

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE



CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA

IN

**ANALISI ECONOMICA, GIURIDICA E STATISTICA DELLE
POLITICHE, DEI MERCATI E DELLE IMPRESE**

XXIX CICLO

CURRICULUM: MARKETING MANAGEMENT

TESI DI DOTTORATO

IN

MARKETING MANAGEMENT

***Cultural heritage e social media engagement. L'esperienza delle
imprese storiche del Made in Italy***

Dottorando: ***dott. Luigi Grasso***

Matricola: ***8887200012***

Coordinatore: ***Chiar.mo Prof. Sergio Pietro Destefanis***

Tutor: ***Chiar.ma Prof.ssa Vittoria Marino***

a. a. 2015/2016

*A mio Padre
con amore*

SOMMARIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 6 |
| CAPITOLO 1. COUNTRY OF ORIGIN EFFECT E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL MADE IN ITALY SUI MERCATI | 15 |
| 1.1 Inquadramento generale del <i>country of origin effect</i> | 15 |
| 1.2 Immagine di prodotto, di marca e di paese | 17 |
| 1.3 L'analisi del fenomeno del <i>Country of Origin</i> negli studi di marketing internazionale | 19 |
| 1.3.1. Effetto prisma: un modello di rappresentazione del <i>Country of Origin</i> | 22 |
| 1.3.2. Il <i>Country of Origin</i> come costruito multidimensionale: interazioni dinamiche tra <i>country</i> , <i>brand</i> e <i>product image</i> | 26 |
| 1.4. Evoluzione del concetto di <i>country of origin</i> nell'era della globalizzazione | 31 |
| 1.4.1 L'importanza del <i>brand</i> nella percezione del consumatore: dal CoO al <i>brand origin</i> | 33 |
| 1.4.2 Una ridefinizione dei "confini" di riferimento: dal CoO al <i>place of origin</i> | 40 |
| 1.4.3 L'associazione prodotto-paese come potente forma dell'effetto CoO | 42 |
| 1.5. Il modello della <i>country reputation</i> | 45 |
| 1.5.1. Il rapporto tra <i>country reputation</i> e <i>country image</i> : una fonte di vantaggio competitivo | 49 |
| 1.5.2. Il ruolo del <i>country branding</i> nella gestione della <i>country reputation</i> | 52 |

| | |
|--|------------|
| 1.5.3 Il valore economico dell'immagine Paese | 54 |
| 1.6 Lo sviluppo del <i>made in Italy</i>: da indicazione di origine a <i>country megabrand</i> | 57 |
| | |
| CAPITOLO 2. <i>CULTURAL HERITAGE</i> E VALORE DELLA CULTURA IN ITALIA | 71 |
| | |
| 2.1 Cultura, capitale culturale e <i>cultural heritage</i> | 71 |
| | |
| 2.2 <i>Cultural Heritage</i>: un costruito multidimensionale | 76 |
| | |
| 2.3 <i>Cultural Heritage</i> e <i>made in Italy</i> | 81 |
| 2.3.1 Il capitale culturale e l'immagine del Bel Paese | 87 |
| 2.3.2 Il valore economico della cultura in Italia | 90 |
| | |
| CAPITOLO 3. <i>CULTURAL HERITAGE</i> E <i>SOCIAL MEDIA ENGAGEMENT</i>. L'ESPERIENZA DELLE IMPRESE STORICHE DEL <i>MADE IN ITALY</i> | 97 |
| | |
| 3.1 La valorizzazione del <i>Cultural Heritage</i> nella <i>social media communication</i> delle imprese storiche del <i>made in Italy</i>: background teorico e obiettivi di ricerca | 97 |
| | |
| 3.2 Il <i>social media engagement</i> | 101 |
| | |
| 3.2 Metodologia | 107 |
| 3.2.1 Selezione del campione | 108 |
| 3.2.2 Le fasi della metodologia | 113 |
| 3.2.3 La raccolta e la codifica dei dati | 114 |
| | |
| 3.3 Analisi esplorativa | 125 |
| 3.4.1. L'efficacia della <i>social media communication</i> : una misurazione dei livelli di <i>awareness</i> e <i>engagement</i> | 145 |

| | |
|---|------------|
| CAPITOLO 4. LE OPPORTUNITÀ DEL <i>CULTURAL HERITAGE</i> PER LE IMPRESE DEL <i>MADE IN ITALY</i>: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE | 155 |
| 4.1 Discussione dei risultati | 155 |
| 4.2 Implicazioni manageriali | 163 |
| 4.3 Conclusioni, limitazioni e futuri sviluppi | 165 |
| BIBLIOGRAFIA | 170 |
| APPENDICE A. CAMPIONE DELLE AZIENDE OGGETTO DELL'INDAGINE | 196 |

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni è sensibilmente cresciuta l'importanza della cultura, non solamente quale fondamentale valore di civiltà, ma anche quale risorsa che ha assunto un carattere strategico per lo sviluppo economico e sociale. A tal proposito, elevata e sempre più diffusa l'attenzione di studiosi e policy maker alle interrelazioni tra la produzione culturale, la creatività e l'innovazione, aspetti strettamente interconnessi e strategici per il nostro Paese (Caliandro e Sacco, 2011).

Cultura e creatività rappresentano notoriamente, soprattutto per il nostro Paese, una leva formidabile per il successo dei territori e delle imprese nei mercati internazionali (Della Lucia, 2014; Franch *et al.*, 2014; Napolitano, 2015). Dunque, è oramai opinione condivisa che la cultura contribuisce a creare sviluppo economico e sociale, fungendo da catalizzatore dello sviluppo locale, generando redditività dalla valorizzazione delle risorse, rafforzando il capitale sociale e, soprattutto, promuovendo lo sviluppo umano (Napolitano, 2015). Da qui l'affermazione del concetto di capitale culturale quale “modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e

dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo” (Throsby, 2005, p. 73).

Meno chiari, rispetto al capitale culturale, sono i confini del patrimonio culturale, concetto sempre più pervasivo di ogni attività umana, che nel prosieguo del lavoro identificheremo con il termine *cultural heritage*.

Il *cultural heritage* si configura come un fattore distintivo dell'immagine e della reputazione dei sistemi Paesi e delle imprese che in esso trovano ospitalità. Consolidata è infatti l'idea che esso sia tra le fonti distintive del successo del *Made in* e costituisca un potente motore al servizio delle imprese e dei territori nella competizione internazionale (Hall, 2000). Infatti, come affermato da Anholt (2007), una forte identità e una positiva reputazione sono i fondamenti del vantaggio non solo delle imprese, ma anche di città, regioni e Paesi nella competizione globale, nonché fattori distintivi in grado di attivare un circolo virtuoso di sviluppo.

Il *cultural heritage* rappresenta, dunque, un potente strumento di comunicazione dell'identità di imprese e territori ed ha assunto un ruolo vitale nel processo di arricchimento del patrimonio reputazionale delle imprese e dei Paesi.

Nonostante i numerosissimi esempi di imprese del *made in Italy* che hanno basato le proprie strategie di *social media communication* sulla valorizzazione degli attributi dell'identità nazionale connessi al *cultural heritage* e di territori che hanno fondato il loro successo sulla valorizzazione del patrimonio culturale, la letteratura nazionale e internazionale non ha dedicato sufficiente attenzione ai profili strategici e alle modalità operative di definizione e implementazione di tali strategie, trascurando dunque il punto di vista dell'impresa.

A partire da tali gap, il presente lavoro ha la finalità di approfondire le modalità di utilizzo delle leve connesse al *cultural heritage* nelle strategie di *social media communication* delle imprese storiche del *made in Italy*, indagando l'effettivo grado di utilizzo dei molteplici strumenti potenzialmente a disposizione per valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico. In particolare, il lavoro si propone di individuare l'efficacia dei post delle aziende storiche indagate nella generazione di processi di *social media engagement*.

Il *social media engagement* è uno strumento sempre più utilizzato dalle aziende con l'intento di individuare e influenzare il proprio pubblico target, comunicando e rispondendo ai potenziali clienti per indirizzarli verso i propri servizi e prodotti.

I tasselli per costruire il *social media engagement* sono post, foto, video, aggiornamenti, informazioni, sondaggi ed eventi, da condividere e pubblicare quanto più frequentemente possibile nei principali social network così da attirare *follower*, raccogliere i loro commenti e opinioni, sviluppare strategie in base alle loro reazioni. Il tutto non come imposizione, ma come naturale forma di influenza non forzata, che porta il cliente a fare scelte spontaneamente e a diffondere link e informazioni con altri suoi pari in modo naturale.

Partendo dai sopra citati aspetti, il lavoro è stato così strutturato in quattro capitoli. Di seguito, una sintesi degli argomenti trattati nei singoli capitoli.

Il primo capitolo si focalizza in particolare sul ruolo esercitato dal *country of origin* (Coo), che si configura come una variabile estrinseca e funge da indicatore della qualità del prodotto e dei simboli ad esso associati. Il Coo rappresenta un importante fattore competitivo per la commercializzazione di beni e servizi sui mercati esteri e non c'è da stupirsi se gli effetti che tale input produce sulle attitudini e sui comportamenti d'acquisto sia un tema che suscita particolare interesse tanto nel mondo accademico quanto in quello delle imprese. Negli ultimi tempi la materia è divenuta di stringente attualità, anche per effetto

della forte concorrenza esercitata dalle economie emergenti in un contesto di crescente globalizzazione dei mercati. Tuttavia, nonostante il fenomeno sia da tempo oggetto di studio da parte della letteratura di marketing internazionale, le ricerche non sono ancora giunte a definizioni e concettualizzazioni unanimesi nell'interpretazione dell'effetto Coe.

Attraverso il capitolo, pertanto, si intende fornire un quadro d'insieme su quanto teorizzato negli ultimi quarant'anni dalla letteratura economica internazionale sul fenomeno del *country of origin effect*. Lo studio riporta ed esamina i molteplici profili del Coe su cui si sono concentrati gli sforzi degli studiosi di marketing, individua gli aspetti meritevoli di approfondimento, tra cui l'evoluzione del Coe, l'immagine Paese, l'immagine di marca nonché gli effetti percettivi e comportamentali derivanti dalle interazioni tra paese di origine e brand. Inoltre, si sono approfondite le tematiche relative alla *country of image* dell'Italia e ai principali caratteri del *made in Italy*.

Nel secondo capitolo, partendo dall'impostazione teorica di Throsby (2005) sul capitale culturale, è approfondito il legame tra cultura, creatività e immagine Paese. Il capitolo contribuisce a definire il concetto di *cultural heritage* quale risorsa strategica, necessaria a costruire identità imprenditoriali distintive. Negli

ultimi decenni infatti è sensibilmente cresciuta l'importanza della cultura, non solamente quale fondamentale valore di civiltà, ma anche quale risorsa che ha assunto un carattere strategico per lo sviluppo economico e sociale. Nel capitolo si raccontano, inoltre, le potenzialità della leva culturale per il rafforzamento del vantaggio competitivo del *made in Italy* e delle strategie di comunicazione e *branding* delle imprese sui mercati internazionali suggerendo una duplice prospettiva: da un lato l'idea che le imprese possano incorporare il *cultural heritage* nelle proprie strategie come *asset* moltiplicatore di valore; dall'altro quella che l'immagine e la reputazione dell'Italia e del suo patrimonio culturale possano essere, a loro volta, rafforzate a livello internazionale attraverso testimonianze di imprenditorialità eccellenti.

Il terzo capitolo mira ad indagare l'effettivo grado di utilizzo da parte delle imprese storiche italiane dei molteplici strumenti potenzialmente a disposizione per valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, e quindi ha il fine di comprendere se e come queste utilizzino le leve connesse al *cultural heritage*, nelle loro strategie di *social media communication*.

Custodi orgogliose di un tesoro di risorse, tradizioni e saperi tramandato nel tempo, di generazione in generazione, le imprese longeve, infatti rappresentano una realtà economica e sociale di estrema rilevanza, cui studiosi di diverse discipline hanno rivolto crescente attenzione (O'Hara 2004; Goto 2006; Corbetta, Salvato 2012; Napolitano, Marino 2014; Napolitano et al. 2015; Riviezzo et al. 2015). Conservare e trasmettere la memoria storica di queste imprese non rappresenta solo un modo nostalgico di far rivivere il passato, nel tentativo di fermare il tempo in un'epoca in cui tutto – incluso il gioco della competizione – muta a ritmi sempre più sostenuti. Studiosi e professionisti d'impresa, infatti, hanno riscoperto il valore immateriale racchiuso nella longevità che, messa a frutto adeguatamente, può rappresentare una preziosa fonte di differenziazione rispetto alla concorrenza (Riviezzo et al., 2014). Da qui il crescente interesse intorno al tema del *cultural heritage* che, seppure non univocamente delineato né nella teoria né nella pratica, sta emergendo – all'estero ancora più che in Italia – come chiave di lettura sempre più interessante per l'utilizzo del patrimonio storico quale veicolo per comunicare l'identità e i valori dell'impresa (Montemaggi, Severino 2007).

In particolare, esplorando l'utilizzo di Facebook, considerato un potenziale strumento di *engagement*, soprattutto grazie alla sua ampia diffusione e ai differenti livelli di *engagement* che lo strumento offre quali: *like, share, comments* (Marino, Lo Presti, 2015); il lavoro si propone di individuare l'efficacia dei post delle aziende storiche indagate nella generazione di processi di *engagement*.

Il quarto capitolo conclude il lavoro fornendo, a corollario della ricerca, una serie di indicazioni descrivendo i risultati ottenuti dal lavoro nonché cercando di comprendere se e in che misura le imprese storiche italiane possano realmente favorire il coinvolgimento degli utenti sfruttando le potenzialità del *cultural heritage* quale potente strumento di comunicazione della loro identità.

In un Paese come l'Italia che vanta una tradizione produttiva secolare e un patrimonio industriale unico al mondo, racchiusi in un *brand* nazionale il cui valore è pressoché impossibile da quantificare, le domande di ricerca cui questo lavoro si propone di rispondere sono dunque le seguenti: le imprese storiche sono davvero capaci di sfruttare il valore del patrimonio storico? Se sì, esiste una strategia a cui esse fanno riferimento per capitalizzare il sapere accumulato nel tempo? E quali sono le

modalità di *social media communication* adoperate a tal fine? E ancora, la struttura dei messaggi/post legati alle tematiche del *cultural heritage* e pubblicati sui social network può favorire la creazione o l'aumento di connessioni emotive?

Sono questi gli interrogativi che hanno ispirato il presente lavoro, ai quali si è cercato di dare una risposta analizzando il *cultural heritage* nelle strategie di *social media communication*, al fine di contribuire a una corretta interpretazione del ruolo e delle opportunità offerte dal *cultural heritage* nel generare valore e un maggiore attaccamento al brand in virtù del suo ruolo vitale nel processo di arricchimento del patrimonio reputazionale delle imprese.

CAPITOLO 1. *COUNTRY OF ORIGIN EFFECT* E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL *MADE IN ITALY* SUI MERCATI

1.1 INQUADRAMENTO GENERALE DEL *COUNTRY OF ORIGIN EFFECT*

Nell'odierna epoca della globalizzazione, l'apertura dei confini territoriali al movimento di persone, merci e capitali ha avuto importanti ed inevitabili conseguenze. Da un lato, si è innescato quel processo d'internazionalizzazione delle produzioni nazionali che ha reso sempre più complicata la distinzione tra beni di fabbricazione nazionale e beni di fabbricazione estera. Dall'altro, si è verificato un forte incremento dei livelli concorrenziali tra imprese e Paesi chiamati a valutare nuove e più competitive politiche strategiche volte al sostegno dei sistemi produttivi e alla promozione dello sviluppo economico. Questo quadro di analisi conduce necessariamente allo studio del rapporto tra immagine di Paese e vantaggio competitivo che sta guadagnando una notevole importanza poiché, se gestito in modo corretto, può risultare una leva competitiva a livello di Paese e di impresa. A questo proposito, la letteratura presenta e

analizza due differenti approcci, il *country branding* e il *country of origin effect* fortemente interrelati tra loro.

Il *country branding* è l'asse portante di una strategia di marketing territoriale e consiste nella pianificazione e costruzione dell'immagine di marca del Paese allo scopo di valorizzare l'insieme dei suoi asset tangibili e intangibili nei confronti di molteplici pubblici di riferimento. Le strategie di marketing territoriale si propongono finalità molto ampie, che spaziano dal sostegno delle attività economiche del territorio all'attrazione degli investimenti, dalla promozione turistica al marketing urbano. Di particolare interesse, rispetto all'obiettivo di valorizzare le attività economiche del territorio, è il rapporto tra immagine di Paese, immagine di marca e immagine di prodotto, che concerne la valutazione del cosiddetto "Country of Origin Effect" (Jaffe, Nebenzahl, 2008).

In questa sede, l'attenzione sarà posta sul fenomeno del *country of origin effect* che per comodità sarà indicato con la sigla CoO. Per comprenderne appieno il significato, è bene ricordare che nell'ambito dei processi di acquisto e consumo di beni, le scelte dei consumatori sono effettuate sulla base della percezione delle caratteristiche intrinseche (tecnico-fisiche) ed estrinseche (il prezzo, la marca, i servizi) delle merci oggetto di valutazione

d'acquisto. Tra le caratteristiche estrinseche si colloca anche la provenienza geografica associata dal consumatore alla marca, in altri termini il cosiddetto *made in* che è in grado, dunque, di influenzare tale processo di acquisto e consumo.

Imprese e Paesi non sono in grado ovviamente di controllare totalmente il fenomeno legato all'immagine Paese, ma possono attribuire all'origine geografica una valenza strategica, sviluppando un posizionamento distintivo di marca tale che il consumatore consideri il Coo una variabile rilevante per la propria scelta d'acquisto. In altri termini, si ritiene che la sapiente gestione dell'immagine di un Paese possa garantire alle imprese di quel Paese un vantaggio competitivo sui mercati nazionali e internazionali.

1.2 IMMAGINE DI PRODOTTO, DI MARCA E DI PAESE

Il punto di partenza per tracciare i principi fondamentali del fenomeno del Coo risiede nella definizione del concetto d'immagine di prodotto, di marca e di Paese.

In generale, l'immagine può essere definita come l'insieme di opinioni, idee e impressioni che una persona ha in riferimento ad un oggetto. In altri termini, l'immagine proviene dalle percezioni soggettive del soggetto che entra in relazione con tale

rappresentazione. Un'immagine di prodotto è quella particolare rappresentazione che i consumatori si formano di un prodotto reale o potenziale (Kotler, 1997). Allo stesso modo, immagine di marca, immagine di Paese e immagine di luogo si possono definire come la rappresentazione mentale, rispettivamente di una marca, di un Paese e di un luogo, tali da suscitare nel consumatore atteggiamenti e azioni nei confronti di un oggetto direttamente condizionati dall'immagine che ha di tale oggetto (Kotler, 1997).

Secondo questa linea di pensiero, dunque, sono più le immagini che si formano nella mente del consumatore che i veri e propri attributi di prodotto ad avere un ruolo preponderante nei processi di acquisto e consumo del consumatore. Si differenziano così i concetti d'identità e immagine. L'identità riguarda i modi utilizzati da un'impresa per identificare o posizionare essa stessa o il proprio prodotto, l'immagine è il modo in cui il pubblico percepisce l'impresa o i suoi prodotti. L'impresa crea un'immagine o un posizionamento per condizionare il modo in cui viene percepita dal pubblico, ma altri fattori possono contribuire a determinare l'immagine risultante nella mente di ogni individuo (Kotler, 1997).

Tuttavia, passando in rassegna la letteratura, si scopre che se esiste un significato diffuso e comune del concetto d'immagine, al contrario quello d'immagine di Paese non ha definizione condivisa. Albaum e Peterson (1984) nel commento sul livello raggiunto dalla ricerca sulle questioni di marketing internazionale concludono che con poche eccezioni, allo stato attuale la ricerca sulle questioni di marketing internazionale è frammentaria, priva generalmente di solide basi teoriche e non sufficientemente programmatica, tanto da offrire null'altro che pochi spunti semplicistici e incompleti sui fenomeni oggetto di interesse. E vale lo stesso anche per quanto riguarda l'immagine di Paese.

