

**14TH INTERNATIONAL CONGRESS  
MARKETING TRENDS  
PARIS, JANUARY 23-24 2015**

***Corporate Heritage e Web Communication per le imprese del Made in Italy***

**Vittoria Marino**

*Professore associato di Marketing internazionale  
Università degli Studi di Salerno  
Via Giovanni Paolo II, 132 – 84084 Fisciano (SA), Italia  
e-mail: vmarino@unisa.it*

**Raffaella Montera**

*Docente a contratto di Economia e gestione delle imprese  
Università degli Studi di Salerno  
Via Giovanni Paolo II, 132 – 84084 Fisciano (SA), Italia  
e-mail: rmontera@unisa.it*

Citare questo paper nella seguente forma:

MARINO V., MONTERA R., “Corporate Heritage e Web Communication per le imprese del Made in Italy”, Proceedings 14th International Marketing Trends Conference 2015, Paris, ed. Jean-Claude Andreani, Paris: Marketing Trends Association, ISBN 978-2-9532811-2-5 [available at [www.marketing-trends-congress.com/papers](http://www.marketing-trends-congress.com/papers)].

## ***Corporate Heritage e Web Communication per le imprese del Made in Italy***

### **Abstract**

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di approfondire le modalità di comunicazione attraverso il web delle imprese del *Made in Italy* verso i mercati esteri, al fine di comprendere se e come il *corporate heritage* venga utilizzato nelle attività di comunicazione internazionale. La metodologia della ricerca consiste in una *web content analysis* dei siti web di venti imprese internazionalizzate, che vantano una durevole presenza nei settori più rappresentativi del *Made in Italy*. Lo studio individua i possibili *concept* di comunicazione internazionale del *corporate heritage* via *web*, delineandone le specificità in riferimento a ciascun settore dell'eccellenza produttiva italiana.

### **Parole chiave**

*Corporate heritage, comunicazione internazionale, siti web aziendali, Made in Italy, web content analysis*

### **Introduzione e obiettivi**

La competizione internazionale impone all'attenzione dei *global player* la necessità di ricercare fonti di vantaggio competitivo durevole e difendibile. Tra queste, una posizione centrale è occupata dal complesso di risorse e competenze distintive racchiuso nel patrimonio storico di un'impresa (Montemaggi e Severino, 2007). La storia di un'organizzazione, infatti, contribuisce alla costruzione di un'identità aziendale distintiva (Brunninge, 2009), la cui unicità è riconosciuta più facilmente dagli *stakeholder* globali qualora l'impresa comunichi le proprie radici. L'eredità del passato costituisce una risorsa strategica (Blombäck e Scandeliuss, 2013) per il presente e per il futuro, tanto da essere valorizzata nella comunicazione di numerose imprese, per le quali la storia fa molto più che da sfondo alla presentazione dell'azienda ai vari pubblici (Blombäck e Brunninge, 2013). Le strategie di comunicazione del *corporate heritage* variano a seconda dell'età, delle dimensioni e delle risorse dell'impresa (Blombäck e Brunninge, 2009). Un canale di comunicazione della storia organizzativa è costituito dal *web* (Gatti, 2011), la cui natura *cross-national* (Tian, 2006) ne fa un *medium* ideale per l'internazionalizzazione delle imprese.

Eppure, il *corporate heritage* è un tema di ricerca ancora emergente nella letteratura di *management*, di *marketing* e comunicazione d'impresa (Balmer, 2013): si rilevano scarso approfondimento concettuale e empirico, oltre che poca chiarezza sulla natura, i confini, i collegamenti e la rilevanza del costruito (Balmer, 2011). Su queste basi, il *paper* intende esaminare il *corporate heritage* e la *web communication* in riferimento alle imprese del *Made in Italy*, impegnate in attività di comunicazione internazionale. In particolare, ci si interroga se e come le imprese internazionalizzate, che vantano una durevole presenza nei settori più rappresentativi del *Made in Italy*, svelino il patrimonio storico dell'azienda nelle attività di comunicazione veicolate ai mercati esteri mediante i siti *web* aziendali. L'attenzione si focalizza soprattutto sulle specificità che i contenuti di *corporate heritage*, se presenti, mostrano a livello strutturale, narrativo, visivo ed internazionale.

La ricerca empirica si basa sulla *content analysis* di 20 siti *web* di imprese associate al Comitato Leonardo – *Italian Quality Committee*. Lo studio evidenzia i *concept* di comunicazione prevalenti con cui le imprese del *Made in Italy* raccontano via *web* il proprio *heritage* ad un'*audience* internazionale.

Il presente lavoro costituisce uno dei pochi contributi sul *corporate heritage*, inteso quale fonte di vantaggio competitivo sui mercati esteri. Altro tratto innovativo della ricerca consiste

nel riconoscere i siti *web* aziendali tra i possibili strumenti di comunicazione del *corporate heritage* a livello internazionale. A ciò si aggiunge, la proposta di un nuovo *framework* concettuale in grado di far emergere come i *concept*, alla base del racconto digitale del patrimonio storico aziendale, si differenzino a seconda del settore economico a cui le imprese del *Made in Italy* appartengono.

