esprimere strategicamente il vantaggio competitivo (Lucci-Sacchi, 2014, p. 28).
L'*heritage marketing* viene impiegato dalle imprese che hanno l'obiettivo di valorizzare la propria storia e i valori condivisi e si configura come un potente strumento attraverso cui promuovere e comunicare l'identità dell'impresa.
Ogni impresa, indipendentemente dal settore in cui si trova ad operare, ha un *heritage*, e il passaggio fondamentale è capire se il patrimonio è accessibile: se lo è, l'impresa può sfruttare questo asset, spesso sottovalutato, in modo strategico.
L'*heritage* viene considerato una risorsa strategica in grado di generare valore economico e sociale per organizzazioni di diversa natura, accomunate dalla decisione di utilizzare la propria storia in senso strategico, con l'obiettivo di costruire relazioni durature con i propri stakeholders, vale a dire tutti i soggetti portatori di interesse nei confronti dell'impresa (Freeman, 1984) e, contemporaneamente, rafforzare la propria identità.
Ad esempio, per le aziende che operano nella *fashion industry*, specialmente quelle che presentano un forte valore simbolico, questo argomento assume un ruolo fondamentale. Infatti, una strategia comunicativa mirata alla valorizzazione della propria eredità storica può rivelarsi uno strumento efficace per trasmettere ai consumatori significati simbolici di rilievo.

Attraverso tale approccio, il patrimonio storico del brand può essere "sfruttato e impiegato come risorsa strategica per generare valore all'interno delle attività di marketing aziendale" (Urde et al., 2007).
Come già accennato, l'integrazione tra marketing e storia aziendale è una pratica relativamente recente, che ha spinto molte imprese a riconoscere l'enorme potenziale del proprio passato come leva per obiettivi di marketing contemporanei.

1.2 Storia e memoria come patrimonio per le imprese

Storia e memoria oggi vengono considerati strumenti per poter raccontare persone, territori e organizzazioni del presente (Riviezzo et al., 2016).
Sono due termini che, pur avendo una matrice comune nel passato, sono parzialmente sovrapponibili.
Secondo Pierre Nora (1989) *"memory is life, borne by living societies founded in its name. [...] History, on the other hand, is the reconstruction, always problematic and incomplete, of what is no longer. Memory is a perpetually actual phenomenon, a bond tying us to the eternal present; history is a representation of the past."* (Nora, 1989, p. 8).
Dunque, la memoria è in costante evoluzione e viene elaborata e messa in scena in quei *"lieux de mémoire"*, che possono essere fisici ma anche simbolici, eventi, celebrazioni, e, in generale, tutte quelle occasioni in cui il passato è riletto in funzione del presente (Napolitano et al., 2018, p. 65-66).
La storia e la memoria, in contesti che evolvono sempre più velocemente, diventano degli strumenti per (re)impossessarsi del passato, che diventa il punto di partenza da cui costruire il futuro.
La memoria si delinea come un processo di ricostruzione degli eventi che, riorganizzando le informazioni, le carica di valore simbolico in modo tale da richiamare l'appartenenza ad un determinato gruppo e conferire continuità all'identità collettiva.
A partire dagli anni Novanta, gli studi sociologici sulla memoria collettiva si sono progressivamente intrecciati all'approccio manageriale, confluendo negli studi dedicati all'*organizational memory*.
Questo filone di studi si incentra sul ruolo della memoria come dimensione organizzativa, capace di influire sul funzionamento dell'impresa (Brooking, 1999; Wexler, 2002).

Walsh e Rivera Ungson (1991) definiscono la memoria organizzativa come *"l'insieme di informazioni raccolte sulla storia di un'organizzazione, che possono essere utilizzate per assumere decisioni nel presente".*

Più di recente, il concetto di memoria organizzativa è stato ripreso da Burghausen e Balmer (2014), i quali definiscono la *corporate memory* come l'insieme di ciò che, del passato di un'impresa, è stato ricordato o dimenticato.

Essa si concretizza in tutte le fonti di conoscenza relative alla storia aziendale, raccolte, interpretate e selezionate attraverso un processo che può avvenire a livello individuale, collettivo o istituzionale (Burghausen-Balmer, 2014).

L'*heritage* assume rilevanza in quanto insieme di elementi tangibili e intangibili attraverso cui trasferire la memoria nel tempo, rendendola adatta a costruire il futuro.

Martino (2013) afferma che la memoria sia una risorsa dall'elevato valore strategico che assolve una funzione identitaria chiave per l'impresa e per i suoi marchi e prodotti, *"in grado di supportare il raggiungimento di fini istituzionali"* (Martino, 2013, p. 75).

L'*heritage marketing* fa quindi risaltare le tracce del passato di un'impresa, che si ritrovano nei valori, nelle tradizioni e nei saperi tramandati nel tempo, evidenziando in questo modo la centralità della memoria come collante dell'identità organizzativa.

La dimensione del tempo è considerata essenziale dai brand, non solo perché serve a costruire una memoria storica d'impresa, ma soprattutto per sviluppare il *corporate heritage* del marchio nel presente e proiettarlo nel futuro (Balmer, 2013).

1.3 *Corporate heritage*

Il *corporate heritage* e la *brand authenticity* rappresentano leve strategiche per le imprese, incluse quelle che operano nel settore del *luxury fashion*.

Entrambi gli elementi permettono alle imprese di differenziarsi chiaramente dai competitors e, contemporaneamente, di rafforzare la *brand identity* e la percezione del marchio, contribuendo a un posizionamento più solido sul mercato.

L'evocazione del passato attraverso la valorizzazione del proprio *heritage* può diventare una fonte di vantaggio competitivo duraturo, sostenibile e difficilmente replicabile, soprattutto se integrata in strategie di *heritage* marketing e storytelling aziendale. Un'impresa che punta pienamente alla valorizzazione del proprio patrimonio culturale

può arrivare a integrare profondamente l'*heritage* nella propria strategia di marketing, dando vita a un sistema di *brand identification* che ruota attorno a tradizioni e simbolismi, che richiamano la storia del marchio.

Definire il *corporate heritage* non è semplice, in ragione del fatto che si tratta di un *asset* intangibile che può assumere diverse connotazioni a seconda dell'impresa che si prende in considerazione.

Balmer (2015) afferma che il *corporate heritage* può essere inteso sia come una caratteristica distintiva attraverso cui alcuni brand riescono a connettere passato, presente e futuro, facendo leva su elementi storici e valoriali consolidati nel tempo, sia come un asset intangibile, meritevole di essere preservato, valorizzato e trasmesso. Questo patrimonio consente agli stakeholders di orientare le proprie azioni verso il raggiungimento di obiettivi attuali, mantenendo un legame con le radici identitarie del brand.

È importante rimarcare la distinzione che permane tra *heritage* e storia: pur essendo connesso alla storia, che si occupa del passato, l'*heritage* è un costrutto atemporale che si lega al presente ma anche al futuro e al passato, rendendo quest'ultimo utile per attività e obiettivi contemporanei (Balmer, 2011).

Non ogni aspetto della storia di un brand si traduce necessariamente in *heritage*; tuttavia, tutti gli elementi che compongono l'*heritage* di una marca appartengono alla sua storia e ne rappresentano componenti fondamentali.

Essi contribuiscono a stabilire un legame solido e duraturo con la contemporaneità, in quanto costituiscono testimonianze significative del processo storico che ha condotto il brand a definirsi nella sua configurazione attuale.

Si può quindi affermare che la storia di un brand acquisisce rilevanza nella misura in cui questa riesce a tradursi in un'eredità significativa e riconosciuta nel presente.

In assenza di tale trasformazione, verrebbe meno il legame tra passato e presente, privando il marchio della forza evocativa che la propria storia è in grado di esercitare sulla percezione dei consumatori.

La dimensione temporale conferisce all'*heritage* la capacità di oltrepassare il passato e radicarsi nella contemporaneità, attribuendogli un significato più ampio rispetto alla semplice storia del brand.

Tale distinzione risulta ulteriormente accentuata dalle peculiarità proprie degli *heritage brands*, ovvero quei marchi che fanno ruotare la propria identità attorno al proprio patrimonio storico e valoriale.

In questi casi, l'*heritage* non solo costituisce il principale elemento distintivo, ma orienta anche le strategie di comunicazione e marketing, contribuendo in modo sostanziale alla definizione della *corporate identity*.

Balmer (2013) evidenzia sei caratteristiche che identificano una *corporate heritage organization*:

- *"omni-temporality"*, vale a dire che l'eredità di marca trae origine dal passato, instaurando un legame con il presente e orientando, al contempo, le scelte strategiche e l'identità che definiranno il brand nel futuro;
- *"institution trait constancy"*, ovvero la necessità di mantenere costanti nel tempo uno o più caratteristiche distintive tra queste undici proposte da Balmer nella Figura 1.1.

  Se la maggior parte di queste caratteristiche si ritrova anche nel presente, maggiore è la probabilità che vengano tramandate in futuro e che l'impresa venga definita coerente.

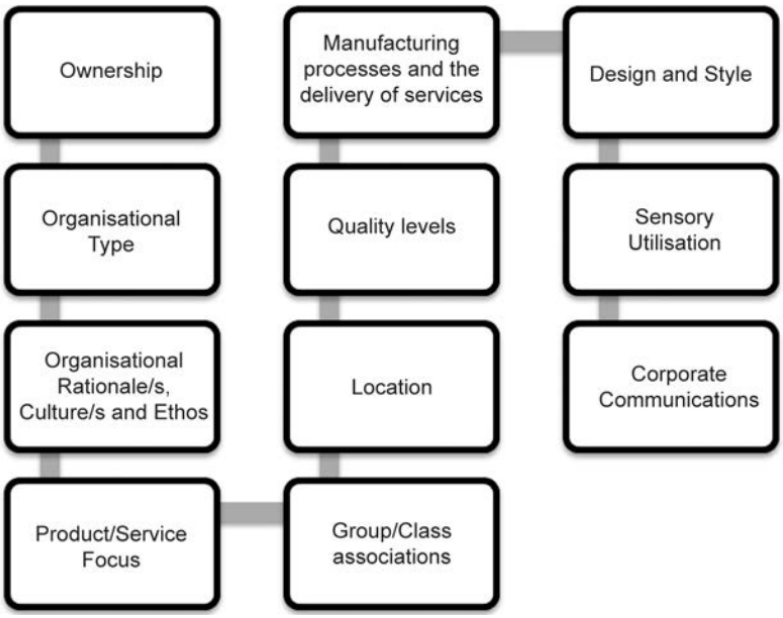

Figura 1.1 – Caratteristiche distintive proposte da Balmer

(Fonte: Balmer J.M.T, Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications, 2013, op cit. pp. 290 – 326)

- *"external/internal tri-generational hereditary"*, si riferisce al fatto che, affinché un elemento possa essere effettivamente considerato patrimonio aziendale, debbano essere trascorse almeno tre generazioni, corrispondenti a un arco temporale di circa cinquant'anni.

  Tuttavia questo criterio appare ormai superato, in quanto Merchant e Rose (2013) sostengono che anche un'azienda di recente fondazione può possedere un *heritage*.

  Balmer inoltre identifica una duplice dimensione dell'ereditarietà: una esterna, riferita a clienti e altri stakeholders, e una interna, relativa alla proprietà, ai manager e ai dipendenti. Secondo l'autore, la forza del carattere ereditario del patrimonio aziendale risulterà tanto maggiore quanto più esso si manifesta in entrambe le dimensioni;
- *"augmented role identities"*, fa riferimento all'insieme degli elementi che interagiscono con il patrimonio storico dell'impresa.

  Secondo l'autore, l'impresa non solo svolge un ruolo significativo nella tutela e valorizzazione del territorio in cui opera, ma è anche chiamata a sviluppare identità di natura culturale, sociale e ancestrale;

- *"ceaseless multigenerational stakeholder utility"*, concerne la capacità di soddisfare i desideri e le esigenze degli stakeholders in modo che vi sia un reciproco vantaggio per i clienti e anche per l'azienda;
- *"unremitting management tenacity"*, vale a dire la tenacia del management nel mantenere e valorizzare l'*heritage*, essendo quest'ultimo una risorsa preziosa, ma allo stesso tempo, vulnerabile.

Si può dunque definire il *corporate heritage* come insieme di competenze, filosofie, storia, cultura, attività perdurate nel tempo che, ancora oggi, vengono percepiti importanti dagli *stakeholders* per mantenere e sviluppare il rapporto con il brand. (Burghausen-Balmer, 2014a).

Il *corporate heritage* deve essere percepito e sfruttato dalle imprese come leva per comunicare valori che siano in grado di accrescere la propria identità, ma anche la fedeltà al brand.

Il patrimonio d'impresa, in questo contesto, rappresenta una risorsa fondamentale su cui costruire l'identità organizzativa e un linguaggio comunicativo coerente, in grado di trasmettere i valori e le tradizioni aziendali, rafforzando così la relazione con il cliente.

L'*heritage* assume un valore strategico soltanto per quelle imprese capaci di salvaguardare e valorizzare il proprio patrimonio, riconoscendone la rilevanza storica e culturale.

Il *corporate heritage marketing* si configura come l'insieme di strumenti e pratiche attraverso cui le aziende impiegano il proprio passato e la propria tradizione per consolidare l'identità aziendale.

L'impiego di strategie di *corporate heritage marketing* consente alle imprese di interagire in modo mirato e, talvolta, innovativo con i propri stakeholders, facendo leva sulla propria eredità, sui valori fondanti e sul contributo delle persone che ne costituiscono la struttura organizzativa.

1.3.1 *Corporate heritage* e la *brand authenticity*

Il patrimonio storico di un brand risulta strettamente legato alla percezione della sua autenticità, al punto che la gestione strategica di quest'ultima rappresenti uno degli elementi fondamentali del marketing contemporaneo (Brown et al., 2003).

Nella tradizionale definizione di autenticità, essa risulta essere composta da una pluralità di elementi base, tra cui: la continuità, l'affidabilità, l'originalità, l'unicità, la naturalezza, l'impegno al mantenimento di standard qualitativi costanti, la trasparenza e l'*heritage* (Bruhn et al., 2012).

In un articolo scritto nel 2012 da Bruhn et al., intitolato *"Brand Authenticity: Towards a Deeper Understanding of Its Conceptualization and Measurement"*, si trova un ampliamento del concetto di autenticità:

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

È chiaro, quindi, che il patrimonio storico-culturale dell'impresa gioca un ruolo fondamentale nel conferire autenticità al brand e, più in generale, nel rafforzare una solida identità di marca, poiché l'autenticità rappresenta un elemento essenziale di quest'ultima. Beverland (2006) e Alexander (2009), in particolare, hanno concentrato i loro studi sull'identificare quali siano gli elementi più rilevanti che le imprese possano sfruttare per costruire e conservare l'autenticità nel modo migliore.

Secondo le ricerche del primo autore, i principali elementi che definiscono l'autenticità di un brand sono: il luogo di produzione, l'utilizzo di metodi tradizionali, la coerenza

stilistica, la storia del marchio, l'impegno nel mantenere elevati standard qualitativi e una visione dell'attività che vada oltre i semplici obiettivi commerciali.
Alexander, invece, offre un contributo rilevante attribuendo una gerarchia a questi fattori: tra tutti, quelli considerati prioritari per la costruzione dell'autenticità del brand sono la coerenza stilistica, il legame con il territorio di produzione e il superamento delle sole logiche di profitto nell'agire aziendale.
Oltre alla definizione di autenticità, è importante mettere in risalto i diversi vantaggi che la *brand authenticity* porta alla marca.
Di maggiore rilevanza risultano essere (Beverland et al., 2010):

- La capacità del management di garantire una gestione trasparente delle attività aziendali;
- Il consolidamento del legame con il territorio d'origine, gli eventi e la comunità locale;
- La virtù, intesa come rafforzamento dell'immagine del brand agli occhi dei consumatori quale attore che opera nel sistema economico con onestà e trasparenza;
- La creazione e il mantenimento di una solida reputazione del brand, elemento cruciale soprattutto nei momenti di crisi aziendale;
- La possibilità di prevedere sia i comportamenti del brand sia le decisioni di acquisto dei consumatori;
- Lo sviluppo di un rapporto di fiducia stabile tra marca e clienti.