1.3 L'ANALISI DEL FENOMENO DEL *COUNTRY OF ORIGIN* NEGLI STUDI DI MARKETING INTERNAZIONALE

Negli ultimi anni il concetto di *country of origin* ha assunto una crescente rilevanza nelle strategie di marketing delle imprese e dei territori. La ormai diffusa standardizzazione dei processi produttivi, la globalizzazione dei mercati e l'emergere di realtà economiche caratterizzate da notevoli vantaggi di costo ed una sempre maggiore specializzazione tecnologica hanno indotto imprese e policy maker ad intraprendere – spesso in maniera

congiunta – azioni di marketing finalizzate a evidenziare e rafforzare il legame tra l’immagine del luogo di provenienza (la nazione ma anche la regione o addirittura la città) e l’immagine dei prodotti/servizi che in esso vengono progettati/realizzati.

Le prime ricerche in tema di Coo sono realizzate soltanto negli anni sessanta del secolo scorso dallo studioso Dichter che afferma “*the little frase “Made In ...” can have a tremendous influence on the acceptance and success of products over and above the specific advertising techniques used by themselves*” (Dichter, 1962, p. 116), riconoscendo una forte influenza degli effetti associati al paese di origine sul livello di accettazione di sistemi di prodotto estero.

Schooler (1965, 1968) è uno tra i primi studiosi a indagare empiricamente il fenomeno del Coo, conducendo un’indagine su 236 consumatori americani e dimostrando che prodotti identici in ogni aspetto venivano giudicati in modo diverso per il solo fatto di avere etichette con differenti “*made in*”.

Gli studiosi degli anni sessanta e settanta, esplorano l’esistenza di un ipotetico Coo e dei suoi possibili influssi, considerando il “*made in*” un costrutto monodimensionale (*single-cue*), in altri termini valutando esclusivamente l’impatto del paese di provenienza di uno specifico prodotto come variabile dipendente

nel processo di scelta del consumatore. È facile intuire come ciò comportasse il rischio di un forte sovradimensionamento di tale impatto.

Progressivamente, le ricerche in materia hanno pertanto abbandonato tale approccio in favore di quello cosiddetto *multi-cue*, in modo da poter valutare l'impatto del paese d'origine in termini relativi, ossia rispetto ad altre variabili che tipicamente intervengono nei processi di scelta degli individui.

Bilkey e Nes (1982), ad esempio, sviluppano un modello multidimensionale che valuta l'effetto del Coo congiuntamente ad altre variabili capaci di influenzare le scelte del consumare come la qualità, l'affidabilità, il design, etc. Un ulteriore e importante contributo allo studio del Coo è rappresentato dall'indagine di Papadopoulos e Heslop (1993) che mettono in evidenza la necessità di disporre di un modello multidimensionale e multidisciplinare che tragga spunti di riflessione dalla psicologia, dalla sociologia, dall'antropologia e dalla geografia: *“the subject is of vital importance to companies looking for ways to enhance their competitiveness, whether by expanding to foreign markets or protecting their domestic consumer franchise. It is also important to academic researchers with interests in a wide range of areas, including*

international marketing strategy, branding, stereotyping, ethnic imagery, rules and patterns, cultural geography and anthropology, international relations at the people or country level, and many others” (Papadopoulos, Heslop, 1993).

Dagli anni novanta e duemila gli studi del fenomeno del Coo sono cresciuti in modo esponenziale; inoltre, sembrano aver assimilato le ricerche di Papadopoulos riproponendo modelli multidimensionali. Pur non avendo determinato conclusioni univoche, il filo conduttore che lega tali ricerche è la convinzione che l’immagine del Paese può rappresentare un importante elemento di valutazione delle caratteristiche di offerta di una nazione.

Attualmente la letteratura sul tema si compone di oltre 780 contributi, oltre la metà dei quali è stato pubblicato negli ultimi quindici anni (Papadopoulos, Heslop, 2003).

1.3.1. EFFETTO PRISMA: UN MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE DEL *COUNTRY OF ORIGIN*

Con riferimento agli studi nazionali e internazionali sul tema qui esaminato, è bene prendere atto che l’aspetto maggiormente indagato è riferibile ai riflessi che il Coo può esercitare sul posizionamento dell’impresa internazionale: il modello

dell'effetto prisma. Esso analizza le modifiche di posizionamento che si realizzano nei mercati locali relativamente ai sistemi di offerta straniera (De Bodinat et al. 1984; Valdani, Guerini, Bertoldi 2000).

Il modello parte dall'ipotesi che, durante il processo di scelta d'acquisto, i consumatori ricercano informazioni attingendo a fonti interne ed esterne relative ai sistemi di offerta nazionali ed esteri ma in via antecedente rispetto alla formazione di preferenze verso un particolare brand, a causa di imperfezioni di mercato in termini di costi e opportunità legati al reperimento delle informazioni. In tal caso, il Coo può fungere da indicatore estrinseco delle qualità del prodotto sopperendo, così, al gap informativo. Inoltre, è necessario considerare anche il fenomeno dell'alterazione dell'offerta nel solo passaggio dal territorio nazionale a estero che ne influenza la percezione in termini di qualità complessiva nazionale oltreconfine con l'obiettivo di rendere più efficiente la definizione di una posizione competitiva profittevole nei mercati esteri di sbocco. Il modello esamina i differenti effetti che possono prodursi nel passaggio del prodotto. L'effetto trasparente si rifà a situazioni tali che il prodotto estero è percepito e si posiziona in modo analogo rispetto a quanto accade nel mercato d'origine. In tal caso,

l'impresa internazionale può scegliere di predisporre un piano di marketing standardizzato per il mercato interno ed estero. Al contrario, l'effetto deformante sintetizza condizioni per le quali il concetto di prodotto è percepito in maniera differente nel mercato d'origine e nel mercato estero. Questo, a sua volta, può dividersi in due ulteriori effetti: l'effetto amplificante e l'effetto riducente. Il primo fa riferimento alla situazione in cui il prodotto è percepito in modo migliore e si posiziona in una fascia di mercato superiore nel paese estero rispetto al paese d'origine. Viceversa, l'effetto riducente descrive condizioni tali che il prodotto è percepito in modo peggiore e si posiziona in fasce di mercato inferiori. In tali casi, l'impresa dovrà valutare se adottare strategie di standardizzazione o adattamento o se sarà in grado di coniugare le due alternative.

L'adozione del modello dell'effetto prisma conduce l'impresa a confrontarsi inizialmente sia con i punti di forza e di debolezza della propria offerta nel mercato domestico che con la situazione del paese estero in cui intende fare ingresso, e, una volta "attraversato" il confine, utilizzare il prisma per verificare lo stato delle forze e debolezze dell'offerta in quello specifico mercato (Ghertman, 1999). In seguito, l'impresa sarà chiamata a valutare le più idonee strategie alternative sulla base degli

obiettivi di sviluppo sul mercato internazionale e delle risorse possedute. Tuttavia, sarà anche necessario eseguire un'analisi congiunta delle indicazioni ottenute grazie all'effetto prisma e di altre variabili interpretative dell'ambiente estero, ad esempio sociali, economiche, istituzionali, culturali, politiche, religiose e ambientali.

Ciò che emerge, dunque, dallo studio dell'effetto prisma è che l'immagine del paese d'origine rappresenta l'unica determinante di tale effetto. L'impresa internazionale dovrebbe analizzare accuratamente in che termini il paese d'origine possa influenzare il processo decisionale del consumatore estero. Come già detto in precedenza, le ricerche empiriche non sono giunte a conclusioni univoche in grado di dare alle imprese indicazioni standard e direttamente applicabili, ma ciò che non lascia ormai più alcun dubbio è che “il Coo sia un indicatore esterno di qualità intrinseche del sistema di offerta, in grado di influenzare, al pari del prezzo o della marca, le preferenze e i comportamenti dei consumatori” (Mainolfi, 2010).

1.3.2. IL *COUNTRY OF ORIGIN* COME COSTRUTTO MULTIDIMENSIONALE: INTERAZIONI DINAMICHE TRA *COUNTRY*, *BRAND* E *PRODUCT IMAGE*

L'analisi dei processi mentali percettivi e cognitivi che sono coinvolti nella costruzione dell'immagine paese e nella valutazione dei sistemi di offerta estera, in altri termini nella specificazione di una, particolare, "*country image*" (Mainolfi, 2010) da parte dei consumatori, è indispensabile per dotare l'impresa degli strumenti interpretativi necessari alla definizione di un modello multidimensionale capace di definire globalmente gli influssi del Co.

Come più volte evidenziato, i diversi studi non sono giunti alla definizione di una matrice concettuale univoca rispetto agli aspetti costitutivi della *country image*. Tuttavia, all'interno dei differenti contributi, l'analisi delle percezioni ha assunto un ruolo fondamentale giacché queste ultime descrivono il processo attraverso il quale il consumatore filtra, organizza e interpreta stimoli interni ed esterni. La funzione basilare delle percezioni si evince chiaramente anche dalla definizione dell'immagine paese che intende definire la *country image* come "l'impatto che le generalizzazioni e le percezioni relative a un paese hanno sulla valutazione dei suoi prodotti e/o delle sue marche" (Jaffe,

Nebenzahl, 2008). Si può, dunque, considerare “il Coe un indicatore estrinseco, uno stimolo testuale o verbale che può essere analizzato - in termini di selezione, organizzazione e interpretazione – delle percezioni. La teoria degli atteggiamenti è forse la più adatta a spiegare il modo in cui i sistemi paese vengono percepiti dalla mente dei consumatori attraverso non soltanto le credenze, ma anche le emozioni nutrite verso il paese” (Roth, Diamantopoulos 2008).

Alla base di tale processo di formazione degli atteggiamenti vi sono, infatti, sia le caratteristiche socio-demografiche proprie del consumatore che le fonti informative dalle quali il consumatore attinge notizie riguardanti il sistema paese e dell’offerta. Inoltre, rispetto all’appena citato processo di ricerca delle informazioni, molti ricercatori hanno suggerito che l’effetto dell’immagine paese può essere spiegato da un modello dinamico che considera due costrutti teorici alternativi: l’effetto *alone* o modello “halo” e l’effetto sommario o “*summary construct*” (Erickson et al., 1984; Johansson 1989; Johansson et al., 1985; Shimp et al., 1993). L’effetto alone mostra che, nel caso in cui una persona non abbia conoscenze o esperienze precedenti dei prodotti fabbricati in un dato paese, ne avrà comunque una propria immagine come fonte di prodotti e

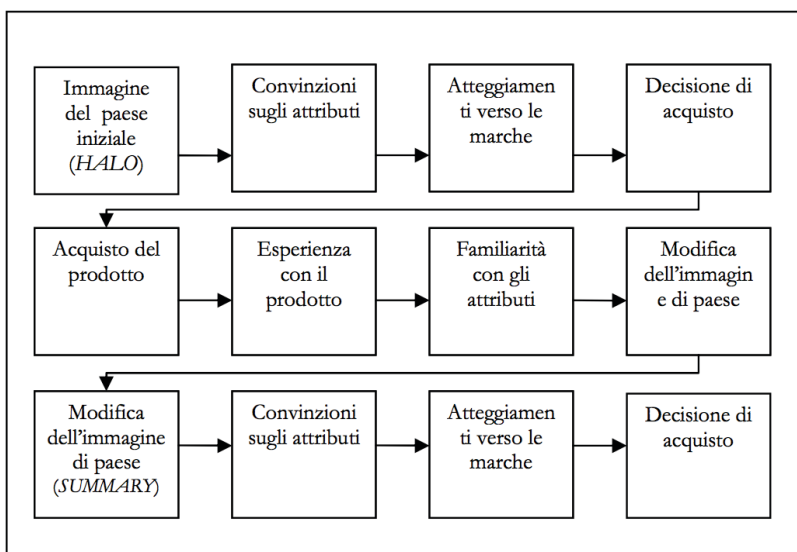
servizi. Al contrario, l'effetto sommario implica che l'immagine di paese sia basata su esperienze di acquisto e consumo di prodotti di quel paese già avute dal consumatore nazionale. In altri termini, l'immagine di paese agisce come un effetto alone in mancanza di familiarità con i prodotti di un paese estero. Man mano che acquistano esperienza, i consumatori entrano a contatto con le reali caratteristiche del prodotto o servizio estero e modificano ne modificano la country image che d'ora in poi agisce come effetto sommario per questi e altri brand.

I due effetti sono comunque fra loro collegati. Il modello "dinamico" (cfr. Figura 1) evidenzia l'azione congiunta e ciclica dei due effetti, pervenendo all'individuazione di tre fasi:

1. prima di qualunque familiarità, l'immagine di un Paese opera come un *alone* in grado di influenzare aspettative e convinzioni nei confronti degli attributi dei prodotti e, di conseguenza, gli atteggiamenti verso tali prodotti e marche;
2. in seguito all'acquisto, l'esperienza maturata permette di aumentare la familiarità con gli attributi e quindi di «aggiustare» l'immagine del Paese di origine del bene. Quanto più questa immagine si fonda su esperienze recenti tanto più funziona da sintesi;

3. la nuova immagine del Paese così maturata consente al consumatore di maturare nuove attese nei confronti degli attributi del prodotto.

Figura 1 – Effetto *alone* ed effetto sintesi: “modello dinamico”



Fonte: Jaffe e Nebenzahl (2001, p. 45)

Nell'ambito della ricerca d'informazioni volte alla formazione degli atteggiamenti nei confronti della country image, il modello dell'immagine di paese come combinazione dell'effetto alone e dell'effetto sommario mostra come “di fronte alla necessità di valutare prodotti sui quali hanno informazioni limitate, i

consumatori utilizzano la percezione dell'immagine paese per sviluppare un atteggiamento verso la marca. L'esperienza fatta con i prodotti fabbricati in un dato paese porta a rivedere l'immagine di quel paese quale produttore. Dovendo valutare nuovi prodotti in modo efficiente, i consumatori utilizzano l'immagine di paese così rivisitata per formulare un atteggiamento verso questi e altri prodotti e marche di quel paese” (Jaffe, Nebenzahl, 2008).

Quando appena descritto, fa emergere l'importante distinzione tra componente affettiva e componente cognitiva che insieme interagiscono nella determinazione dell'atteggiamento nei confronti di un paese. La dimensione affettiva si riferisce all'aspetto emotivo delle reazioni psicologiche che riflette la soggettività dell'individuo nel rapporto con beni e persone. Un atteggiamento particolarmente favorevole nei confronti di un prodotto di un paese come risultato di una serie di particolari condizioni fisiologiche, potrebbe spingere un individuo a valutare solo alcune caratteristiche del paese e a non percepirne altre. Gli aspetti cognitivi riguardano, invece, le caratteristiche oggettive del paese e del prodotto o servizi.

In questa sede, ciò che è importante rilevare riguarda l'interazione tra la sfera emotiva e quella cognitiva. Molti

ricercatori hanno dimostrato che tendenzialmente l'aspetto cognitivo precede quello affettivo sintetizzandone il processo nella sequenza concettuale *learn-feel-do*. Se questo si può verificare nei casi in cui la valutazione del paese riguardi atti di consumo a più elevato coinvolgimento psicologico, altre volte la sequenza può essere invertita generando il già citato effetto *alone*. Viceversa, se l'individuo non possiede una forte preferenza verso un Paese, si realizzano processi a basso coinvolgimento psicologico che si realizzano soltanto con una limitata capacità cognitiva. Nel caso in cui, invece, ad attivare il comportamento del consumatore sia soltanto l'aspetto emozionale, si è alla presenza di un modello cosiddetto esperienziale. In definitiva, ciò che ne emerge è che il consumatore postmoderno è sempre più orientato a vivere l'atto di consumo in conformità a sequenze dinamiche e interdipendenti di elementi razionali e cognitivi ed elementi irrazionali ed emozionali.

1.4. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI *COUNTRY OF ORIGIN* NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

Definire il concetto di CoO è diventato negli ultimi anni particolarmente difficoltoso a causa dell'intensificarsi di

dinamiche tipiche di un'economia sempre più globalizzata (Phau, Prendergast, 2000). L'incremento degli scambi commerciali internazionali, l'aumento della concorrenza tra paesi, il perseguimento di economie di scala e di costo, sono tutti fattori che hanno spinto le imprese multinazionali a rimodulare le proprie strategie produttive e di approvvigionamento in favore di una frammentazione delle attività in più paesi, sì da rendere sempre più difficile per il consumatore identificare l'esatta provenienza dei prodotti (Li et al., 2000; Phau, Chao, 2008).

Tale fenomeno ha dato origine ai cosiddetti *hybrid products*, beni cioè provenienti da due o più paesi, tra i quali non necessariamente è incluso il paese dove l'azienda risiede (Han, Terpstra, 1988; Hamzaoui, Merunka, 2006). La stessa espressione *country of origin*, che implicitamente assume che la fabbricazione e la progettazione avvengano in un unico paese, non può più essere intesa nella sua connotazione iniziale, avendo bensì una valenza di tipo multidimensionale, in grado di incorporare le differenti sfaccettature generate dai moderni processi produttivi.

Il costrutto *country of origin* viene quindi scomposto nelle seguenti parti: *country of design*, *country of assembly* e *country*

of manufacture (Chao, 1993, 1998; Dzever, Quester, 1999; Insh, McBride, 2004).

A prescindere dalla tipologia di classificazione adottata, emergono chiaramente le diverse dimensioni che contribuiscono a formare l'origine di un prodotto e che, una ad una, producono effetti diversi sulla percezione qualitativa dei consumatori durante il processo di valutazione (Li et al., 2000).

Ad ogni modo, nonostante tale ripartizione appaia di rilevante interesse, soprattutto alla luce del crescente ricorso delle imprese a processi di delocalizzazione produttiva, ancora non sembra esserci chiarezza su come essa influenzi le percezioni degli acquirenti (Nebenzahl et al., 1997).

1.4.1 L'IMPORTANZA DEL *BRAND* NELLA PERCEZIONE DEL CONSUMATORE: DAL COO AL *BRAND ORIGIN*

Uno dei temi più rilevanti negli studi contemporanei sul CoO è sicuramente la concettualizzazione del termine "origine". Come si è visto, con l'avvento della globalizzazione e con la conseguente tendenza delle imprese a frazionare il processo produttivo in più aree geografiche, l'origine di un prodotto è divenuta sempre più ambigua e difficile da definire, al punto che, talvolta, la stessa validità degli studi sul CoO è stata messa in

discussione (Phau, Prendergast, 1998). Esorcizzando una possibile erosione dell'effetto Coe nell'attuale scenario competitivo globale, è tuttavia necessario un ripensamento della sua natura e della sua evoluzione nel tempo per poter individuare un solido paradigma interpretativo del fenomeno.

Due sono le strade seguite nella recente letteratura per affrontare il problema (Andehn, Berg, 2011): la prima, identificabile come *deconstruction-strategy*, mira a scomporre l'origine di un prodotto in un insieme di sub-concetti che si occupano di spiegare singolarmente gli effetti sul consumatore; di tale strategia si è ampiamente discusso nel paragrafo precedente. La seconda, detta *association-strategy*, tende invece a considerare le associazioni fatte dai consumatori tra un prodotto, un servizio, un *brand* e il paese di origine. In questo secondo approccio il luogo fisico dove il prodotto è stato fabbricato, ideato o assemblato perde di importanza poiché ciò che conta davvero è la percezione del paese d'origine che risiede nella mente dei consumatori (*country of association*).

Detto in altri termini, un primo gruppo di ricerche focalizza l'attenzione sugli effetti della nazionalità del prodotto considerata come un attributo qualitativo dello stesso (indaga cioè sul processo cognitivo del consumatore), mentre un

secondo filone si concentra maggiormente sugli effetti dell'origine del prodotto così come percepiti nella mente del consumatore (sfera affettiva e normativa) (Dmitrovic, Vida, 2010).

Si è così sempre più affermata tra gli studiosi la convinzione della superiorità del *country of brand* rispetto al *country of manufacture*. Basandosi su quanto affermato dai sostenitori dell'*association-strategy*, la *brand image* sembra essere quella che meglio permetta di generare e trasmettere nella mente dei consumatori associazioni legate all'origine del prodotto (Papadopoulos, Heslop, 1993; Samiee, 1994; O'Shaughnessy, O'Shaughnessy, 2000; Josiassen, Harzing, 2008).