### **Analisi della letteratura**

Un interessante filone di ricerca sull'*heritage* riguarda la *corporate identity*. L'introduzione ufficiale del costrutto è attribuita a Balmer (2011), che identifica la *corporate heritage identity* nei tratti dell'identità organizzativa rimasti relativamente costanti nel tempo ed in cui convergono altre identità di istituzioni, luoghi e culture. Lo stesso autore evidenzia che la corretta gestione del costrutto necessita della fiducia reciproca tra impresa e *stakeholder*, dipendente dalla capacità di equilibrare autenticità ed affinità. In altri autorevoli contributi, il patrimonio storico dell'impresa è considerato un fattore chiave per la formazione dell'identità organizzativa (Melewar e Karaosmanoglu, 2006). In quest'accezione, il *corporate heritage* collega l'identità organizzativa attuale, passata e futura grazie all'atemporalità (Burghausen, 2012) del costrutto.

Le referenze storiche costituiscono l'oggetto di studio di validi contributi in tema di *branding*. La nozione di *corporate heritage brand* è introdotta da Balmer (2008), che ne definisce la natura trans-temporale, fortemente legata al territorio, capace di far leva sulle emozioni positive dei pubblici. Secondo Balmer (2009), gestire un *corporate heritage brand* vuol dire puntare sul mantenimento dell'*heritage* e del simbolismo, sull'anticipazione del cambiamento, sulla reazione rapida alla crisi, sul mantenimento del favore pubblico e sulla creazione di empatia. Altra importante disquisizione sul costrutto si deve ad Urde, Greyser e Balmer (2007), secondo cui la proposizione di valore del *brand* è resa più autentica e credibile dall'*heritage*. Gli stessi individuano gli elementi del *brand heritage* in *track record*, longevità, valori fondamentali, uso di simboli ed importanza della storia aziendale. Di recente, Hudson e Balmer (2013) illustrano le dimensioni del *corporate heritage brand*, raggruppandole nelle categorie dell'*heritage* innato e dell'*heritage* progettato.

Il ruolo dell'*heritage* nelle organizzazioni viene dibattuto anche dalla letteratura sullo *storytelling*. Per Lucci e Sacchi (2014), il passato narrato avvolge l'impresa di un "*alone di immaginario*", che rende più favorevole la valutazione complessiva dell'organizzazione. A conferma di ciò, Dowling (2006) sostiene che documenti aziendali di *routine* (piani, relazioni annuali, etc.) risultano meno credibili, memorabili e coinvolgenti delle storie di *business*. Il racconto del patrimonio storico dell'impresa, infatti, le conferisce legittimità (Suddaby, Foster, e Trank, 2010), unicità e ne giustifica l'agenda strategica (Brunnerge, 2009).

Nonostante tali contributi, l'interesse scientifico per l'*heritage* è esploso negli ultimi cinque anni o poco più (Balmer e Burghausen, 2013), determinando l'introduzione di nuovi concetti correlati, come il *corporate heritage communication* e il *total corporate heritage communication* (Balmer, 2013).

Il tema della comunicazione del *corporate heritage* è ancora più interessante, se riferito ad imprese internazionalizzate. In tal caso, il patrimonio storico dell'impresa si presta ad essere comunicato a livello globale. Tian (2006), infatti, evidenzia la "*globalità innata*" di Internet, la cui natura *cross-national*, unitamente alla facile accessibilità e ai costi contenuti (Maynard e Tian, 2004), ne fanno un *medium* ideale per l'internazionalizzazione dell'impresa. Tra l'altro, Internet viene ampiamente utilizzato per trasmettere comunicazioni *corporate* a pubblici interni ed esterni all'impresa mediante vari strumenti, come i siti *web* aziendali tra quelli più importanti (Tian, 2006). La centralità dei portali *corporate* è riconosciuta anche da Kent e Taylor (2003), che li considerano una componente significativa della comunicazione d'impresa.

## Framework concettuale

Un *framework* concettuale permette di esaminare la comunicazione del *corporate heritage* delle imprese del *Made in Italy* attraverso i loro siti *web*. Si guarda alla comunicazione organizzativa, quale componente della *corporate communication* (van Riel, 1995), data dalle comunicazioni volte a promuovere l'immagine aziendale, instaurare ed alimentare relazioni con gli *stakeholder* globali. Per *corporate heritage*, si intende una caratteristica intrinseca all'impresa, che contribuisce alla costruzione dell'identità organizzativa (Lundström, 2006). È un elemento onnipresente, in quanto tutte le imprese hanno una storia (Blombäck e Brunninge, 2009), resa unica dall'età e dalle altre caratteristiche dell'organizzazione. Si noti che il *corporate heritage* e la storia d'impresa sono considerati equivalenti, pur nella consapevolezza che la storia esplora e spiega il passato dell'impresa, mentre l'*heritage* reinterpreta tale passato, contestualizzandolo nel presente e proiettandolo nel futuro (Lowenthal, 1998).

