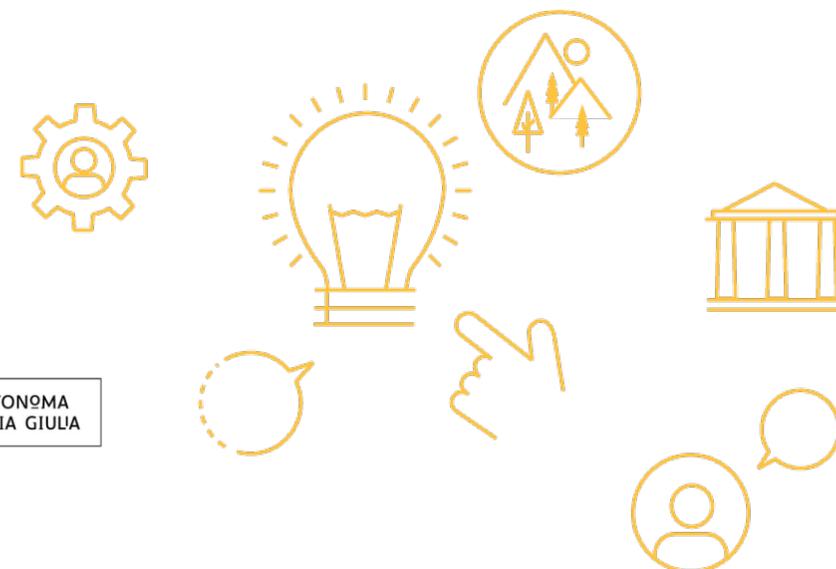


LE ULTIME NOVITÀ DELL'HERITAGE MANAGEMENT E DEI MUSEI D'IMPRESA

Seminario del Prof. Guido Guerzoni, Università
«Luigi Bocconi» - Milano

Maniago, 30 04 2022



Introduzione

Cos'è?

- L'*heritage management* norma le pratiche di gestione, tutela e valorizzazione economica e patrimoniale degli asset storico-culturali (tangibili e intangibili) di un'azienda
- Agisce su tre livelli:
 - ✓ Corporate
 - ✓ Brand
 - ✓ Product

Perché?

- Ha importanti ricadute in termini di proprietà intellettuale di marchi e prodotti
 - è un aspetto spesso sottovalutato sia in fase di **acquisition / due diligence** che in termini di **exit strategy**
 - Prodotti o marchi «iconici» sono più difendibili giuridicamente, anche in caso di assenza di trademark o brevetti (es. repliche o contraffazioni)
- Fornisce una rilevante risorsa in termini di *branding* e comunicazione interna ed esterna
 - Il patrimonio storico di un brand è un mezzo fondamentale per la reinterpretazione della tradizione e la celebrazione della memoria storica, capace di creare un collegamento significativo e concreto tra passato e presente, con una forte influenza emozionale sui consumatori (es. *nostalgia marketing*)

Aree

BRAND HERITAGE

Il brand heritage può essere inteso come quella **dimensione della brand identity che si fonda sulla longevità e sulla storia dell'impresa.**

BRAND IDENTITY

La brand identity, conosciuta anche come identità di marca, prevede che l'identità di un'azienda sia solida e chiara affinché il **target di riferimento possa riconoscere facilmente e rapidamente l'azienda ed allinearla alla brand image.**

CORPORATE IDENTITY

Tratti istituzionali che sono rimasti significativi e invariati nel corso del tempo e, come tali, un'identità del patrimonio aziendale nel suo passato, presente e futuro. I tratti della corporate identity possono includere competenze aziendali, culture, filosofie, attività, mercati ecc. E possono inoltre trovare espressione in identità visive distintive, architettura e offerte di servizi.