Si tratta peraltro di fare un passaggio concettuale ulteriore rispetto al considerare il semplice *country of brand* quale dimensione in grado di spiegare al meglio il fenomeno: il punto di vista delle indagini sul Coo deve cioè spostarsi dalla produzione al consumo (Andehn, Berg, 2011). In altre parole, non è tanto importante soffermarsi sull'esatto luogo di provenienza dell'azienda, poiché è plausibile che il consumatore non sia pienamente cosciente di ciò e basi piuttosto le scelte sulle sue personali convinzioni derivanti da esperienze dirette o indirette con il prodotto e con la sua marca.

Un contributo fondamentale in questo senso è stato dato da Thakor e Kohli (1996) che nel loro scritto hanno coniato il termine *brand origin*, definendolo come “*the place, region or country to which the brand is perceived to belong by its target consumers*”. I due studiosi hanno fatto notare come questa percezione può differire rispetto al luogo dove è stato costruito il prodotto cui è collegato quel determinato *brand*, o ancora dove ha sede l’impresa.

È noto come la percezione dei consumatori non sempre coincida con la realtà, e questo per vari motivi: ignoranza, scarso interesse, mancanza d’informazioni sufficienti sull’origine per una particolare marca, oppure volontà della stessa impresa che tenta di offuscare la provenienza dei propri prodotti quando questa può essere giudicata negativamente dal mercato.

Vi è pertanto un problema di *consumer awareness* (Samiee et al., 2005; Balabanis, Diamantopoulos, 2008; Samiee, 2010) che può tuttavia essere sfruttato a proprio vantaggio dagli operatori del marketing creando adeguate politiche promozionali e di comunicazione volte a rafforzare l’associazione tra prodotto di qualità superiore e immagine del *brand*, rendendo il *country of manufacturing* quasi irrilevante (Clarke et al., 2000).

È bene precisare tuttavia che, sebbene l'aspetto cognitivo stia perdendo d'importanza in un mondo globalizzato, la recente crisi economica ha accresciuto nei consumatori la consapevolezza dell'aiuto che possono dare all'economia domestica acquistando prodotti locali (componente normativa); in un ambiente di questo tipo, dunque, la gente è sempre più spinta a scegliere produzioni nazionali, rendendo il *country of manufacturing* nuovamente importante (Dmitrovic, Vida, 2010). Diversi sono gli strumenti adottabili per rafforzare tale associazione, al di là della classica etichetta del *made in* (O'Shaughnessy, O'Shaughnessy, 2000; Inch, Florek, 2009): l'inserimento nel nome del *brand* di forti suggerimenti circa la provenienza dell'impresa, come è il caso, ad esempio, di molte società del settore del trasporto aereo (Thakor, Lavack, 2003; Usunier, Cestre, 2007); l'adozione di immagini che simboleggiano nell'immaginario collettivo un particolare paese, come possono essere i colori o le forme stilizzate delle rispettive bandiere (Inch, Florek, 2009); la scelta, nel nome della marca, di una particolare lingua in grado di richiamare rapidamente il paese o l'area geografica di riferimento (Harun et al., 2011). Alcuni effetti sull'origine possono altresì essere evocati spontaneamente dai consumatori grazie all'associazione di un

paese a particolari categorie di prodotto, senza la necessità di alcuno sforzo da parte dell'operatore di marketing (es. la pasta per l'Italia e il sushi per il Giappone) (Usunier, Cestre, 2007).

Sempre con riferimento al tema della *consumer awareness*, una distinzione che viene spesso fatta dagli studiosi riguarda la confusione circa l'origine del *brand* in termini di locale *versus* straniero. Si parla in questo caso di *brand origin confusion* (Boc) e di recente se ne stanno studiando le implicazioni a livello di comportamento d'acquisto del consumatore (Zhuang et al., 2008). Sembra ormai acclarato come i consumatori dei paesi più sviluppati tendano a preferire le marche locali rispetto a quelle straniere (Albaum, Peterson, 1984; Netemeyer et al., 1991; Sharma, 2011), mentre nei paesi emergenti questa relazione s'inverte (Batra et al., 2000; Steenkamp et al., 2002; Wang et al., 2004; Sharma, 2011), specialmente per i *brand* appartenenti al settore del lusso (Zhou, Belk, 2004). Quando l'effetto Boc è elevato, le imprese possono trarre vantaggio da questa situazione per utilizzare dei *brand name* che rievochino, a seconda dei casi, un'origine locale o straniera (Zhuang et al., 2008).

Recenti studi hanno ulteriormente sviluppato il concetto di *brand origin* presentando un più evoluto paradigma nella valutazione dell'effetto Coe, chiamato *culture of brand origin*

(Cobo), che pone l'accento proprio sui fattori linguistico culturali (fonetici, morfologici, semantici, ...) apposti al *brand* per stimolare la percezione positiva delle persone che ne vengono a contatto (Lim, O'Cass, 2001; Harun et al., 2011). Secondo questo nuovo filone, pertanto, la linguistica applicata al *brand* ha un ruolo primario nell'indicare al consumatore l'origine del prodotto (Thakor, Lavack, 2003; Li, Shooshtari, 2003), poiché la lingua è considerata il cuore di ogni cultura. Tuttavia, oggi per le imprese riuscire a sviluppare un buon *brand name* da destinare ai mercati internazionali risulta una sfida sempre più complessa poiché richiede una profonda conoscenza dei sistemi linguistici adottati dalle molteplici culture presenti in tutto il mondo.

Altri interessanti filoni verso i quali la ricerca sul *brand origin* si sta ultimamente indirizzando comprendono studi sugli effetti dovuti ad un'associazione erronea tra marca ed effettivo paese d'origine del prodotto (Balabanis, Diamantopoulos, 2011), sugli effetti del CoO in seguito ad alleanze strategiche di *brand* (SBA) di tipo *cross-border* (Lee et al., 2011), sul rapporto tra *brand origin* e le dimensioni della *brand equity* (Hamazaoui et al., 2011), sulla capacità della *brand image* di contrastare gli effetti negativi del CoO (Chu et al., 2010).

1.4.2 UNA RIDEFINIZIONE DEI “CONFINI” DI RIFERIMENTO: DAL COO AL *PLACE OF ORIGIN*

Da questa come da altre *review* della letteratura nell’ambito del marketing internazionale, appare evidente come il tema dell’origine geografica, quale variabile estrinseca del prodotto in grado di influenzare le decisioni di acquisto del consumatore, abbia destato un notevole interesse da parte degli studiosi. Ciononostante, la quasi totalità delle ricerche ne ha analizzato gli effetti considerando l’origine esclusivamente a livello *country*, ossia di paese. Estremamente limitati e di recente realizzazione, invece, risultano i contributi pervenuti da alcuni autori che hanno esaminato l’effetto Coo da una diversa prospettiva, non limitata ai confini nazionali, ma estesa a nuove zone geografiche quali ad esempio aree regionali (Ittersum et al., 2003), distretti (Guerini, Uslenghi, 2006) o singole città (Lentz et al., 2006).

Sembra, dunque, che la tendenza sia quella di abbandonare il concetto di *country of origin*, per sostituirlo con un concetto più generale di *place of origin* (Poo) (Andehn, Berg, 2011), associato ad un’area geografica in grado di trasmettere nella mente dei consumatori immagini o emozioni utili a valorizzare il prodotto ad essa collegato.

La predominanza di studi che si concentrano sui paesi può essere facilmente spiegata dal fatto che ad essi, di norma, è legato un più vasto numero di associazioni rispetto a quanto si riscontra per città o altri *cluster* geografici. Spesso, infatti, l'immagine di un paese è talmente forte che si è soliti parlare di *super brand* (Kaynak et al., 2000). Inoltre, le nazioni giocano un ruolo chiave nel processo di categorizzazione e organizzazione mentale delle persone (Jaworski, Fosher, 2003). Un chiaro esempio che tende a confermare il maggior peso degli stati rispetto ad altre aree geografiche è quello che riguarda il settore alimentare: per questa categoria di prodotti, più che per altre, la salubrità degli alimenti è ritenuta una proprietà particolarmente importante; i consumatori tendono ad associare questa caratteristica alla modernità del sistema legislativo di un paese, il quale con più probabilità conterrà norme più stringenti sulla tutela della salute dei consumatori.

Se questa dunque è la regola, non si può escludere che vi siano delle eccezioni: delle importanti città, ad esempio, sono in grado di evocare molte più associazioni di quanto non possano fare alcuni stati. In questo senso è molto importante elaborare un modello che consenta di misurare e gestire al meglio gli effetti dell'immagine di nuove aree geografiche, in modo da garantire

alle imprese ivi localizzate un analogo e supplementare ruolo di avviamento rispetto all'immagine paese (Guerini, 2004).

1.4.3 L'ASSOCIAZIONE PRODOTTO-PAESE COME POTENTE FORMA DELL'EFFETTO COO

Sin dalle prime fasi di sviluppo degli studi sull'effetto Coo, alcuni ricercatori si resero conto che talune categorie di prodotto - se associate a un particolare paese - erano in grado di generare nella mente dei consumatori effetti sul paese d'origine particolarmente forti (Wang, Lamb, 1983; Kaynak, Cavusgil, 1983).

L'intensità di tale effetto sembra essere in grado di contrastare anche l'impressione negativa che l'opinione pubblica ha di un determinato paese, quando ad essere considerata è una particolare tipologia di prodotto ad esso legato. È il caso, ad esempio, del caviale iraniano, dei tappeti afgani o ancora dei sigari cubani.

Il fenomeno è conosciuto in letteratura come *product-country fit* (Roth, Romeo, 1992; Hamzaoui, Merunka, 2006) o anche come *product-country image (Pci)* (Papadopoulos, Heslop, 1993; Liefeld, 2004) ed è ritenuto una delle forme più potenti dell'effetto Coo, al punto da essere capace di trasformare

l'immagine di un paese generalmente percepita come molto negativa in un prezioso vantaggio competitivo per le imprese operanti in quello specifico settore (O'Shaughnessy, O'Shaughnessy, 2000; Pappu et al., 2007).

Per meglio comprendere l'origine di questo effetto, è utile analizzare distintamente i due livelli d'immagine paese (o *country image*) che lo generano (Jaffe, Nebenzahl, 2008; Mainolfi, 2010; Andehn, Berg, 2011). Un primo livello, di tipo "generale", è strettamente legato all'immagine complessiva di un paese derivante dal suo sviluppo economico, tecnologico, dal livello sociale e politico (Wang, Lamb, 1983; Laroche et al., 2005). Questa immagine, spesso indicata con il nome di *overall country image* (Oci) (Askegaard, Ger, 1998; Roth, Diamantopoulos, 2009), può essere altresì facilmente rappresentata attraverso degli indicatori economici, come ad esempio il PIL pro capite (Thanasuta et al., 2009). Il secondo livello, invece, deriva da un effetto "specifico" del paese di origine, risultato di un insieme di connessioni mentali tra la categoria di prodotto alla quale il bene appartiene e il relativo paese.

Non sempre è facile stabilire dove finisce un effetto e dove inizia l'altro; la Germania, ad esempio, gode di un ottimo effetto

“generale” del paese d’origine, legato al suo notevole livello di industrializzazione e all’elevata innovazione nella meccanica e nella tecnologia, ma possiede anche una “specificata” reputazione nel settore delle automobili dove la percezione qualitativa dei consumatori risulta ancora più alta rispetto a quella generale.

La *overall country image* influenza sicuramente l’immagine di una specifica categoria di prodotti, ma le percezioni devono essere considerate distintamente. Un’immagine paese molto positiva non garantisce lo stesso giudizio quando considerata come fonte di uno specifico sistema di offerta (Mainolfi, 2010). Ad esempio, l’immagine delle autovetture prodotte in Russia è significativamente inferiore all’immagine generale della Russia, mentre l’immagine della vodka russa è notevolmente superiore all’immagine generale del paese. Oltre all’idea complessiva che il consumatore ha del paese, è tuttavia importante che egli percepisca una certa coerenza (*fit*) tra paese e categoria di prodotto considerata, affinché il suo giudizio finale possa considerarsi positivo.

Le attuali ricerche in materia, peraltro, non sono ancora in grado di stabilire e misurare con precisione quanto dell’effetto Coe sia generato dall’immagine complessiva del paese e quanto da una più specifica relazione prodotto-paese (Andehn, Berg, 2011;

Brijs et al., 2011). In altre parole, mancano a tutt'oggi degli studi che propongano modelli capaci di valutare la significatività dell'immagine paese per la specifica categoria merceologica (Guerini, Uslenghi, 2006). È evidente, ad ogni modo, come l'effetto generato da una reputazione positiva posseduta dal paese per una specifica categoria di prodotto rappresenti uno dei più importanti vantaggi competitivi sfruttabili dall'impresa.

1.5. IL MODELLO DELLA *COUNTRY REPUTATION*

In conformità a quanto detto sin qui, non sembrano esservi più dubbi rispetto alla multidimensionalità del CoO in grado di rispondere alle esigenze di un consumatore che, in uno scenario di alta complessità di mercati e prodotti, necessita di uno strumento che semplifichi le scelte di acquisto senza ridurre l'efficacia delle sue scelte di consumo. Anche l'enfasi delle campagne *buy national* non compromette la validità del CoO, ma anzi induce il pubblico a conferire maggiore attenzione alla provenienza delle merci e, ovviamente, alle differenze tra un'offerta e l'altra (Papadopoulos, Heslop, 2002). Tuttavia, è bene rilevare che per essere considerato un indicatore ideale della qualità e dell'accettabilità di una specifica offerta non può basarsi esclusivamente sulla *country image*, intesa come

percezione del pubblico in uno specifico momento temporale, ma debba necessariamente rifarsi a un più ampio concetto di immagine che vede nella reputazione o *country reputation* di uno specifico Paese il vero criterio d'interpretazione dei differenti flussi esercitabili dal Coe sui giudizi degli stakeholder esterni.

Secondo alcune ipotesi di analisi, il modello della *country reputation* pone le sue radici sulla *resource based view* in tema di organizzazione d'impresa che considera la reputazione risorsa intangibile e strategica per la generazione di vantaggi competitivi dell'impresa. In altri termini, è possibile riscontrare numerose similarità tra un sistema paese e uno d'impresa tali da far mutare alcune considerazioni e analisi formulate in un'ottica di *corporate reputation* a favore del fenomeno della *country reputation*. Tra gli altri, l'approccio dello stakeholder management sembra il più adatto a cogliere la multidimensionalità del fenomeno della *country reputation* e a beneficiare dei contributi provenienti dalle diverse discipline (Mainolfi, 2010).

Secondo lo stakeholder management, la reputazione è definita come la percezione globale che gli stakeholder hanno verso il sistema paese riguardo ai diversi aspetti che designano le qualità

delle relazioni intrattenute con la nazione. La *country reputation* si può scomporre in quattro macro-aggregati:

- componenti di dotazione;
- ambiente economico;
- ambiente politico e istituzionale;
- ambiente sociale e culturale (cfr. Tabella 1).

Il primo ha natura strutturale e comprende le risorse fisiche, naturali e culturali che evidenziano la ricchezza economica dei fattori produttivi e la dotazione di abilità, competenze e conoscenze che descrivono le risorse umane presenti nel paese. Gli altri tre macro-aggregativi, invece, hanno natura sistemica. In particolare, l'ambiente sociale e culturale raggruppa l'insieme dei valori sociali e culturali che orientano le scelte d'acquisto. L'ambiente politico e istituzionale riguarda il sistema politico, amministrativo e legale del sistema paese dal quale emerge il ruolo del governo nella disciplina dei fattori sociali ed economici, delle infrastrutture socio-politiche, delle politiche industriali. L'ambiente economico, infine, è focus di questa analisi, in quanto è l'indicatore più importante della valutazione globale di un paese, non sottovalutando, tuttavia, le influenze attivabili tra i diversi ambiti che agiscono sulla formulazione della *country reputation* degli stakeholder esteri.

Tabella 1 – Elementi e componenti della *country reputation*

| Elementi | Componenti |
|--|---|
| <i>Componenti di dotazione</i> | Risorse fisiche, strutturali, urbanistiche Risorse naturali Risorse culturali Risorse umane |
| <i>Ambiente economico</i> | Tradizioni produttive Sviluppo economico Ritmo di sviluppo passato Stabilità economica Sistema finanziario Grado di competitività Orientamento all'innovazione Attività di ricerca Creatività e design |
| <i>Ambiente politico</i> | Grado di stabilità Sistema politico Tradizione politica Sistema partitico Sistema giudiziario Pratiche legali Sistema burocratico e fiscale Normative sugli investimenti |
| <i>Ambiente sociale e culturale</i> | Valori identitari Radicamento di norme, credenze, tradizioni Valori estetici Mercati etnici Subculture e minoranze Religione Cultura individualistica o collettivista Cultura specifica o diffusa Società mascolina o femminile |

Fonte: adattamento da Prakash Sethi S., *Elango B. (1999), p. 238*

Ciò che emerge da questo modello, è che la *country reputation*, al pari della *corporate reputation*, deve essere considerata come il risultato degli scambi informativi e di influenza sociale tra i

vari soggetti che interagiscono con gli ambiti caratterizzanti il paese. L'attrattività del paese determinerà la propensione a interagire o no con quel paese, mentre la reputazione determinerà le aspettative di una specifica categoria di stakeholder in relazione alle performance.

Non sono, dunque, esclusivamente fatti concreti a definire l'identità e la reputazione di un paese, bensì sono le percezioni e aspettative la vera chiave di volta del capitale reputazionale. La reputazione deve essere, quindi, concepita in termini percettivi, cioè come sistema di rappresentazioni mentali degli stakeholder relativamente allo status, al prestigio, al potere vantato dal paese nei diversi ambiti sopra menzionati che descrivono il sistema paese.

1.5.1. IL RAPPORTO TRA *COUNTRY REPUTATION* E *COUNTRY IMAGE*: UNA FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

La *country reputation* e la *country image* sono chiari indicatori del potere di una nazione. Tuttavia, sono concetti che non devono essere confusi l'uno con l'altro; si tratta, in effetti, di diversi aspetti del fenomeno del Coo. Essendo la reputazione, il prodotto delle immagini percepite in un periodo abbastanza lungo da consentire ai diversi pubblici di formulare un giudizio

ponderato sul sistema paese, essa è un fenomeno legato a una prospettiva dinamica. Indica il giudizio di valore sui diversi attributi che caratterizzano il sistema paese che evolve nel tempo, quale risultato di performance coerenti che si sono succedute nel tempo, rinforzate dalla comunicazione effettiva e globale, mentre la *country image* rappresenta, all'origine di questo processo, la raffigurazione mentale, immediata, che i pubblici esteri hanno del paese. La successione temporale di specifiche *country image* costituisce, perciò, il terreno su cui si erige il concetto strategico di reputazione che non può, dunque, essere interpretato come attributo statico, codificato rigidamente, come le radici della gerarchia sociale (Conte, Paolucci 2002).

Arrivati a questo punto, emerge la necessità di mettere in luce il legame tra *country reputation* e *country image* poiché fonte per il paese di vantaggio competitivo. Il rapporto è bidirezionale e innesca un circolo virtuoso capace di garantire alla nazione benefits tangibili. La reputazione aumenta tipicamente la propria riserva di fiducia se il succedersi nel tempo delle diverse *country image*, pur cambiando, non rinnega gli elementi di stabilità direttamente collegati all'identità della nazione. A sua volta, la *country image* acquista attendibilità e, di conseguenza,

l'opportunità di suggerire al mercato internazionale riflessioni sulle proprie decisioni di acquisto, quando la capacità di reputazione e di fiducia del paese riesce a condizionare positivamente i pubblici esteri. In altri termini, si tratta di un processo dinamico di trasformazione delle percezioni e della conoscenza individuale in giudizi condivisi dalla collettività. Inoltre, questi ultimi si fondano su diversi elementi molto interrelati come ad esempio, la tipologia di pubblico, le *country image* già depositate nelle menti del pubblico, le caratteristiche del sistema paese, il ruolo dei canali informativi e istituzionali nella propagazione della reputazione.