Il *framework* concettuale individua quattro dimensioni in cui scomporre la comunicazione digitale del *corporate heritage*. La dimensione strutturale esamina i contenuti *heritage* rispetto all'architettura del sito *web* aziendale attraverso alcune sub-dimensioni. Si tratta della collocazione (Lynch e Horton, 2004), che attiene alla presenza dei contenuti *heritage* in una sezione dedicata e/o all'interno di altre sezioni del sito *web* aziendale. Il volume è la sub-dimensione riferita alla quantità di informazioni testuali sull'*heritage* contenute nel portale aziendale e corrispondenti ad almeno ad un paragrafo di cinque righe (Capriotti e Moreno, 2007). Segue la sub-dimensione dell'accessibilità, data dal numero di *click* del *mouse* necessari per navigare dalla *homepage* fino alle pagine *web* contenenti le informazioni sull'*heritage*. Se le stesse sono accessibili entro due *click* del *mouse* dall'*homepage*, allora i contenuti si considerano visibili (Sones, Grantham, e Vieira, 2009). La dimensione narrativa fa emergere i tratti di *corporate heritage* che l'impresa internazionalizzata comunica sul suo portale mediante il linguaggio testuale. Le sub-dimensioni relative sono longevità aziendale, struttura proprietaria, valori fondanti, competenze *core*, identità territoriale, strategie, processi, prodotti. La dimensione visiva comprende le modalità con cui l'impresa manifesta visivamente il proprio patrimonio storico nel sito *web* aziendale. Nella fattispecie, le sub-dimensioni sono costituite da: identità visiva, espressa dai richiami all'*heritage* nel logo e/o nei simboli identificativi dell'azienda; immagini del passato; grafica, utilizzata per i contenuti digitali sull'*heritage* e per le pagine *web* ospitanti. La dimensione internazionale dipende dalle dimensioni precedenti e riguarda la natura globale, locale o glocale dei contenuti digitali sull'*heritage*. L'*heritage* è globale quando tutte le dimensioni sono riproposte globalmente in un unico portale. L'*heritage* è locale se per ogni Paese o raggruppamento di Paesi viene realizzato un portale *ad hoc* con almeno una sub-dimensione, di minimo due dimensioni del *framework*, adattata alle culture di arrivo. L'*heritage* è glocale se viene realizzato un sito *web* per ciascun Paese o raggruppamento di Paesi, ove almeno una sub-dimensione, di minimo due dimensioni del *framework*, sia standardizzata.

Il *framework*, seppur originale nella configurazione proposta, intercetta alcuni dei principali filoni di ricerca sull'*heritage* che l'analisi della letteratura fa emergere senza pretesa di esaustività. Innanzitutto, esso si inserisce nel solco degli studi sull'*heritage* riferito alla *corporate identity*, essendo costruito sul concetto di *corporate heritage*, quale caratteristica che contribuisce alla costruzione dell'identità organizzativa. Nondimeno, il *framework* si può ricondurre alla letteratura sullo *storytelling* riferito all'*heritage*, giacché costituisce un possibile strumento di analisi del racconto digitale del patrimonio storico aziendale delle imprese del *Made in Italy*.

## Metodologia

Il *framework* concettuale viene validato mediante una *web content analysis* di tipo qualitativo, consistente nell'analisi, applicata al *web* (Herring, 2010), di messaggi scritti, verbali o visivi (Cole, 1988), di caratteristiche strutturali e di temi semantici (Bauer, 2000) riscontrabili in comunicazione. Tale scelta si deve al fatto che la *content analysis* è tra le metodologie adoperate per prime e poi ampiamente impiegate (McMillan, 2000) in caso di analisi sul *web*. Si opta, inoltre, per una *web content analysis* di tipo qualitativo in quanto utilizzata come modalità di validazione di un *framework* concettuale costruito su dimensioni e sub-dimensioni di natura qualitativa.

Ai fini della scelta del *corpus* documentario, la popolazione di riferimento è individuata nei siti *web* aziendali delle imprese appartenenti, in qualità di socie effettive, al Comitato Leonardo – *Italian Quality Committee*, quale associazione impegnata nella promozione e nell'affermazione della 'Qualità Italia' nel mondo. Il carattere esplorativo dello studio suggerisce l'utilizzo di una procedura di campionamento non probabilistico, ricorrendo alla tecnica del campionamento di convenienza, basato sulla selezione del campione in base a criteri di comodo o di praticità. Si considerano, pertanto, le prime 20 unità dotate dei seguenti requisiti minimi: costituzione aziendale risalente ad almeno 50 anni fa; raggio geografico di operatività internazionale; settore economico di attività compreso in una delle '4 A' dell'eccellenza produttiva italiana (Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica, Alimentari-bevande) (Fortis, 2005). Infine, i 20 siti *web* aziendali del campione sono ripartiti in gruppi di 5 per ciascuna 'A' (Tab. 1).