CORPORATE HERITAGE

I tratti e gli aspetti di un'organizzazione che collegano il suo passato, presente e futuro in modo significativo e rilevante. Pertanto, **si riferisce a qualche aspetto del passato di un'organizzazione che è ancora ritenuto dagli attuali stakeholder interni e / o esterni come rilevante e significativo per gli scopi contemporanei e degno di essere mantenuto e nutrito per le generazioni future.**

CORPORATE HISTORY

Fa riferimento al **passato narrato di un'azienda o "tutto ciò che viene detto" su di essa che deriva da memorie aziendali condivise culturalmente e socialmente,** rendendole accessibili come una sequenza di eventi e costituendo un genere particolare di rappresentazione (non solo sotto forma di testo).

Valorizzazione

Dimensioni

Patrimoniali

Reddituali

Intangible
(Comunicazione e
CSR)

Driver di creazione di valore

Operazioni di M&A – Exit strategy / acquisition e due diligence

Licensing

Merchandising

Aste per dismissione di asset / *deaccessioning*

Prestiti

Commercializzazione di *travelling exhibition*

Rilancio di *sleeping brand*

Nuove produzioni su modelli e pattern d'archivio

Operazioni di *rebranding*

Heritage/vintage/nostalgia marketing

Operazioni di coinvolgimento degli stakeholders

Brand equity / posizionamento

Internazionalizzazione e sviluppo nuovi mercati

Asset

Gli asset strategici aziendali possono essere riclassificati nelle seguenti categorie:

- 1 Intangibili**
 - Loghi
 - Segni distintivi
- 2 Immobiliari**
 - Patrimonio immobiliare storico (sedi rappresentanza, *signature architectures*, stabilimenti storici rifunzionalizzati, etc.)
 - Spazi culturali (museo, auditorium, centri di ricerca, fondazioni controllate, etc.)
- 3 Mobili**
 - Archivi aziendali (documentazione cartacea, corrispondenze, etc.)
 - Archivi prodotti/progetti/brevetti/disegni/bozzetti/modelli/macchinari, etc.
 - Archivi fotografici e audiovisivi (documentazione interna, campagne istituzionali e pubblicitarie)
 - Archivi comunicazione/media (grafica, poster, cartellonistica, campionari, riviste trade, house organs, campagne pubblicitarie e radio-televisive, etc.)
 - Biblioteche aziendali (testi, riviste, letteratura grigia, strenne, edizioni aziendali, annuari, etc.)
 - Corporate collections (collezioni beni mobili, arredi, collezioni artistiche, fotografiche, arte, beni storici e culturali, merchandising storico, etc.)

Principali settori d'intervento

Le attività di heritage management sono in grado di far leva su fattori di *reputation*, *inspiration*, *trust* e diverse altre **dimensioni emotive e simboliche**, le quali risultano **impattanti sulle scelte dei consumatori** e sullo stesso modello di business delle aziende, operanti soprattutto nei seguenti settori:

- Fashion&Luxury – es. Ferragamo, Bulgari, Gucci, Schiaparelli, Sergio Tacchini
- Automotive – es. Ferrari, Lamborghini, Ducati, BMW, Piaggio
- Architecture&Design – es. Alessi, Kartell, Poltrona Frau, Venini
- Retail – es. Rinascente, Esselunga
- Food&Beverage – es. Poli Distillerie, Amarelli, Lavazza
- Entertainment – es. Nintendo, Lego
- Energia – es. Snam

Nelle industrie del lusso e dei mass-market goods, vengono spesso utilizzate **strategie di marketing per rianimare le cosiddette "sleeping beauties"**, ovvero i marchi non più attivi che hanno però mantenuto una **potenziale brand equity** che può essere evocata nelle menti dei consumatori attraverso la **rielaborazione e la valorizzazione dell'eredità del marchio**.

Inoltre, molti luxury brand, minacciati da una progressiva perdita di appeal, dal momento che i consumatori ricercano qualcosa di più rispetto all'estetica e allo status symbol, hanno cominciato a far leva sul proprio patrimonio e sulla loro storia, al fine di **rafforzare il loro valore storico-simbolico e, quindi, la loro attrattività**.

Esempi di attività

Storicamente le aziende con rilevanti patrimoni si sono limitate alla mera archiviazione e conservazione dei materiali.