La reputazione, dunque, presuppone l'accumulo di elementi d'identità appartenenti alle diverse *country image* percepite. Senza dubbio le vicende attuali o recenti hanno una forte capacità di influenzare il giudizio dei pubblici esteri rispetto all'abilità di un paese di non tradire le attese verso esso riposte, ma è pur vero che la reputazione si fonda sulla storia di un paese e non può essere, perciò, modificata rapidamente, essendo legata a giudizi e opinioni acquisite e sedimentate, anche passivamente, nell'immaginario della collettività.

1.5.2. IL RUOLO DEL *COUNTRY BRANDING* NELLA GESTIONE DELLA *COUNTRY REPUTATION*

Nonostante la crescente importanza del tema della *country reputation* e con essa la consapevolezza delle autorità governative della sua gestione, molti paesi dimostrano tuttora di incontrare delle difficoltà nell'attivare un processo di governo delle principali criticità che questo comporta. Il governo dovrebbe acquistare a pieno il ruolo di coordinatore delle politiche di *country branding* poiché in grado di legittimare gli interessi nazionali a livello internazionale, sostenere l'unità nazionale, far ottenere dei benefici economici e finanziari ai sistemi di offerta che operano nei mercati globali.

Il *country branding* appare una modalità concreta per assicurare un'identificazione unica e distintiva, evidenziando i significati, i miti che, più degli altri, riferiscono dell'identità sociale e competitiva del paese. Con la sua capacità di assemblare in modo creativo elementi della tradizione e dell'innovazione, ideologie economiche e sociali, istanze nazionali e estere, il brand nazionale appare uno strumento preventivo di gestione, coordinamento e controllo della componente reputazionale (Mainolfi, 2010). Simon Anholt (2003), considerato il primo studioso di *country branding*, sostiene che un paese dovrebbe

gestire tale componente reputazionale attraverso la creazione di un brand globale che sarebbe in grado di attivare un circolo virtuoso di promozione reciproca di brand e nazione. In altri termini, il paese promuoverà il brand e, a sua volta, il brand promuoverà il paese, alimentando così il patrimonio reputazionale.

A tal proposito, lo studioso ha individuato un processo in quattro fasi. La prima fase (*evaluation*) fa riferimento alle attività di valutazione al fine di verificare le percezioni attuali del paese da parte degli stakeholder locali e internazionali. Le metodologie di misura del livello di reputazione a livello mondiale sono il *Nation Brand Index* (NBI) o il *Country Brand Index* (CBI). La seconda fase (*training*) prevede la definizione di una vera e propria strategia di branding da parte degli stakeholder del settore pubblico e privato. Con il terzo step, si precisano la *brand essence* e la *brand identity* del progetto.

In altri termini, a titolo di esempio, si decide di attribuire al *megabrand* Italia i caratteri di stile, design, creatività e sensualità sulla base dell'analisi delle percezioni degli stakeholder nazionali ed esteri e di definiscono gli attributi, i vantaggi, i valori e la personalità del sistema paese. Ultima fase del processo è l'*internal branding*. Attraverso questo stadio, si

ricercano la partecipazione e il consenso delle comunità locali con l'obiettivo di ricercare un clima positivo e promuovere un atteggiamento di coerenza e compatibilità con la strategia di *branding*. Adottare politiche strategiche di gestione della reputazione e dell'immagine del paese sembra, dunque, essere diventata una vera e propria necessità per l'organo di governo. Il *country branding*, all'interno di un più ampio disegno di *country reputation*, deve oggi inevitabilmente tradursi in valore aggiunto per un sistema paese capace di dotarsi degli strumenti necessari alla tutela degli interessi nazionali con quelli del mondo degli affari e della società civile.

1.5.3 IL VALORE ECONOMICO DELL'IMMAGINE PAESE

Quanto discusso nei precedenti paragrafi è di fondamentale importanza per individuare criteri di misurazione che cercano di valutare l'atteggiamento dei pubblici esteri verso un particolare paese. Tuttavia, le argomentazioni potrebbero risultare incomplete poiché non si è fornita alcuna misura delle conseguenze economiche di questo atteggiamento. Intuitivamente si potrebbe dire che un paese che ha un'immagine migliore di altri, in particolar modo giacché fonte di un particolare prodotto, ha anche un vantaggio comparato che

dovrebbe tradursi in valore economico, e viceversa. In verità, il tema è più complesso di quanto, a livello intuitivo, si possa credere. Stimare il valore economico di un paese è indispensabile per definire adeguate politiche di localizzazione produttiva e di promozione della sua immagine.

Il punto di partenza di quest'analisi è la definizione del concetto di *brand equity* o valore di marca. Analizzando i contributi della letteratura, si scopre immediatamente che sono l'impresa e il consumatore a essere focus dei principali contributi sul tema dell'immagine. Gli studiosi Aaker e Keller hanno gettato le basi concettuali per la maggior parte della ricerca successiva. Aaker (1997) definisce il *brand equity* come “una serie di attività e passività ... associate [a una marca], al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore da un'azienda e acquistano dai consumatori”. Keller (1993) concettualizza il *brand equity* dal punto di vista del singolo consumatore, del suo bagaglio di conoscenze in termini di notorietà del nome (*brand awareness*) e immagine di marca e delle implicazioni delle stesse nelle strategie di marketing. Egli definisce il *brand equity* come l'effetto differenziale della conoscenza e dell'immagine della marca sulla reazione del consumatore al marketing della marca. La letteratura propone, inoltre, il processo di definizione

operativa del *brand equity*. Tale processo si distingue in due fasi: la prima consiste nello specificare le dimensioni del *brand equity* e la seconda nello sviluppo dei criteri di misurazione per queste dimensioni. Le dimensioni identificate da Aaker sono la notorietà del nome, i valori associati alla marca, la qualità percepita, la fedeltà alla marca. Esse riguardano le percezioni dei consumatori riguardo agli attributi di prodotto, i benefici percepiti e l'atteggiamento verso la marca che influenzano, a loro volta, il comportamento del consumatore, in altri termini le reazioni agli stimoli di marketing, quali ad esempio il prezzo. Keller suggerisce molteplici criteri di misurazione diretti e indiretti di queste dimensioni. Di particolare interesse, è il differenziale di prezzo: Aaker afferma che tale misura è con buone probabilità la migliore poiché tutti i fattori che contribuiscono a aumentare o diminuire il *brand equity* influenzano anche il differenziale di prezzo.

Si possono ora estendere i concetti appena proposti sul tema della *brand equity* dal binomio prodotto-marca al binomio Paese-marca. Papadopoulos (2002) sostiene che i paesi sono simili alle imprese: “un paese è una grande impresa che produce molti prodotti, non un singolo prodotto”.

Considerando dapprima l'impatto della *country image* a livello di prodotto o servizio, si può affermare che se l'immagine di paese quale fonte di un particolare prodotto è molto favorevole, questo avrà un impatto positivo sull'immagine di marca e sul *brand equity*. In secondo luogo, considerando la recente tendenza al *place branding*, si può considerare il nome di un paese un vero e proprio marchio associato ai prodotti. Di conseguenza, l'immagine di Paese si traduce direttamente nel *country equity* che porta, a sua volta, valore al paese a livello di pubblico estero, definito come il differenziale di valore per il consumatore che si crea dall'associazione di un paese a un determinato prodotto. Il *country equity* conduce anche al valore di paese a livello di nazione, pari alla differenza tra il valore complessivo di tutti i beni e i servizi prodotti in un paese e il valore che tali prodotti avrebbero avuto se fossero stati prodotti altrove.

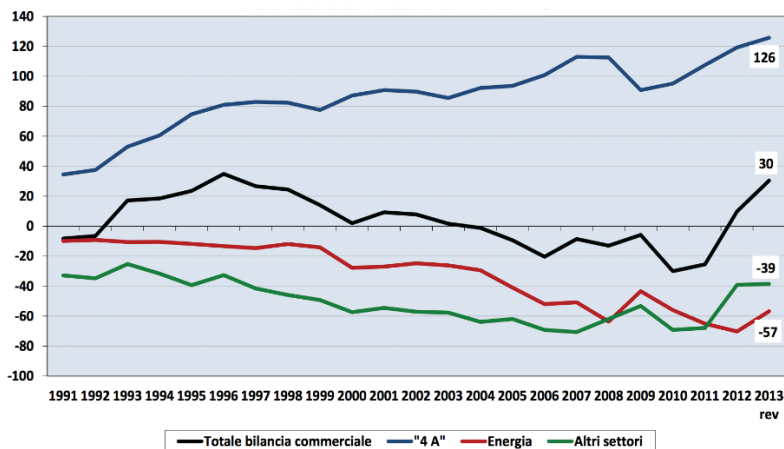
1.6 LO SVILUPPO DEL *MADE IN ITALY*: DA INDICAZIONE DI ORIGINE A *COUNTRY MEGABRAND*

L'anima del *made in Italy* ha sicuramente origini antiche, ma il fenomeno industriale comincia ad affermarsi negli anni 60, periodo in cui la classe dirigente dell'epoca decise di investire in

settori quali quello chimico e siderurgico al fine di recuperare il gap rispetto agli altri paesi europei. In quegli anni, infatti, il modello di sviluppo di riferimento prevedeva una penalizzazione dei settori tradizionali in favore dei settori innovativi del farmaceutico e del petrolchimico in cui l'Italia avrebbe dovuto conquistare una posizione di assoluto rilievo.

Nonostante una simile politica dirigista dello Stato, il fenomeno economico spontaneo dei settori tradizionali, del Nord-Est e dei distretti, si stava affermando in modo sempre più dirompente. Il *made in Italy* manifatturiero, incentrato sui settori tradizionali ha trovato il periodo di massima affermazione a livello internazionale negli anni novanta in cui tutto il mondo manifestava piena ammirazione per le produzioni manifatturiere italiane. Da quel momento in poi l'immagine e l'appeal del *made in Italy* sono cresciute gradualmente e in modo costante tanto da conseguire posizioni di leadership in molti settori: dall'abbigliamento alle calzature, dall'oreficeria all'occhialeria, dalle macchine utensili ai vini e ai prodotti tipici della "dieta mediterranea". Bastano soltanto poche cifre per cogliere l'effettiva rilevanza del fenomeno manifatturiero italiano (cfr. Figura 2).

Figura 2 – Il contributo delle 4A del *made in Italy* al saldo della bilancia commerciale italiana 1991-2013



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat (2014)

Alcuni osservatori sostengono che il commercio estero italiano sia limitato in quanto legato alla presenza “precaria” in nicchie di mercato giudicate ormai mature. Tale considerazione è, inoltre, supportata dalla convinzione che il tessuto distrettuale del *made in Italy* sia caratterizzato da una presunta debolezza tecnologica, riconducibile ad una scarsa tensione all’innovazione, che ne compromette il miglioramento delle performance nel mercato globale. In realtà, occorre rilevare che le nicchie presidiate a livello internazionale dalle pmi italiane – considerate a livello aggregato – fanno emergere un universo di

assoluto rilievo che, seppur contraddistinto da settori maturi, presenta margini di manovra e di rinnovamento non trascurabili. Inoltre, con riferimento alla ricerca e sviluppo, le pmi italiane stanno recuperando terreno in molti settori di punta (chimica-farmaceutica, biotecnologie, elettronica-informatica, aerospazio, telecomunicazioni, nuovi materiali), in cui il ritardo tecnologico è da imputarsi non tanto ad una scarsa consapevolezza, quanto piuttosto ad alcune scelte mancate di politica industriale e ad occasioni perse dai grandi gruppi imprenditoriali. Nel corso degli ultimi anni, infatti, l'industria del *made in Italy* si è rafforzata in diversi comparti puntando sulla qualità e producendo innovazione, anche in comparti produttivi nel cuore della *green economy*.

Per Rullani (2000) il *made in Italy* è interpretabile come un macro-aggregato di settori eterogenei, contraddistinti principalmente dalla presenza di distretti ed imprese operanti sul territorio nazionale. Lo studioso enfatizza il legame del tessuto produttivo con il contesto territoriale di riferimento, giudicato la risorsa più rilevante ai fini dell'attivazione del processo di creazione di valore

Anche Becattini (1989), l'economista italiano che negli ultimi quarant'anni ha studiato i sistemi locali distrettuali e le

interdipendenze tra economia, società e valori del territorio, rileva come il *made in Italy* trovi le sue origini proprio nelle realtà distrettuali in quanto specializzate nella produzione di beni del *made in Italy* in modo diretto ed indiretto. Il sistema produttivo e imprenditoriale italiano ha generato forme originali di sviluppo, palesatesi nei distretti industriali, nei sistemi locali di piccole e medie imprese, che in vario modo e forme caratterizzano il territorio nazionale.

Anche la tesi centrale di Granelli e De Biase (2004) è che “il successo del Made in Italy” trova origine dall’esperienza artigiana, antica e radicata in alcuni territori dove la specializzazione produttiva ha dato vita, nel corso del tempo, ad una organizzazione del tutto peculiare. Quasi i due terzi dell’output e dell’export provengono, infatti, da aree distrettuali, o comunque specializzate, ricadenti in ambiti territoriali molto circoscritti. Secondo Fortis, per *made in Italy* è da intendersi l’insieme dei settori operanti nelle aree dell’abbigliamento-moda, dell’arredo-casa, dell’automazione-meccanica e degli alimentari e bevande¹. Analizzando le diverse interpretazioni del

¹ Gli elementi distintivi delle quattro “A” dell’eccellenza manifatturiera sono da rinvenirsi nel collegamento delle relative produzioni industriali con le specializzazioni tradizionali di tipo artigianale, nell’abilità di lavorare le materie prime, connotandole e arricchendole anche sotto il profilo qualitativo (p.e. design, qualità e innovazione). Cfr. Fortis M. (2007), *Made in Italy* e

fenomeno *made in Italy*, emerge chiaramente che il fattore di distintività è la forte connessione tra prodotto e territorio.

In questa prospettiva il dibattito sul *made in Italy* può essere interpretato come un processo di definizione di identità alla ricerca di un giusto equilibrio tra ambito tecnico-economico e componenti socio-culturali (Corbellini, Saviolo, 2004).

Si può constatare come attualmente la ricerca dell'identità competitiva del *made in Italy* sia sospesa tra due modalità. La prima tende a dare al concetto un'interpretazione restrittiva per cui *made in Italy* è soltanto ciò che è completamente italiano. La seconda, invece, conferisce al *Made in Italy* un valore prevalentemente strumentale. *Made in Italy* è, dunque, tutto ciò che viene percepito dal mercato come italiano, fatta eccezione per i fenomeni imitativi e di contraffazione. Entrambe le impostazioni presentano, però, dei limiti rispetto alle dinamiche di mercato. La prima – definibile riduzionista – enfatizza in modo assoluto il legame con il territorio, trascurando il contributo che altre culture e sistemi territoriali possono fornire alla distintività del *made in*. Questa visione può compromettere

interesse nazionale, Atti del Convegno: "L'industria è un cardine dell'identità italiana", Aspen Institute Italia, 12-14 ottobre, Siracusa; Ciasullo M.V. (2004), Declino e rilancio del *Made in Italy*: il ruolo della media impresa, Giappichelli Editore, Torino, p. 9.

i tratti essenziali del mercato, quali la differenza, il confronto, l'innovazione, sino ad una marginalizzazione. La seconda posizione, invece, può condurre ad un affievolimento del valore distintivo del territorio, valorizzando oltremisura gli effetti derivanti dall'applicazione di strategie di marketing a respiro internazionale (Barnabò, 2006).

I recenti orientamenti a livello governativo sembrano, però, premiare la logica riduzionista, difatti, la legge n. 99 del 2009 (Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese) in vigore dal 15 agosto 2009 vieta l'uso di marchi italiani sui prodotti del tessile-abbigliamento non originali del nostro Paese. L'obiettivo è quello di salvaguardare il sistema produttivo attraverso la tracciabilità delle merci. L'originarietà del marchio implica l'obbligo di produrre nel nostro Paese, tale condizione può tramutarsi in un ostacolo alla libera concorrenza non soltanto in termini di perdita di competitività - produrre in Italia significa sostenere necessariamente costi più alti -, ma anche di vantaggio per le merci straniere. Difatti, il provvedimento impone regole rigide per gli operatori italiani, avvantaggiando, invece, le imprese straniere che continuano ad avere margini di manovra più flessibili per ciò che concerne l'etichettatura. È pur vero che la tutela del *made in Italy* ha

vissuto un notevole travaglio normativo e giurisprudenziale, derivante dell'esigenza di difendere il mercato nazionale dall'invasione di merci "false", e allo stesso tempo, di garantire la libertà imprenditoriale, ossia la possibilità di terziarizzare parte della produzione eventualmente all'estero, garantendo determinati standard qualitativi, senza essere per questo criminalizzati e penalizzati². Sta di fatto che l'orientamento della recentissima legge n. 99/2009 non lascia più dubbi circa il passaggio da un concetto di origine in senso imprenditoriale ad uno più strettamente geografico. Sebbene tale impostazione aiuti a risolvere i dubbi interpretativi di natura giuridica, grazie all'affermazione di una notorietà "Made in Italy" strettamente legata alla provenienza italiana, restano ancora diversi interrogativi circa l'effettiva tutela del patrimonio italiano nei

² La legge n. 350 del 2003 (legge finanziaria 2004) lasciava, tuttavia, ancora troppo vaga la definizione di prodotto etichettato "Made in Italy", stabilendo che la dicitura, oltre ad identificare prodotti interamente realizzati sul suolo italiano, si riferiva anche a merci prodotte o fabbricate all'estero che hanno, però, subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale in Italia, economicamente giustificata ed effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un nuovo prodotto o abbia rappresentato una fase importante del processo di lavorazione. Quest'ultima interpretazione ha dato vita a numerose controversie circa l'esatta identificazione di "trasformazione o lavorazione sostanziale" per cui più volte è dovuta intervenire la Corte di Cassazione. Cfr. Editoriale (2006): "La tutela del "Made in Italy" dopo la sentenza nr. 2648/06 della Corte di Cassazione: considerazioni generali e ricadute nell'ambito delle produzioni alimentari alla luce delle norme e della giurisprudenza comunitaria", in *Diritto e Diritti*, Rivista giuridica elettronica, in www.diritto.it, download del 12.09.2009; Editoriale (2007): "Promozione e tutela del Made in Italy", Servizio Studi della Camera dei Deputati, in www.camera.it, download del 12.09.2009.

mercati internazionali. Si ritiene che soltanto una visione intermedia, ossia di una equilibrata combinazione tra la dimensione cosiddetta riduzionista e la dimensione che pone al centro le strategie di marketing possa garantire una connotazione distintiva efficace del *made in Italy*, capace, cioè, di assicurare un posizionamento competitivo a livello globale. Tale mediazione consente, infatti, di non cadere nella trappola di un localismo radicale o, diametralmente, nella neutralizzazione del valore del territorio.

Sicuramente il *made in Italy* è espressione diretta di talenti artigiani, ma è anche espressione di capacità gestionali, di progettazione e di combinazione originale di fattori di distintività, o ancora di capacità di sviluppare marchi internazionali. Il mercato internazionale percepisce, senza confusione, l'italianità sia in un prodotto di design sia in un prodotto hi-tech a prescindere dal luogo di effettiva produzione del bene.

Beccatini (1998) afferma che il *made in Italy* è percepito come una commodity complessa in cui convergono funzionalità d'uso, estetica, design, richiami ai luoghi di produzione, ossia a quella combinazione unica di fattori produttivi, sociali e culturali del territorio, spesso frutto della produzione distrettuale. Al *made in*

Italy si attribuiscono tipicamente lo stile, la raffinatezza, il buon gusto, la capacità di fare tendenza; in generale, si può dire che il caso italiano è un esempio di coevoluzione di territori e d'impresе capaci di fare network nella costruzione di un modello produttivo specializzato e distintivo. L'esigenza di delimitazione territoriale è un elemento tipico dei sistemi di offerta in cui il legame indissolubile tra produzione e territorio ne rappresenta un fattore esistenziale.