Il *corpus* documentario, così individuato, viene scomposto in unità di analisi, ovvero in una lista di temi rilevanti, che esprimono la varietà dei contenuti sul *corporate heritage* mediante una pluralità di linguaggi. Le 17 unità di analisi sono classificate in 4 categorie. Unità di analisi e categorie corrispondono rispettivamente alle sub-dimensioni e dimensioni del *framework* secondo la seguente logica. La categoria strutturale comprende 3 unità di analisi: collocazione, volume e accessibilità. La categoria narrativa racchiude 8 unità di analisi: longevità aziendale, struttura proprietaria, valori fondanti, competenze *core*, identità territoriale, strategie, processi, prodotti. La categoria visiva abbraccia 3 unità di analisi: identità visiva, immagini del passato, grafica. La categoria internazionale presenta 3 unità di analisi: *corporate heritage* globale, locale, globale.

Attribuito un codice alle unità di analisi in ciascuna categoria, si conduce uno studio-pilota su un sotto-campione formato da 12 siti *web* aziendali di 3 imprese estratte a caso per ciascuna 'A'. I dati sono raccolti ed elaborati con l'ausilio del *software* Nvivo 10 e di un foglio Excel. L'analisi automatizzata rimuove la soggettività e velocizza la navigazione e la codifica dei contenuti.

## Risultati

### *Abbigliamento-moda*

*Dimensione strutturale* – Il 60% del campione colloca i contenuti *heritage* in sezioni del sito *web* aziendale riguardanti il profilo *corporate*. La quantità di informazioni testuali non risulta mai inferiore ad un paragrafo di cinque righe. Un *click* del *mouse* è sufficiente nel 60% dei casi per navigare dalla *homepage* alle pagine *web* di interesse.

*Dimensione narrativa* – La longevità è sempre comunicata dal numero di generazione al comando delle imprese, di cui tre su cinque familiari. La qualità (80%) è il più ricorrente valore guida dalle origini. Le competenze più menzionate riguardano la rapida risposta alle evoluzioni della società e del costume (60%). L'identità territoriale si rintraccia nel forte legame delle imprese con il territorio, che per il 40% di queste rappresenta una fonte di ispirazione, da preservare con interventi concreti. Si pensi al restauro dei gradini tra Piazza Trinità dei Monti e Piazza di Spagna in Roma finanziato da Bulgari. Il pensiero strategico

dell'80% delle imprese si traduce nell'equilibrata combinazione di passato, presente e futuro anziché nella glorificazione di antichi fasti. Il 40% del campione comunica le strategie *heritage* implementate: Prada Spa si avvale di mostre di collezioni storiche con sede fissa ed itinerante, di una monografia istituzionale, di cortometraggi; in [www.marinellanapoli.it](http://www.marinellanapoli.it), si menziona un libro di autografi dei clienti celebri serviti nel tempo. Prada Spa e Tod's Spa comunicano i prodotti icona.

*Dimensione visiva* – Il logotipo è il più adottato dalle imprese, che optano per un *lettering* classico (60%). In particolare, Bulgari utilizza *font* ispirati al classicismo greco-romano, accompagnati dal *payoff* "Celebrating 130 years". Le immagini più frequenti consistono in fotografie del fondatore (60%) e stralci di cataloghi (60%). L'espedito grafico utilizzato nel 40% dei casi è una cronologia interattiva con le tappe salienti della vita aziendale. La comunicazione dell'*heritage* è rafforzata da colori come il giallo sbiadito in [www.luisaspagnoli.it](http://www.luisaspagnoli.it) ed il bianco e nero in [www.pradagroup.com](http://www.pradagroup.com).

*Dimensione internazionale* – Le imprese ripropongono globalmente tutte le dimensioni in un portale unico, multilingue (80%).

#### *Arredo-casa*

*Dimensione strutturale* – L'80% del campione colloca i contenuti *heritage* in sezioni del sito *web* aziendale riguardanti il profilo *corporate*. La quantità di informazioni testuali non risulta mai inferiore ad un paragrafo di cinque righe. Un *click* del *mouse* è sufficiente nel 60% dei casi per navigare dalla *homepage* alle pagine *web* di interesse.

*Dimensione narrativa* – La longevità è comunicata dall'80% delle imprese, distinte tra non familiari (40%) e dalla proprietà non specificata (40%). Si noti l'eterogeneità nell'esprimere la longevità: Poltrona Frau Spa parla di un secolo di storia e di esperienza; iGuzzini Illuminazione Spa si definisce una dinastia imprenditoriale; Kartell Spa celebra il 50esimo anniversario aziendale; Industrie Ceramiche Piemme Spa dichiara di continuare dal 1962 la migliore evoluzione stilistica italiana. Il *design* (80%) è il più ricorrente valore guida dalle origini. Le competenze comuni al campione consistono nell'anticipare ed interpretare gusti ed esigenze dell'abitare contemporaneo. L'identità territoriale si rintraccia nel legame che le imprese hanno con il Paese di origine, siccome il 60% di queste fa leva sulla tradizione e sullo stile italiani per accrescere la competitività all'estero. L'80% del campione comunica le strategie *heritage* implementate, consistenti per il 60% in monografie istituzionali d'impresa. I processi più presenti (60%) riguardano la progettazione e la ricerca estetica. Il 60% del campione comunica i prodotti di successo.

*Dimensione visiva* – Nell'80% dei siti *web* aziendali sono presenti principalmente immagini di prodotti divenuti icone. L'espedito grafico utilizzato nell'80% dei casi è una cronologia – interattiva in tre portali su cinque – che riporta le tappe salienti della vita aziendale.