In relazione all'autenticità dei brand che operano nella *fashion industry*, si può far riferimento ad un modello che unisce l'autenticità dell'esperienza di consumo e acquisto del prodotto fashion e la *brand authenticity* percepita dal consumatore (Boccardi et al., 2016).
Mentre la *brand authenticity* deriva dalla percezione che i consumatori sviluppano del marchio in seguito alle iniziative di valorizzazione del suo *heritage*, l'autenticità legata alla *consumer experience* riguarda invece l'esperienza di acquisto e di utilizzo che gli acquirenti vivono con il prodotto fashion.
Boccardi et al., in un articolo intitolato *"The Role of Heritage and Authenticity in the Value Creation of Fashion Brand"* (2016), hanno presentato una matrice (Figura 1.2):

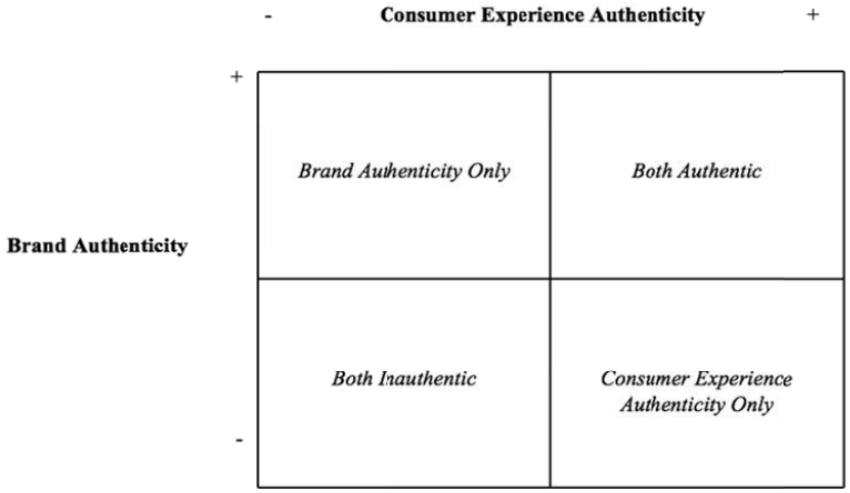

Figura 1.2 – Matrice Consumer Experience Authenticity e Brand Authenticity

(Fonte: Boccardi et al., Internation Business Research, Vol. 9, No. 7; 2016)

Il modello individua quattro possibili scenari, determinati dalla combinazione di livelli moderati o elevati di autenticità del brand e della *consumer experience*.
Nel caso meno favorevole (quadrante in basso a sinistra), sia il brand sia l'esperienza del consumatore risultano poco autentici, con la conseguenza che l'esperienza di acquisto e consumo del prodotto avrà scarso rilievo.
In via puramente teorica, si può considerare anche la situazione in cui solo la *consumer experience* presenti autenticità, mentre il brand no (quadrante in basso a destra).
In entrambe queste circostanze, il marchio viene comunque percepito come inautentico.
Nel caso meno favorevole (quadrante in basso a sinistra), sia il brand sia l'esperienza del consumatore risultano poco autentici, con la conseguenza che l'esperienza di acquisto e consumo del prodotto avrà scarso rilievo.
I contesti di maggiore interesse corrispondono a quelli rappresentati nei quadranti in alto a sinistra e in alto a destra:

- Il primo contesto verifica quando vi è una contrapposizione tra l'autenticità del brand e l'inautenticità dell'esperienza di consumo. Ciò può accadere quando la *consumer experience* non rispecchia la tradizione del consumatore.
  Alla base di tali scelte "in dissonanza" con le proprie radici, vi è spesso il desiderio di avvicinarsi a un ideale di stile di vita aspirazionale;

- Il secondo contesto si riferisce alla situazione in cui il consumatore sceglie prodotti di un brand considerato autentico per confermare e rafforzare lo stile di vita che già possiede.

Le dimensioni in cui l'*heritage* riveste un ruolo centrale comprendono anche la costruzione di un'aura distintiva intorno ai brand, la creazione di valore per i consumatori in termini sia emozionali sia simbolici, l'aumento della fedeltà verso il marchio e la definizione di una strategia di *heritage communication* accuratamente pianificata (Balmer-Burghausen, 2015).

Se si prende in considerazione il settore della moda, le questioni relative alla definizione di *heritage* e *brand authenticity* presentano una certa complessità, derivata dalle caratteristiche e peculiarità del mercato.
Nella *fashion industry*, il valore economico dei prodotti non dipende esclusivamente dal loro valore intrinseco, ma è fortemente influenzato da altri elementi intangibili e immateriali, legati alla cultura aziendale, al *corporate heritage*, ai metodi e al luogo di produzione, oltre che da altri aspetti simbolici e astratti.
Per le aziende di moda, l'*heritage* non si limita agli articoli delle collezioni passate, ma include anche gusti, tendenze, *know-how*, esperienze e tratti stilistici distintivi, che conferiscono unicità e riconoscibilità al marchio e contribuiscono a definire la direzione stilistica futura del brand.
Nel settore moda, più che in altri ambiti, il *brand heritage* può essere visto sia come uno strumento a disposizione dei designer per sviluppare collezioni di forte impatto sul mercato contemporaneo, sia come una chiave interpretativa che permette ai consumatori di comprendere il prodotto in modo coerente.
L'utilizzo dell'*heritage* da parte delle aziende del comparto risulta inoltre relativamente agevole, offrendo ai manager un'ampia gamma di possibilità per valorizzarlo, che spaziano dall'evocazione di simboli storici alla creazione di musei e archivi aziendali aperti al pubblico.
Naturalmente, tali iniziative sono realizzabili solo se il marchio è stato gestito con lungimiranza e nel rispetto delle testimonianze del proprio passato.

CAPITOLO DUE: Gli strumenti del *corporate heritage marketing*

In questa sezione dell'elaborato verrà presentato un ventaglio di strumenti che le imprese possono impiegare e sfruttare per la corretta valorizzazione e comunicazione del proprio patrimonio storico e culturale.

La gestione dell'*heritage marketing* è riconducibile alla *"(ri)costruzione e gestione manageriale di una narrazione avente per oggetto la storia di un'organizzazione e/o dei suoi marchi/prodotti"* (Martino, 2013, p. 84).

Come evidenziato anche da Montemaggi e Severino, la storia dell'impresa è un "contenuto" che va condiviso con i diversi pubblici di riferimento e che diventa fonte di vantaggio competitivo solo se valorizzato attraverso la tradizione e la cultura dell'impresa stessa (Montemaggi-Severino, 2007, p. 9-10).

Balmer e Burghausen (2014) forniscono un primo quadro delle possibili azioni e strumenti per implementare l'*heritage*, presentandone una suddivisione in quattro diverse categorie di strumenti per esplicitare l'identità del patrimonio aziendale:

- *"Narrating"*, fa riferimento all'attualizzazione della dimensione identitaria del patrimonio aziendale attraverso forme narrative che collegano passato, presente e futuro, tra cui comunicati stampa e siti web aziendali;
- *"Visualizing"*, concerne l'implementazione della dimensione identitaria del patrimonio aziendale attraverso l'utilizzo di elementi di design visivo che collegano passato, presente e futuro, come fotografie ed illustrazioni;
- *"Performing"*, indica la concretizzazione dell'identità aziendale attraverso tradizioni, rituali e usanze;
- Infine *"Embodying"*, si riferisce alla manifestazione del patrimonio storico aziendale attraverso oggetti e persone; esempi ne sono le caratteristiche estetiche di manufatti che evocano il passato o l'identità personale dei singoli manager che esprimono un interesse per la storia dell'azienda.

Un quadro più completo viene però fornito da Napolitano et al. (2018), che hanno ricondotto il "kit" dell'*heritage marketing* a quattro categorie:

1. *"Narrare attraverso luoghi"*;
2. *"Narrare attraverso celebrazioni e relazioni"*;
3. *"Narrare attraverso parole, immagini e suoni"*;
4. *"Narrare attraverso prodotti e brand"*.

È evidente che l'insieme delle opzioni disponibili per valorizzare *l'heritage* d'impresa risulta estremamente ampio e comprende iniziative eterogenee, ciascuna delle quali richiede differenti livelli di coinvolgimento e impegno da parte dell'organizzazione, nonché investimenti di entità variabile.

2.1 *Organization units*: valorizzazione del *corporate heritage*

La prima area considerata è quella delle *organization units*. Questa categoria è costituita principalmente dagli archivi, i musei d'impresa e le fondazioni.

Si tratta di luoghi della memoria che permettono la conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico aziendale.

Questi luoghi rappresentano *"le fondamenta su cui costruire il racconto del cammino percorso"* (Napolitano et al., 2018, p. 96).

Secondo gli autori, *"l'esaltazione del patrimonio storico delle imprese trova probabilmente la sua massima espressione nella creazione di unità organizzative ad hoc, deputate a perpetrare nel tempo le vicende e i protagonisti della vita aziendale"* (Riviezzo et al., 2016).

Per le imprese, tali strumenti rivestono una significativa rilevanza strategica, anche dal punto di vista dei risvolti culturali e sociali sia per la comunità con cui entrano in relazione, che per il territorio di appartenenza dell'impresa.

2.1.1 Archivi d'impresa

L'archivio storico d'impresa rappresenta spesso il punto di avvio per l'elaborazione di una strategia strutturata di *corporate heritage marketing*.

Una volta istituito, si configura come un contenitore organizzato di materiali provenienti dal passato aziendale, resi disponibili e valorizzati ai fini delle attività commerciali e di marketing.

"L'archivio è un complesso di scritture le quali, legate da un vincolo naturale, sono prodotte da soggetti sia pubblici che privati nell'espletamento delle loro attività per il raggiungimento di finalità contingenti e per la conservazione della propria memoria." (Montemaggi-Severino, 2007, p. 36-37).

Martino (2013) afferma che l'archivio *"guarda prevalentemente all'azienda"*, espletando la funzione di *"serbatoio documentale e dispositivo mnemonico di lungo termine al servizio dell'organizzazione"* (Martino, 2013, p. 178).

L'archivio quindi identifica una *"struttura permanente che raccoglie, inventaria e conserva documenti ufficiali e originali di interesse storico prodotti da un'impresa nell'espletamento delle sue attività e funzioni, assicurandone la consultazione per finalità di studio e di ricerca"* (art. 101 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*).

Il patrimonio documentale racchiuso in un archivio è costituito da materiali testuali generalmente inediti; è proprio grazie alla loro autenticità e ufficialità che possono essere definiti fonti, e, di conseguenza, divenire testimonianze attendibili del passato.

Tommaso Fanfani, responsabile della Fondazione Piaggio e studioso di cultura economica italiana, evidenzia l'utilità degli archivi d'impresa, sostenendo che *"conservare la propria memoria non significa cercare ricette per il futuro, ma significa accumulare un patrimonio di idee, di esperienze, un contenitore di testimonianze che arricchisce il valore aggiunto dell'azienda stessa, la aiuta ad essere protagonista nel presente. Un'impresa che ha alle spalle anni, decenni o secoli di storia, è un'impresa con un'immagine consolidata e la sua storia è un lasciapassare di credibilità sul mercato. Per tutte queste ragioni l'archivio storico va considerato una sorgente di valore per la produzione di un'azienda e per la sua collocazione sul mercato"* (Fanfani-Ghelli, 2004).

L'archivio quindi non costituisce un elemento rilevante unicamente sul piano formale, né viene realizzato dall'impresa esclusivamente per finalità celebrative o per ragioni etiche.

Al contrario, esso rappresenta a pieno titolo un asset strategico, sviluppato dall'azienda per favorire una fruizione più efficace e consapevole del proprio patrimonio storico e culturale.

È necessario quindi che l'impresa superi la concezione tradizionale di archivio, non più considerandolo come un peso, bensì come una risorsa strategica.

L'archivio, infatti, rappresenta una testimonianza concreta e tangibile del percorso attraverso il quale l'organizzazione ha conseguito la propria posizione attuale, configurandosi come elemento essenziale per la narrazione della storia aziendale e come strumento di valorizzazione continuativa del proprio passato.

L'archivio, oltre a costituire uno strumento di razionalizzazione dell'ordinaria gestione aziendale, riveste anche il ruolo di *"sorgente dell'identità storico-culturale dell'impresa"* (Martino, 2013, p. 182).

Le principali funzioni dell'archivio d'impresa sono riconducibili alla selezione e all'ordinamento del materiale documentale di interesse storico, al supporto informativo all'impresa, alla consultazione sia interna che esterna e anche alla promozione e divulgazione di storia e cultura aziendali.

Sotto il profilo della comunicazione, sia istituzionale che interna, l'archivio ricopre una duplice valenza, grazie al suo contributo per sviluppare *"tanto del "capitale umano" aziendale quando dello stesso sistema di prodotto"* (Martino, 2013, p. 182).

L'opportunità, garantita dall'esistenza dell'archivio d'impresa, di attingere sistematicamente al patrimonio storico aziendale favorisce sia la semplificazione dei processi ideativi, sia la differenziazione dai concorrenti, supportando diversi processi:

- Lo *"sviluppo di nuovi prodotti e il restyling di quelli già esistenti"* (Martino, 2013, p. 182);
- Lo *"sviluppo di linee di prodotto storiche (merchandising, limited collection, etc...)* (Martino, 2013, p. 182);
- La *"rivisitazione della comunicazione commerciale in chiave storica"* (Martino, 2013, p. 182);
- La *"formazione dei progettisti interni, grazie alla trasmissione di tradizioni produttive e canoni stilistici distintivi dell'impresa"* (Gilodi, 2002).

L'evoluzione storica, che ha portato alla conformazione degli archivi storici d'impresa come oggi li conosciamo, può essere fatta risalire agli anni Settanta del XX secolo.
In questa prima fase, le imprese non erano interessate ad organizzare i loro documenti in modo tale da renderli fruibili anche da soggetti esterni all'azienda, poiché non erano considerati un patrimonio da condividere con la comunità, bensì da tener segreto.
Nel corso del decennio successivo, si assiste ad un cambiamento quando alcune grandi aziende (tra cui Fiat e Ansaldo) diedero vita ad estesi progetti di catalogazione di documenti storici e creazione di poli archivistici di rilievo.
In questa fase, solo le imprese di grandi dimensioni crearono i propri archivi poiché erano le uniche dotate delle capacità finanziarie necessarie a fronteggiare i costi per la costituzione di archivi.
Una notevole trasformazione si ebbe negli anni Novanta quando il modello delle grandi realtà industriali entrò in crisi.
Da quel momento, l'economia nazionale iniziò a fare affidamento prevalentemente sul sistema delle piccole medie imprese che, però, non riuscivano a impegnarsi in progetti archivistici su larga scala (Pozzi, 2016).
Una delle sfide da affrontare in questo ambito riguarda la definizione di approcci condivisi per la conservazione documentale, insieme all'introduzione di incentivi o agevolazioni per le aziende che desiderano intraprendere un percorso in tal senso.
Solo così sarà possibile dare avvio a un progetto di conservazione culturale su larga scala del patrimonio storico delle imprese, incluse quelle di dimensioni medio-piccole.

Gestire un archivio d'impresa presenta alcune criticità, a partire dalla definizione della figura dell'archivista: si tratta di un individuo che lavora a stretto contatto con la proprietà dell'archivio, in questo caso l'impresa, e studia il presente per poter comprendere il passato racchiuso nei documenti.
L'archivista deve possedere delle competenze diverse da quelle necessarie per gestire normali archivi storici poiché si ha a che fare con diverse tipologie di documenti (ad esempio, da fotografie a resoconti finanziari).
A causa della varietà del patrimonio documentale aziendale, risulta complesso definire dei modelli o delle tecniche standard per la conservazione archivistica; infatti, devono

necessariamente derivare da un equilibrio tra le metodologie tradizionalmente adottate dagli archivisti e le specifiche esigenze dell'impresa.
In secondo luogo, sebbene impresa e archivio costituiscano realtà distinte, è imprescindibile che esse instaurino un flusso comunicativo reciproco, che renda possibile lo scambio di materiali e informazioni.

In tale prospettiva, appare evidente che, da un lato, l'affidamento della gestione archivistica a un'unica figura professionale non garantisce un'adeguata attività di conservazione; dall'altro, emerge la necessità di promuovere una sinergia strutturata tra tre attori distinti ma complementari: l'archivista, lo storico economico e l'imprenditore (Montemaggi-Severino, 2007, p. 38).
Lo storico e l'archivista, oltre a gestire l'organizzazione dell'archivio, spingono l'imprenditore a rievocare e sistemare i propri ricordi, contribuendo così a ricostruire la memoria dell'impresa e di chi lo ha preceduto nella gestione (Bonfiglio-Dosio, 2003).
L'imprenditore non è più solo un attore nella storia dell'azienda, ma ne diventa una testimonianza vivente; il suo coinvolgimento in queste attività rafforza ulteriormente il legame con il *corporate heritage*.