Nonostante emerga chiaramente dalle diverse interpretazioni del fenomeno che il fattore di distintività del *made in Italy* sia la forte connessione tra il prodotto e il territorio, il marchio Italia si considera capace di avere delle valenze positive che vanno oltre la sola identità territoriale in senso stretto.

Confermando, così, l'assenza di scontro tra spazio fisico (territorio) e spazio culturale (in cui il legame con il territorio ha natura immateriale), è da considerare eccessivamente limitativo l'utilizzo del *made in Italy* in chiave esclusivamente territoriale. Il forte legame tra il saper fare ed il territorio - che si realizza nel caso di produzioni interamente realizzate in Italia - caratterizza sistemi di offerta di nicchia o di altissima gamma, ma i mercati internazionali sono raggiunti e presidiati anche mediante politiche di gamma caratterizzate da un allungamento verso il

basso, ossia verso segmenti medi (Barnabò, 2006).

Il marchio *made in Italy* non rappresenta soltanto il risultato dell'etichettatura ai fini della riconoscibilità agli occhi del consumatore, ma diventa – da qualsiasi punto lo si osservi – un sistema complesso capace di evocare i vantaggi dei sistemi di offerta, di comunicare valori e di conferire personalità alle “creazioni” nazionali, approntate per un'audience globale. Queste riflessioni fanno emergere la natura multi-dimensionale del *made in Italy* che segna la metamorfosi da mera etichetta a *global brand* capace, grazie al suo potere evocativo, di entrare in contatto, in modo a dir poco automatico, con gli *identity maker* transnazionali. Il *made in Italy* ha acquisito un valore tale da renderlo equiparabile ad una marca globale per la sua natura connotativa, legata a significati e valori tipici ed unici (Vescovi, Gazzola, 2007).

Il brand Italia, in un'ottica di *country branding*, può essere considerato senza ombra di dubbio un megabrand (Fan, 2006) – al pari degli Usa e della Francia – la cui immagine pubblica è talmente potente, positiva e pervasiva che può far leva sugli attributi ed i vantaggi di un sistema di valori e socialità che riscuote di per sé un consenso positivo presso l'audience internazionale.

Un *country brand* “può essere qualificato *megabrand* quando la sua riconoscibilità a livello internazionale è forte e pervasiva al punto da tramutarsi in una vera *brand equity*, capace di estendere il proprio valore ai diversi ambiti in cui è scomponibile il sistema paese. Il *country brand* rappresenta una modalità strategica a disposizione dell’organo di governo del paese che consente di superare la semplice logica dell’indicazione di origine per guadagnare la prospettiva dell’identità territoriale, ossia della rappresentazione all’esterno delle componenti del patrimonio economico e socio-culturale del paese. Il *megabrand* è un *country brand* che può far leva su di un processo di accumulazione di risorse fiduciarie e reputazionali tali da poter favorire un più immediato accreditamento presso i pubblici internazionali in termini di familiarità, credibilità e appeal” (Marino, Mainolfi, 2013, p. 8).

Gli elementi espressivi di un *megabrand* possono essere ricondotti a quattro sfere principali suddivise in base alla natura delle qualità del brand (di contesto ed intrinseche) e alla relazione con la categoria di settore o ambito di riferimento. Sicuramente le qualità di contesto espresse da un *megabrand* sono riconducibili a fattori ereditari che rendono alcune produzioni nazionali particolarmente attraenti in virtù di una

lunga tradizione, caratterizzata da performance estremamente positive, ad esempio le classiche quattro “A” del *made in Italy*. La componente ereditaria di un *megabrand* nazionale rappresenta il fulcro intorno a cui si sviluppa una rete di influenze reciproche tra la marca Paese e i diversi brand nazionali che, in virtù della loro appartenenza ai settori dotati di “pedigree”, possono costruire progetti di *branding* particolarmente ambiziosi, muovendosi in un clima di consensi favorevoli (Anholt, 1999). Sempre con riferimento ad aspetti collegati a determinati settori, un *megabrand* è, inoltre, sinonimo di specifiche caratteristiche intrinseche in termini di prevedibilità e garanzia di qualità che aggiungono valore fiduciario alle sue diverse espressioni e manifestazioni, p.e. dall’organizzazione di un evento, sino, naturalmente, ai sistemi di offerta. L’origine, al pari del *pedigree*, è un tratto genetico del *megabrand* che gli deriva da variabili ambientali, territoriali, culturali e socio-economici che gli hanno consentito nel tempo di essere associato a determinati valori, caratteri, simboli. L’aspetto legato alla *promise* fa riferimento alla capacità del brand di incorporare al suo interno istanze legate all’ambiente sociale, ambientale, etico e comportamentale, facendosi portavoce di un sistema di valori che, riflettendo l’identità

culturale del paese, getti le basi per l'attivazione di relazioni proficue con i vari gruppi di stakeholder. Le componenti intrinseche (*quality* e *promise*) traducono l'aspetto fiduciario della relazione tra *brand* e *audience*, rimandando alle aspettative nutrite dal pubblico verso le performance realizzabili dal Paese.

CAPITOLO 2. *CULTURAL HERITAGE* E VALORE DELLA CULTURA IN ITALIA

2.1 CULTURA, CAPITALE CULTURALE E *CULTURAL HERITAGE*

Negli ultimi decenni è sensibilmente cresciuta l'importanza della cultura e della creatività per lo sviluppo dei sistemi economici e sociali (Caves, 2000; Florida, 2004; Throsby, 2005; 2010; Towse, 2011). Numerosi rapporti di ricerca nazionali e internazionali hanno evidenziato il forte peso economico dell'industria culturale e creativa in Europa e nel nostro Paese (Napolitano, 2015). *L'economia della cultura* – generata dalle industrie culturali e creative che ruotano intorno al patrimonio culturale – produce una ricchezza pari a 78,6 miliardi, circa il 5,4% del Pil nazionale (Symbola-Unioncamere, 2015); se si includono oltre alle bellezze della storia (il patrimonio artistico e culturale) e della natura (i paesaggi e i centri storici), anche i settori ad alto contenuto di cultura e creatività (quali, ad esempio, le imprese artigiane, il turismo, l'industria del gusto, la moda), secondo un recentissimo studio, la cosiddetta *economia della bellezza* incide per circa il 16,5% del Pil nazionale per un valore di 240 miliardi di euro (Prometeia, 2015).

Elevatissimo e in crescita il valore della produzione di cultura e

parimenti elevata e sempre più diffusa l'attenzione di studiosi e *policy maker* alle interrelazioni tra la produzione culturale, la creatività e l'innovazione, aspetti strettamente interconnessi e strategici per il nostro Paese (Caliandro e Sacco, 2011).

La creatività è un complesso processo d'innovazione, che utilizza risorse culturali, congiuntamente ad abilità, idee e processi produttivi (Commissione Europea, 2006) e che si fonda sul patrimonio immateriale di cultura e conoscenza sedimentato nei contesti locali. Molteplici gli esempi che testimoniano l'ingente valore economico aggiunto dalla creatività e dalle sue componenti culturali; tra essi il design è certamente il più significativo ed esaustivo. La creatività culturale, insieme all'innovazione tecnologica e alla *governance*, ha acquisito una posizione di primo piano per la competitività urbana del XXI secolo (Hall, 2000).

La dimensione creativa si serve, dunque, della dimensione culturale poiché la maggior parte del valore aggiunto prodotto dalla creatività è proprio il risultato di stimoli che hanno origine nella sfera culturale (Throsby, 2008).

Tre le sfere in cui la creatività si declina nei processi di creazione e produzione di cultura (Santagata, 2009; 2014), la prima riguarda il patrimonio storico e artistico di un Paese: il capitale

culturale ereditato dalle passate generazioni e la produzione culturale delle generazioni presenti; la seconda fa riferimento alla produzione dei contenuti delle industrie culturali che offrono beni e servizi ad alto contenuto simbolico e intellettuale; la terza trova manifestazione nella cosiddetta cultura materiale tramandata attraverso le generazioni che, come noto, è espressione del territorio e della comunità: il design industriale, la moda, l'artigianato e l'industria del gusto – i principali settori del *made in Italy* – si fondano appunto sull'esperienza storica, sui saperi accumulati e sedimentati nei territori e nella storia.

Cultura e creatività rappresentano notoriamente, soprattutto per il nostro Paese, una leva formidabile per il successo dei territori e delle imprese nei mercati internazionali (Della Lucia, 2014; Franch *et al.*, 2014; Napolitano, 2015): come si legge dal Libro Bianco sulla Creatività (Santagata, 2009, p. 13) si tratta di «un binomio indissolubile, un meccanismo di successo che può posizionare il Paese in un passaggio strategico del processo internazionale di globalizzazione». Cultura e creatività sono i nuovi fattori dello sviluppo locale non solo per il loro peso economico ma, soprattutto, per il contributo offerto alla diffusione del capitale simbolico e dell'immagine dei territori e delle imprese che in essi trovano ospitalità e per il ruolo svolto

come preconditione dell'innovazione (Santagata, 2014; Della Lucia, 2014).

Sono fattori critici per la crescita economica e lo sviluppo internazionale dei territori, – in particolare delle città e delle regioni – delle imprese e dei sistemi di imprese (distretti e reti), poiché in grado di attivare processi sistemici di innovazione – che pongono l'uomo al centro dello sviluppo (Caliandro e Sacco, 2011) – e di promuovere investimenti in capacità e competenze cognitive, favorendo la generazione di distretti ed atmosfere creative (Santagata, 2014).

Cultura e creatività non sono, dunque, solo intimamente associate al patrimonio storico e artistico ma sono parte integrante dell'identità intangibile dei territori e del tessuto imprenditoriale, come testimonia nel nostro Paese la particolare configurazione dei settori del *made in Italy*.

In tale prospettiva, sempre più le imprese e i territori si trasformano da produttori di beni e servizi a produttori di esperienze e storie, coinvolgenti ed emozionanti, strettamente ancorate ai valori e all'identità collettiva. Le radici culturali e la tradizione locale rappresentano contenuti che il consumatore postmoderno ricerca in maniera costante e crescente.

Decisivo è, dunque, il legame tra la cultura, la creatività e

l'identità collettiva. Il binomio virtuoso cultura e creatività spiega, infatti, il capitale reputazionale senza eguali costruito negli anni dall'industria italiana, fondato su abilità artigianali, ingegno caratteristico dei luoghi e delle persone, creatività e talenti.

L'immagine del *Bel Paese* percepita all'estero, come di recente sostenuto dal direttore dei Musei Vaticani, è un moltiplicatore eccezionale del successo dei nostri prodotti sul mercato globale (Paolucci, 2010, pp. 64-65): *“dietro ogni paio di scarpe e ogni macchina utensile, dietro ogni gonna e ogni cintura venduti a Sidney o a Vancouver, a Tokyo o a Los Angeles, ci sono le colline del Chianti e il mare di Taormina, i Botticelli degli Uffizi e gli affreschi di Michelangelo. Se mai potesse essere calcolato il “valore aggiunto” veicolato dall'immagine dell'Italia dei Beni Culturali, affidato all'immateriale suggestione che la italiana “camera con vista” sul miracolo di arte, vita, natura armoniosamente coniugate esercita sul popolo dei consumatori in tutto il mondo, ci accorgeremmo che si tratta del contributo di gran lunga più importante portato all'economia del nostro Paese”*.

Nonostante il sistema economico italiano presenti numerosissimi esempi di imprese che hanno basato le proprie

strategie di marketing internazionale sulla valorizzazione degli attributi dell'identità nazionale connessi alla cultura e alla creatività e di territori che hanno fondato il loro successo sulla valorizzazione del patrimonio culturale, allo stato attuale la letteratura manageriale non ha dedicato adeguata attenzione ai profili strategici ed alle modalità operative di definizione e implementazione di tali strategie nel nostro Paese. Un gap analogo si riscontra anche nell'ambito della letteratura internazionale; in particolare gli studi sulla *country image* e sul *country of origin effect* hanno attribuito poca enfasi all'utilizzo di variabili connesse alla cultura nei modelli di valutazione dell'influenza dell'immagine Paese sul comportamento del consumatore estero. Tali studi, inoltre, hanno colpevolmente trascurato il punto di vista dell'impresa, concentrandosi quasi esclusivamente sulla prospettiva del *consumer behavior* (Mainolfi *et al.*, 2015a).

2.2 CULTURAL HERITAGE: UN COSTRUTTO MULTIDIMENSIONALE

È, dunque, oramai opinione condivisa che la cultura contribuisce a creare sviluppo economico e sociale, fungendo da catalizzatore dello sviluppo locale, generando redditività dalla valorizzazione

delle risorse, rafforzando il capitale sociale e, soprattutto, promuovendo lo sviluppo umano (Napolitano, 2015). Da cui l'affermazione del concetto di capitale culturale quale «modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo» (Throsby, 2005, p. 73).

Seguendo uno dei padri fondatori dell'economia della cultura, il valore del capitale culturale è un valore sistemico: non solo un valore economico ma anche, e soprattutto, un valore estetico, spirituale, sociale, storico, simbolico e di autenticità (Throsby, 2005). Tale valore è in grado di rafforzare il posizionamento competitivo dei sistemi-Paese, alimentandone il mercato del lavoro e riqualificandone i segmenti più strategici per lo sviluppo e l'innovazione (Florida, 2005) e agendo da facilitatore per l'ingresso delle imprese e dei sistemi di imprese sui mercati internazionali (Montella, 2008; Sacco, 2010; Caliandro e Sacco, 2011; Cerquetti e Montella, 2012).

Meno chiari, rispetto al capitale culturale, sono i confini del patrimonio culturale, concetto sempre più pervasivo di ogni attività umana, che nel prosieguo del lavoro identificheremo con il termine *cultural heritage*. Come si è avuto modo di

approfondire in precedenti recenti lavori (Napolitano *et al.*, 2015; Mainolfi *et al.*, 2015a; 2015b), il *cultural heritage* si configura come un costrutto poliedrico e dinamico. Oggetto di contributi teorici ed empirici caratterizzati da approcci metodologici, finalità e prospettive differenti, come notato da Pearce (1998, p. 1), il *cultural heritage* “lacks a strong disciplined presence and correspondingly an agreed framework of reference and research”. Nonostante nel corso degli anni sia sensibilmente cresciuta l’attenzione degli studiosi (e dei *policy maker*) al ruolo che esso assume nello sviluppo sociale ed economico, manca ancora in letteratura un denominatore univoco e condiviso rispetto alle diverse prospettive d’indagine (Loulanski, 2006).

Introdotta per la prima volta nel 1954 dalla Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato stipulata a L’Aja, il concetto di patrimonio culturale ha esteso la sua portata con i lavori della Commissione Franceschini (1967), riferendosi a “tutti i beni aventi riferimento alla storia della civiltà”. In tale ottica, oltre ai beni rari o di eccezionale pregio ereditati dalle passate generazioni, esso include tutti quei beni capitali tangibili e intangibili “testimonianza di civiltà”, saldamente ancorati al contesto territoriale, storicamente e

geograficamente contestualizzati (Montella, 2008; Cerquetti, 2010; Montella e Dragoni, 2010; Vecco, 2010). Tra le manifestazioni più complete di tali beni si rilevano il paesaggio – testimonianza visibile della storia ed espressione delle civiltà che si sono succedute, che non si risolve nelle “bellezze naturali” ma è comprensivo anche di gusti e di valori, nonché “prezioso *hard disk* della memoria stratificata di luoghi e comunità” (Volpe, 2015, p. 39) – e il cibo, che “legato al territorio e alla sua storia, molto richiama dell’ambiente di vita e del sistema di valori delle comunità nei diversi luoghi e tempi” (Montella, 2012, p. 27).

Il definitivo superamento della nozione di cultura “ristretta” ed incentrata sull’eccellenza si è avuto con il riconoscimento internazionale in sede Unesco del concetto di patrimonio culturale intangibile, che nell’art. 2, paragrafo 1 della *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile* siglata a Parigi il 17 ottobre 2003, viene definito come “the practices, representations, expressions, knowledge, skills – as well as the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated therewith – that communities, groups and, in some cases, individuals recognize as part of their cultural heritage”, ed include al proprio interno “oral traditions and

expressions, including language as a vehicle of the intangible cultural heritage; performing arts; social practices, rituals and festive events; knowledge and practices concerning nature and the universe; traditional craftsmanship”.

Le molteplici manifestazioni del patrimonio culturale intangibile si connotano, dunque, per una componente soggettiva o sociale, che fa riferimento alla comunità di persone cui tale patrimonio conferisce «senso di identità e di continuità», ed una componente spaziale, che fa riferimento all’ambiente naturale e storico nel quale il patrimonio è creato e tramandato (Napolitano, 2016).

In una prospettiva analoga, la *Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore del cultural heritage per la società*, adottata a Faro il 27 ottobre 2005, dichiara nell’articolo 2, che: “cultural heritage is a group of resources inherited from the past which people identify, independently of ownership, as a reflection and expression of their constantly evolving values, beliefs, knowledge and traditions. It includes all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time”.

Appare altrettanto chiaro che il concetto di patrimonio culturale si configura a tutti gli effetti come una risorsa dal carattere strategico per lo sviluppo identitario, sociale ed economico di

Paesi ed imprese.

2.3 CULTURAL HERITAGE E MADE IN ITALY

È oramai opinione condivisa che il patrimonio culturale è non solo una “bellezza” che eleva lo spirito e rinfranca l’animo, che serve ad accrescere e a sviluppare il nostro essere umani (Montanari, 2014), un capitale che educa ai valori della solidarietà e allo sviluppo della cooperazione e della fiducia, il fondamento della nostra società, rafforza i legami, il senso di appartenenza e l’identità di una comunità (Zagrebel'sky, 2014), ma è anche una risorsa strategica in grado di contribuire al benessere economico e alla crescita della società (Throsby, 2005; 2010; Grossi, 2013).

Significativo è il legame tra l’ambiente culturale in cui si manifestano le attività imprenditoriali e gli effetti economici e sociali di tali attività. Basti pensare all’ “atmosfera creativa” che esprime la concentrazione in un luogo di attività culturali, idee, innovazioni, movimenti artistici e imprese e che combina, dunque, cultura, dimensione spaziale e iniziative imprenditoriali attraverso relazioni fondate su fiducia e cooperazione. Si tratta di un modello di sviluppo fondato sulla cultura e sulla creatività, il cui punto di forza: “è la costruzione di un’atmosfera creativa,

in grado di avvolgere e guidare le nuove forze dello sviluppo locale nei settori a elevata produzione di beni e servizi culturali e di favorire le condizioni per il dispiegarsi di vantaggi reciproci, positivi e condivisi dagli agenti di questo nuovo mondo industriale e commerciale” (Santagata, 2014, p. 43).

La creatività in particolare “si autoalimenta, si nutre degli effetti di sistema e delle sinergie tra imprese e istituzioni: creatività negli oggetti e creatività nell’organizzazione si stimolano a vicenda” (Santagata, 2007, p. 50). Sono le imprese in particolare – le cosiddette “fabbriche della cultura” – che animano città e territori, che costituiscono l’eccellenza dei sistemi locali della cultura e della creatività e che contribuiscono a diffondere l’atmosfera creativa. Le imprese culturali creative, in particolare, sono “l’apice dello sviluppo in senso economico” (Santagata, 2014, p. 15). Gran parte del *made in Italy*, come è noto, è rappresentato da industrie creative – moda, design, artigianato, enogastronomia – che competono con successo nei mercati internazionali e le stesse industrie culturali sono la “vetrina della contemporaneità” del *made in Italy* all’estero (Santagata, 2007, p. 96). Cinema, design, musica, arte sono determinanti nel comunicare i prodotti ai consumatori in tutto il mondo che, come è noto, sono influenzati, a volte anche in misura significativa,

dall'immagine del Paese nei processi di scelta e consumo di prodotti, servizi e destinazioni.

Il *cultural heritage* è, come si è detto, un fattore distintivo dell'immagine e della reputazione dei sistemi Paesi e delle imprese che in esso trovano ospitalità. Consolidata è infatti l'idea che esso sia tra le fonti distintive del successo del *Made in* e costituisca un potente motore al servizio delle imprese e dei territori nella competizione internazionale (Hall, 2000).