Tuttavia, le più recenti tendenze stanno facendo emergere la **necessità di progettare vere e proprie strategie di *heritage management***, capaci di rielaborare e valorizzare il passato aziendale nel presente, contribuendo alla definizione dell'identità aziendale e facendo leva su valori condivisi, utili soprattutto per lo **sviluppo futuro dell'impresa**.

Una valida ed efficace strategia di *heritage management*, basata su una forte valorizzazione dell'identità e della memoria storica aziendale, dovrebbe essere strutturata secondo le seguenti fasi:

a) **Assessment**

- Mappatura degli asset (tangibili e intangibili)
- Audit legale preliminare (in collaborazione con uno studio legale)
- Definizione dell'*Action Plan*

b) **Piano di valorizzazione**

- Audit legale per verificare la piena titolarità dei diritti di proprietà (reale e intellettuale)
- Selezione degli asset da valorizzare (in collaborazione con uno studio legale)
- Definizione delle strategie di valorizzazione

c) **Implementazione**



Piano di valorizzazione

Due diligence

Benchmark – sinossi (1/2)

Caso	Settore	Asset utilizzati	Driver	Dimensioni
Ferragamo	Fashion&Luxury	<ul style="list-style-type: none"> - Archivio prodotti - Museo aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Vintage marketing - Nuove produzioni su modelli d'archivio - Brand equity / posizionamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Redditali - Intangible
Bulgari	Fashion&Luxury	<ul style="list-style-type: none"> - Travelling exhibition - Spazio espositivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Internazionalizzazione e sviluppo nuovi mercati - Brand equity / posizionamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangible
Sergio Tacchini	Fashion&Luxury	<ul style="list-style-type: none"> - Collezione <i>Heritage</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Rilancio di <i>sleeping brand</i> - Vintage marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Redditali - Intangible
BMW	Automotive	<ul style="list-style-type: none"> - Collezione <i>Heritage</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Vintage marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangible
Kartell	Design	<ul style="list-style-type: none"> - Museo aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Brand equity / posizionamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangible

Benchmark – sinossi (2/2)

Caso	Settore	Asset utilizzati	Driver	Dimensioni
Venini	Design	<ul style="list-style-type: none"> - Travelling exhibition - Museo aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Internazionalizzazione e sviluppo nuovi mercati - Brand equity / posizionamento 	- Intangible
Amarelli	Food&Beverage	<ul style="list-style-type: none"> - Museo aziendale - Vintage packaging 	<ul style="list-style-type: none"> - Brand equity / posizionamento - Vintage marketing 	- Intangible
Rinascente	Retail	<ul style="list-style-type: none"> - Digital storytelling - Mostra celebrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vintage marketing - Brand equity / posizionamento 	- Intangible
Nintendo	Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> - Collezione <i>Heritage</i> - Vintage packaging 	<ul style="list-style-type: none"> - Vintage marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Redditali - Intangible
SNAM	Energia	<ul style="list-style-type: none"> - Mostra celebrativa - Evento stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Operazioni di coinvolgimento degli stakeholders - Brand equity / posizionamento 	- Intangible



Casi di studio



Ferragamo

Nata nel 2006, la linea **Ferragamo's Creations** propone riedizioni di scarpe originali presenti nell'Archivio storico e nel Museo Ferragamo. I modelli, realizzati in quantitativi limitati e numerati, sono prodotti interamente a mano, secondo le tecniche di produzione, i materiali e le finiture usate dal Fondatore. Tutte le scarpe Ferragamo's Creations sono marcate con lo storico logo del Brand disegnato da Lucio Venna nel 1930 e offrono l'opportunità di esplorare la tradizione creativa di Salvatore Ferragamo, esaltandone la visione pioneristica e l'innato know-how.

Il **Museo Salvatore Ferragamo** è uno spazio espositivo dedicato alla storia e all'attività internazionale dello stilista Salvatore Ferragamo. Inaugurato nel 1995, il museo è ospitato nella sede storica dell'azienda, il medievale palazzo Spini Feroni, a Firenze.