È necessario tenere in considerazione anche le risorse finanziarie necessarie all'apertura di un archivio: una volta predisposti gli spazi necessari, occorre allestirli per renderli fruibili al pubblico, assicurarne la manutenzione, dotarli delle attrezzature informatiche adeguate e provvedere ulteriori interventi necessari.
Gli archivi aziendali possono configurarsi in due modalità principali:

1. Da un lato, possono essere collocati in spazi dedicati situati all'interno degli stabilimenti produttivi o nelle loro immediate vicinanze;
2. In alternativa, l'impresa può affidarne la gestione a soggetti esterni, specializzati nella cura del patrimonio storico e documentale.

Nel caso di gestione interna, l'azienda mantiene un controllo diretto sulle attività archivistiche e sui vantaggi che ne derivano. Ciò include, ad esempio, l'accesso da parte del management alle informazioni sul passato aziendale, la selezione e l'armonizzazione del patrimonio documentale, la promozione diretta di eventi di carattere *heritage* volti a valorizzare l'archivio e lo sviluppo di iniziative di *corporate publishing*.

La proprietà diretta e la vicinanza fisica dell'archivio, inoltre, consentono spesso di offrire un'esperienza di visita coinvolgente, integrabile con tour aziendali o con la vendita diretta di prodotti e *merchandising*.

Nel caso di gestione esterna, si può invece ricorrere all'*outsourcing* oppure procedere alla cessione, a titolo gratuito o oneroso, agli Archivi di Stato o ad altri enti pubblici.

In entrambi i casi, l'impegno dell'azienda non si esaurisce con la realizzazione dell'archivio poiché quest'ultimo deve essere posto al centro di iniziative di valorizzazione capaci di suscitare interesse e partecipazione da parte della comunità degli stakeholders.

In ogni caso, *"la storia viene ripercorsa attraverso le fonti ufficiali, create appositamente come testimonianza dei singoli fatti accaduti nel presente: questo processo creativo ha insito un'attitudine alla soggettività, alla personalizzazione"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 43).

2.1.2 Musei d'impresa

"Complementare all'archivio d'impresa, il museo non è solo un potente veicolo di comunicazione della storia e dei valori aziendali, ma anche uno strumento di più ampia portata, in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali e di rappresentare l'impresa in diversi ambiti istituzionali e territoriali" (Napolitano et al., 2018, p. 97).

Il museo, oltre ad assolvere importanti funzioni sociali, artistiche e culturali, *"è la cornice ideale in cui narrare il vissuto dell'impresa in modo coinvolgente, lo scrigno in cui il tesoro ereditato dal passato può essere conservato e valorizzato al meglio"* (Napolitano et al., 2018, p. 97).

La letteratura propone diverse categorizzazioni, in base alla natura dei beni conservati ed esposti e all'istituzione che ne promuove la raccolta e la gestione.

I musei d'impresa presentano delle differenze sia rispetto ai musei industriali, nati con la finalità di testimoniare come si è evoluto uno specifico settore, sia ai musei distrettuali, che raccontano il percorso storico compiuto non da una singola impresa bensì da una data realtà produttiva territoriale (Gilodi, 2002).

I musei d'impresa possono considerarsi complementari rispetto ad altri strumenti di comunicazione interna ed esterna e *"rappresentano una specifica forma di utilizzo della*

storia in grado di contribuire, a diversi livelli, alla creazione dell'identità narrativa dell'organizzazione" (Riviezzo et al., 2016).

Per far sì che il museo si integri pienamente nella cultura aziendale e nella strategia di comunicazione, è necessario gestire in modo efficace alcuni elementi: *"la creazione di storie da narrare nel museo, l'orchestrazione dello spazio fisico e l'integrazione tra museo e organizzazione"* (Brunninge, 2009).

Montella (2012) ha evidenziato il potere che il museo d'impresa ricopre quale strumento di *corporate communication*, caratterizzato da un elevato prestigio simbolico e dalla capacità di *"contribuire la creazione di valore per l'impresa stessa attraverso la diffusione del brand e dell'immagine aziendale"* (Montella, 2012).

Il museo in generale viene definito come *"un'istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimonianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico" e riferendosi ai musei d'impresa si parla di un museo, però "organizzato per conto di singole industrie o imprese"* (Gilodi, 2002).

Infatti, mentre negli archivi d'impresa prevale la funzione conservativa, ciò non avviene nei musei d'impresa, dove prevale la funzione espositiva.

Montemaggi e Severino (2007, p. 108) prendono in considerazione due orientamenti che giustificano le motivazioni che spingono le imprese a costituire un museo:

- Il primo concepisce il museo come strumento di comunicazione tramite cui consolidare la visibilità e i valori del marchio aziendale.

  "Riguarda la valorizzazione del marchio e della storia aziendale filtrata dal museo".

  Questo orientamento solitamente viene adottato dalle aziende familiari, che hanno il desiderio di rafforzare la riconoscibilità del marchio e valorizzare la storia dell'impresa, mostrando, attraverso il museo, la storia del bene merceologico e l'evoluzione del marchio;
- Il secondo, più recente, inserisce il museo in una strategia di marketing più ampia, come uno strumento operativo che va ad interagire con le altre funzioni aziendali.

Montemaggi e Severino (2007, p. 113) enumerano quattro funzioni principali che un museo d'impresa dovrebbe svolgere e che giustificano la sua istituzione.

La prima è la funzione *display*, che, generalmente, è quella più manifesta e diretta.

Questa funzione concepisce il museo come una struttura che diventa un "biglietto da visita" in 3D, all'interno della quale viene offerta un'esperienza brandizzata ai visitatori. Nella maggior parte dei casi, il museo è collocato all'interno dell'impresa o nelle sue immediate prossimità, purché risulti facilmente accessibile ai visitatori.

Tale vicinanza, o in alcuni casi la totale integrazione tra museo e azienda, contribuisce ulteriormente a rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti, consolidando al contempo il radicamento attorno ai valori chiave dell'organizzazione.

La struttura del museo deve essere sempre ricollegabile all'azienda *"per far sentire chiunque entri parte di un mondo e della sua storia"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 114).

La seconda funzione è definita storico-istituzionale e si può essere declinata in due aspetti distinti: mentre, da un lato, il museo serve a istituzionalizzare la storia dell'azienda, dall'altro, esso può costituire un luogo di formazione ed informazione interna.

Nel primo caso, la costituzione di un museo diventa un'opportunità per l'azienda di *"definire la storia che vuole raccontare e che sarà rappresentata all'interno del museo"*, costruendo attorno ad essa una narrazione coerente (Montemaggi-Severino, 2007, p. 114).

Nel secondo, invece, il museo d'impresa diventa una struttura formativa ed informativa, in cui, oltre a promuovere la storia aziendale, avviene uno scambio (culturale, sociale, di approfondimento professionale, etc...) per il personale dei vari reparti.

La terza funzione identificata dagli autori è definibile "digestiva" e si riferisce all'attività di selezione e classificazione dei materiali utili alla conservazione della memoria aziendale.

Lo staff del museo seleziona, archivia e digitalizza il materiale storico dell'azienda per renderli disponibili, dandogli così nuova vita.

Senza questo intervento, la storia aziendale non "esisterebbe" proprio perché sarebbe inutilizzabile.

La funzione appena descritta è strettamente collegata al ruolo che il museo d'impresa svolge nel sistema di prodotto.

La conservazione della memoria aziendale tramite il museo, infatti, presenta notevoli ripercussioni sia a livello dello sviluppo di nuovi prodotti sia della comunicazione commerciale.

Per quanto riguarda il primo livello, le imprese non si limitano solamente ad esibire il

proprio *heritage* attraverso un museo, ma lo fanno rivivere anche attraverso nuovi prodotti e/o il loro *packaging*.

Oltre a ciò, l'avvalersi del museo d'impresa, anche dal punto di vista del processo produttivo e del design, può portare alla riscoperta di *know-how* ormai dimenticati, oltre che ad una significativa riduzione dei tempi e delle risorse necessari per l'adattamento dei modelli per i nuovi prodotti.

Molto spesso, infatti, si parla di *re-styling* e *re-design* di prodotti conservati nel museo aziendale (Gilodi, 2002).

Alcuni esempi possono essere:

- prodotti che riproducono fedelmente quelli conservati nella collezione del museo;
- prodotti che si ispirano nel design a quelli esposti;
- prodotti che hanno un legame di significato con gli oggetti del museo ma che non appartengono alla medesima categoria merceologica;
- packaging che rivitalizza il patrimonio culturale dell'impresa in ottica di mercato, puntando sulle componenti estetiche.

L'ultima funzione individuata da Montemaggi e Severino (2007) è quella identificativa, attraverso cui il museo rappresenta l'azienda in diversi ambiti, rendendo possibile *"un'azione di raccordo culturale e sociale con il territorio circostante e i diversi soggetti istituzionali, politici, economici"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 117).

Secondo questa prospettiva, il museo compie una serie di attività di mediazione istituzionale, che assumono diverse forme e differenti interlocutori.

Tre esempi significativi possono essere:

- *"Museo-museo"*, ovvero il museo si può relazionare con altri musei simili o complementari, stringendo un rapporto di collaborazione di ampio respiro;
- *"Museo-associazioni"*, quando il museo d'impresa entra a far parte di associazioni culturali che raggruppano soggetti con obiettivi simili;
- *"Museo-territorio"*, se il museo d'impresa viene inserito in una rete di realtà museali, potrebbe trarne benefici promozionali legate al marketing territoriale.

Per ciò che concerne gli obiettivi che possono essere raggiunti da un'impresa tramite l'istituzione di un museo, essi sono prevalentemente qualitativi e concretizzabili in un arco di tempo medio-lungo.

Gilodi (2002) ne individua tre:

- Obiettivi di immagine: il museo diventa mezzo di comunicazione, rivestendo il ruolo di portatore d'immagine. Il museo quindi si configura come uno spazio privilegiato in cui il visitatore può cogliere una sintesi della storia, della cultura e delle tradizioni dell'impresa, attraverso cui è possibile ricavare non solo un'immagine complessiva del brand, ma anche elementi utili a interpretarne l'identità attuale, gli orientamenti futuri e la mission;
- Obiettivi sociali: la realizzazione di un museo d'impresa è la manifestazione di come la cultura del profitto sia complementare alla cultura sociale.

  Il museo consente infatti di *"dare concreta visibilità al fatto che ogni azienda è componente essenziale di una comunità"* (Borgonovi, 1999) e ciò risulta in vantaggi in termini di responsabilità, rispettabilità nei confronti della pubblica opinione e pubblicità positiva.
- Obiettivo di differenziazione: il museo consolida la differenziazione che l'impresa ha guadagnato sul mercato.

2.1.3 Fondazioni d'impresa

Tra i "luoghi" che le imprese utilizzano nelle proprie strategie di *corporate heritage marketing* si annoverano anche le fondazioni d'impresa (Napolitano et al., 2018, p. 99), descritte come "*enti filantropici creati e sostenuti, finanziariamente e non, da un'azienda"* (https://assifero.org/fondazioni-dimpresa/).

Non esiste una definizione legale di fondazione d'impresa, né un unico modello per la sua creazione: la struttura che può assumere e le priorità strategiche dipendono da diversi fattori, tra cui le risorse disponibili, i requisiti e la scala su cui si intende agire.

Solitamente le fondazioni, nella forma generica, perseguono obiettivi di pubblica utilità (Minciullo, 2016) e non possono quindi distribuire i profitti. Per questa ragione le risorse finanziarie vengono destinate principalmente ad attività educative, sociali, culturali a sostegno della comunità di persone o di associazioni.

Le fondazioni d'impresa rientrano nella nozione generica fornita da Minciullo (2016) che definisce le fondazioni come *"istituti di diritto privato, creati per volontà di persone fisiche o giuridiche attraverso la sottoscrizione di un documento chiamato atto costitutivo, ma giuridicamente autonome e indipendenti, regolate dalla presenza di uno statuto, che ne stabilisce le finalità e ne governa l'esistenza"* (Minciullo, 2016).
L'*European Foundation Centre* (2005) identifica le fondazioni come organizzazioni senza scopo di lucro con fonti di reddito proprie e consigli di amministrazione che utilizzano le risorse finanziarie per scopi di pubblica utilità.
Questa definizione sostiene le caratteristiche principali delle fondazioni sottolineate da Anheier (2001) che definisce le fondazioni come entità che hanno cinque caratteristiche:

1. non basate sulla *membership*;
2. private;
3. autonome;
4. senza scopo di lucro;
5. di pubblica utilità.

Le fondazioni d'impresa sono un sottogruppo delle fondazioni generali che ne condividono le caratteristiche, ma se ne differenziano per tre motivi:

1. Le fondazioni aziendali dipendono dall'impresa fondatrice per il loro finanziamento, attraverso investimenti, donazioni e *fundraising*;
2. Hanno stretti legami con l'impresa per le donazioni annuali e dipendono da essa per le risorse non finanziarie (dipendenti, personale di supporto, relazioni, conoscenze e know-how);
3. Quasi sempre i dirigenti aziendali sono membri dei loro consigli di amministrazione (Anheier, 2001).

La principale caratteristica che contraddistingue le fondazioni d'impresa dalle altre tipologie di fondazioni è costituita dal binomio inscindibile con l'impresa fondatrice, solitamente esplicitato già dal nome stesso della fondazione (Westhues-Einwiller, 2006), e dalle prolungate e intense relazioni esistenti tra le due organizzazioni.
Per quanto riguarda le finalità che spingono un'impresa a costituire una propria fondazione gli studiosi hanno individuato tre macro-categorie, ovvero finalità *"etiche"*, *"personali"* e *"strategiche"* (Carter, 2006; Bronn e Vidaver-Cohen, 2009).

Per quanto riguarda le finalità «etiche», si fa riferimento alla propensione delle imprese a perseguire scopi filantropici in modo più accurato.
Le imprese allocano le proprie risorse mosse, oltre che dalla volontà di svolgere un servizio sociale, da quella di trasmettere i valori dell'impresa per rafforzare la *corporate heritage identity*.
Come avviene per le fondazioni con finalità «personali», in quelle che perseguono finalità «etiche» il coinvolgimento del top management è significativo, infatti questi soggetti sono coinvolti personalmente nella costituzione di una fondazione, sia in prospettiva di un ipotetico avanzamento di carriera, sia per personali interessi etici e morali.
Le fondazioni d'impresa sono ritenute in grado di generare un significativo vantaggio competitivo per le imprese. Tale beneficio risulta tanto più rilevante quanto maggiore è l'influenza esercitata dalle fondazioni sulle decisioni degli stakeholders (Caroll- Shabana, 2010).
Tra i diversi fattori che contribuiscono al rafforzamento del vantaggio competitivo, la letteratura individua nella «reputazione» l'elemento di maggiore impatto (Minciullo, 2016) poiché consente di consolidare e accrescere l'immagine dell'impresa presso l'insieme degli stakeholders, dai clienti ai fornitori.

2.2 *Public relations:* comunicare il *corporate heritage*

Con il termine *public relations*, nell'ambito del *corporate heritage*, si fa riferimento alle modalità di promozione e comunicazione che le imprese adottano per la valorizzazione del loro patrimonio storico-culturale.
Questa categoria è costituita dagli eventi di *corporate heritage "finalizzati a celebrare le tappe e i personaggi più significativi della storia aziendale"* (Riviezzo et al., 2016).

2.2.1 Eventi *heritage*

Montemaggi e Severino (2007) definiscono un evento *"la condivisione di un'azione da parte di un gruppo di persone, più o meno grande, che utilizza un linguaggio e un codice simbolico comune, in un tempo limitato e presente"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 133).

Generalmente, l'atto di organizzare eventi da parte di un'impresa non è fonte di profitti diretti, ma contribuisce in modo significativo al perseguimento degli obiettivi economici e sociali dell'impresa.

In primo luogo, l'impresa deve ideare un evento che sia coerente alle strategie di marketing adottate poiché gli eventi non risultino essere avulsi dal generico orientamento strategico dell'impresa.

Successivamente, una volta definita la mission dell'evento, è necessario definire il target a cui è indirizzato, puntando alla realizzazione di un progetto *taylor-made* per i partecipanti.

Dopo aver definito il target e la tipologia di evento, si procede alla costruzione di una strategia da attuare per lo svolgimento dell'evento e all'organizzazione operativa.

In questa fase, ci sono diversi elementi di notevole importanza: la gestione del budget complessivo e dei fornitori, la pianificazione logistica e finanziaria e la definizione della strategia comunicativa per la promozione dell'evento.