*Dimensione internazionale* – Le imprese ripropongono globalmente tutte le dimensioni in un portale unico, multilingue (80%).

#### *Automazione-meccanica*

*Dimensione strutturale* – Il campione colloca i contenuti *heritage* in sezioni del sito *web* aziendale riguardanti il profilo *corporate*. La quantità di informazioni testuali non risulta mai inferiore ad un paragrafo di cinque righe. Un *click* del *mouse* è sufficiente nel 60% dei casi per navigare dalla *homepage* alle pagine *web* di interesse.

*Dimensione narrativa* – La longevità è comunicata da tutte le imprese familiari, che si esprimono per il 60% in termini di numero di generazione al comando. La *performance* è il più ricorrente (80%) valore guida dalle origini. Le competenze comuni all'80% del campione consistono nel governare i cambiamenti del settore, grazie ad una costante attività di ricerca su materiali e tecniche di lavorazione. L'identità territoriale si rintraccia in [www.brembo.com](http://www.brembo.com) e [www.coesia.com](http://www.coesia.com) nell'impegno a contribuire allo sviluppo locale creando valore, lavoro e

conoscenza. Si noti, inoltre, il legame che Brembo Spa e Smeg Spa hanno con il Paese di origine, siccome fanno leva sul *design* italiano per accrescere la competitività all'estero. Il 40% del campione comunica le strategie *heritage* implementate, consistenti in monografie istituzionali d'impresa. In [www.brembo.com](http://www.brembo.com) e [www.pieralisi.com](http://www.pieralisi.com), sono menzionati gli elementi distintivi del processo produttivo. Il 60% del campione comunica i prodotti che segnano le tappe evolutive della storia aziendale.

*Dimensione visiva* – Nel 60% dei siti *web* aziendali sono presenti principalmente fotografie d'epoca di impianti e stabilimenti produttivi. L'espedito grafico utilizzato nell'80% dei casi è una cronologia interattiva. Essa riporta le tappe salienti della vita aziendale in [www.coesia.com](http://www.coesia.com) e [www.cerutti.it](http://www.cerutti.it), l'evoluzione del portafoglio prodotti in [www.brembo.com](http://www.brembo.com), le storiche campagne stampa e i calendari in [www.pieralisi.com](http://www.pieralisi.com).

*Dimensione internazionale* – Le imprese ripropongono globalmente tutte le dimensioni in un portale unico, multilingue (80%).

#### *Alimentari-bevande*

*Dimensione strutturale* – La stessa percentuale di imprese (40%) colloca i contenuti *heritage* in una sezione dedicata ed anche in sezioni del sito *web* aziendale riguardanti, per lo più, il profilo *corporate*. La quantità di informazioni testuali non risulta mai inferiore ad un paragrafo di cinque righe. Un *click* del *mouse* è sufficiente nell'80% dei casi per navigare dalla *homepage* alle pagine *web* di interesse.

*Dimensione narrativa* – La longevità è comunicata per l'80% dal numero di generazione al comando delle imprese, tutte familiari. La dedizione al lavoro (80%) è il più ricorrente valore guida dalle origini. Le competenze più menzionate riguardano l'innovazione nel solco della tradizione (60%). L'identità territoriale si rintraccia nel forte legame delle imprese con il territorio, a cui il 60% di queste deve condizioni morfologiche ideali per l'attività. Il 40% del campione comunica le strategie *heritage* implementate. Si pensi al museo d'impresa con annesso archivio in [www.amarelli.it](http://www.amarelli.it), a concerti e mostre, alla monografia istituzionale d'impresa e alla storia aziendale a fumetti in [www.grappanonino.it](http://www.grappanonino.it). I processi più presenti (60%) riguardano le fasi del ciclo produttivo originario. Rummo Lenta Lavorazione Spa e Nonino Distillatori Spa narrano il graduale arricchimento del portafoglio prodotti.

*Dimensione visiva* – Il *payoff* è il più adottato dalle imprese, che comunicano anno (60%) e luogo di fondazione (40%). Le immagini più frequenti consistono in fotografie d'epoca (80%) che ritraggono principalmente il fondatore e la famiglia, i luoghi di produzione e le attrezzature. L'espedito grafico utilizzato nel 40% dei casi è una cronologia interattiva con le tappe salienti della vita aziendale.

*Dimensione internazionale* – L'*heritage* globale caratterizza l'80% delle imprese, che ripropongono globalmente tutte le dimensioni in un portale unico, multilingue per il 60%. Solo in [www.ferrero.com](http://www.ferrero.com), l'*heritage* è globale.

### **Conclusioni**

Per ogni 'A' dell'eccellenza produttiva italiana, si discute il prevalente *concept* di comunicazione internazionale del *corporate heritage* attraverso il sito *web* aziendale.