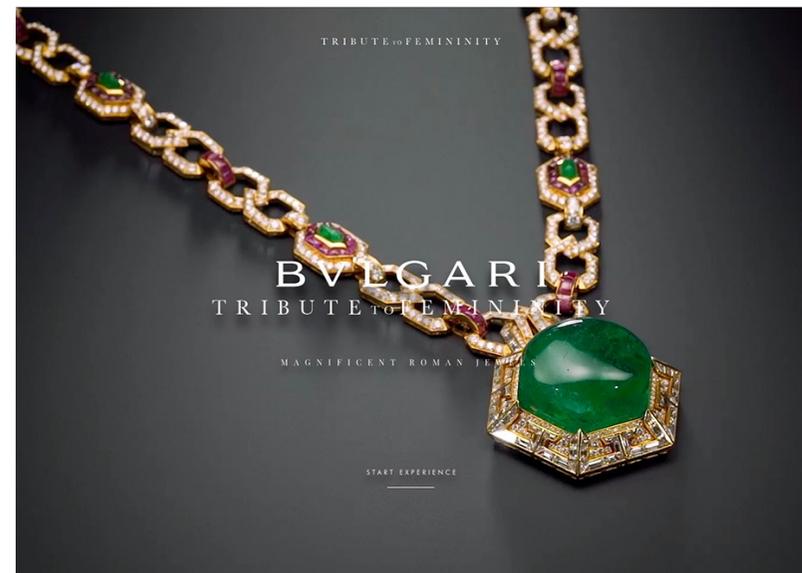


Bvlgari

La casa di moda romana Bvlgari, fondata nel 1884 dall'orafo greco Sotiro Bulgari, si ispira nelle linee creative alla città di Roma: gli influssi, le icone e il simbolismo della città e dell'epoca romana sono richiamati dal brand non solo nei gioielli ma anche nel **logo** stesso (che presenta il carattere "V" dell'alfabeto latino) e nello stile d'arredamento delle boutique.

Situata al piano superiore dello storico negozio di Via Condotti 10, la **DOMVS** è una galleria espositiva, visitabile su appuntamento, in cui la storia e l'evoluzione stilistica del brand vengono raccontate con allestimenti tematici dei pezzi unici della Heritage Collection, arricchiti da foto e bozzetti d'epoca.

Inoltre, Bvlgari ha scelto di **esporre in musei nazionali ed internazionali** la Heritage Collection, reinterpretandola in chiave contemporanea e comunicando con essa valori, filosofia e identità del brand (mostra "Tribute to Femininity" al Palazzo del Cremlino a Mosca)..



Sergio Tacchini

Sergio Tacchini, rinomato sportswear brand italiano che per decenni è stato sinonimo di sport e Made in Italy, ha sviluppato per la collezione primavera/estate 2019 l'iconica **linea Heritage** lasciandosi ispirare da suggestioni retrò tradotte in chiave contemporanea. La linea propone capi che omaggiano il passato prendendo ispirazione dai modelli e dai colori dell'archivio originale di Sergio Tacchini, ridisegnati attraverso design originali dal mood urbano.

Nel 2016 Sergio Tacchini aveva già lanciato una *capsule collection* per festeggiare i primi cinquant'anni del brand, proponendo la **Polo 50th Anniversary**, ovvero una riedizione dell'iconica Young Line, la polo di Sergio Tacchini portata al successo da John McEnroe.



Linea Heritage, Collezione primavera/estate 2019



Old Polo 50° Anniversary

BMW

BMW ha recentemente lanciato una **linea di motociclette *Heritage***, che celebra una serie di modelli vintage iconici riadattati e rielaborati in chiave meccanica e di innovazione tecnologica.