Il *cultural heritage* è una componente fondamentale dell'identità di una nazione in quanto rappresenta “the ways of living developed by a community and passed on from generation to generation, including customs, practices, places, objects, artistic expressions and values” (Icomos, 2002, p. 21).

Come affermato da Anholt (2007), una forte identità e una positiva reputazione sono i fondamenti del vantaggio non solo delle imprese, ma anche di città, regioni e Paesi nella competizione globale, nonché fattori distintivi in grado di attivare un circolo virtuoso di sviluppo.

Il *cultural heritage* rappresenta, dunque, un potente strumento di comunicazione dell'identità di imprese e territori ed ha assunto un ruolo vitale nel processo di arricchimento del patrimonio reputazionale dei Paesi: “l'aspetto culturale dell'immagine

nazionale è insostituibile e irriproducibile perché è unicamente legato al Paese stesso; è rassicurante perché lega il passato del Paese con il suo presente, [...]; ed è edificante perché mostra le qualità spirituali e intellettuali delle persone e delle istituzioni del Paese” (Anholt, 2007, p. 133).

Le numerose indagini condotte sull’immagine del *Bel Paese* mettono in evidenza il ruolo del patrimonio culturale tangibile ed intangibile nella percezione della potente forza evocativa del prodotto italiano. Come si legge da *Bella e Possibile. Memorandum sull’Italia da comunicare*: “agli occhi dei consumatori esteri i nostri prodotti richiamano luoghi, paesaggi, atmosfere. In poche parole uno stile di vita e una elevata qualità del vivere quotidiano. Uno stile di vita caratterizzato dalla capacità di godere dei piccoli piaceri quotidiani e del calore delle relazioni, da una sensorialità e un’emozionalità diffusa, dalla bellezza dei paesaggi naturali, dalla gradevolezza degli spazi pubblici (le piazze italiane, [...]) e dalla simpatia delle persone” (Fondazione Altgamma, 2009, pp. 28-29).

Nonostante l’importanza assunta dal *cultural heritage* nella costruzione e nel successo dell’identità competitiva di imprese e territori, la letteratura di marketing internazionale – ed in particolare gli studi sulla *country image* e sul *country of origin*

effect – gli ha attribuito poca enfasi nei modelli di valutazione dell’influenza dell’immagine Paese, circoscrivendo la cultura alla valutazione di alcuni caratteri della popolazione (Papadopoulos *et al.*, 2000; Verlegh, 2001; Ittersum *et al.*, 2003). Limitati sono gli studi che hanno contribuito alla valutazione del capitale reputazionale di un Paese, ponendo in evidenza la componente culturale quale *asset* distintivo riconosciuto dai consumatori esteri (Marino e Mainolfi, 2010). Anche gli studi più specificamente orientati all’analisi della *tourism destination image* non si soffermano sull’analisi del ruolo delle componenti culturali nella formazione dell’immagine della destinazione. L’analisi delle componenti culturali si risolve in una valutazione di attributi specifici relativi ad attrattori turistici (Gallarza *et al.*, 2002).

Da un’approfondita analisi della letteratura condotta di recente sulla *country image* (Mainolfi *et al.*, 2015), si rilevano solo due proposte di sistematizzazione del costrutto elaborate con un approccio prevalentemente induttivo: la prima propone un sistema di misurazione del *cultural heritage* basato sulla omogeneità (*homogeneity*), intesa come il grado di dominanza di un singolo linguaggio e di una singola religione, e la durata (*endurance*), misurata attraverso il numero di riconoscimenti

Unesco ottenuti da un dato Paese (Hakala *et al.*, 2011). La seconda utilizza la tecnica del *free elicited response* rispetto alle percezioni riferite a 26 diverse Nazioni, associando a “*culture and heritage*” un’ampia gamma di attributi (monumenti, tradizioni, personaggi storici, gastronomia, religione, educazione, sport e colori), senza tuttavia pervenire ad una proposta di sistematizzazione del costrutto (Rojas-Méndez, 2013).

Il gap rilevato in letteratura e l’esigenza di disporre di metodologie di indagine condivise per l’implementazione di strategie di successo di marketing internazionale di territori ed imprese del *made in Italy*, ci ha spinto ad indagare le principali dimensioni della *cultural heritage image* (CHEI), definita come il sistema di credenze, opinioni e immagini legate alla cultura di un Paese (Napolitano *et al.*, 2015; Mainolfi *et al.*, 2015a, 2015b). L’approfondimento del ruolo della *cultural heritage image* (CHEI) è dunque di grande interesse per sistemi Paese – come il nostro – nel quale l’immagine del patrimonio culturale, ed in particolare delle sue componenti intangibili ed identitarie, rappresenta una leva di vantaggio competitivo, soprattutto nei mercati internazionali. In tale ottica, la disponibilità di ricerche in grado di fornire indicazioni sulle variabili culturali

maggiormente in grado di influenzare le percezioni e le intenzioni di acquisto dei consumatori esteri potrebbero contribuire a valorizzare il *made in* sui mercati internazionali, attraverso l'identificazione di strategie di comunicazione innovative ed originali, come si è affermato di recente, rendendo a tutti gli effetti la cultura la quinta variabile del marketing mix internazionale delle imprese del *made in Italy* (Napolitano *et al.*, 2015).

2.3.1 IL CAPITALE CULTURALE E L'IMMAGINE DEL BEL PAESE

Il nostro Paese è universalmente noto per l'immenso patrimonio culturale, capillarmente diffuso sull'intero territorio nazionale, imprescindibilmente legato al contesto locale e storica testimonianza dell'identità del Paese (Golinelli, 2008; Montella, 2009): 3.609 musei, quasi 5.000 siti culturali tra monumenti, musei e aree archeologiche, 46.025 beni architettonici vincolati, 34.000 luoghi di spettacolo; 50 siti Unesco (la più alta concentrazione di patrimonio), centinaia i festival e le iniziative culturali che animano i territori italiani (Federculture, Formez, 2014).

Nonostante la ricchezza del patrimonio storico e artistico, e l'altrettanto riconosciuta capacità di offrire una varietà di bellezze naturali, l'Italia non riesce ad essere competitiva nei mercati internazionali. Il *brand* Italia registra da decenni una continua perdita di attrattività, testimoniata dagli scivoloni subiti nelle classifiche internazionali del *Nation Brand Index* e del *Country Brand Index*.

La prima, progettata da Simon Anholt e dalla società statunitense di ricerche di mercato GfK Roper, come in precedenza accennato nel Capitolo 2, ha la finalità di monitorare la forza e l'*appeal* dell'immagine nazionale sulla base di sei dimensioni principali (turismo, *governance*, esportazioni, cultura, immigrazione e investimenti, persone) - che configurano il modello dell'esagono dell'identità competitiva (Anholt, 2003, 2007) - e colloca il nostro Paese al settimo posto nel 2013, dopo Stati Uniti, Canada, Germania, Regno Unito, Svizzera e Francia. Esaminando in modo isolato le dimensioni dell'esagono dell'identità competitiva emerge il primato dell'Italia nella classifica relativa al turismo³, grazie non solo ai “doni della

³ Il turismo rappresenta senza dubbio la più rilevante e potente delle sei dimensioni dell'identità competitiva del Bel Paese presentandosi come l'aspetto visibile e riconoscibile del *country brand*. Per quanto riguarda le restanti dimensioni del modello, i *brand* sono dei vettori importanti dell'immagine nazionale, della reputazione e della cultura. Com'è oramai noto, i prodotti sono

natura” – ossia le bellezze naturali e paesaggistiche – ma anche alla forte attrattiva esercitata dal patrimonio culturale. Oltre ad un’immagine turistica potente e pervasiva, il nostro Paese denota una forte attrattività legata al capitale culturale. Il patrimonio di arte e cultura ereditato dal passato è un effettivo punto di forza dell’offerta turistica e la cultura si conferma caratteristica distintiva e unica, che agisce quale “potentissimo comunicatore, senza dubbio “il più eloquente”, dell’immagine nazionale” (Anholt 2007, p. 133).

Risultati simili sono rilevati anche dalla classifica del *Country Brand Index*, anche questa già osservata in precedenza, elaborata dalla *Future Brand Consultancy* per misurare la forza del *brand* Paese, in base alla popolarità e alla stima di cui gode la nazione, alla familiarità, alle preferenze, alla sua capacità di promuoversi e di stimolare la visita o l’avvio di relazioni commerciali. Nonostante il nostro Paese abbia registrato *performances* deludenti negli ultimi anni uscendo dal gruppo delle *top ten* e

ambasciatori distintivi dell’immagine del Paese. Le politiche nazionali e internazionali creano percezioni precise sul Paese nella mente gli *stakeholders* stranieri, influenzano l’opinione pubblica sul livello di competenza e di correttezza della governance del Paese e la percezione del suo impegno su questioni politiche, economiche e sociali. Gli investimenti fanno riferimento al livello di attrattività del sistema Paese verso le risorse esterne. Anche la cultura rappresenta un potente strumento di comunicazione dell’identità di una nazione ed ha un ruolo essenziale nel processo di arricchimento della reputazione del Paese. L’ultima componente dell’esagono – le persone – traduce la qualità dei rapporti umani che una data nazione offre (ad esempio l’ospitalità offerta al turista o la competenza del cittadino in ambito professionale) (Marino, Mainolfi 2013).

attestandosi alla diciottesima posizione, si conferma nell'immaginario collettivo una destinazione turistica di elevato pregio per l'immenso patrimonio artistico culturale, i paesaggi suggestivi e le produzioni tipiche di alto valore: un luogo in cui l'arte, la natura e il cibo agiscono da magneti.

Le classifiche internazionali premiano, dunque, il nostro Paese per le bellezze naturali, il cibo e il patrimonio storico e artistico. Il fascino delle destinazioni, oltre l'attrattiva dei prodotti *made in Italy*, sono le valenze positive che ruotano intorno al Bel Paese, la cui "bellezza" sembra però essere oggi offuscata dalla continua perdita di attrattività causata da livelli di prezzo, qualità dei servizi, ordine e trasporti e che la rendono poco concorrenziale rispetto non solo ad altre mete del mediterraneo (Spagna, Francia, Grecia, Turchia), ma anche alle più recenti destinazioni esotiche che, seppur meno interessanti dal punto di vista storico e culturale, esercitano una forte attrattiva nei confronti di segmenti sempre più variegati di turisti.

2.3.2 IL VALORE ECONOMICO DELLA CULTURA IN ITALIA

Numerosi rapporti di ricerca nazionali e internazionali hanno evidenziato il forte peso economico dell'industria culturale e creativa in Europa e nel nostro Paese (Napolitano, 2015).

L'economia della cultura – generata dalle industrie culturali e creative che ruotano intorno al patrimonio culturale – produce una ricchezza di 76 miliardi (circa 4,9% del Pil) e dà lavoro ad 1 milione e 400 mila persone con il coinvolgimento di 400.000 imprese; se si includono anche l'artigianato, il design e il *made in Italy*, l'economia della cultura vale il 15% della ricchezza nel nostro Paese e dà lavoro quasi ad un italiano su 5 (Symbola-Unioncamere, 2015).

Elevatissimo e in crescita il valore sistemico della produzione di cultura (Santagata, 2007), in grado di alimentare il mercato del lavoro dei sistemi-Paese, riqualificandone il segmento più strategico, quello che Florida (2005) chiama “classe creativa”, e rafforzare il posizionamento competitivo dei territori – in particolare delle città e delle regioni – delle imprese e dei sistemi di imprese (distretti e reti). Le prospettive di competitività e sviluppo dei territori, come è oramai noto da tempo, traggono origine in misura sempre più decisiva da *assets* immateriali – quali flussi di dati e di trasferimento della conoscenza, sistemi di relazioni fondati su fiducia e cooperazione, processi cognitivi che coinvolgono le istituzioni e la società intera – e, soprattutto, dai saperi, dai talenti e dalla creatività del capitale umano che decide in tali luoghi di mettere “radici” (Napolitano, 2000).

Decisivo è il legame nel nostro Paese tra la cultura e la creatività. Quest'ultima, come evidenziato dal Libro Bianco sulla Creatività (2009), non solo è intimamente associata al patrimonio storico e artistico del territorio, ma è parte integrante della sua identità intangibile e del suo tessuto imprenditoriale, come testimonia la particolare configurazione dei settori del *made in Italy* (design, moda, artigianato, industria del gusto, turismo, ecc.). La distribuzione capillare del patrimonio storico-culturale italiano e lo stretto legame con il contesto in cui trova ospitalità costituiscono elementi distintivi su cui si fonda il vantaggio competitivo del Paese e delle imprese (Montella 2009; Cerquetti, Montella 2012).

Creatività e capitale culturale rappresentano notoriamente, soprattutto per l'Italia, una leva formidabile per la competitività nei mercati internazionali: “sono un binomio indissolubile, un meccanismo di successo che può posizionare il Paese in un passaggio strategico del processo internazionale di globalizzazione” (Santagata 2009, p. 13). Come sostenuto da David Throsby (2010), la creatività è un prerequisito dell'innovazione che a sua volta è il motore della crescita economica. La creatività è un processo di scoperta che richiede

capacità cognitive e ricettive; è un processo in grado di produrre cultura e sviluppo (Santagata, 2014).

Il binomio virtuoso cultura-attività produttive spiega, più in particolare, il capitale reputazionale senza eguali costruito negli anni dall'industria italiana, fondato su abilità artigianali, ingegno caratteristico dei luoghi e delle persone, creatività e talenti. L'immagine del Bel Paese percepita all'estero è, com'è noto, un moltiplicatore eccezionale del successo dei nostri prodotti sul mercato globale.

Vitale è il ruolo della cultura per l'accrescimento della qualità sociale: «la cultura serve al benessere interiore dell'essere umano, lo mette in relazione con la comunità e con gli altri, rafforza i legami e il senso di appartenenza, offre opportunità di crescita nella società» (Grossi 2013, pp. 26-27).

Nonostante sia ormai ampiamente riconosciuto che la cultura sia in grado di produrre un consistente flusso di beni e servizi di rilevante valore, essa a tutt'oggi non ha ricevuto nel nostro Paese la dovuta attenzione (Emmanuele, 2012). Si tratta senza dubbio di un fattore di attrattività non sufficientemente sviluppato su cui occorrerebbe “investire” per promuovere sviluppo economico, coesione sociale e partecipazione civica, non solo per posizionare strategicamente le nostre destinazioni sui mercati

turistici internazionali ma soprattutto per restituire ai cittadini l'arte e la storia dei nostri luoghi (Montanari, 2013).

Una ragione – ma certamente non la sola – delle principali cause va attribuita alla scarsa sensibilità prestata dai *policy makers* al ruolo del capitale culturale per lo sviluppo economico e sociale del paese ed alla graduale e continua riduzione della spesa pubblica destinata alla cultura (Emmanuele, 2012). Com'è noto, l'intervento statale nella cultura è purtroppo diminuito negli ultimi anni progressivamente e vertiginosamente. L'Italia, infatti, è all'ultimo posto in Europa per percentuale di spesa pubblica destinata alla cultura (1,1% a fronte del 2,2% dell'Ue)⁴ e ciò nonostante la condivisa consapevolezza dell'impatto degli investimenti in cultura sulla capacità di innovazione e sviluppo e la comprovata impossibilità delle istituzioni culturali di realizzare la propria missione con i principi di sostenibilità finanziaria (Teti, Sacco, 2011).

Come da molti invocato, urge un radicale cambio di prospettiva che induca *policy makers* da un lato e gli amministratori delle organizzazioni culturali dall'altro a comprendere l'importanza della cultura del valore, ossia a comprendere il ruolo che il

⁴ Fonte: Eurostat 2011, *download* [www. http://ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)

capitale culturale, associato alla creatività e all'innovazione, assume per lo sviluppo economico e sociale (Caliandro, Sacco, 2011). In tale prospettiva appare, ad esempio, indispensabile acquisire consapevolezza del fatto che, essendo la sopravvivenza del patrimonio storico e artistico del nostro Paese esposta ad alti rischi, occorre sollecitare un decisivo e rapido intervento dello Stato (Montella, Dragoni, 2010), che faccia leva in particolare sullo sviluppo di forme collaborative e partecipative tra gli *stakeholders* territoriali.

Diffondere la cultura del valore significa, dunque, diffondere le logiche e i principi di management nei processi di creazione di valore e nella ricerca del vantaggio competitivo duraturo (Napolitano, 2015).

Per un'economia sempre più basata sulla conoscenza, la cultura costituisce una risorsa collettiva che contribuisce ad alimentare la creatività, a stimolare l'innovazione e ad accrescere la qualità del capitale umano. Di queste fondamentali esternalità beneficiano molti settori dell'economia, in particolare quelli a più elevata intensità di conoscenza sui quali sempre più si basa la competitività delle economie moderne.

Soprattutto in questi ambiti risiedono le principali potenzialità della cultura: in quanto fenomeno che trova le proprie radici

nelle tradizioni di un luogo, la cultura è in grado di mobilitare risorse e competenze presenti nel territorio, rafforzando la creatività e le capacità di innovazione della popolazione e favorendo così l'evoluzione dei sistemi economici locali verso un posizionamento competitivo sostenibile in un'economia aperta (Della Torre, 2009).

Le discipline manageriali, dunque, possono svolgere un ruolo di primo piano per attivare processi di valorizzazione del patrimonio culturale (Montella, Dragoni, 2010), aprire nuovi orizzonti e dischiudere nuove opportunità per lo sviluppo delle eccellenze (artigianato, industria, turismo) (Cerquetti, Montella, 2012) della creatività e della qualità sociale nel nostro Paese.

CAPITOLO 3. *CULTURAL HERITAGE* E *SOCIAL MEDIA ENGAGEMENT*. L'ESPERIENZA DELLE IMPRESE STORICHE DEL *MADE IN ITALY*

3.1 LA VALORIZZAZIONE DEL *CULTURAL HERITAGE* NELLA *SOCIAL MEDIA COMMUNICATION* DELLE IMPRESE STORICHE DEL *MADE IN ITALY*: BACKGROUND TEORICO E OBIETTIVI DI RICERCA

Oggi giorno, sempre più aziende e organizzazioni cercano di favorire la partecipazione dei consumatori nei processi di *engagement* online. In altre parole, ogni impresa, nella sua unicità, mette in atto specifiche strategie comunicative che prendono in considerazione le proprie caratteristiche distintive, le quali possono essere legate alla cultura e al territorio dove l'impresa è radicata, oltre che alla cultura di business specifico. Nonostante ciò ancora poche sono le ricerche che approfondiscono le dinamiche che caratterizzano questo costruito.

Il lavoro mira a indagare l'effettivo grado di utilizzo da parte delle imprese storiche italiane dei molteplici strumenti potenzialmente a disposizione per valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, e quindi ha il fine di

comprendere se e come queste utilizzino le leve connesse al *cultural heritage*, nelle loro strategie di *social media communication*.

In particolare, esplorando l'utilizzo di Facebook, considerato un potenziale strumento di *engagement*, soprattutto grazie alla sua ampia diffusione e ai differenti livelli di *engagement* che lo strumento offre quali: *like*, *share*, *comments* (Marino, Lo Presti, 2015); il lavoro si propone di individuare l'efficacia dei post delle aziende storiche indagate nella generazione di processi di *engagement*, considerando sia i *like* sia le condivisioni (*share*) quale espressione dell'*engagement*.

Custodi orgogliose di un tesoro di risorse, tradizioni e saperi tramandato nel tempo, di generazione in generazione, le imprese longeve rappresentano una realtà economica e sociale di estrema rilevanza, cui studiosi di diverse discipline hanno rivolto crescente attenzione (O'Hara 2004; Goto 2006; Corbetta, Salvato 2012; Napolitano, Marino 2014; Napolitano et al. 2015; Riviezzo et al. 2015). Conservare e trasmettere la memoria storica di queste imprese non rappresenta solo un modo nostalgico di far rivivere il passato, nel tentativo di fermare il tempo in un'epoca in cui tutto – incluso il gioco della competizione – muta a ritmi sempre più sostenuti. Studiosi e

professionisti d'impresa, infatti, hanno riscoperto il valore immateriale racchiuso nella longevità che, messa a frutto adeguatamente, può rappresentare una preziosa fonte di differenziazione rispetto alla concorrenza (Riviezzo et al., 2014). Da qui il crescente interesse intorno al tema del *cultural heritage* che, seppure non univocamente delineato né nella teoria né nella pratica, sta emergendo – all'estero ancora più che in Italia – come chiave di lettura sempre più interessante per l'utilizzo del patrimonio storico quale veicolo per comunicare l'identità e i valori dell'impresa (Montemaggi, Severino 2007).