Infine, l'ultima fase è rappresentata dalla cosiddetta "post-produzione", che prevede, oltre all'analisi economica, anche quella dei risultati in termini di visibilità, partecipazione e risonanza mediatica.

Generalmente, esistono due tipologie di evento che un'impresa può promuovere in base ai propri obiettivi: l'evento istituzionale e l'evento di fidelizzazione.

Il primo è usato dall'azienda per rappresentare sé stessa come istituzione, sottolineando la volontà di imporsi come soggetto socialmente rilevante nella comunità di portatori di interesse.

Un esempio di questa tipologia di eventi è quella organizzata dal gruppo francese del lusso LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) con le "Journèes Particulières", che hanno cadenza annuale.

L'evento in questione presenta l'incredibile varietà di mestieri e *savoir-faire* delle *Maison* appartenenti al gruppo e si articola in alcune giornate durante cui LVMH apre i laboratori dei diversi brand di sua proprietà al pubblico.

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

L'evento istituzionale può usufruire anche del patrimonio storico dell'impresa attraverso l'allestimento di mostre all'interno di uno spazio aziendale o di luoghi particolarmente significativi legati al territorio.
Il secondo tipo di evento è legato all'obiettivo di fidelizzazione della clientela e di creazione di una *community*.
Attraverso questi eventi, l'impresa crea attorno a sé una vera e propria community di fan del brand capaci di coglierne i significati e i valori sociali ad esso ricollegabili. La centralità, in questo tipo di eventi, è attribuita alla creazione di riti che uniscono e legano gli individui attorno all'icona del brand o del prodotto, creando abitudini e linguaggi condivisi.
Dunque, *"l'evento nelle sue due valenze può avvalersi della cultura heritage come di un universo di miti, linguaggi, valori simbolici, estetiche che lo rendono più pregnante rispetto ai fruitori"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 140).

Anche nel settore della moda possono essere organizzati eventi sia a carattere istituzionale sia finalizzati alla fidelizzazione del pubblico; tuttavia, è necessario approfondire una tipologia di evento peculiare: le sfilate.
L'utilità dell'*heritage* in questo ambito è legata al prodotto; infatti, spesso, le nuove creazioni delle case di moda sono rielaborazioni di modelli classici o rimandano a disegni d'archivio.
Così facendo, l'impresa crea una connessione tra l'attualità dei prodotti e la propria storia, con l'obiettivo di esaltarla e mantenerla viva.
Il patrimonio storico e culturale può essere utilizzato anche dal punto di vista dell'organizzazione e ambientazione delle sfilate.
"Le grandi maison di alta moda cercano sempre più spesso il legame estetico e simbolico con luoghi di grande fascino e significato, includendoli in campagne pubblicitarie e sfilate, che diventano così eventi di grande portata mediatica dai risvolti significativi sia per i brand che per la valorizzazione del patrimonio culturale" (Allegretti et al., 2022).
"Le qualità storiche, estetiche e culturali di una location, ma anche i valori intangibili ad essa associati, sono riconosciute come un contributo essenziale alla riuscita dell'evento, grazie all'impatto sensoriale e contestualizzante che esse hanno sul pubblico" (Calinao, 2020).

Il luogo della sfilata deve essere coerente sia con l'essenza del marchio sia con lo stile della collezione ed è essenziale per la riuscita dell'evento e, soprattutto, per la corretta percezione degli spettatori.
Ad esempio, la maison romana Fendi ambientò la sfilata della collezione haute couture autunno/inverno 2016-2017 (*"Legends and Fairy Tales"*) alla Fontana di Trevi per celebrare il novantesimo anno dalla nascita dell'azienda, evidenziando il legame tra la maison e il territorio d'origine.

2.3 Lo *storytelling* del *corporate heritage*

Lo *storytelling* include "*tutti gli strumenti e le strategie in cui si esplica il potere della narrazione, mirati a coinvolgere diverse categorie di stakeholders, interni ed esterni, attraverso il racconto della storia dell'impresa"* (Riviezzo et al., 2016).
Questa leva è particolarmente rilevante qualora le imprese facciano riferimento al loro archivio, alla loro tradizione o ad altri aspetti del patrimonio aziendale da cui i consumatori possano essere affascinati.
Lucci e Sacchi (2014) sostengono che *"le storie da raccontare siano particolarmente importanti e possano dare una spinta alle attività di branding e di management molto più di altri strumenti tradizionalmente conosciuti"* (Lucci-Sacchi, 2014, p. 37).
Lo *storytelling*, tecnicamente, va a stimolare dei desideri specifici, creando una persuasione nei confronti di un determinato oggetto, un interesse che non è rivolto esclusivamente ad aspetti qualitativi, bensì all'attenzione per la storia degli stessi prodotti. Di conseguenza, attraverso la narrazione, si viene a creare un alone di immaginario attorno al prodotto o ad un personaggio che diventa parte integrante del suo valore.
Oggi, grazie allo *storytelling management*, si coinvolge l'interlocutore grazie al potere del racconto della storia aziendale, con il risultato di aumentarne il livello di attenzione e ricettività tramite *"l'attivazione di meccaniche primordiali basate sulle emozioni"* (Lucci-Sacchi, 2014, p. 37).
La storia di un brand, infatti, è colma di emozioni e ricordi; per questa ragione, *"va narrata e trasmessa con l'idea dell'unicità, sottolineando i dettagli maggiormente efficaci, perché si possa sedimentare nella mente dei consumatori ed essere ricordata in maniera assolutamente incancellabile"* (Lucci-Sacchi, 2014, p. 38).

La forma di narrazione che assume più importanza per le strategie di *corporate heritage marketing*, è quella della creazione di "storie d'impresa", che possono essere definite *"razionalizzazioni strumentali del passato"* (Napolitano et al., 2018, p. 72).
Attraverso queste storie, viene esaltata l'unicità dell'impresa agli occhi dei consumatori e di tutti gli *stakeholders*, mettendo in risalto gli eventi cruciali che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'impresa (Napolitano et al., 2018, p. 74).

Le tappe fondamentali della storia d'impresa possono essere ripercorse con modi e mezzi molto diversi tra loro: dal racconto attraverso il sito web aziendale alle notizie e informazioni postate sui social media; dai video corporate e dagli spot diffusi attraverso diversi media alle più tradizionali monografie d'impresa.

2.3.1 Monografia istituzionale

È uno degli strumenti più conosciuti ed utilizzati nel campo dello *storytelling management*, in quanto permette all'impresa di "*raccontare la propria identità e i valori che ne guidano l'agire"* (Magagnino-Foroni, 2010).
L'OMI (Osservatorio Monografie d'Impresa) definisce una monografia un'*"opera focalizzata sugli aspetti istituzionali di una specifica impresa o ente.*
Essa esplora la sua storia, missione e gli aspetti tangibili (come stabilimenti, strutture complementari, produzione, aspetti finanziari, ecc.), nonché gli asset immateriali, come il capitale umano, i valori, i progetti, la storia e la coerenza nel tempo." (https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/)
Attraverso la monografia, l'impresa celebra le tappe cruciali del suo percorso e i personaggi che hanno contribuito al successo.
Tradizionalmente, la monografia istituzionale viene redatta sotto forma di libro da scrittori o giornalisti; con la diffusione di Internet, però, è possibile che l'opera venga resa disponibile anche come file digitale, scaricabile dal sito web aziendale.
La monografia può essere realizzata dall'azienda stessa oppure può essere pubblicata da una casa editrice, che si occuperà della distribuzione.
Secondo l'OMI, questo elaborato può essere suddiviso in due macrocategorie:

- *"Monografia istituzionale d'impresa in senso classico"*, deve rispondere a due istanze fondamentali, ovvero "Chi siamo?" e "Qual è la nostra missione?".
  Il tema centrale è, quindi, la promessa per il futuro;
- *"Monografia biografica d'impresa, imprenditore o prodotto/servizio"*, si concentra soprattutto sugli aspetti storici, esistenziali, filosofici o sociologici del soggetto dell'opera.

Sono diversi i momenti che possono incentivare un'impresa a raccontarsi in una monografia, ad esempio anniversari aziendali o l'inaugurazione di una nuova sede o del museo aziendale.

Rappresentano delle occasioni per fissare l'immagine dell'azienda in un momento significativo e, al contempo, per ripercorrere la propria storia e ridefinire il cammino futuro.

In generale, la monografia rappresenta un importante strumento di comunicazione aziendale, espressione dell'essenza dell'impresa, che diffonde l'immagine e la storia ad un pubblico interno e/o esterno.

2.3.2 Video *corporate* e il digitale per narrare il *corporate heritage*

Il video *corporate* è uno strumento di comunicazione efficace che le imprese possono prendere in considerazione per attuare la propria strategia di *corporate heritage marketing*.

È una tipologia di video che fa leva sulla capacità di emozionare e coinvolgere il fruitore attraverso la narrazione; *"si tratta, infatti, di video creati per ripercorrere in maniera accattivante e coinvolgente le vicende che hanno segnato la nascita e l'evoluzione dell'impresa oppure di video prodotti in occasione di particolari anniversari"* (Riviezzo et al., 2016).

Il video *corporate* può essere trasmesso all'interno dell'impresa stessa in modo tale che possa essere visionato dai dipendenti e collaboratori, ma può essere presente anche nella pagina istituzionale o nei profili social.

Anche i *social network* possono assumere un ruolo rilevante nella strategia di *corporate heritage marketing* di un'impresa.

Questi strumenti digitali permettono di creare una narrazione notevolmente più interattiva e dinamica rispetto al tradizionale sito web aziendale.
In un articolo pubblicato nel 2023 su *L'Eco della Stampa*, intitolato *Brand heritage: la comunicazione d'impresa a servizio della società*, si sostiene che, attraverso l'impiego di diversi medium digitali, quali siti web aziendali, blog e social media, le imprese hanno la possibilità di comunicare in maniera efficace la propria storia e di raggiungere un pubblico più ampio.
L'integrazione di contenuti multimediali – fotografie, video e documenti storici digitalizzati – consente, inoltre, di rendere le narrazioni legate al *corporate heritage* più accessibili e coinvolgenti.
Questi strumenti permettono inoltre di aumentare in modo significativo le opportunità di partecipazione attiva da parte degli utenti, che rispondono a sondaggi e condividono le loro esperienze personali legate al brand.
In questo modo, le imprese riescono a coinvolgere maggiormente il pubblico, arricchendo la costruzione della narrazione aziendale e amplificando il valore del marchio.
La valorizzazione del proprio patrimonio e la narrazione dei valori storici su cui un'azienda di moda si fonda possono quindi rivelarsi un *asset* strategico, traducendosi in campagne di marketing di impatto significativo.

Nel contesto odierno, il digitale è diventato fondamentale per il successo di un'azienda di moda in termini di *heritage branding* in quanto consente la creazione di narrazioni autentiche e coinvolgenti, facilitando così la comunicazione del proprio patrimonio storico-culturale.
Le aziende del *luxury fashion* hanno quindi la possibilità di divulgare la propria storia e far risaltare il proprio ruolo di custode di tradizioni e culture.
Inoltre, considerando che il patrimonio di un marchio di lusso ne aumenta l'autenticità e che i consumatori considerano le piattaforme digitali come fonti credibili, si potrebbe sostenere che l'ambiente digitale non solo faciliti la comunicazione del patrimonio culturale, ma ne amplifichi anche l'impatto sulla percezione che gli individui hanno di questa caratteristica unica (Mosca et al., 2024, p. 301).

I brand della moda di lusso sfruttano quattro fattori legati al loro *heritage* per trasmettere le loro caratteristiche ed identità attraverso le piattaforme digitali:

1. Il legame con il passato;
2. Il fondatore e la sua famiglia;
3. Le tecniche di lavorazione del passato;
4. Le persone che hanno reso famoso il marchio.

Lo *storytelling* di questi fattori massimizza l'immagine del marchio agendo sinergicamente.

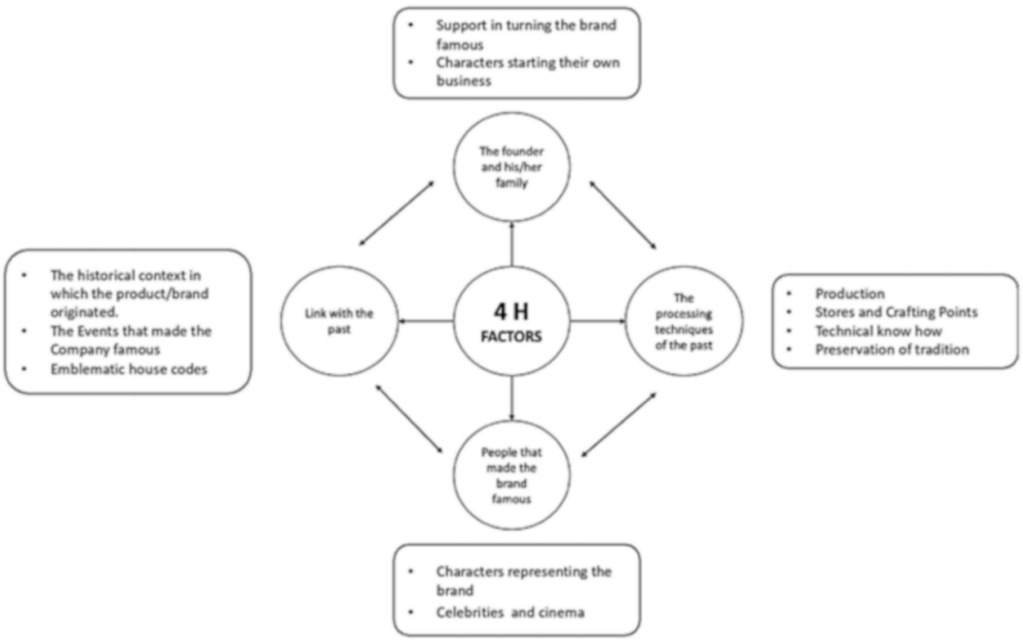

Figura 2.1 – 4-H Factors Framework

(Fonte: Mosca et al., 2024, p. 303, Digital Transformation for Fashion and Luxury Brands)

Il legame con il passato si concretizza con i *post* sui *social media* relativi alla storia del marchio e/o di un prodotto.

Questa categoria comprende diversi sub-fattori:

- Il contesto storico in cui il prodotto/marchio ha avuto origine *"rappresenta l'epoca "mitica" che fa da sfondo alla nascita di un prodotto o di un marchio leggendario"* (Mosca et al., 2024, p. 303).

  Coincide con il periodo in cui l'ambizione del fondatore, unita alla passione e all'abilità artigianale, ha portato alla nascita dell'attività imprenditoriale;

- Gli eventi che hanno reso il brand famoso fanno riferimento alle occasioni che hanno contribuito a rafforzare l'importanza del marchio;
- I codici emblematici della *maison* indicano che le aziende del lusso comunicano attraverso i simboli presenti nei prodotti, sia nella loro forma originale che modificata.

  Ad esempio, se si osserva la comunicazione di Hermès sui social media, si nota che il cavallo rappresenta un simbolo ricorrente che rimanda alle origini del brand.

Il secondo fattore è costituito dal fondatore e dalla sua famiglia.
La comunicazione online relativa all'*heritage* di un'azienda è spesso associata alla figura del fondatore o di colui/colei che, nel corso del tempo, ha contribuito a valorizzare il marchio, trasformandolo in un riferimento leggendario.
Queste persone, attraverso la loro attività, *"hanno lasciato un segno indelebile che rimane vivo nel tempo ed è ancora percepibile nei concetti di artigianalità e attenzione ai dettagli che evocano i prodotti fatti a mano"* (Mosca et al., 2024, p. 304-305).

Un altro elemento ampiamente comunicato sui social media riguarda l'aspetto manifatturiero dei beni di lusso.
Sia la qualità che l'artigianalità costituiscono la base dei processi produttivi di tutte le aziende del lusso, sia nel caso dei grandi marchi che delle piccole aziende artigiane.
La conservazione della tradizione riguarda le usanze del passato che continuano a vivere nelle attività odierne, come la trasmissione delle tecniche artigianali di generazione in generazione.
Parallelamente, il tema della produzione include sia le fasi sia i requisiti che caratterizzano il processo manifatturiero, dagli standard di qualità alle diverse lavorazioni specifiche.
Un esempio significativo è costituito dalla comunicazione di Salvatore Ferragamo, che si basa sulla figura del fondatore, conosciuto per la sua attenzione scrupolosa ai dettagli e alla qualità di ogni creazione.
Dai contenuti digitali emerge come l'unicità dei prodotti sia ancora oggi frutto delle abilità manuali tramandate dal "calzolaio delle stelle".