#### *L'attivazione emozionale: Abbigliamento-moda*

Il *leitmotiv* della comunicazione è costituito dalla generazione di emozioni. Nelle scelte d'acquisto dei *target* internazionali, infatti, le componenti industriali del prodotto assumono un'importanza decrescente rispetto ai contenuti immateriali, come il *corporate heritage*. Non a caso, l'abbigliamento-moda è l'unico settore in cui la sub-dimensione dei processi produttivi non risulti rilevante. Il coinvolgimento emotivo dei *web user*, è affidato, tra l'altro, alla comunicazione del *country of origin*, fonte di ispirazione e conoscenza, degna di essere preservata ed alimentata. L'attivazione emozionale è veicolata anche dalla manifestazione del

pensiero strategico consistente nella combinazione del lungo passato di imprese longeve con il loro presente e futuro. Tale pensiero orienta il ricorso a diversi strumenti di comunicazione dell'*heritage*, di cui un libro delle firme dei clienti celebri serviti nel tempo, una mostra itinerante ed un cortometraggio adoperati esclusivamente dalle imprese del settore. Contribuiscono a suscitare richiami emotivi all'*heritage* anche il ricorso al giallo sbiadito, al contrasto del bianco e nero, al *lettering* del logotipo riconducibile alla scrittura classica, quali espedienti visivi che rappresentano un ulteriore tratto distintivo del settore. Siccome a qualsiasi attivazione emozionale segue una valutazione cognitiva dell'emozione, creativi e stilisti puntano sulla qualità del prodotto moda.

#### *La custodia della memoria: Arredo-casa*

La memoria è il filo rosso che percorre le azioni di comunicazione. Essa risiede nel *design*, in cui la cultura e la storia delle comunità si sedimentano. Al contempo, la memoria è custodita dal *design*, che tramanda e valorizza una tradizione produttiva capace di creare valore e significato attraverso il gusto e lo stile, comunicati da contenuti testuali e visivi riguardanti prodotti *evergreen*. Trattandosi di una tradizione universalmente riconosciuta all'Italia, l'arredo-casa è il settore che punta maggiormente sulla valenza evocativa dell'*italian sounding* nel *mix* di comunicazione dell'*heritage* all'estero. Oltre alla memoria è importante il racconto del *design*, che avviene soprattutto mediante monografia istituzionale ed archivio d'impresa. Pur nella custodia della memoria, non manca il contatto con l'attualità: l'arredo-casa, avvalendosi della cooperazione con celebri *designer*, mostra un forte impegno di ricerca estetica con cui soddisfare le esigenze della domanda internazionale di migliore fruibilità degli spazi domestici.

#### *La sicurezza del saper fare: Automazione-meccanica*

L'automazione-meccanica presidia la creazione del valore, riconducibile al saper fare, quale cultura industriale, competenze produttive, capacità di innovazione, che caratterizzano il patrimonio storico aziendale più di altri tratti *heritage*. Il saper fare è a servizio del miglioramento continuo delle *performance*, in termini di proposta di sempre migliori soluzioni operative a problemi pratici del consumatore internazionale. La sicurezza della bontà delle soluzioni è legata all'attività continua di ricerca e sviluppo, unitamente all'esperienza maturata da imprese familiari longeve e con una forte identità territoriale. Se la creazione del valore può dirsi presidiata, l'automazione-meccanica presenta margini di miglioramento nel trasferimento del valore al consumatore, di cui la valorizzazione del patrimonio storico aziendale è un aspetto. Del variegato pacchetto di strumenti di comunicazione dell'*heritage*, infatti, la monografia istituzionale d'impresa è l'unico ad essere adoperato, fermo restante che il suo utilizzo non riguarda diffusamente l'intero settore. A ciò si aggiunge il fatto che, solo in riferimento all'automazione-meccanica, tutte le imprese inseriscono i contenuti *heritage* in sezioni del sito *web* aziendale non dedicate.

#### *La rassicurazione identitaria: Alimentari-bevande*

La rassicurazione identitaria è il messaggio chiave, sotteso a tre dimensioni del *framework*. L'alimentari-bevande è popolato da sole imprese familiari, con la più durevole storia aziendale, raccontata dai principali strumenti di comunicazione dell'*heritage* (museo e archivio d'impresa, monografia istituzionale, mostra ed altri eventi), che non sono utilizzati diffusamente nel settore. La longevità è espressa anche visivamente dall'anno di fondazione nel *payoff* e da fotografie d'epoca del fondatore e della famiglia, inserite tra contenuti *heritage*, che risultano i più accessibili del *Made in Italy* e gli unici ad essere presenti in sezioni del sito *web* dedicate. Alla longevità si accompagnano la dedizione al lavoro come più sentito valore guida dalle origini e il radicamento territoriale, palesato anche da immagini del luogo di fondazione, spesso espressamente riportato nel *payoff*. Il sistema alimentare italiano,



infatti, è contraddistinto da un patrimonio di conoscenza ed esperienza non facilmente trasferibile o replicabile in altri contesti territoriali. Comunicando longevità, dedizione al lavoro e radicamento territoriale, le imprese danno prova di stabilità e continuità, creando le basi per essere percepite dal consumatore internazionale come garanti di qualità, sicurezza e tradizione, senza rinunciare al rinnovamento dell'offerta. La rassicurazione identitaria è un messaggio irrinunciabile siccome l'agroalimentare italiano è spesso oggetto di imitazione e contraffazione.