Ne è un esempio la R nineT Urban G/S, realizzata dalla BMW per omaggiare uno dei suoi modelli più rappresentativi, la R80 G/S Paris-Dakar, una moto dual-sport vincitrice negli anni Ottanta della corsa sul deserto più impegnativa del mondo, il rally Parigi-Dakar. L'iconica moto trasmette ancora oggi i suoi geni ed il suo aspetto ricorda evidentemente la vecchia R 80 G/S: gli elementi del corpo bianco, il sedile rosso stretto e leggermente più lungo, il parafango anteriore rialzato e la maschera del faro.



R nineT



R nineT Scrambler



R nineT Racer



R nineT Pure

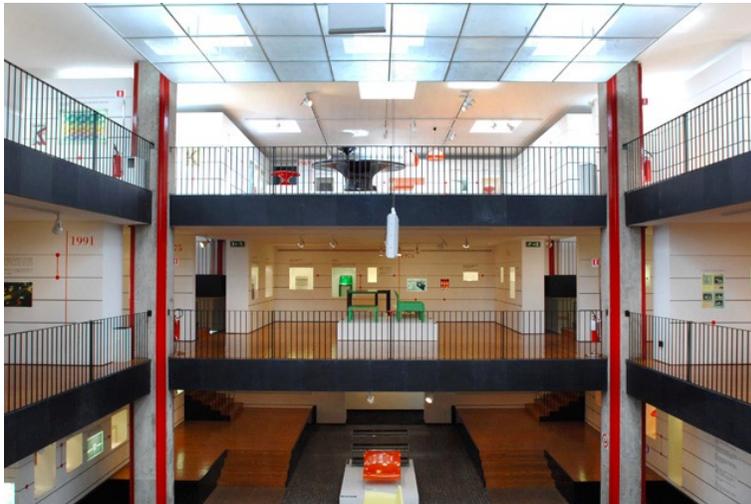


R nineT Urban G/S

Kartell

Il **Kartellmuseum**, nato nel 1999 in occasione del 50° anniversario dell'azienda, è stato creato con l'obiettivo di conservare, promuovere e valorizzare il proprio patrimonio culturale, ideale, materiale e immateriale. Il Museo ha sede nello stabilimento industriale di Noviglio, alle porte di Milano, quartier generale dell'azienda e, nel 2000, ha ottenuto il Premio Guggenheim Impresa & Cultura come miglior museo d'impresa. La collezione si compone di oltre 8.000 oggetti, 5.000 disegni e 15.000 fotografie che raccontano l'evoluzione della storia di Kartell e della sua produzione.

Inoltre, per celebrare i suoi 70 anni, Kartell ha presentato a Palazzo Reale, in occasione del Salone del Mobile 2019, la **mostra "The Art Side of Kartell"**. Attraverso il percorso narrativo, volutamente non cronologico, la mostra ha rappresentato, con il linguaggio delle opere e degli oggetti esposti, il rapporto stretto e continuo tra l'azienda e il mondo dell'arte. Una rassegna delle visioni di ieri del "futuro" attraverso oggetti, esperienze e modelli di sapere collettivo, materiali d'archivio e immagini in movimento, pittura, installazione e performance, documenti e prototipi.



Venini

Il **Museo VENINI**, creato nel 2009 dal Presidente e Amministratore Delegato Giancarlo Chimento, è un omaggio al ricco archivio di immagini, disegni, prototipi, testimonianze e opere, ritrovato nella sede dell'azienda, a Murano. La sua mission è quella di gestire il patrimonio culturale dell'azienda, contribuendo all'organizzazione di aste, mostre e presentazioni e, soprattutto, creando un forte legame con i più affezionati collezionisti.

Inoltre, nel 2011, per celebrare i 90 anni di storia, l'azienda ha realizzato un **progetto espositivo itinerante** che ha coinvolto alcune importanti istituzioni internazionali come il Museo del Vetro di Murano, Palazzo Grassi e Punta della Dogana, il Shanghai Museum of Glass e il Museo Bagatti Valsecchi di Milano. Dal 2012 Venini collabora con la Fondazione Giorgio Cini e con Pentagram Stiftung ad un progetto decennale per l'esposizione presso Le Stanze Del Vetro all'Isola di San Giorgio Maggiore molte opere e disegni provenienti dall'archivio, attraverso **mostre monografiche** dedicate agli autori che hanno lavorato con l'azienda.