I post sottolineano inoltre come le calzature vengano ancora ideate seguendo con attenzione le forme anatomiche, proprio come faceva Ferragamo quando realizzava scarpe su misura per le celebrità (Mosca et al., 2024, p. 306).
L'ultimo fattore riguarda le persone che hanno reso il marchio famoso.
I marchi di lusso, infatti, rafforzano il proprio valore simbolico e accrescono la propria notorietà comunicando online informazioni su figure celebri del mondo dello sport, della politica, del cinema e dell'aristocrazia che in passato hanno reso famosi i loro prodotti o marchi.
"*Questi personaggi famosi possono essere clienti illustri del marchio che hanno creato un'associazione iconica con esso, oppure persone che hanno affermato un rituale di consumo del prodotto, imitato dai consumatori"* (Mosca et al., 2024, p. 306).
Il legame che si instaura tra i marchi di lusso ed i personaggi famosi può avere diverse origini: in alcuni casi può essere la risultante di un'accurata strategia di marketing, che ha l'obiettivo di trasformare il marchio in un mito o in un'icona; in altri, invece, esso nasce in modo spontaneo, quando una figura pubblica manifesta apprezzamento per un prodotto senza alcuna forma di compenso, conferendo al marchio un'aura di autenticità.
Una testimonianza significativa è data da Chanel che menziona spesso Marilyn Monroe nei propri *post*, in quanto la sua celebre dichiarazione del 1952 – in cui afferma di indossare soltanto "cinque gocce di Chanel No. 5 e nient'altro a letto" – ha consolidato in maniera iconica la reputazione del profumo, sebbene tale associazione sia nata in maniera del tutto casuale.

Le tecnologie digitali rivestono un ruolo importante anche nei musei ed archivi delle *maisons* di moda.
Con la crescita del pubblico della moda, i musei d'impresa si sono rivelati uno spazio dedicato all'apprendimento e allo scambio di informazioni riguardanti la storia, la rilevanza culturale e l'importanza artistica della moda.
Di conseguenza, queste istituzioni si trovano a dover affrontare la sfida di coinvolgere i visitatori attraverso l'accesso alle collezioni e alle mostre.
In passato, strumenti digitali come *The Museum System* venivano impiegati principalmente per archiviare i dati e rendere disponibili online le informazioni catalografiche.

Oggi, invece, le tecnologie più recenti vengono sempre più spesso adottate per creare mostre virtuali e arricchire l'esperienza delle esposizioni di moda nei musei.
Quest'ultime, in particolare, si sono affermate come un canale privilegiato per la trasmissione e la condivisione di conoscenze (Martin-Vacca, 2018).
Prendendo in considerazione gli archivi, solo recentemente le imprese del settore moda hanno sfruttato le potenzialità offerte dall'implementazione delle tecnologie digitali, passando da essere "archivi database" ad "archivi di contenuti", inteso come sistema interattivo in cui la tecnologia digitale consente all'utente di esplorare le collezioni senza limiti di tempo e durata, sperimentando le interrelazioni con altri archivi o documentazioni (Martin-Vacca, 2018).
Si può quindi affermare che, nel campo degli archivi delle aziende di moda, il digitale assume un ruolo strategico nel definire nuovi strumenti narrativi capaci di trasmettere l'*heritage* delle *maisons*.
Infatti, il passaggio dall'analogico al digitale ha come effetto immediato la democratizzazione del patrimonio culturale: gli archivi non sono più risorse nascoste ed esclusive, bensì diventano accessibili ad un pubblico più ampio.
Allo stesso tempo l'archivio, inserito nel contesto aziendale, va considerato un sistema culturale vivente, che necessita di essere aggiornato costantemente: in questo processo, il supporto delle tecnologie informatiche è fondamentale per costruire un sistema di gestione in grado di classificare e valorizzare tanto i contenuti materiali quanto quelli digitali, come fotografie, sfilate, filmati e colonne sonore.
Un esempio significativo dell'uso del digitale in campo archivistico è dato dall'Archivio Missoni, che *"offre tour virtuali delle sue collezioni e degli studi cromatici di Ottavio Missoni attraverso esperimenti di realtà virtuale o aumentata (VR/AR) con l'obiettivo di rafforzare la vocazione comunicativa e narrativa dell'archivio, che svolge la funzione fondamentale di conservare la memoria storica della casa di moda"* (Vacca, 2024).
Il patrimonio aziendale è una risorsa prioritaria da preservare e valorizzare, anche attraverso le tecnologie digitali che *"hanno ridefinito la trasmissione della conoscenza della storia della moda, il processo di progettazione e la metodologia di design per produrre nuovi significati e valori nel contesto del patrimonio culturale della moda"* (Martin-Vacca, 2018).

2.4 *Corporate heritage branding*

In questo caso la narrazione della storia di un'impresa avviene attraverso i prodotti e il brand stesso, ovvero strumenti che esaltano il *corporate brand heritage*, che fa riferimento alla parte di identità del brand fondata sulla longevità e sulla storia aziendale (Urde et al., 2007).

Il *branding* è costituito da tutte quelle attività di marketing attuate dall'impresa con l'obiettivo di posizionare e comunicare il *brand* attraverso la propria storia, sfruttando gli elementi simbolici ed emozionali ad essa connessi (Riviezzo et al., 2016).

Riviezzo et al affermano che il brand assume un ruolo significativo nel comunicare il patrimonio storico-culturale di un'organizzazione poiché utilizzato per differenziarsi dalla concorrenza e per instaurare un legame con il cliente basato sul potere evocativo della memoria e sul *"fascino di tradizioni ed esperienze che si perdono nei secoli"* (Riviezzo et al., 2016).

"L'eredità di un brand si esprime proprio attraverso il racconto di una storia che, quando trova fondamento nella memoria del passato, diventa una promessa ancora più credibile" (Napolitano et al., 2018, p. 95).

Per instaurare un legame emotivo fondato sul brand, spesso viene utilizzata una strategia di *retrobranding*, che fa leva sull'effetto "nostalgia".

L'obiettivo del *retrobranding* è *"rilanciare e far rivivere un marchio, molto più spesso, un prodotto storico, adeguandolo ai gusti dei consumatori contemporanei"* (Brown et al., 2003).

Cattaneo e Guerini affermano che le strategie di *retrobranding* spesso "*si basano sulla "storia memorabile" di un marchio, ovvero attingono a concetti preesistenti legati ad un marchio del passato presenti nella memoria dei consumatori, al fine di sfruttare i legami che questi ultimi hanno con il marchio"* (Cattaneo-Guerini, 2012).

Le imprese quindi attuano un restyling dei prodotti che ne hanno segnato il successo, cercando di rievocare le emozioni vissute dai consumatori, agendo sull'effetto nostalgia per ricordare il passato.

Molto comune per le imprese è sfruttare l'identità visiva del brand per rievocare il passato aziendale, utilizzando elementi che trasmettono un senso di affidabilità e sicurezza come, ad esempio, il luogo e la data della fondazione, il nome della famiglia o i riconoscimenti ricevuti nel corso del tempo (Riviezzo et al., 2016).

2.4.1 La creazione di nuovi prodotti e il *merchandising heritage*

Attraverso il *merchandising*, le imprese si propongono di esaltare il *corporate heritage* con prodotti e gadget che rimandano alla tradizione e alla storia aziendale.

In passato, le imprese realizzavano i propri prodotti con il mero obiettivo di ottenere un utile.

Oggi, invece, *"grazie al clima emotivo in cui viene creato, il prodotto diventa un'icona, il simbolo di un'epoca, di un paese"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 145).

Certi prodotti racchiudono in sé diversi fattori di successo, che contribuiscono a renderli mitici e a farli entrare nell'immaginario collettivo.

Quando si parla di *merchandising heritage*, non si fa riferimento alla produzione di prodotti che rispecchiano il *core business* dell'impresa, bensì a produzioni di sovente realizzate da terzi e successivamente vendute in una rete commerciale diversa da quella dell'azienda.

Gli oggetti in questione vengono distribuiti nei museum shop aziendali oppure in una rete di store monomarca.

Il *merchandising* quindi è, a tutti gli effetti, *"un prodotto che parla dell'estetica dell'azienda, del marchio senza però essere parte di quello che essa produce principalmente"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 149).

Montemaggi e Severino (2007) hanno individuato quattro oggetti principali che possono essere considerati per la realizzazione del merchandising del *corporate heritage*:

- *"Prodotti editoriali heritage"*, è il prodotto più classico poiché si associa alla cultura storica di un'azienda.

  In questo caso, lo strumenti più utilizzato è il catalogo.

  Possono anche esserci delle altre pubblicazioni che trattano diversi temi, da un periodo specifico legato della storia aziendale ad evento storico;
- *"Prodotti dell'azienda estromessi dal loro contesto ed utilizzati come souvenir"*, si allude alla tendenza di *merchandising* che le imprese utilizzano per differenziare l'uso dei propri prodotti;
- *"Copie di prodotti storici"*, vale a dire gli oggetti che riproducono accuratamente i prodotti passati dell'azienda, particolarmente evocativi dal punto di vista estetico;

- *"Prodotti di produzione seriale ispirati al patrimonio iconografico storico dell'azienda"*, fanno riferimento agli oggetti prodotti in serie (cartoline, penne, portachiavi, etc...) che vengono resi *corporate* utilizzando immagini storiche dell'azienda.

  La produzione massiva di questi oggetti potrebbe essere dannosa per il brand in quanto potrebbe connotarlo come poco attento alla qualità.

Un ultimo aspetto significativo da considerare è il luogo dove il *merchandising* viene commercializzato.

Quello più efficace rimane sicuramente lo *shop* all'interno dei musei d'impresa: questi negozi, infatti, hanno la finalità di far rivivere al visitatore *"la sensazione che ha vissuto durante la visita in una cornice più rilassante, che offre maggior relax e possibilità di interazione con gli oggetti"* (Cirrincione-Mauri, 2006).

CAPITOLO TRE: Casi studio

In quest'ultimo capitolo verranno presentati tre esempi di come diverse case di moda del lusso hanno sfruttato il loro patrimonio storico-culturale in un'ottica di *heritage marketing*.

In un settore come quello del *luxury fashion*, sempre più globalizzato e competitivo, i brand non si limitano a proporre collezioni stagionali, ma tessono narrazioni che affondano le radici nella propria storia, nel proprio territorio e nelle proprie tradizioni artigianali.

Attraverso richiami al proprio archivio, al *savoir-faire* artigianale e alle figure fondatrici, queste *maisons* "*possono ottenere un vantaggio competitivo sui mercati globali utilizzando la cultura, la storia e la memoria organizzativa in modo strategico per rafforzare l'identità, la reputazione e l'immagine aziendale"* (Iannone-Izzo, 2017) e, contemporaneamente, per instaurare un dialogo emotivo con il consumatore, che viene coinvolto in un racconto di autenticità, continuità e innovazione.

3.1 Breve storia di Ferragamo

Salvatore Ferragamo nasce nel 1898 a Bonito, in provincia di Avellino, e fin da piccolo dimostra una grande passione e talento per le scarpe.

A sedici anni raggiunge i fratelli che erano emigrati negli Stati Uniti ed inizia a lavorare nella *Plant Shoe Factory* a Boston: rimane affascinato dalla modernità delle macchine e dei processi produttivi, ma si rende conto che la qualità è più bassa rispetto a quella delle scarpe create a mano dai calzolai italiani.

Nel 1915 si trasferisce in California, terra in cui inizia a prosperare l'industria del cinema; Ferragamo quindi comincia a disegnare e realizzare scarpe per le Dive del momento.

Nel 1923 apre l'*Hollywood Boot Shop* e la stampa inizia a definirlo "il calzolaio delle stelle".

Nel 1927 Ferragamo torna in Italia e si stabilisce a Firenze, dove apre il suo "Calzaturificio Ferragamo & Co", con settantacinque apprendisti.

Nella sua fabbrica, *"recupera la dimensione artigiana, propria della città, ma la coniuga con il sistema produttivo della fabbrica americana, dividendo in segmenti lavorativi il processo"* (https://fondazione.ferragamo.com/it/salvatore-ferragamo).

La manifattura si specializza in scarpe da donna destinate al mercato statunitense.

Viene fondato anche il marchio che porta il suo nome e, nel 1930, appaiono anche i primi manifesti pubblicitari con il logo Salvatore Ferragamo, opera dell'artista futurista Lucio Venna.

Inizia quindi un grande flusso di esportazione verso l'America fino al 1929, anno del crollo della borsa di Wall Street, evento che lo porterà a dichiarare il fallimento nel 1933. Tuttavia, Ferragamo riesce brillantemente a invertire le sorti del marchio, rivolgendo le sue creazioni bizzarre e visionarie al mercato italiano.

Nel 1936 prende in affitto tramite la sorella alcune stanze nello storico Palazzo Spini Feroni, edificio simbolico della Firenze medioevale, riprendendo la sua attività.

Due anni più tardi, Ferragamo fonda la Salvatore Ferragamo S.p.A. e acquista l'intero Palazzo Spini Feroni, che rimarrà da allora la sede dell'azienda.

"Nell'estate del 1947, Salvatore Ferragamo viene invitato a Dallas da Neiman Marcus, grande department store americano, a ricevere l'Oscar della Moda con la motivazione di aver saputo combinare il classicismo italiano e la tradizione artigiana con inventiva moderna" (https://fondazione.ferragamo.com/it/salvatore-ferragamo).

Nel corso degli anni, il marchio Ferragamo si è ulteriormente sviluppato, aprendo negozi in tutto il mondo e ampliando la gamma di prodotti, inclusi occhiali, fragranze, orologi e gioielli.

Dopo la sua morte nel 1960, la moglie Wanda con i figli prende in mano le redini dell'azienda con l'obiettivo di trasformarla in una grande casa di moda mantenendone però il carattere familiare.

3.1.1 Museo Salvatore Ferragamo

Il Museo Salvatore Ferragamo rappresenta l'espressione concreta che rende visibili e tangibili gli intenti di divulgare e valorizzare "*la storia dell'azienda Ferragamo, la vita del suo fondatore e le sue creazioni*" (https://museo.ferragamo.com/it/storia-del-museo). Inaugurato nel maggio 1995 a Firenze, si trova al secondo piano del palazzo Spini Feroni, sede storica dell'impresa situata in piazza di Santa Trinità.

Il forte legame che connette l'azienda e il territorio fiorentino rafforza il patrimonio del marchio ed è la prova dell'importanza che l'artigianato e il "Made in Italy" assumono nell'offerta di lusso di Ferragamo.

Il palazzo stesso è un elemento importante che illustra la storia e i valori del marchio Ferragamo, trasformandosi in un simbolo di autenticità che fa nascere una connessione tra il passato e il presente del marchio.

Il museo si estende su quattro sale che racchiudono una collezione di oltre dieci mila modelli di scarpe realizzati da Ferragamo in quaranta anni di attività, dagli anni Venti agli anni Sessanta del Novecento.

Comprende inoltre una ridotta collezione di scarpe antiche acquisite da Ferragamo stesso, un archivio di abiti e di borse.

Il museo è nato per iniziativa della famiglia Ferragamo, con l'obiettivo di "*far conoscere al pubblico di tutto il mondo le qualità artistiche di Salvatore Ferragamo e il ruolo che egli ha ricoperto nella storia non solo della calzatura, ma anche della moda internazionale*" (https://museo.ferragamo.com/it/storia-del-museo).

Il museo e l'archivio ad esso connesso sono nati dalla visione dell'imprenditore, in questo caso Wanda Ferragamo, vedova di Salvatore e alla guida dell'azienda dalla sua morte.

È stata però la figlia Fiamma a riconoscere le potenzialità strategiche di un'entità museale stabile, ricorrendo al sapere e alle competenze tecniche di storici ed archivisti.

L'idea di istituire un museo dedicato a Salvatore Ferragamo maturò in occasione dell'organizzazione della prima esposizione a lui dedicata, allestita presso Palazzo Strozzi nel 1985.

Tale mostra, in seguito, assunse carattere itinerante, venendo accolta da alcuni tra i più prestigiosi musei a livello internazionale, tra cui il Victoria and Albert Museum di Londra,

il Los Angeles County Museum of Art, la Sogetsu Kai Foundation di Tokyo e il Museo de Bellas Artes di Città del Messico.
Con il tempo, l'esperienza espositiva si consolidò in un'iniziativa permanente, culminando nell'apertura del Museo Salvatore Ferragamo nel 1995.