A tal proposito, pare addirittura superfluo rilevare che tra le mura delle imprese che popolano il nostro Paese è racchiuso un patrimonio storico di inestimabile valore, di cui spesso le stesse imprese non hanno piena consapevolezza e che anche per questo motivo stenta ad essere adeguatamente utilizzato per finalità strategiche e di marketing. Si tratta di un patrimonio fatto di oggetti polverosi, di attrezzi ormai in disuso, di ricordi più o meno sbiaditi, di fotografie in bianco e nero, di racconti tramandati di padre in figlio, di tradizioni custodite gelosamente. È questa, in effetti, la preziosa eredità delle imprese longeve, il corredo trasmesso di generazione in generazione (Riviezzo et al., 2016).

Ma in un Paese che vanta una tradizione produttiva secolare e un patrimonio industriale unico al mondo, racchiusi in un *brand* nazionale il cui valore è pressoché impossibile da quantificare, le imprese storiche sono davvero capaci di sfruttare il valore del patrimonio storico? Se sì, esiste una strategia a cui esse fanno riferimento per capitalizzare il sapere accumulato nel tempo? E quali sono le modalità di *social media communication* adoperate a tal fine? E ancora, la struttura dei messaggi/post legati alle tematiche del *cultural heritage* e pubblicati sui social network può favorire la creazione o l'aumento di connessioni emotive? Sono questi gli interrogativi che hanno ispirato il presente lavoro di ricerca, che si inserisce in un campo di studi il cui sviluppo è guidato dalla pratica, ovvero da un approccio fortemente empirico.

Alla luce del quadro fin qui illustrato, emerge in tutta evidenza come non esistono, in base ad una ricognizione dei contributi sul tema realizzata, indagini di scenario in grado di rilevare la reale caratterizzazione delle strategie di valorizzazione del *cultural heritage* da parte delle imprese attraverso le proprie attività di *social media communication*. In particolare, non esistono indagini ad ampio raggio sulle iniziative intraprese dalle imprese longeve, che sono quelle potenzialmente più interessate a

valorizzare in chiave strategica la propria memoria storica. Il principale contributo atteso della presente ricerca è proprio quello di aiutare a comprendere se e in che misura le imprese storiche italiane possano realmente favorire il coinvolgimento degli utenti sfruttando le potenzialità del cultural *heritage* quale potente strumento di comunicazione della loro identità.

3.2 IL SOCIAL MEDIA ENGAGEMENT

Il concetto di social media fa riferimento a quelle particolari applicazioni orientate ad aiutare la collaborazione fra gruppi che lavorano a distanza, includendo tanto le tecnologie sottostanti, quanto gli aspetti sociali implicati; da un punto di vista tecnico, sono applicazioni che comprendono sia mezzi relativamente antichi (come le mailing list o Usenet, la cui invenzione risale agli albori di Internet) sia le più recenti piattaforme del cosiddetto web 2.0 (Di Donato, 2009).

Il concetto di social media non è un fenomeno nuovo, termini come *social computing* e *groupware* sono emersi nella letteratura scientifica già a partire dal 1980. Ciò nonostante, l'ampia diffusione di utilizzo di Internet ne ha drasticamente aumentato la popolarità (Parameswaran, Whinston, 2007).

Gli strumenti di social media sono basati sul web 2.0, noto anche come “*Read-Write Web*” (Price, 2006; Richardson, 2006). Quest’ultimo infatti permette agli utenti di contribuire a plasmarne attivamente il contenuto; un tipico esempio è Wikipedia, che si basa sul concetto che qualsiasi utente può partecipare alla creazione di contenuti diventando un “*prosumer*” (sia un consumatore e un produttore).

In secondo luogo, i social media sono strumenti di comunicazione online e condivisione. Pensiamo ad esempio a Flickr, Instagram o YouTube che facilitano la condivisione di video o foto con altri utenti, o ancora ai social network, come Facebook, o agli strumenti di *instant messaging* come WhatsApp che permettono sia la condivisione di contenuti, ma anche l’interazione in tempo reale con i contatti esistenti, consentendo di stabilire relazioni all’interno della rete di utenti. Infine, gli strumenti di social media facilitano la creazione di reti di relazioni tra gli utenti sia attraverso la condivisione di conoscenze e idee sia attraverso la creazione di contenuti che la possibilità di comunicare in tempo reale. All’interno dello spazio sociale, non vi è alcuna autorità centrale e nella comunità virtuale di utenti, ognuno ha lo stesso ruolo e collaborativo

contribuire alla creazione del contenuto (Antoniadis, Grand, 2009).

Alla luce di queste potenzialità, i social media sono diventati degli strumenti ampiamente adottati oltre che dai singoli anche in una varietà di settori, dalle amministrazioni pubbliche ed in particolare dalle imprese private. Nella realtà di oggi, infatti, per incuriosire gli acquirenti e influenzarli verso i propri prodotti non basta essere presenti e visibili in locale e sul web, ma è fondamentale interagire direttamente con i consumatori, sviluppare un rapporto diretto che li trasformi in figure attive del processo produttivo fino a renderli clienti fidelizzati. Per raggiungere questi obiettivi, non bastano più le classiche strategie di web marketing che puntano a essere indicizzabili e visibili, come le tecniche SEO e *link building*, ma è necessario diventare virali, ovvero sviluppare delle strategie promozionali che si alimentino e propaghino da sole grazie alla forza del passaparola virtuale, così da attrarre e influenzare possibili clienti anche quando non facciano pubblicità direttamente. Questa prospettiva è raggiungibile attraverso il *social media engagement*.

Il concetto di *social media engagement* riprende il concetto generico di interazione sociale e lo applica alla nuova

dimensione delle relazioni interpersonali che dilaga nell'era della comunicazione di massa, ovvero i social network. Se il *social engagement* tradizionalmente si riferisce alla partecipazione di un individuo alle attività di un gruppo o di una comunità, al livello di social network questo diventa l'interazione di un soggetto con l'ambiente virtuale di cui fa parte, partecipando attivamente nel dialogo con gli altri membri della community digitale, ascoltando e rispondendo alle loro richieste e necessità.

Il *social media engagement* è lo strumento utilizzato dalle aziende al fine di individuare e influenzare il proprio pubblico target, comunicando e rispondendo ai potenziali clienti per indirizzarli verso i propri servizi e prodotti, oltre che per condividere esperienze e strategie di marketing con altri esperti del settore, a seconda della community web in cui si applica la strategia, sia questa orientata al consumatore finale come Facebook e Twitter, o rivolta ad altri professionisti specializzati che fanno da intermediari verso i clienti come nel caso di LinkedIn.

I tasselli per costruire il *social media engagement* sono post, foto, video, aggiornamenti, informazioni, sondaggi ed eventi, da condividere e pubblicare quanto più frequentemente possibile

nei principali social network così da attirare *follower*, raccogliere i loro commenti e opinioni (pratica definita *social listening*), sviluppare strategie in base alle loro reazioni. Il tutto non come imposizione, ma come naturale forma di influenza non forzata, che porta il cliente a fare scelte spontaneamente e a diffondere link e informazioni con altri suoi pari in modo naturale.

In Prohaska, Anderson and Binstock (2012) hanno notato che il termine *social engagement* “*is commonly used to refer to one’s degree of participation in a community or society*”. In particolare secondo Binstock (2012), il *social engagement* (impegno sociale) è usato per riferirsi alla propria partecipazione alle attività di un gruppo sociale. Tale definizione, pur se esatta, ha delle limitazioni, in quanto, pur significando l’appartenenza o partecipazione ad un gruppo, ed interagire con gli altri membri della “community”, si distingue dal concetto di social network, inteso più come gruppo che come attività (vera essenza del *social engagement*).

A seconda del contesto in cui ci si trova, il *social engagement* ha comunque, sempre in comune, alcuni aspetti fondamentali: l’appartenenza ad un gruppo (sociale); la realizzazione o il compimento di attività; l’interazione (di almeno due persone); lo

scambio sociale (dare o ricevere qualcosa dagli altri); la mancanza di costrizione. Applicato alla sfera del web, e a quella dei social media, il concetto resta pressoché invariato: partecipare attivamente con la community, e ascoltare cosa gli altri hanno da dire.

Il *social engagement*, infatti, è proprio l'obiettivo che si pongono ormai la stragrande maggioranza delle aziende per comunicare e ascoltare i propri clienti, oltre ad esperti e professionisti del marketing per scambiarsi informazioni e analisi dei dati. Riuscire ad “ingaggiare”, ossia a rendere partecipi e coinvolgere appassionati, *followers* ed utenti al fine di, spesso è questo lo scopo finale, vendere qualcosa, ma non sempre. Se sfruttato nella maniera giusta, infatti, il *social engagement*, unito anche ad una piattaforma in grado di soddisfare le esigenze dell'azienda oltre quelle che dei clienti, potrebbe portare anche dei vantaggi non percettibili nel breve periodo (come ad esempio la vendita) ma nel lungo termine (come ad esempio la fidelizzazione di un cliente). E da qui il concetto di *social listening*, così come anche il *social media listening*, ossia quell'attività di ascolto del cliente attraverso tutti i canali di ascolto disponibili (come ad esempio i social media).

Per un'azienda interessata al social media marketing è fondamentale comunicare con i propri *follower*, non soltanto postando di frequente e invogliando alla lettura, ai commenti e alla condivisione dei contenuti pubblicati, ma rendendo gli utenti partecipi, dei “consumatori”, capaci di influenzare le scelte d'acquisto dei loro “simili”.

3.2 METODOLOGIA

Alla luce di quanto appena osservato, il presente lavoro si propone di contribuire a sistematizzare la conoscenza esistente sul tema del *cultural heritage* e al contempo a comprendere se e in che modo le imprese storiche – virtualmente più interessate a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico – riescono a sfruttare tale potenzialità attraverso la *social media communication*.

A tal fine, è stata realizzata una *desk research*, su dati secondari, che ha riguardato le imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. Questa analisi, sarà estesa in seguito, essendo quelli che si presentano qui solo i primi risultati di un più ampio percorso di ricerca.

Come noto, possono essere iscritte in tale Registro – istituito da Unioncamere nel 2011 – tutte le imprese di qualsiasi forma giuridica operanti in qualsiasi settore economico, attive, con esercizio ininterrotto nell’ambito del medesimo settore merceologico, per un periodo non inferiore a 100 anni. Alla data d’inizio delle attività di ricerca risultavano iscritte al Registro 2.459 imprese

3.2.1 SELEZIONE DEL CAMPIONE

Al fine di contribuire ad una corretta interpretazione del ruolo del *cultural heritage* quale fattore di vantaggio competitivo nelle strategie di *social media communication* delle aziende longeve italiane, il lavoro di tesi, come già accennato, prevede l’analisi dei contenuti postati sul social network Facebook da un campione di imprese estratto tra quelle iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, come sopra indicato e operanti nei tre principali settori che caratterizzano il *made in Italy*: *Food*, *Fashion* e *Furniture*.

Il carattere esplorativo dello studio ha suggerito 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.

Ai fini della scelta del campione, sono state quindi raccolte e analizzate informazioni accurate sulle attività social realizzate da 100 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere dotate dei seguenti requisiti minimi: costituzione aziendale risalente ad almeno 100 anni fa; settore economico di attività compreso in una delle “3 F” dell’eccellenza produttiva italiana: *Fashion*, *Food*, *Furniture* che valgono assieme l’80% dell’intera produzione italiana (Databank, 2014).

A tal proposito, si è deciso quindi di escludere dal campione le aziende di commercio, quelle di servizi, tra cui banche e assicurazioni, il piccolo artigianato e le aziende del settore della ristorazione.

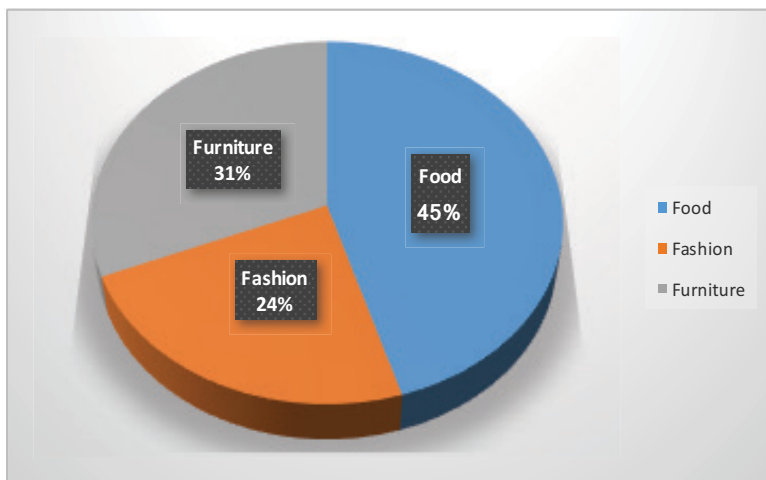
In una prima fase della ricerca si è inoltre valutato di restringere ulteriormente la popolazione di riferimento. In particolare, ci si è focalizzati soltanto sulle società di capitali che presentassero dimensioni medio-grandi.

Utilizzando i parametri dell’Unione Europea, sono state considerate medio-grandi le imprese che avessero un fatturato annuo superiore ai 10 milioni di euro e un numero di dipendenti superiore a 50. Ultimo aspetto considerato ai fini della selezione del campione, l’effettiva presenza dell’azienda sul social

network Facebook. Partendo dal sito web ufficiale dell'azienda si è innanzitutto verificato la presenza di un collegamento a Facebook; si parla, infatti, di pagina ufficiale quando l'azienda riporta il link al social media sulla home page del sito aziendale. Il passo successivo è stato verificare lo stato di aggiornamento della pagina Facebook. Avere una pagina ufficiale infatti, non è sufficiente per instaurare un dialogo con i propri *followers*. Occorre essere attivi sui social media, diffondere informazioni ma anche ascoltare i feedback che arrivano dagli utenti. Ai fini della selezione del campione si è ritenuto fondamentale quindi misurare l'efficacia della presenza sul social media. Utilizzando questa ulteriore restrizione, sono state alla fine identificate 64 imprese.

Tutti i risultati che si discutono nel presente lavoro si riferiscono pertanto al campione rappresentato dalle imprese costituite nella forma di società di capitali, iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, aventi dimensioni medio-grandi – che risultano appunto essere 64 di cui 29 appartenenti al settore del *food* (45% del campione individuato), 15 al settore del *fashion* (24% del campione individuato) e 20 a quello del *furniture* (31% del campione individuato) (cfr. Figura 3).

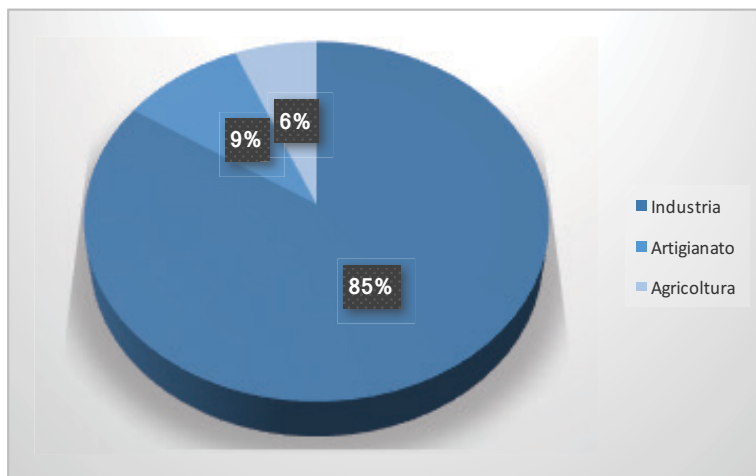
Figura 3 – Suddivisione del campione in base al settore di appartenenza



Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi del campione individuato si è potuto verificare, inoltre, che le imprese storiche indagate sono attive soprattutto nell'industria (85%) e nell'artigianato (9%), con una parte residuale impegnata nell'agricoltura (6%) (cfr. Figura 4).

Figura 4 – Suddivisione del campione in base alla tipologia di attività



Fonte: ns. elaborazione

Guardando all'anno di fondazione, emerge che la grande maggioranza (75%) delle aziende indagate può vantare una storia compresa tra i 100 e i 150 anni; il 20% ha una storia compresa tra i 150 e i 200 anni; solo il 5% ha oltre 200 anni alle proprie spalle. Infine, considerando la distribuzione territoriale delle imprese indagate, emerge che esse sono concentrate soprattutto al Nord (66%) e al Centro (22%), con una parte residuale al Sud (12%). In particolare, è il Piemonte la regione con la più alta concentrazione di imprese centenarie indagate

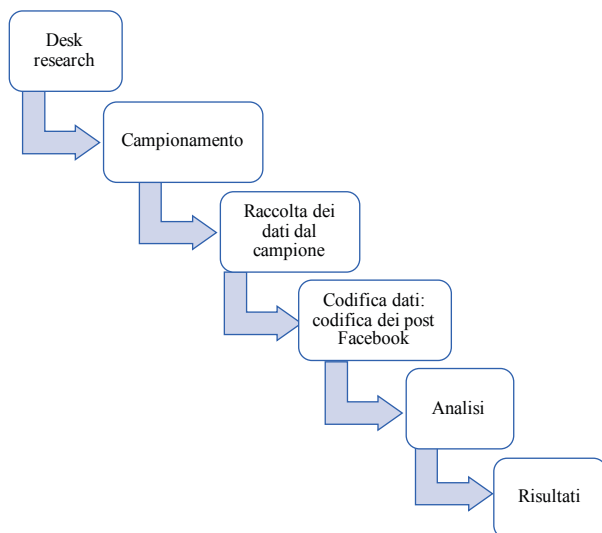
(23% del totale), seguita dalla Toscana (16%) e dall'Emilia Romagna (12%).

3.2.2 LE FASI DELLA METODOLOGIA

Dal punto di vista metodologico, lo studio si è sviluppato attraverso le seguenti fasi: è stata realizzata una *desk research* su dati secondari per raccogliere informazioni dettagliate e puntuali su ciascuna delle categorie del *cultural heritage* marketing innanzi identificate. In particolare, l'analisi ha riguardato le imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. Dopo aver estratto il campione di aziende, si è proceduto a recuperare i post pubblicati sulle pagine ufficiali Facebook. Successivamente, si è proceduto alla codifica dei post pubblicati dalle aziende appartenenti al campione individuato.

Sui dati ricavati si sono condotte una serie di analisi al fine di misurare l'efficacia di propagazione del contenuto pubblicato e quindi la sua capacità di generare *engagement*. Nella Figura 5 vengono raffigurate le principali fasi metodologiche.

Figura 5 – Le fasi della metodologia



Fonte: ns. elaborazione

3.2.3 LA RACCOLTA E LA CODIFICA DEI DATI

Nella fase di raccolta dei dati, partendo dal campione selezionato di 64 imprese, si è provveduto all'individuazione delle unità di analisi, ottenute consultando i primi 50 post pubblicati da ciascuna azienda sulla propria pagina ufficiale Facebook nel periodo settembre 2016 - dicembre 2016, per un totale di 3200 post da analizzare.

Per la fase di codifica dei dati ci si è avvalsi di Microsoft Excel, per le analisi statistiche ci si è avvalsi del tool di Analisi Dati di Microsoft Excel.

Nella fase iniziale i post così raccolti sono stati classificati, attraverso una *content analysis*, in 11 categorie in base al loro contenuto. Le categorie adottate e già verificate (Mainolfi et al., 2015) sono il risultato di una ricerca empirica condotta al fine di analizzare il concetto di *cultural heritage* all'interno del framework teorico dell'immagine Paese, con l'obiettivo di proporre e verificare empiricamente una scala per la misurazione della *cultural heritage image* (CHEI), definita come il sistema di credenze, opinioni e immagini legate al patrimonio culturale di un Paese (Tabella 2).