Amarelli

Il **Museo della liquirizia “Giorgio Amarelli”**, inaugurato nel 2001 e vincitore del Premio Guggenheim Impresa & Cultura, è nato con lo scopo di valorizzare la storia, il patrimonio e l’indissolubile legame dell’Amarelli con il territorio di Rossano e della Calabria. Al museo è annesso l’**Archivio**, che raccoglie documenti della famiglia e dell’impresa dal 1445 ad oggi e che, nel 2012, è stato dichiarato “di interesse storico particolarmente importante”.

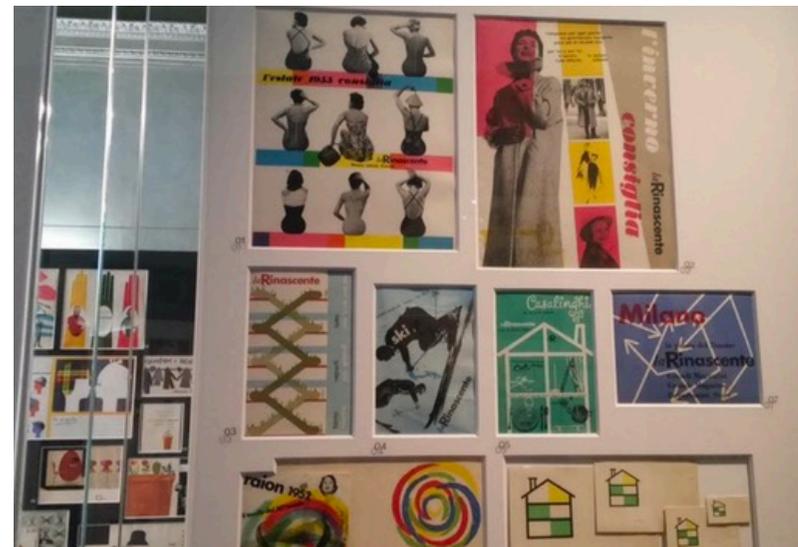
L’archivio e il museo rappresentano i due fulcri della strategia di *heritage management* della Amarelli, in sintonia con le scelte operate per il **packaging** commerciale: la comunicazione della storia aziendale passa infatti anche attraverso il restyling del marchio, il quale riprende lo stemma di famiglia e l’anno di fondazione. Le confezioni raffigurano le antiche etichette e le pubblicità storiche, dando vita ad uno stile vintage che rimanda a suggestive atmosfere del passato, invitando il consumatore ad entrare in sintonia con la storia e la tradizione dell’azienda.



Rinasciente

Il 4 giugno 2015 la Rinasciente ha compiuto 150 anni. Fondata nel 1865 dai fratelli Bocconi, si chiamò la Rinasciente a partire dal 1917 grazie a Gabriele D'annunzio, che ne ideò il nome su commissione del nuovo proprietario, Senatore Borletti. Resa grande da tutte le persone che vi hanno lavorato e animata da una forte passione per l'innovazione, lo stile e la cultura, costruì una storia fatta di primati importanti. Personaggi mitici hanno contribuito a scrivere questi 150 anni, come Giò Ponti, Marcello Dudovich, Bruno Munari, Giorgio Armani e tanti altri grandi della creatività e del design. La Rinasciente ha raccontato questa storia sui social network in 150 tweet con l'hashtag **#150story**.

La mostra "**La Rinasciente di Milano**", ospitata nel 2017 a Palazzo Reale, ha presentato una vera e propria pagina storica di Milano, con uno spaccato sui grandi fenomeni sociali ed economici che ben illustrano la modernizzazione della città, l'emancipazione della donna, la storia della moda e la storia del design, a cui parteciparono importanti personaggi della letteratura e dello spettacolo.