Non mancano pratiche comunicative comuni a tutti i settori. L'architettura dei siti *web* consente di ricercare attivamente le informazioni sull'*heritage*. Aspetti migliorabili riguardano le possibilità di ottenere *feedback* dagli *user* globali e di sviluppare la condivisione dei contenuti. I racconti comuni riportano le vicende del fondatore, a cui si deve il trasferimento all'impresa di valori e idee personali, che determinano l'identità aziendale anche dopo la sua morte. Il *corporate heritage* viene narrato esplicitando sempre i *core value*, che guidano stabilmente l'impresa. In nessun caso, si corre il rischio di stagnazione per cui la proiezione dell'impresa verso il passato conduce all'inerzia di fronte ai cambiamenti dell'ambiente. I siti *web* palesano il *corporate heritage* anche attraverso fotografie ed immagini dal potenziale espressivo finanche superiore alle parole. Infine, il *Made in Italy* tende a centralizzare le attività di comunicazione del *corporate heritage*, gestendo i diversi Paesi con elevata unitarietà.

### **Limiti e sviluppi futuri**

Lo studio esamina le azioni di comunicazione organizzativa, non focalizzandosi sugli altri livelli di *corporate communication*, che potrebbero essere indagati successivamente. Inoltre, il *paper* non rileva le conseguenze che i rimandi all'*heritage* determinano all'interno e all'esterno dell'impresa, aspetto che si presta ad essere analizzato in futuro.

In merito alla metodologia, i documenti del *corpus* non sono resoconti oggettivi della realtà, ma risentono del punto di vista di chi li produce o commissiona; inoltre, la varietà dei formati ne complica l'analisi e la comparazione (De Lillo, 2010). Nondimeno, la formazione di un campione non probabilistico fa sì che i risultati della ricerca, seppur rilevanti, non possano essere estesi all'universo con margini noti e predefiniti di affidabilità.

In sede di costruzione del *framework*, non ci si sofferma sui fattori di influenza della comunicazione internazionale del *corporate heritage*, come le strategie di internazionalizzazione delle imprese. Ciò non compromette l'utilità dello strumento, ma costituisce lo spunto per uno sviluppo della ricerca.

### **Implicazioni manageriali**

Il *management* dovrebbe ragionare da storico (Seaman e Smith, 2012), ovvero farsi guidare nella conduzione dell'organizzazione dal patrimonio esperienziale dell'azienda, che racchiude soluzioni pratiche ai problemi e generalizzazioni affidabili. Uno strumento di ragionamento da storico è costituito dal *framework*, che consente di capire l'uso in comunicazione che l'impresa fa e potrebbe fare del proprio *heritage* in termini di rafforzamento del vantaggio competitivo all'estero. Il *framework*, tuttavia, preserva dal rischio di "*corporate myopia*" (Balmer, 2013) in quanto implica che il ragionamento da storico non si sottragga all'adattamento e al cambiamento richiesti dal presente o dal futuro.

### **Bibliografia**

Balmer J. M. T. (2013), "Corporate Heritage, Corporate Heritage Marketing, and Total Corporate Heritage Communications. What Are They? What of Them?", in *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (3), 290-326.

- Balmer J. M. T., and M. Burghausen (2013), "Corporate Heritage and Corporate Heritage Brands/Identities", in *Call for Papers for a Special Issue of Journal of Brand Management*.
- Balmer, J. M. T. (2008), "Corporate Brands, the British Monarchy and the Resource-Based View of The Firm", in *International Studies of Management and Organizations*, 37(4), 20-45.
- Balmer, J. M. T. (2009), "Scrutinising the British Monarchy: The Corporate Brand That Was Shaken, Stirred and Survived", in *Management Decision*, 47 (4), 639-675.
- Balmer, J. M. T. (2011), "Corporate Heritage Identities, Corporate Heritage Brands and The Multiple Heritage Identities of the British Monarchy", in *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?", in *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (3), 290-326.
- Blombäck, A., and C. Scandellius (2013), "Corporate Heritage in CSR Communication: A Means to Responsible Brand Image?", in *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (3), 362-382.
- Blombäck, A., and O. Brunninge (2013), "The Dual Opening to Brand Heritage in Family Businesses", in *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (3), 327-346.
- Blombäck, A., and O. Brunninge (2009), Corporate Identity Manifested Through Historical References, in *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (4), 404-419.
- Brunninge, O. (2009), "Using History in Organizations: How Managers Make Purposeful Reference to History in Strategy Processes", in *Journal of Organizational Change Management*, 22, 8-26.
- Burghausen, M. (2012), "Corporate Heritage Identities: The Case of Britain's Oldest Brewer", Brunel Business School, Doctoral Symposium 27<sup>th</sup>-28<sup>th</sup> March.
- Capriotti P., e A. Moreno (2007), "Communicating Corporate Responsibility Through Corporate Web Sites in Spain", in *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 221-237.
- De Lillo, A. (a cura di) (2010), *Il mondo della ricerca qualitativa*, Torino: Utet.
- Dowling G. R. (2006), "Communicating Corporate Reputation through Stories", in *California Management Review*, 49 (1), Fall, 82-100.
- Fortis, M. (2005) (ed.), *Le due Sfide del Made in Italy: Globalizzazione e Innovazione*, Bologna: Il Mulino.
- Gatti, M. C. (2011), "The Language of Competence in Corporate Histories for Company Websites", in *Journal of Business Communication*, 48 (4), 482-502.
- Greyser, S.A., Balmer, J. M. T., and M. Urde (2006), "The Monarchy As a Corporate Brand: Some Corporate Communications Dimensions", in *European Journal of Marketing*, 40 (7-8), 902-908.
- Herring, S. C. (2010), "Web Content Analysis: Expanding the Paradigm", in J. Hunsinger, M. Allen, L. Klastrup (ed.), *The International Handbook of Internet Research*, pp. 233-249, Berlin: Springer Verlag.
- Hudson B. T., Balmer J. M. T. (2013), "Corporate Heritage Brands: Mead's Theory of the Past", in *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (3), 347-361.
- Kent, M. L., and M. Taylor, (2003), "Maximizing Media Relations: A Web Site Checklist", in *Public Relations Quarterly*, 48 (1), 14-18.
- Lowenthal, D. (1998), *The Heritage Crusade and the Spoils of History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lucci P., and S. Sacchi (2014), *Brand Jammin. Heritage Marketing, Co-branding, Brand Extension: L'Evoluzione del Brand*. Milano: Franco Angeli.