Il lavoro del museo intreccia due filoni: se da un lato è ancorato ai valori della tradizione storica del marchio, dall'altro è aperto alle tendenze più significative dell'arte contemporanea.
A partire da metà anni Novanta, infatti, il museo ha ideato ed organizzato diverse mostre che non avevano il solo obiettivo di raccontare la storia di un uomo, ma anche quello di *"esprimere l'apertura e l'interesse dell'azienda verso i fenomeni più attuali e significativi del mondo contemporaneo, che dall'arte, dal design, dallo spettacolo, dal costume, dalla comunicazione, dall'informazione, estendono la loro influenza allo stile e alle forme del vestire e del vivere"* (https://museo.ferragamo.com/it/storia-del-museo).
A testimonianza del valore culturale riconosciuto al museo, nel 1999 la Salvatore Ferragamo ha ottenuto il prestigioso Premio Guggenheim Impresa e Cultura, che viene attribuito annualmente alle realtà imprenditoriali che si distinguono per significativi investimenti nel campo della cultura.
A partire dal 2006, con l'intento di conferire al museo la stessa dinamicità che caratterizza la realtà aziendale, è stato scelto di individuare ogni anno un tema di ricerca diverso, rendendo così possibile l'esplorazione trasversale del mondo Ferragamo a partire dalla sua storia, dalle sue creazioni e dai valori che lo hanno guidato.
In tal modo, il museo si rinnova costantemente, modificando non solo l'allestimento, ma anche i contenuti espositivi.
Il museo Salvatore Ferragamo è socio fondatore di Museimpresa, *"Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, che riunisce oltre 150 musei e archivi di grandi, medie e piccole imprese italiane"* (https://museimpresa.com/chi-siamo/).
L'associazione è stata fondata a Milano nel 2001 per iniziativa di Assolombarda e Confindustria e oggi si configura come una rete unica a livello europeo, che diffonde la conoscenza storica delle aziende italiane che hanno posto le basi del Made in Italy.

Dal 2016 il museo fa ufficialmente parte di ICOM (*International Council of Museums*), che costituisce la più importante organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali.

3.1.2 La *mission* e le attività del Museo

Il museo aziendale è nato grazie alla volontà della famiglia Ferragamo non solo di celebrare il fondatore dell'azienda e il suo spirito creativo, ma anche di trasmettere al pubblico "*le qualità artistiche di Ferragamo, l'illimitata fantasia e le invenzioni, che hanno cambiato il ruolo della calzatura nella moda internazionale"* (https://museo.ferragamo.com/it/mission), eleggendolo come uno dei grandi protagonisti del design e della moda del XX secolo.

Unitamente alla promozione dell'*heritage* della casa di moda, l'istituto esercita le attività di conservazione e tutela dei materiali e dei prodotti Ferragamo, che trovano la loro funzione nell'offrire spunti creativi alla *maison* fiorentina, chiamata ad adattarsi alla continua dinamicità del settore moda.

Accanto alla divulgazione della storia di Ferragamo e del suo *savoir-faire*, prende forma l'intenzione di coinvolgere il mondo dell'arte attorno al museo, dando vita a nuovi prodotti culturali fondati sull'incontro tra i valori del mondo Ferragamo e le espressioni artistiche contemporanee.

Unendo sinergicamente diversi canali artistici, dal cinema alla fotografia, prendono vita numerosi eventi e mostre di portata internazionale dedicati, in particolar modo, alla cultura della moda contemporanea, *"con la consapevolezza che un sistema vitale non vive solo di tradizione e valorizzazione del passato, ma anche della capacità di integrare la creatività contemporanea, la sperimentazione e gli elementi d'avanguardia in tutte le aree espressive più significative"* (https://museo.ferragamo.com/resource/blob/423204/f755730ed16de6d66c7837fb2211fcc2/2004-ideas-models-inventions-en-data.pdf).

Da questa visione deriva la volontà di Ferragamo di integrare e valorizzare il proprio *heritage* attraverso un percorso innovativo, in cui l'azienda diventa un'entità che produce cultura come parte integrante e strategica del business.
Uno degli elementi che hanno favorito la crescita istituzionale dell'ente e la creazione di prodotti culturali innovativi e di successo è stata la scelta di rinunciare a una collezione permanente, trasformando il museo in un istituto dedicato a esposizioni temporanee.
Ogni anno infatti, a partire dal 2006, le sale del museo si rinnovano a seconda del tema di ricerca che disciplina l'attività espositiva.
Questa impostazione stimola il lavoro degli operatori, consente di rileggere di volta in volta l'archivio e i materiali disponibili, promuove scambi costanti con le diverse realtà museali, locali e internazionali, incoraggia il pubblico a frequentare il museo e rafforza i legami con gli artisti contemporanei coinvolti negli eventi e nelle iniziative dell'istituzione.

Dal punto di vista della formazione, il museo prevede la possibilità di stage a laureandi e laureati nel settore umanistico-culturale e inoltre può fornire supporto per tesi e progetti di ricerca, mettendo a disposizione i materiali conservati nell'archivio.
Parallelamente il museo svolge un'intensa attività didattica per ogni fascia d'età in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, organizzando *workshops* e conferenze.

3.1.3 Il ruolo strategico del Museo

Il museo d'impresa svolge una funzione fondamentale nelle strategie di comunicazione istituzionale, poiché si mostra capace di *"proteggere la memoria organizzativa e di agire come "santuario" dove custodire e condividere i valori della cultura aziendale"* (Iannone, 2016).
Come dichiarato da Stefania Ricci, direttrice del Museo dal 1995, il Museo rappresenta *"la storia e la tradizione del brand, le fondamenta del suo DNA"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 152).
In un'ottica d'impresa, il Museo si configura quindi come uno strumento chiave grazie alla sua capacità di comunicare l'*heritage* aziendale, che viene utilizzato per accrescere la credibilità del marchio e per consolidare l'immagine della *maison*.

Nel caso in cui l'impresa dovesse già godere di un'immagine di prestigio e attuare una strategia che esalti il proprio *brand heritage*, il museo non è solo uno strumento efficace per *"rinsaldare il legame con la comunità degli stakeholders, per confermare l'identità di marca e alimentare il senso di appartenenza e di orgoglio del personale, ma diventa anche elemento distintivo a sostegno di una strategia di differenziazione competitiva"* (Iannone, 2016).

Per questo motivo Ferragamo può essere considerato un *heritage brand* proprio perché ha deciso di basare il proprio posizionamento e di formulare la propria proposta di valore mettendo in risalto la storia e il patrimonio aziendale come elemento costitutivo della propria identità di marca.

Il Museo, in questa prospettiva, non si propone solo come "santuario" del passato che contiene solo oggetti, ma come un testimone del percorso evolutivo dell'impresa, esaltandone i valori su cui si radica.

Mantenere viva la memoria delle proprie radici storiche, indipendentemente dalla scelta di affiancare un museo alla sede in cui il management continua a prendere decisioni, rappresenta una leva strategica non solo verso il mercato e gli *stakeholders* esterni, come strumento di comunicazione istituzionale, ma soprattutto all'interno dell'impresa, riaffermando i valori identitari dell'azienda e trasmettendoli al personale come un "patrimonio" intangibile, irrinunciabile e inviolabile, capace di rafforzare il legame tra la storia passata, i comportamenti del presente e le decisioni future.

I principi fondamentali della cultura identitaria dell'impresa, custoditi e diffusi dal museo Ferragamo in quanto luogo ad alto valore simbolico, guidano i comportamenti, orientano le scelte e alimentano nel personale un forte senso di orgoglio e leale impegno.

Essi, costituendo la base del posizionamento competitivo, esprimono la promessa che l'impresa rivolge al mercato: un impegno implicito ma vincolante a rispettarli nei prodotti attuali e futuri destinati ai clienti.

In questa duplice prospettiva, Ferragamo si configura come un *exemplum* di come un'impresa possa valorizzare la propria storia all'interno della "narrazione" aziendale, con l'intento di rafforzare l'autenticità e la credibilità del marchio nel dialogo con gli *stakeholders* interni ed esterni (Iannone, 2016).

Un'altra interessante funzione dell'utilizzo del proprio *heritage* da parte dell'azienda Ferragamo riguarda la creazione di nuovi prodotti e linee.
Il patrimonio conservato nel Museo infatti si rivela una ricca fonte di ispirazione per ogni collezione, in quanto, al fine di contrastare l'omologazione tecnica dei prodotti, l'impresa ricerca spunti per il design e il *restyling*.
Ferragamo ha dato vita ad una nuova linea, chiamata *Ferragamo's Creations*, costituita da *"prodotti simbolo della storia dell'azienda che sono stati rieditati e che conservano lavorazioni, modelleria e materiali originali"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 152).
Le *Creations* rappresentano una collezione esclusiva che rievoca i modelli storici più celebri ideati da Salvatore Ferragamo, oggi riproposti in edizione limitata.
Questi prodotti coniugano design e ricerca tecnica, mettendo in evidenza i tratti distintivi che da sempre contraddistinguono lo stile Ferragamo (https://www.ferragamo.com/creations/it/ita?srsltid=AfmBOooVfgwjmTlqsf9JQ7kETBcGfXnoaHVaKMMt7M88b6o4qLUwph9K).
Per questa collezione sono stati rieditati alcuni modelli storici di scarpe e di borse, anche se quest'ultime fanno parte di una storia più recente del marchio.
In modo particolare, per le scarpe, sono stati scelti due modelli creati per Marilyn Monroe per il film *A qualcuno piace caldo*; un sandalo realizzato per Ava Gardner nel 1947; sul Kimo, un sandalo con calza che Ferragamo realizzò per gli abiti di Schubert in occasione della prima sfilata di moda italiana, tenutasi a Firenze nel 1951; e infine un sandalo con la zeppa che rimanda alla forma della lettera "F", che gli valse il premio Neiman Marcus nel 1947.
Questi modelli sono stati riprodotti *"nelle forme, materiali, varianti di colore originali e sono eseguite con le tecniche artigianali di un tempo"* (Montemaggi-Severino, 2007, p. 152).

Oltre a comunicare il grande fascino del brand Ferragamo ed il ruolo che il fondatore ha ricoperto nel mondo della moda, il Museo ne promuove l'autenticità.
I visitatori non assimilano esclusivamente informazioni relative agli oggetti esposti, ma acquisiscono una comprensione più ampia del patrimonio e dell'autenticità del marchio.
In tal senso, il museo si configura come uno strumento di interconnessione culturale, in grado di favorire un rapporto intimo e duraturo tra il marchio e il pubblico, sostenendone al contempo l'evoluzione continua.
Le intenzioni autentiche e la visione creativa del fondatore si manifestavano originariamente nella sua vocazione e nella sua dedizione all'arte e alla moda. Tale eredità si riflette ancora oggi nell'impegno dell'azienda a offrire prodotti artigianali di eccellenza, preservando un elevato grado di autenticità e garantendo coerenza tra le percezioni dei visitatori e l'identità del marchio.
La fedeltà ai valori originari, insieme alla passione condivisa dalla famiglia che tuttora guida l'impresa, contribuisce a rafforzare la vocazione ereditaria e la tutela dell'autenticità che caratterizzano il marchio nel presente (Carù et al., 2017).
Ricapitolando, il museo aziendale rappresenta uno strumento strategico capace di creare un collegamento significativo tra il passato e il futuro del marchio, contribuendo a legittimare e sostenere lo sviluppo dell'impresa in coerenza con il suo patrimonio identitario.
Attraverso la valorizzazione delle relazioni tra passato, presente ed evoluzione del marchio, il museo favorisce la continuità e la coerenza aziendale, ponendo l'autenticità come elemento distintivo e tuttora riconoscibile nell'offerta (Beverland et al., 2010).
In questa prospettiva, il museo aziendale può configurarsi come un generatore di valore, capace di supportare sinergicamente l'impresa ed esprimere l'essenza del marchio lungo il percorso della sua evoluzione.

Figura 3.1 – Sala della mostra intitolata "Salvatore Ferragamo 1898 – 1960", inaugurata il 27 ottobre 2023 e prorogata fino al 06 aprile 2026

(Fonte: https://www.giltmagazine.it/lifestyle/arte-e-design/museo-ferragamo-viene-celebrato-il-lavoro-della-maison/)

Figura 3.2 – Sala della mostra intitolata "Donne in Equilibrio", omaggio a Wanda Miletti Ferragamo, tenutasi dal 20 maggio 2022 al 18 aprile 2023

(Fonte: https://www.firenzemadeintuscany.com/it/articolo/donne-in-equilibrio-la-nuova-mostra-del-museo-salvatore-ferragamo/)

3.2 Breve storia di Gucci

Guccio Gucci nasce a Firenze nel 1881 e nel 1897 si trasferisce a Londra, dove lavora come facchino al Savoy Hotel, uno dei più prestigiosi al mondo.

Mentre lavora lì, ha l'occasione di stare a contatto con gli esponenti del jet set internazionale, acquisendo così un senso spiccato della qualità e dello stile.

In modo particolare era affascinato dai lussuosi bagagli degli ospiti, interesse che lo porta ad aprire, nel 1921, la sua prima boutique a Firenze, specializzata nella vendita di valigie in stile inglese.

Questi primi anni vedono il radicarsi del marchio nel settore dei viaggi e dell'esplorazione, elementi che sono tuttora centrali nel patrimonio della *maison*.

Durante gli anni Trenta, molti clienti italiani di Gucci erano persone appartenenti all'alta società, che praticavano l'ippica: questo particolare spinge il fondatore a *"sviluppare le sue esclusive icone con la miniatura del morso da cavallo e il nastro a trama verde-rosso-verde (che riprende il tradizionale sottopancia delle selle)"* (https://aefirenze.it/it/firenze-storie-e-curiosita/le-eccellenze-fiorentine-la-storia-di-guccio-gucci).

Alla fine degli anni Trenta, Gucci introduce il *canvas* nella sua offerta per assicurare resistenza e qualità superiori. Nasce così il tessuto Diamante, caratterizzato dal peculiare motivo a losanghe, precursore del tessuto con il celebre monogramma "GG" che ancora oggi contraddistingue molte delle sue borse.

Negli anni Quaranta, nonostante la carenza di materiali, Gucci dimostra di essere sinonimo di creatività ed intraprendenza, caratteristiche che portano allo sviluppo di nuovi codici per la *maison*.

Nel 1947, infatti, Gucci decide di utilizzare il bambù, un materiale leggero e resistente, per creare la borsa *Bamboo*, che successivamente evolve nell'iconica *Bamboo 1947* della *maison*.

Il 1953 si rivela essere un anno cruciale nella storia di Gucci, poiché coincide con l'apertura del primo negozio sulla 58esima° strada a New York e l'introduzione delle scarpe, in particolare il mocassino *Horsebit 1953*, che presenta un dettaglio (il morsetto) che rimanda al mondo equestre.

L'emblema trova una nuova interpretazione nella borsa *Horsebit 1955*, la cui denominazione rimanda all'anno della sua prima apparizione nelle collezioni Gucci.

In tale circostanza, la *maison* consolida ulteriormente il proprio radicamento nel territorio fiorentino con l'acquisizione del prestigioso Palazzo Settimanni, destinato ad accogliere l'espansione della produzione artigianale.

Da lì comincia l'espansione americana del marchio ed i prodotti Gucci si affermano rapidamente grazie al loro design esclusivo, conquistando le star di Hollywood e del jet-set.

Tra i prodotti e le stampe esclusivi che emergono in questo periodo troviamo la borsa Jackie (l'attuale Jackie 1961), il monogramma GG e il motivo Flora.

Dopo l'avvio della produzione di capi *ready-to-wear* a metà degli anni Sessanta, nel 1972 Gucci inaugura la sua prima boutique dedicata all'abbigliamento a New York, al 699 di Fifth Avenue.

Il decennio successivo segna l'avvio delle presentazioni ufficiali delle collezioni, frequentemente tenutesi presso il St. Regis.

Nel 1981 la Maison introduce, nella storica Sala Bianca di Palazzo Pitti a Firenze – luogo delle prime sfilate di moda italiane – una collezione ispirata al celebre motivo *Flora*.

Parallelamente, amplia la propria offerta nel settore *lifestyle*, includendo giochi da tavolo, attrezzature da tennis, ombrelli, trasportini per cani e articoli décor.