I musei della Food Valley

Nel 1999 l'Amministrazione Provinciale di Parma, constatata la centralità del settore agroalimentare per l'economia dell'intero territorio provinciale, diede vita a uno studio per individuare alcuni progetti strategici che avessero rilevanza per il futuro del settore stesso e integrassero l'esistente per potenziarne valenze e prospettive in un'ottica di sostenibilità economica, cioè con capacità, una volta avviati dalla mano pubblica, di sostenersi con la generazione di risorse proprie.

Nel quadro di un settore che vedeva presenti grandi produzioni tipiche, quali il Formaggio Parmigiano Reggiano, il Prosciutto di Parma, il Culatello di Zibello, il Salame di Felino, il Pomodoro e le sue Conserve, la Pasta col leader mondiale Barilla, i Vini dei colli di Parma, il Fungo Porcino di Borgotaro, produzioni che coinvolgevano oltre 400 aziende, parve utile riproporre la storia, le origini dei prodotti. Con l'aiuto di uno storico locale e dell'Università di Parma fu organizzato un ciclo di convegni per dare assetto sistematico certo alla materia. Sono così nati Il Museo Parmigiano Reggiano, il Museo della Pasta, il Museo del Vino, il Museo del Salame di Felino, il Museo del Prosciutto di Parma, il Museo del Culatello di Zibello.



Museo internazionale della calzatura di Vigevano

L'iniziativa, dal titolo **“ShoeStyle Lab - Storia e Innovazione della scarpa a Vigevano”**, è uno degli otto progetti vincitori tra i 478 progetti pervenuti a livello nazionale nell'ambito del Bando “Beni Invisibili, Luoghi E Maestria Delle Tradizioni Artigianali”. Il progetto ShoeStyle Lab, presentato dal Comune di Vigevano e dal Consorzio A.S.T., intende **restituire splendore e visibilità all'incredibile archivio di stile, eleganza, tecnica e storia rappresentato dal Museo Internazionale della Calzatura “Pietro Bertolini”**.

Lo “ShoeStyle Lab” ha attivato il **riallestimento multimediale del Museo** ed è collegato, all'interno del Castello, un **“Fab Lab della creatività calzaturiera”**, pensato per offrire a **studenti di moda e design e, soprattutto, a semplici appassionati della calzatura, la possibilità di realizzare i propri sogni creativi attraverso la collaborazione con artigiani e aziende del settore**. Per farlo è possibile trarre ispirazione dalla preziosa collezione storica del Museo, che diventa il “motore” per sperimentare un nuovo modo di ideare e realizzare le calzature. Il modello d'intervento dello ShoeStyle Lab offre ai giovani talenti gli strumenti e il know how necessari per emergere grazie alla possibilità di ideare i propri concept in loco attraverso software e apparecchiature per la modellazione 3D, per poi realizzare il prototipo dei propri bozzetti tramite un network di aziende qualificate e di provata esperienza.



ABOCA

“Aboca” è un’azienda agraria operante nel settore delle erbe medicinali. Nasce nella primavera del 1978 per iniziativa della famiglia Mercati in un momento in cui il mercato non aveva ancora esplorato il mondo del naturale.

L’insieme di tutta questa conoscenza è oggi raccolta nel museo di «Aboca», che si trova nei locali di Palazzo Bourbon del Monte a Sansepolcro. Il museo ha lo scopo di diffondere la conoscenza delle piante medicinali. L’intento è di recuperare un sapere antico che ha rischiato di perdersi con l’avvento della scienza moderna e delle tecnologie. La ricerca delle fonti storiche si associa alle quotidiane attività dell’impresa.

All’interno dei locali del museo, all’ultimo piano, è conservata la bibliotheca Antiqua di Aboca, nata come biblioteca privata alcuni decenni fa e diventata biblioteca museale solo 10 anni fa. Aboca Museum ospita un Centro Studi dove uno staff di esperti in collaborazione con numerosi Istituti universitari, si dedica alla ricerca storico-scientifica sull’uso delle piante in farmacopea.