- Lundström, B. (2006), “Grundat 1876. Historia Och Företagsidentitet Inom Ericsson”, *Doctoral Dissertation*, Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Lynch P., and S. Horton (2004), *Manual de Estilo Web*, Barcelona: Gustavo Gili.
- Maynard, M., and Y. Tian, (2004), “Between Global and Glocal: Content Analysis of the Chinese Web Sites of the 100 Top Global Brands”, in *Public Relations Review*, 30 (3), 285-91.
- Melewar, T. C., and E. Karaosmanoglu, (2006), “Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation From the Practitioners’ Perspectives”, in *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 846-869.
- Montemaggi, M., and F. Severino (2007), *Heritage Marketing. La Storia dell’Impresa Italiana come Vantaggio Competitivo*. Milano: Franco Angeli.
- Seaman, J. T., and G. D. Smith (2012), “La Storia della Vostra Azienda come Strumento di Leadership”, in *Harvard Business Review*, Dicembre, 40-49.
- Sones M., Grantham D., and E. T. Vieira (2009), “Communicating CSR via Pharmaceutical Company Web Sites. Evaluating Message Frameworks for External and Internal Stakeholders”, in *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 144-157.
- Suddaby R., Foster W. M., and C. Q. Trank (2010), “Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage”, in Baum J. A. C., and J. Lampel (Eds), *The Globalization of Strategy Research*, Advances in Strategic Management, 27, Emerald Bingley, 147-173.
- Tian, Y. (2006), “Communicating with Local Publics: A Case Study of Coca-Cola’s Chinese Web Site”, in *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 13-22.
- Urde, M., Greyser, S., and J. M. T. Balmer (2007), “Corporate Brands With a Heritage”, in *Journal of Brand Management*, 15 (1), 4-19.

## Tabella

Tabella 1 – Il corpus documentario

	URL	Anno di fondazione	Mercati	Prodotto/Attività principale
<b>Abbigliamento-moda</b>	www.luisaspagnoli.it	1928	Mondo	Abbigliamento femminile
	www.marinellanapoli.it	1914	Mondo	Cravatte
	www.todsgroup.com	Primi del '900	Mondo	Calzature, Pelletteria
	www.bulgari.com	1884	Mondo	Gioielli
	www.pradagroup.com	1913	Mondo	Abbigliamento, pelletteria
<b>Arredo-casa</b>	www.poltronafrau.com	1912	Mondo	Sedie, tavoli, poltrone, letti, mobili
	www.artemide.com	1960	Mondo	Illuminazione
	www.ceramichepiemme.it	1962	U.E., Extra U.E., America	Piastrelle ceramiche
	www.iguzzini.com	1959	Mondo	Sistemi di illuminazione led
	www.kartell.com	1949	Mondo	Mobili, complementi d’arredo
<b>Automazione-meccanica</b>	www.smeg.it	1948	Mondo	Elettrodomestici
	www.cerutti.it	1920	Mondo	Rotative per stampa
	www.pieralisi.com	1888	U.E., Sud America, Cina, Tunisia	Macchine olearie
	www.coesia.com	1923	Mondo	Macchine per <i>packaging</i>
	www.brembo.com	1961	Mondo	Impianti frenanti
<b>Alimentari-bevande</b>	www.ferrero.com	1942	Mondo	Prodotti dolciari
	www.pastarummo.it	1846	Stati Uniti, Inghilterra, Giappone, Australia	Pasta
	www.amarelli.it	1731	U.E., America, Asia, Australia	Liquirizia
	www.cantinferrari.it	1902	Mondo	Vino
	www.grappanonino.it	1897	Mondo	Grappa

Fonte: Nostra elaborazione.