Nel 1992, il simbolo della doppia "G" compare ufficialmente nel marchio aziendale e dal 1998 la "*comunicazione ufficiale sarà affidata al solo logotipo composto con carattere graziato lapidario, molto spaziato; è con questo marchio che l'azienda si presenta nel mondo come espressione distintiva del "Made in Italy"* (https://aefirenze.it/it/firenze-storie-e-curiosita/le-eccellenze-fiorentine-la-storia-di-guccio-gucci).

Ad oggi Gucci può essere considerato un *"simbolo globale della maestria artigianale italiana, della creatività visionaria e del design innovativo"* (https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of gucci?srsltid=AfmBOorgTmsEzuvfrd3BdtdUMWAjv7MvW9Kb0fc89QH6J-g8mtKYSMZ6), che, con la sua storia, ha segnato in modo indelebile la moda e la cultura.

3.2.1 Archivio Gucci

L'archivio Gucci è ospitato a Palazzo Settimanni, edificio cinquecentesco situato in via delle Caldaie a Firenze, nel cuore del quartiere di Santo Spirito.

Il palazzo, le cui prime strutture risalgono al XV secolo, si estende su cinque piani, riempiendo un volume di oltre duemila metri quadrati.

Nonostante la proprietà sia passata tra le mani di diverse famiglie, l'edificio conserva il carattere monumentale originario e, in particolare, le finestre ad oblò che decorano il sottotetto.

L'edificio che si vede oggi, tuttavia, è il risultato di diverse modifiche e ampliamenti realizzati nei secoli successivi.

Nel 1953, quando Gucci ha acquistato il palazzo, è diventato fabbrica, laboratorio e showroom; ora, dopo anni di lavoro, l'edificio è sede dell'archivio storico che testimonia la storia della *maison* a partire dagli anni Venti del Novecento.

A rivedere la funzione delle sale della sede storica dell'azienda è stato Alessandro Michele nel 2021, che ha ricoperto il ruolo di direttore creativo dal 2015 al 2022, in collaborazione con Valerie Steele, direttrice e curatrice del museo del Fashion Institute of Technology di New York.

Egli infatti afferma: *"Ho restituito al palazzo quell'aura da favola che permette, per esempio, alla saletta dell'ingresso, di diventare un'entrata in una dimensione da sogno. L'ho pensato come un luogo un po' segreto dell'azienda, un sancta sanctorum da dove si parte per le terre sante di Gucci"* (https://www.elledecor.com/it/viaggi/a36910018/la-nuova-casa-dellarchivio-e-un-sancta-sanctorum-da-dove-si-parte-per-le-terre-sante-di-gucci/).

L'archivio non è aperto al pubblico, ma solamente ai dipendenti dell'azienda, coinvolti in un progetto di formazione chiamato *Gucci Education*.

Il palazzo, visitabile grazie ad un tour virtuale nel sito di Gucci (https://virtualtourgucciarchive.gucci.com/#/ground-floor/hallway), può essere considerato un progetto di comunicazione, che testimonia la visione del direttore creativo nel mostrare gli oggetti iconici che definiscono il marchio e il proprio DNA.

L'archivio è organizzato in tre livelli: al piano terra, intorno ad una corte a cielo aperto, si trovano enormi teche di metallo e vetro che contengono alcune delle borse icona del brand, tra cui la Jackie, la Bamboo e le borse con il morsetto (sala *Hortus Deliciarum*).
Lungo le pareti di questo quadrilatero, si aprono delle "stanze delle meraviglie", in cui trovano spazio le collezioni di borsetteria vintage, piccola pelletteria e cinture (sala *Prato di Ganimede*), la sala espositiva, la gioielleria vintage e contemporanea (*Les Marché des Merveilles*), e infine la valigeria vintage (sala *1921 Rifondazione*).
Attraverso delle scale, si accede al primo piano, dedicato al *prêt-à-porter*, agli accessori tessili e alle calzature, catalogate in base all'anno e alla stagione del debutto.
Infine, il piano interrato è suddiviso in tre ambienti: la sala dedicata alle porcellane e agli oggetti per la casa (*Radura*), quella riservata agli articoli da scrivania (*Herbarium*) e quella con oggetti per il tempo libero (*Maison de l'Amour*).
In queste sale, si riscoprono un'infinità di accessori lifestyle, dalla funzione e design perfettamente contemporanei, che erano destinati a completare l'estetica del marchio: un'estensione di gamma incredibile, dagli accendini agli ombrelli, dai porta carte ai kit da viaggio, ai cestini da pic-nic in vimini.

L'archivio Gucci non si configura solo come custode del passato e dell'*heritage* della *maison*, bensì, come afferma Stefano Cantino, CEO, è *"uno spazio dinamico dove i codici identitari di Gucci si intrecciano e si rinnovano attraverso interpretazioni in costante evoluzione"* (https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a64776679/gucci-sfila-nelle-stanze-di-palazzo-settimanni/).
Partendo da questa dichiarazione si può quindi affermare che l'archivio non sia un mausoleo o uno spazio freddo in cui la storia di un brand viene congelata, ma anzi un organismo vivente, che può essere influenzato e riconfigurato secondo la visione del direttore creativo, come sostiene Valerie Steele: *"La pulsione a categorizzare elementi di epoche trascorse non si basa sulla nostalgia, ma sulla consapevolezza che quello dello stile è un concetto in perpetua mutazione. Questa relazione con il tempo, per un'azienda centenaria come Gucci, sviluppa il tema dell'archivio come punto di raccolta di un heritage vivo: ora e per le generazioni a venire"*

(https://www.gucci.com/ch/it/st/stories/article/gucci-archive-new home?srsltid=AfmBOop0r_303-wXkTkdUI8uhDM_HLI7SdA9ILbD9t-wl2IcWUDftNCU).

Figura 3.3 – Archivio Gucci a Palazzo Settimanni (Firenze)

(Fonte: https://www.ad-italia.it/news/2021/07/03/gucci-inaugura-il-nuovo-archivio-a-palazzo-settimanni-a-firenze/)

Figura 3.4 – Archivio Gucci a Palazzo Settimanni (Firenze)

(Fonte: https://www.gucci.com/ch/it/st/stories/article/gucci-archive-new-home?srsltid=AfmBOorsHAiTTF-4dYzOX5TY9JR7i0N2gWeB7Gl_Mu2LjFL0sVwt5rsb)

3.2.2 Gucci Garden

Il 10 gennaio 2018 la *maison* ha inaugurato Gucci Garden, all'interno dello storico Palazzo della Mercanzia, situato in Piazza della Signoria a Firenze, là dove un tempo sorgeva il Gucci Museo.

Il nome è stato scelto in riferimento all'abbondanza di animali e piante rappresentati, ma ha anche un significato metaforico che rimanda all'immaginazione del marchio e alle "collaborazioni straordinarie" che ha realizzato nel corso degli anni.

Lo spazio, ideato dall'ex direttore creativo Alessandro Michele, ospita una boutique con una selezione di articoli unici, un bookstore, il ristorante "Gucci Osteria" dello chef Massimo Bottura, premiato con tre stelle Michelin e l'area espositiva Gucci Garden Galleria curato dal critico Maria Luisa Frisa.

Composta da diverse sale tematiche, la *Gucci Garden Galleria* vuole rendere omaggio all'archivio Gucci con le storiche campagne pubblicitarie, focalizzandosi sulle lavorazioni artigianali e sugli oggetti vintage.

L'area espositiva, articolata su due livelli, si apre con la sala *Guccification*, interamente dedicata al celebre monogramma a doppia G della Maison. Tale spazio propone un lessico visivo che si estende fino alle forme di espressione contemporanee, includendo le reinterpretazioni di *GucciGhost* realizzate da Trouble Andrew, nonché le nuove denominazioni – *Guccy*, *Guccify* e *Guccification* – scoperte da Alessandro Michele sui social network.

Il percorso prosegue con la sala *Paraphernalia*, che illustra i codici identitari della Maison, e con *Cosmorama*, dedicata a celebrare la storica clientela internazionale appartenente al jet-set e a documentare l'evoluzione dell'elemento araldico nel *crest* di Gucci.

Al piano superiore, le due sale intitolate *De Rerum Natura* si ispirano ai musei di storia naturale, evidenziando la passione di Alessandro Michele per il mondo animale e per l'universo botanico.

L'esperienza espositiva si conclude con la sala *Ephemera*, concepita come un archivio immersivo attraverso il quale il visitatore può ripercorrere la storia della *maison* mediante oggetti, filmati e testimonianze materiali della sua memoria storica.

Al di là delle tende di velluto rosso, si trova l'auditorium *Cinema da Camera*, adibito alla proiezione di corti e film sperimentali.

Il Gucci Garden, luogo ipnotico tra immaginazione e realtà, viene rappresentato dal Gucci Eye.

Figura 3.1 - Gucci Eye

(Fonte: https://www.ciaoflorence.it/it/page/339)

Il Gucci Garden rende omaggio al ricco patrimonio del marchio, mettendo in risalto pubblicità vintage, oggetti d'antiquariato e opere d'arte d'archivio che raccontano la trasformazione di Gucci nel corso degli anni, che l'ha portato a diventare un nome di spicco nel mondo della moda.
Più che un semplice museo, il Gucci Garden è una vivace fusione di stili contemporanei e tradizionali, un'eredità vivente che mostra come un marchio possa rispettare il proprio passato proiettandosi al futuro, un luogo in cui idee vecchie e nuove possono convivere, offrendo agli ospiti un modo nuovo e artistico di vedere il mondo di Gucci (https://smart-pov.com/the-gucci-garden-celebrating-innovation-and-heritage-in-style/).

Gucci ha deciso di portare Gucci Garden anche su Roblox, una piattaforma di realtà virtuale, che sta diventando leader del settore degli eventi virtuali nei metaversi.
Gucci, per celebrare il suo centesimo anniversario, ha creato una mostra interattiva virtuale nel metaverso, ispirata agli archetipi del brand e guidata dalla visione innovativa dell'allora direttore creativo Alessandro Michele.
L'evento di Gucci Garden su questa piattaforma è iniziato il 17 maggio 2021 per concludersi alla fine del mese.

La mostra era suddivisa in diverse stanze tematiche, ciascuna delle quali si ispirava ad alcune campagne pubblicitarie e alla storia del brand.
I visitatori potevano usare i propri avatar per esplorare le stanze ed acquistare oggetti digitali brandizzati per decorarli, postando poi il *look* sui social media.
Nell'attraversare queste stanze, gli avatar dei visitatori si trasformavano assumendo i colori, le stampe e le fantasie distintive di Gucci, mutando insieme agli ambienti creati su Roblox (https://www.voguebusiness.com/technology/inside-gucci-and-robloxs-new-virtual-world).

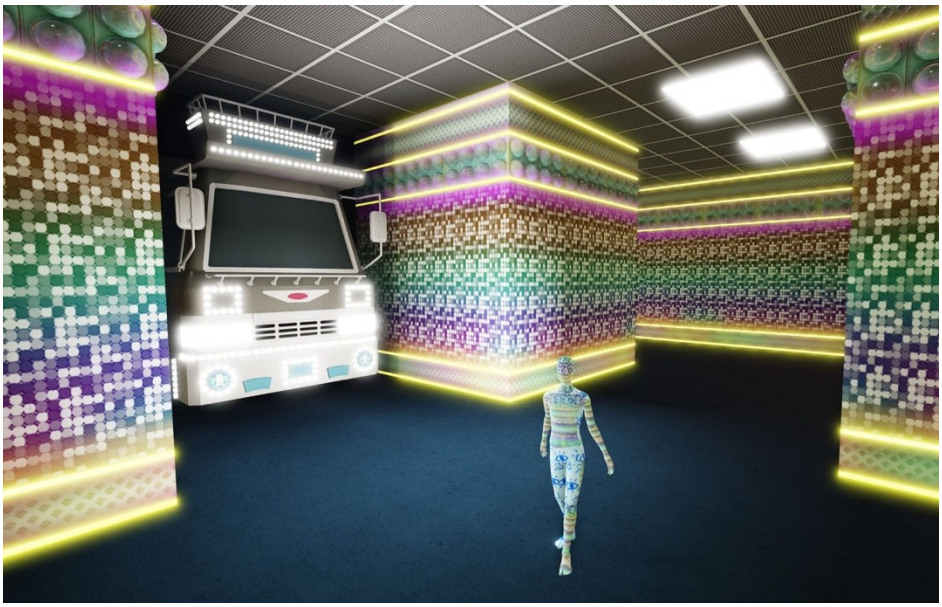

Figura 3.2 - Gucci Garden x Roblox

(Fonte: https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci-gaming-roblox?srsltid=AfmBOoqz6qYhJKguJzEPfhb_CQZG3PxIpULU4nj6fgWXrtnNAG5rAko)

Questa iniziativa è stata la testimonianza dell'approccio *digital-first* che Gucci ha adottato sotto la direzione artistica di Alessandro Michele, che è stato capace di coniugare il patrimonio storico e simbolico del brand con le istanze del presente, proiettandolo verso scenari futuri.
Gucci Garden x Roblox ha rappresentato un passaggio significativo nell'ingresso di Gucci all'interno del metaverso, configurandola come una delle *maison* più avanzate e innovative nel panorama della moda contemporanea.

3.3 Breve storia di Armani

Giorgio Armani nasce a Piacenza nel 1934 per poi trasferirsi a Milano nel 1957 per studiare medicina all'Università Statale.

Inizia la sua attività nel 1975, lanciando con il suo nome una linea di prêt-à-porter maschile e femminile, già caratterizzata da giacche destrutturate.

Tra il 1975 e il 1980 amplia la sua attività oltreoceano fondando la Giorgio Armani Corporation e dando vita alle linee Mani e Le Collezioni (entrambe per uomo e donna).

Forte del successo della linea Giorgio Armani, alla fine degli anni Settanta lo stilista sceglie di espandere il marchio, creando linee più giovanili ed accessibili.

Emporio Armani arriva nel 1981, rivolta ad un pubblico più dinamico, e nel 1991 segue il lancio di A/X Armani Exchange, riscuotendo un grande successo a livello globale.

Il gusto per uno stile sofisticato porterà Armani a debuttare a Parigi con la linea di alta moda Armani Privé nel gennaio 2005 (https://www.treccani.it/enciclopedia/giorgio-armani/).

Nel corso degli anni Armani firma linee di profumi, occhiali, orologi, gioielli, arredamento e hotel di lusso, diventando in poco tempo un impero nel settore *fashion*.

3.3.1 Armani/Silos

Aperto da Armani il 30 aprile 2015 per celebrare i quarant'anni di carriera, con i suoi 4500 metri quadrati su quattro livelli, è un museo che raccoglie una selezione delle sue creazioni in base a diverse aree tematiche.

Originariamente il Silos era un granaio costruito nel 1950; Armani ha scelto di chiamarlo così perché all'interno venivano conservate le granaglie e "*così, come il cibo, anche il vestire serve per vivere*" (https://www.armanisilos.com/it/chi-siamo/).

L'edificio è in perfetto stile Armani: la ricerca di semplicità unita all'utilizzo di forme geometriche regolari hanno prodotto un museo sobrio ma monumentale.

Una soluzione razionale a esigenze pratiche che, pur rispondendo a criteri di praticità, mantiene la fedeltà all'impianto architettonico originario e salvaguarda la peculiare morfologia dell'edificio, che rimanda alla forma di un alveare e dunque metafora di operosità collettiva.

L'intervento di ristrutturazione dello spazio espositivo diviene così espressione della filosofia estetica e del dinamismo creativo del designer. Oltre alle aree destinate alle esposizioni, il complesso include un *gift shop*, una caffetteria affacciata sul cortile interno e un archivio digitale, luogo di ricerca e di rilettura del passato.
L'archivio custodisce decenni di creatività e di savoir-faire, offrendo una testimonianza puntuale dell'evoluzione stilistica della maison attraverso capi d'abbigliamento, accessori, schizzi originali, fotografie e materiali esclusivi.
Questo patrimonio, rigorosamente catalogato, non rappresenta soltanto un omaggio alla tradizione, ma costituisce anche una risorsa viva, capace di stimolare l'ispirazione delle nuove generazioni di designer e di orientare le collezioni future.
La conservazione e la valorizzazione della propria storia consentono al marchio di preservare una continuità estetica e di consolidare un'identità distintiva.

L'esposizione permanente allestita presso l'Armani/Silos presenta una selezione di capi iconici realizzati dal 1980 a oggi, organizzati secondo nuclei tematici piuttosto che in ordine cronologico, al fine di mettere in risalto la coerenza e l'evoluzione del linguaggio stilistico del brand.
A partire dal 2016 lo spazio ha affiancato alla collezione permanente mostre temporanee dedicate a moda, fotografia, architettura e design.
Armani/Silos è inoltre un luogo dove si svolgono attività didattiche, incontri culturali e progetti con scuole e istituzioni.
L'intento è offrire una lettura approfondita dell'universo Armani, restituendo le influenze, le sperimentazioni e la filosofia progettuale che hanno contribuito a fare della *maison* un punto di riferimento internazionale.
In un contesto in cui l'industria della moda si configura come sempre più competitiva e globalizzata, l'investimento nel *corporate heritage* si rivela una strategia cruciale per la tutela e l'incremento del valore del marchio.
Giorgio Armani ha saputo costruire un'eredità che trascende il concetto effimero di tendenza, proponendo una visione della moda fondata su autenticità, qualità e innovazione.
Attraverso il lavoro dell'Archivio e la visione dell'Armani/Silos, il brand non si limita a celebrare il proprio passato, ma pone le basi per il futuro, preservando e rinnovando

quell'estetica che ha profondamente trasformato il panorama della moda contemporanea (https://madeinheritage.com/post-social/giorgio-armani-1975-2025).

Figura 3.7 – Sala appartenente alla collezione permanente ispirata alla tematica del "Voyage"

(Fonte: https://www.armanisilos.com/it/mostra/mostra-permanente/)

CONCLUSIONI

La panoramica teorica e l'approfondimento dei tre casi studio – Museo Ferragamo, Archivio Gucci e Gucci Garden, Armani/Silos – hanno messo in luce la rilevanza crescente che il *corporate heritage marketing* assume all'interno delle imprese, con uno sguardo particolare rivolto al settore della moda di lusso.

Le *maisons* che operano in questo ambito gestiscono un patrimonio che va oltre i prodotti: custodiscono storie, tradizioni, saperi artigianali e simboli culturali che vengono sempre più messi in risalto, costituendo un vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

L'analisi ha dimostrato come la valorizzazione del patrimonio aziendale non sia soltanto un'operazione di recupero e di conservazione della memoria, ma rappresenti piuttosto un processo di rielaborazione continua, capace di connettere passato, presente e futuro in una narrazione coerente e credibile.

Un altro aspetto emerso riguarda la duplice valenza interna ed esterna che il *corporate heritage marketing* assume: da un lato, il richiamo al patrimonio storico e culturale contribuisce a costruire una comunicazione distintiva, in grado di emozionare e coinvolgere il pubblico attraverso narrazioni autentiche; dall'altro lato, la valorizzazione del proprio *heritage* aziendale assume anche una funzione interna, influenzando la cultura organizzativa e fornendo una bussola valoriale capace di guidare le decisioni strategiche e manageriali.

Questo duplice livello dimostra come il *corporate heritage marketing* non sia un semplice strumento promozionale, ma un approccio sistemico che tocca profondamente il modo in cui le imprese concepiscono sé stesse e si proiettano verso il futuro.

Attraverso diversi strumenti, tra cui il museo d'impresa, l'archivio e l'evento *heritage*, ma anche attraverso il digitale, le imprese hanno la possibilità di valorizzare il proprio patrimonio storico-culturale, trasformandolo in una risorsa viva su cui costruire nuove traiettorie di sviluppo, mantenendo intatta l'autenticità che caratterizza le case della moda di lusso.

In conclusione, il *corporate heritage marketing* si afferma come un fattore imprescindibile per le imprese di moda di lusso, poiché consente loro di trasformare il patrimonio storico in un asset competitivo e di mantenere una continuità identitaria nel tempo.

La capacità di custodire il proprio *heritage* e al contempo riuscire ad innovarsi partendo dalla propria storia rappresenta la vera condizione per garantire stabilità, coerenza e prestigio a lungo termine.

BIBLIOGRAFIA

Alexander, N. (2009). *Brand authentication: creating and mantaining brand auras*. European Journal of Marketing 43 (1): 551-562.

Allegretti, G., et al. (2022). *Moda e patrimonio: Fashion show per la valorizzazione di una reciproca bellezza.* AND Rivista Di Architetture, Città E Architetti, 42(2).

Anheier, H.K. (2001). *Foundations in Europe: a comparative perspective*. LSE Research Online Documents on Economics.

Balmer, J.M.T. (2011). *Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy*. European Journal of Marketing, 45, 9/10: 1380-1398.

Balmer, J.M.T. (2013). *Corporate Heritage, Corporate heritage marketing and total corporate heritage communications: what are they? What of them?.* Corporate Communications: An International Journal 18 (3): 290-326.

Balmer, J.M.T. (2019). *Marketing, the past and corporate heritage.* Marketing Theory 19 (22): 212-227.

Balmer, J.M.T., & Burghausen M. (2015). *Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective.* European Journal of Marketing 49 (1/2): 22-61.

Balmer, J.M.T., & Burghausen, M. (2015). *Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organizational heritage.* Journal of brand management 22 (5): 364-384.

Balmer, J.M.T., & Chen, W. (2017). *Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction.* European Journal of Marketing 51 (9/10): 1510-1521.

Beverland, M.B. (2006). *The "real thing": Branding authenticity in the luxury wine trade.* Journal of Business Research 59 (2): 251-258.

Beverland, M.B., et al. (2010). *Can all brands innovate in the same way? Towards a typology of brand position and innovation effort.* Journal of Product Innovation Management 27, 33-48.

Boccardi, A., et al. (2016). *The role of Heritage and Authenticity in the Value Creation of Fashion Brand.* International Business Research 9 (7): 135-143.

Bonfiglio-Dosio, G. (2003). *Archivi d'impresa*. Cleup, Padova – Citato in Montemaggi, M., & Severino, F. (2007). *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo.* Milano, FrancoAngeli., p. 39.

Borgonovi, E. "Prefazione", in Manfredi F., *Le Sponsorizzazioni sociali*, Milano, Etas Libri, 1999. – Citato in Gilodi, C. (2002). *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing.* Liuc Papers (101).

Bronn, P.S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). *Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?*. Journal of Business Ethics, 87(1), 91-109. – Citato in Citato in Minciullo, M. (2016). *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo.* Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1.

Brooking, A. (1999). *Corporate memory: Strategies for knowledge management*. Andover, Cengage Learning EMEA. – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 67.

Brown S., et al. (2003). *Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning.* Journal of Marketing, 67, 3: 19-33.

Bruhn, M., et al. (2012). *Brand authenticity: towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement.* Advances in consumer research 40: 567-576.

Brunninge, O. (2009). *Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes.* Journal of Organizational Change Management, 22(1): 8-26.

Burghausen, M., & Balmer, J.M.T. (2014). *Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective*. Corporate Communications: An International Journal, 19, 4: 384-402.

Calinao, D.J. (2020). *Catwalks and cloisters: a semiotic analysis of fashion shows in built heritage.* Social Semiotics.

Carroll, A.B., & Shabana, K.M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews, 12, 85–105. – Citato in Minciullo, M. (2016). *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo.* Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1.

Carter, S. (2006). *The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities*. Journal of Management Studies, 43(5), 1145-1176. – Citato in Minciullo, M. (2016). *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo.* Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1.

Carù, A., et al. (2017). *Corporate Museums to Enhance Brand Authenticity in Luxury Goods Companies: The Case of Salvatore Ferragamo*. International Journal of Arts Management, 19 (2), 32–45.

Cattaneo E., & Guerini C., (2012). *Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies and quest*, *Journal of Brand Management*, p. 680-687, 2012.

Cirrincione A., & Mauri C. (a cura di) (2006). *Shopping nei musei*. FrancoAngeli, Milano. – Citato in Montemaggi, M., & Severino, F. (2007). *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo.* Milano, FrancoAngeli., p. 151.

Fanfani, T., & Ghelli F. (2004). *Alla scoperta delle carte: storia, innovazione e design nell'archivio d'impresa.* Quaderni della Fondazione Piaggio. – Citato in Montemaggi, M., & Severino, F. (2007). *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo.* Milano, FrancoAngeli., p. 100.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 26.

Gilodi, C. (2002). *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing.* Liuc Papers (101).

Guatri, L. et al. (1999). *Marketing*. Milano, McGraw-Hill – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 24.

Herbert, D. T. (1995). *Heritage, tourism and society,* Pinter. – Citato in Lucci P., & Sacchi S., (2014). *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano., p. 27.

Iannone, F. (2016). *Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sensemaking nel museo Salvatore Ferragamo*. Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, (13), 525–553.

Iannone, F., & Izzo, F. (2017). *Salvatore Ferragamo: An Italian heritage brand and its museum.* Place Brand Public Dipl 13, 163–175.

Kotler, P., et al. (2019). *Principi di marketing*. Ediz. Mylab. Con Contenuto digitale per download e accesso on line.

Lowenthal D., & Binney M. (1981). *Our Past before Us: Why do we save it?*, Temple Smith. – Citato in Lucci P., & Sacchi S., (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano., p. 28.

Lucci P., & Sacchi S. (2014). *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano.

Magagnino M., & Foroni L. (2010). *Monografie istituzionali d'impresa*, Verona, QuiEdit. – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 92.

Martin, M., & Vacca, F. (2018). *Heritage narratives in the digital era. How digital technologies have improved approaches and tools for fashion know-how, traditions, and memories*. Research Journal of Textile and Apparel, Vol. 22 No. 4, 2018 pp. 335-351, Emerald Publishing Limited.

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

Minciullo, M. (2016). *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo.* Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1.

Misiura, S. (2006). *Heritage Marketing*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Montella, M.M. (2012). *Scelte di prodotto e processo nelle organizzazioni museali d'impresa. Un'indagine empirica: il Museo Storico Perugina*. Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), 119–138.

Montemaggi, M., & Severino, F. (2007). *Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo.* Milano, FrancoAngeli.

Mosca, F., et al. (2024). *Heritage Communication on Social Media in the Luxury Brand Market: The 4-H Factors Framework* contenuto in Ozuem, W., et al (2024). *Digital transformation for fashion and luxury brands.* Springer eBooks.

Napolitano, M.R., & Marino, V. (a cura di) (2016a). *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Napolitano M.R., Marino V. (a cura di) (2016b), *Cultural heritage e posizionamento competitivo del made in Italy nei mercati internazionali,* in Napolitano M.R., Marino V. (a cura di), *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica.

Nora, P. (1989). *Between memory and history: Les lieux de mémoire*. Representations, 7-24.

Pozzi, D. (2016). *Heritage & profits: la storia come vantaggio competitivo per l'impresa*. Liuc Papers 300.

Rich, A. (1996). *La politica del posizionamento*. Mediterranean, 2, p. 15-22. – Citato in Lucci P., & Sacchi S., (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano., p. 27.

Riviezzo, A., et al. (2016). *Il tempo è lo specchio dell'eternità". Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane*, Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, (13), 497–523.

Spadaccini, V. (2022). The Fortune of the Ancient World's Heritage Within the Context of Fashion Museums' Communication in Italy. *ZoneModa Journal*, *12* (1), 119–134.

Urde, M., et al. (2007). *Corporate brands with a heritage.* Journal of Brand Management 15 (1): 4-19.

Uzzell, D. L. (1989). *Heritage interpretation*. John Wiley & Sons Australi Ltd. – Citato in Lucci P., & Sacchi S., (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano., p. 28.

Vacca, F. (2024). *Living Cultural Heritage: Exploring Fashion Heritage within Corporate Archives*. ZoneModa Journal. Vol.14 n.2 (2024), 1–17.

Valdani, E. (1995). *Marketing Strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*. Milano, Etas Libri, II Ed – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 24.

Vicari, S. (1988). *Strategie nei mercati senza confini*. Economia e Management, 1 – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 24.

Walsh, J.P., & Rivera Ungson G.R. (1991). *Organizational memory*. Academy of Management Review, 16, 1: 57-91 – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 67.

Walsh, K. (1992). *The Representation of the Past*, Routledge. – Citato in Lucci P., & Sacchi S., (2014), *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. FrancoAngeli, Milano., p. 28.

Westhues M., & Einwiller, S. (2006). *Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility*. Corporate Reputation Review, 9(2), 144-153. – Citato in Minciullo, M. (2016). *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo.* Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1.

Wexler, M.N. (2002). *Organizational memory and intellectual capital.* Journal of Intellectual Capital, 3, 4: 393-414 – Citato in Napolitano, M. R., et al. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Editoriale Scientifica., p. 67.

SITOGRAFIA

Archivio Armani e Armani/Silos. https://madeinheritage.com/post-social/giorgio-armani-1975-2025 (ultima consultazione: 09.09.2025)

Archivio Gucci. https://www.gucci.com/ch/it/st/stories/article/gucci-archive-new-home?srsltid=AfmBOop0r_303-wXkTkdUI8uhDM_HLI7SdA9ILbD9t-wl2IcWUDftNCU (ultima consultazione: 05.09.2025)

Armani/Silos. https://www.armanisilos.com/it/chi-siamo/ (ultima consultazione: 09.09.2025)

Biografia Giorgio Armani. https://www.treccani.it/enciclopedia/giorgio-armani/ (ultima consultazione: 09.09.2025)

Biografia Guccio Gucci. https://aefirenze.it/it/firenze-storie-e-curiosita/le-eccellenze-fiorentine-la-storia-di-guccio-gucci (ultima consultazione: 07.09.2025)

Brand heritage. https://www.ecostampa.it/blog/brand-heritage-comunicazione-impresa-a-servizio-della-societa/ (ultima consultazione: 22.08.2025)

Definizione monografia d'impresa. https://www.monografieimpresa.it/monografia-istituzionale-dimpresa-definizione/ (ultima consultazione: 27.08.2025)

Ferragamo Creations. https://www.ferragamo.com/creations/it/ita?srsltid=AfmBOooVfgwjmTlqsf9JQ7kETBcGfXnoaHVaKMMt7M88b6o4qLUwph9K (ultima consultazione: 05.09.2025)

Fondazione Ferragamo. https://fondazione.ferragamo.com/it/salvatore-ferragamo (ultima consultazione: 02.09.2025)

Foto Archivio Gucci (borse). https://www.ad-italia.it/news/2021/07/03/gucci-inaugura-il-nuovo-archivio-a-palazzo-settimanni-a-firenze/ (ultima consultazione: 26/09/2025)

Foto Archivio Gucci (vestiti). https://www.gucci.com/ch/it/st/stories/article/gucci-archive-new-home?srsltid=AfmBOorsHAiTTF-4dYzOX5TY9JR7i0N2gWeB7Gl_Mu2LjFL0sVwt5rsb (ultima consultazione: 26.09.2025)

Foto Collezione permanente Armani/Silos. https://www.armanisilos.com/it/mostra/mostra-permanente/ (ultima consultazione: 26.09.2025)

Foto Museo Ferragamo (mostra attuale). https://www.giltmagazine.it/lifestyle/arte-e-design/museo-ferragamo-viene-celebrato-il-lavoro-della-maison/ (ultima consultazione: 26.09.2025)

Foto Museo Ferragamo (mostra passata). https://www.firenzemadeintuscany.com/it/articolo/donne-in-equilibrio-la-nuova-mostra-del-museo-salvatore-ferragamo/ (ultima consultazione: 26.09.2025)

Gucci Garden. https://www.ciaoflorence.it/it/page/339 (ultima consultazione: 08.09.2025)

Gucci Garden: Innovation and Heritage. https://smart-pov.com/the-gucci-garden-celebrating-innovation-and-heritage-in-style/ (ultima consultazione: 09.09.2025)

Gucci Garden x Roblox. https://www.voguebusiness.com/technology/inside-gucci-and-robloxs-new-virtual-world (ultima consultazione: 10.09.2025).

Les Journées Particulières. https://www.lvmh.com/it/impegno-in-azioni/per-le-persone/les-journees-particulieres (ultima consultazione: 19.08.2025)

Museimpresa. https://museimpresa.com/chi-siamo/ (ultima consultazione: 31.08.2025)

Nuova casa dell'archivio Gucci. https://www.elledecor.com/it/viaggi/a36910018/la-nuova-casa-dellarchivio-e-un-sancta-sanctorum-da-dove-si-parte-per-le-terre-sante-di-gucci/ (ultima consultazione: 05.09.2025)

Storia di Gucci. https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci?srsltid=AfmBOorgTmsEzuvfrd3BdtdUMWAjv7MvW9Kb0fc89QH6J-g8mtKYSMZ6 (ultima consultazione: 04.09.2025)

Storia Museo Ferragamo. https://museo.ferragamo.com/it/storia-del-museo (ultima consultazione: 10.09.2025)

Storia Palazzo Settimanni. https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a64776679/gucci-sfila-nelle-stanze-di-palazzo-settimanni/ (ultima consultazione: 08.09.2025)