Tabella 2 – Categorie concettuali e sottocategorie del *Cultural Heritage*

| Conceptual categories | Sub-categories | Items |
|-------------------------------------|-----------------------|---|
| <i>Tangible cultural heritage</i> | Cultural sites | Wide variety of cultural assets and sites; Cultural and archeological sites of high value; Cultural heritage of ancient origins; Cultural and archeological sites; Cultural and archeological sites adequately preserved. |
| | Cultural services | Variety of museums and libraries; Usability and accessibility of museums; Presence of libraries and cultural excellence centers; Museums and libraries representing the national history. |
| | Natural environment | Gardens and parks of high value; Evocative landscapes; Sceneries of absolute beauty; Healthy environment. |
| | Craftsmanship | Value of handicrafts; Quality of manufactured products; Manufactured productions characterized by strong originality; Creative productions and economical activities. |
| <i>Intangible cultural heritage</i> | Performing arts | Musical traditions recognizable at international level; Cinema as expression of national culture; Dance and theatre of international level; Musical style and traditions as expression of national culture. |
| | Literature and art | Literature and poetry universally recognized; Paintings and sculpture of high value; Value of contemporary art. |

| | | |
|--------------------------|---------------------|--|
| | Food and gastronomy | Cuisine and food products of high quality; Gastronomy as expression of national culture; Creative and original cuisine; Varied gastronomy; Typical gastronomy, expression of local traditions; Emotional food and cuisine. |
| | Language | Popular and appreciated language; Language of high cultural value. |
| | Traditions | Traditional culture and folklore; Folk events of high social value; Considerable importance of religious traditions; Variety of traditions and local cultures; Presence of religious and folk events. |
| <i>National identity</i> | People | Passionate people; People connected with the traditions of the past; National pride; Multiethnic population Nationalist population; Deep spirituality of people; Original and creative people; Sociable population. |
| | Cultural diversity | Cultural diversity adequately protected and enhanced; Freedom of cult; Respect and tolerance of linguistic minorities. |

Fonte: (Mainolfi et al., 2015, p. 5)

Con riferimento alle tre categorie principali, è possibile riscontrare la distinzione tra *tangible* ed *intangible cultural heritage* così come proposta dall'Unesco, unitamente ad un'enfasi su aspetti più strettamente riconducibili all'identità nazionale. In particolare, le componenti tangibili della *cultural heritage image* risultano declinate in quattro sub-categorie concettuali: siti storico-artistici, musei e biblioteche, ambiente naturale ed artigianato (Mainolfi et al., 2015).

Le prime due categorie - siti storico-artistici e musei e biblioteche - sono quelle più direttamente connesse agli *asset* simbolo del patrimonio storico, artistico e architettonico.

Emerge una distinzione significativa tra siti e monumenti storici, e musei e biblioteche, i primi considerati espressione tangibile dell'eredità storico-artistica del Paese, i secondi, invece, luoghi indispensabili per trasferire la storia del Paese alle generazioni future. Tale distinzione appare coerente con la visione dinamica del patrimonio culturale, nell'ambito della quale oltre la salvaguardia e la trasmissione dei beni culturali assume crescente rilevanza la creazione e la vitalità degli stessi. Sempre con riferimento agli aspetti tangibili, la categoria del *Natural environment* legata al valore del paesaggio e degli scenari naturali, non soltanto come elementi fondamentali dell'identità territoriale ma soprattutto della qualità di vita offerta dall'ambiente naturale e storico. Infine, particolarmente significativa appare anche la componente relativa alle produzioni artigianali, giudicate una perfetta sintesi delle qualità e della creatività della comunità locale.

Molto più articolata appare la struttura di categorie concettuali riferibile alle componenti intangibili della *cultural heritage image*.

In linea con la definizione di *living heritage* proposta da alcuni studiosi (Lenzerini, 2011), la quale evidenzia l'importanza degli *asset* intangibili per la sopravvivenza e la trasmissione del

sistema di tradizioni, abilità e qualità distintive di una comunità nazionale, le *performing arts* assumono un ruolo chiave nella comunicazione culturale dei Paesi, in virtù della loro forte potenza evocativa e persuasiva, che riesce a creare una sorta di accesso privilegiato all'identità culturale della nazione.

Diversamente da quanto accade per le *performing arts*, la cui natura spettacolare offre un'opportunità unica di far vivere la storia passata e presente di una nazione, le opere artistiche e letterarie - un'ulteriore categoria concettuale emersa dall'analisi - sembrano invece concepite come risorse preziose da salvaguardare, quasi come se si percepisse un rischio di erosione della loro valenza universale derivante dagli ineluttabili sviluppi della globalizzazione. Un'ulteriore manifestazione del patrimonio culturale intangibile è rappresentata dalle tradizioni gastronomiche.

Le ultime due categorie concettuali del patrimonio culturale intangibile sono rappresentate dalla lingua e dalle tradizioni locali. Da un lato quindi il tema della lingua nazionale, riportato sia in termini di esaltazione del suo valore universale che di elevata diffusione a livello internazionale. Per quanto riguarda, invece, le tradizioni locali, l'analisi evidenzia la presenza di un nucleo tematico ricorrente riferibile al folklore, giudicato quale

espressione culturale privilegiata delle comunità locali al punto da diventarne un simbolo distintivo.

L'identità nazionale, infine, rappresenta l'ultima categoria emersa dallo studio, descritta da due sub-categorie principali: le persone e la diversità culturale.

Nella Tabella 3 sono riportati alcuni esempi di codifica dei post per ciascuna delle categorie del *cultural heritage* identificate.

Tabella 3 – Categorie concettuali e sottocategorie del *cultural heritage*: alcuni esempi di codifica dei post

| Categorie concettuali | Sub-categorie | Azienda | Post | Tipologia post |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|--|------------------|
| <i>Tangible cultural heritage</i> | Cultural sites | Frescobaldi Vini | The spirit of Montalcino rests on the grounds of Tenuta Castelgiocondo. Ancient, majestic and dominant, the estate is a stronghold rich in fascination and history. | Testo e Video |
| | Cultural services | Amarelli Fabbrica di Liquirizia sas | Prenota una visita guidata e gratuita al Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli”. | Testo e Immagine |
| | Natural environment | Cantine Ferrari F.lli Lunelli S.p.A. | Voglia di neve? Il Trentino ti aspetta per le prime sciade, le passeggiate in montagna e per scoprire tutta la magia all'interno della nostra Cantina. Lasciatevi trasportare in un luogo senza tempo: prenotate un tour alla scoperta delle bollicine #FerrariTrento! | Testo |

| | | | | |
|---|------------------------|---------------------------------------|--|---------------------|
| | Craftsman- ship | Giusto Manetti Battiloro S.p.A. | After taking gold leaf with the appropriate tools, we are ready to coat it on the affected area! The gilding process is ready to begin! | Testo e immagine |
| <i>Intangible cultural heritage</i> | Performing arts | Goppion Caffè S.p.A. | Questa settimana vi proponiamo un caffè tra le stelle del Cinema. | Testo |
| | Literature and art | Barovier&Toso srl | This vase, designed around 1924 by Ercole Barovier and produced by his company Vetreria Artistica Barovier&C, is a rare piece of art: it was also selected for exhibition at the 50th Biennale d'Arte in Venice, in 1952, and in many museums around the world. It's an ovoid vase where red roses with green leaves come to life thanks to a particular technique called Mosaic Glass. Ercole Barovier invented various techniques of glass making, but this absolutely was not one of those. Mosaic glass is a traditional Murano glass that was originally made by artisans in Alexandria (Egypt) well before the Roman Empire, later imported in the island. This glass consists of a type of hot-worked intarsia or mosaic - small pieces of glass often shaped ad hoc - which are melted in such a way that the various tesserae join together under fusion. | Testo e immagine |
| | Food and gastronomy | Fratelli Branca Distillerie S.r.l. | Made in Italy, non solo spaghetti! #FernetBranca #Fernet #Branca #amaro #spirits #liquor #madeinitaly | Testo e immagine |
| | Language | - | - | - |

| | | | | |
|-------------------|----------------------|------------------------------------|--|------------------|
| | Traditions | Marchesi Mazzei S.p.A. | A #fonterutoli è tempo di frangere le #olive. It's time to pick the #olives for the 2016 #wonderful #oliveoil from Fonterutoli. #tuscany #tuscanyoliveoil#extravirgin #extravergine #olio #foodie #chianticlassico | Testo e immagine |
| National identity | People | Fiat S.p.A. | Vi avevamo chiesto di condividere con noi la Fiat che porterete sempre nel vostro cuore...Grazie a tutti, ci avete fatto commuovere. | Testo e immagine |
| | Cultural diversities | Fratelli Branca Distillerie S.r.l. | Natale con i tuoi, Fernet-Branca con chi vuoi ;) #FernetBranca #Fernet #Branca#santostefano #natale#natale2016#xmas #amaro #bitters #spirits | Testo e immagine |

Fonte: ns. elaborazione

Nella fase di codifica, i post sono stati classificati in base alle seguenti tipologie: testo, immagine, testo associato ad immagine, video (cfr. Tabella 4). Si è quindi valutata la capacità di ciascun post di comunicare il *cultural heritage* attraverso gli *items* identificati.

Tabella 4 – Classificazione dei post per tipologia

| Categoria | Testo | Immagine | Immagine + Testo | Video |
|-----------------------------|--------------|-----------------|-------------------------|--------------|
| <i>Cultural sites</i> | 0 | 41 | 8 | 4 |
| <i>Cultural services</i> | 1 | 8 | 23 | 1 |
| <i>Natural environment</i> | 2 | 83 | 43 | 13 |
| <i>Craftsmanship</i> | 8 | 155 | 438 | 63 |
| <i>Performing arts</i> | 0 | 1 | 11 | 1 |
| <i>Literature and art</i> | 4 | 27 | 124 | 5 |
| <i>Food and gastronomy</i> | 8 | 265 | 566 | 40 |
| <i>Language</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Traditions</i> | 8 | 17 | 46 | 9 |
| <i>People</i> | 2 | 15 | 15 | 2 |
| <i>Cultural diversities</i> | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Totale | 33 | 612 | 1275 | 138 |
| Totale (%) | 1,60% | 29,74% | 61,95% | 6,71% |

Fonte: ns. elaborazione

In circa il 30% dei post esaminati, il *cultural heritage* viene comunicato attraverso un'immagine, considerata in grado di stimolare i sentimenti degli utenti facendo nascere istintivamente una connessione con le variabili identificate.

Il 62% dei post pubblicati presenta invece una combinazione tra testo ed immagine. In questi casi il testo, attraverso una descrizione o una citazione connessa all'immagine, ha la funzione di arricchire di contenuti il post pubblicato. Così come per le foto, anche la citazione è considerata in grado di stimolare un immediato sentimento nell'utente che grazie a quelle parole

può sentirsi ispirato o ritrovare un suo stato d'animo, essendo quindi più propenso a condividerla.

Nel 7% circa dei post esaminati le aziende indagate, nella loro attività di comunicazione social, hanno fatto uso di elementi più dinamici, come i video, per richiamare alle categorie del *cultural heritage*.

Infine, nel 2% dei post pubblicati, si è riscontrato l'utilizzo di solo testo, senza alcun ulteriore elemento in grado di catturare l'attenzione dell'utente.

Per rendere la classificazione il più oggettiva possibile, è stato chiesto a due codificatori esterni di codificare i post pubblicati e collocarli in ciascuna categoria secondo una propria personale valutazione, discutendo le eventuali divergenze. A tal proposito si è provveduto ad eseguire un test diretto a valutare il grado di accuratezza e affidabilità delle valutazioni effettuate. L'indice K di Cohen con valore pari a 0,75 ha dimostrato l'esistenza di un buon grado di concordanza.

Un'ulteriore analisi è stata condotta al fine di misurare la capacità di *engagement* dei post pubblicati ovvero sia la capacità di ogni categoria di essere propagata sia la capacità di ogni *user* di propagare il messaggio (Marino, Lo Presti, 2015).

Infine, altro importante aspetto considerato dal presente lavoro,

è stato quello di valutare l'efficacia dei post pubblicati su Facebook, notoriamente il social media più diffuso tra le aziende, attraverso la misurazione dei livelli di *awareness* e *engagement* del campione di imprese analizzato utilizzando i dati *insights*⁵ forniti da Facebook. Da un lato il livello di *awareness*, che misura quanto l'azienda è conosciuta dagli utenti di Facebook, può essere ricavato considerando il numero di *like* ricevuti dall'azienda indagata sulla propria pagina ufficiale; dall'altro, l'*engagement*, che misura il livello di interattività sulla piattaforma social, si misura rilevando il numero di utenti che dimostrano interesse per il social media dell'azienda stessa, considerando tra i dati *insights* il numero di “persone che ne parlano”, ossia il numero di utenti unici che hanno creato una storia in relazione ad una pagina (cliccando su “mi piace”, scrivendo sulla bacheca, commentando o condividendo un post, rispondendo ad una domanda, interagendo con un evento creato

⁵ Facebook Insights, è il servizio di statistiche integrato all'interno della pagina fan di Facebook e consente di analizzare in modo approfondito le interazioni con i fans della pagina. Attraverso Facebook Insights è possibile vedere il modo in cui gli utenti interagiscono con la Pagina, in base ai messaggi che scrivono in bacheca, le volte che cliccano su “Mi piace” accanto a un post e i commenti che fanno. Nella sezione dedicata alla qualità dei post, è possibile inoltre osservare il livello di coinvolgimento esercitato dai post dell'azienda sui fan, oltre a un paragone tra la qualità dei post di una data azienda e quella di altre Pagine simili per dimensioni (www.facebook.com).

dalla pagina, taggando la pagina in una foto, menzionando la pagina).

I dati provenienti dalle pagine Facebook ufficiali delle aziende indagate sono stati raccolti nel periodo dal 23 settembre al 23 dicembre 2016.

Si tratta di informazioni rilevanti, dato che le statistiche di uso di Facebook cambiano continuamente; infatti i dati *insights* vengono aggiornati quotidianamente ma, si riferiscono sempre ai 7 giorni precedenti. I dati raccolti dipendono quindi dal periodo di tempo oggetto dell'analisi.

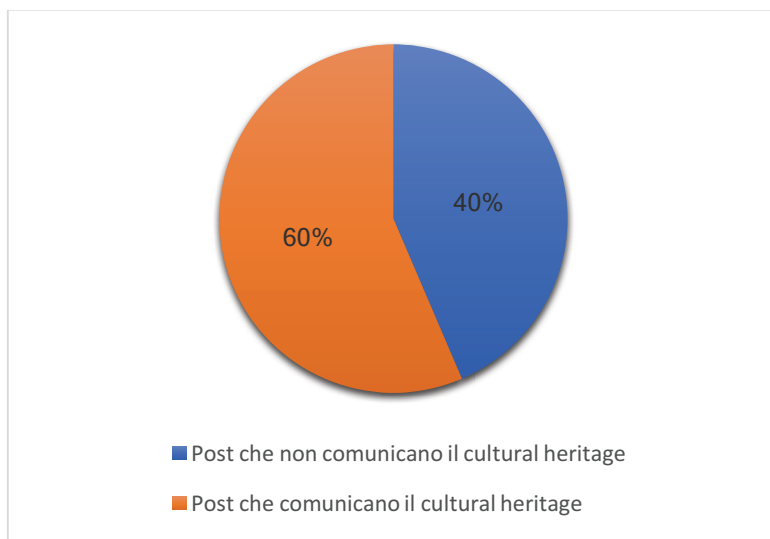
Seguendo questa procedura, è stato possibile calcolare per ciascuna delle aziende del campione il tasso di *awareness* e la percentuale di *engagement* generato su Facebook. L'efficacia della *social media communication* è stata valutata sia sulla base di dati disaggregati per azienda, ma allo stesso tempo si è proceduto ad eseguire una valutazione globale. Nei paragrafi successivi sono riportati i risultati dell'analisi eseguita.

3.3 ANALISI ESPLORATIVA

L'analisi esplorativa fornisce una panoramica iniziale sulla tipologia dei post pubblicati dal campione selezionato. Dei 3200 post analizzati il 60% circa sono associabili alle categorie del

cultural heritage precedentemente descritte, mentre il restante 40% non sono associabili a quest'ultime (cfr. Figura 6). Questo dato lascia intendere che non tutte le imprese sono orientate all'utilizzo del *cultural heritage* nella loro comunicazione sui social media, rinunciando di fatto a quello che può essere considerato come un "potente strumento di comunicazione dell'identità di imprese e territori, che ha assunto un ruolo vitale nel processo di arricchimento del patrimonio reputazionale dei Paesi" (Marino, Napolitano, 2016, p. 36).

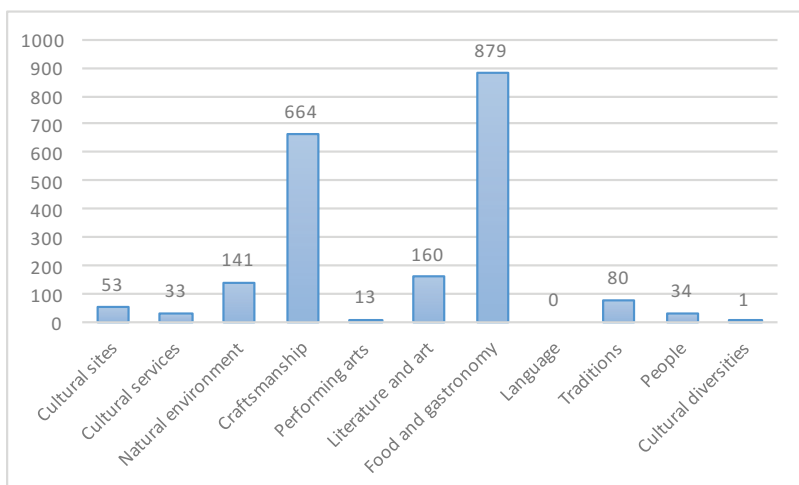
Figura 6 – Tipologia dei post pubblicati dalle aziende del campione



Fonte: ns. elaborazione

La Figura 7 mostra, inoltre, la distribuzione delle categorie di comunicazione in relazione al numero dei post che comunicano il *cultural heritage*.

Figura 7 – La distribuzione dei post per categoria



Fonte: ns. elaborazione

Da una prima lettura dei dati, le categorie maggiormente comunicate dalle imprese analizzate del campione sono: *Food and gastronomy*, *Craftmanship*, *Literature and art* e *Natural environment*. Questi risultati suggeriscono che, tra gli aspetti maggiormente legati alla comunicazione del *cultural heritage* del nostro Paese, è possibile ritrovare l'elevato pregio per

l'immenso patrimonio artistico culturale, i paesaggi suggestivi e le produzioni tipiche di alto valore; l'arte, la natura e il cibo.

L'analisi dei post su Facebook, pubblicati dalle aziende del campione, rivela innanzitutto l'importanza della variabile *Food and gastronomy*, tradizionalmente uno dei fattori di maggior richiamo, essendo il patrimonio agroalimentare italiano uno dei punti di forza del nostro Paese, e quindi un fattore volto a connotare in maniera decisiva il *made in Italy*.

Un altro importante aspetto emerso riguarda la dimensione dell'artigianalità, intesa come competenza produttiva legata ad elementi quali passione, cura del "ben fatto", quindi creatività e senso estetico. La manualità e artigianalità italiana racchiudono infatti intrinsecamente ai manufatti tutta la bellezza, la cultura e l'identità del Paese: dai prodotti della nostra terra, alla cura nella scelta della materia prima, fino alla ricerca di un'altissima qualità e creatività lungo ciascun passaggio della filiera produttiva.

Infine, tra gli aspetti comunicati ritroviamo sia l'altrettanto riconosciuta capacità del Paese di offrire una varietà di bellezze naturali e paesaggistiche, sia il pregiatissimo patrimonio storico-artistico "in cui è condensata e concretamente tangibile la biografia spirituale" (Montanari 2014, p. 46).

Dall'analisi dei post (cfr. Tabella 5) emerge come il settore in cui il *cultural heritage* è maggiormente comunicato è quello del *Food*, seguito dal *Furniture* e infine dal *Fashion*. Questo a conferma che l'agroalimentare in Italia ha una lunga storia e tradizione che si intreccia con la cultura stessa del Paese ed è tra le principali specificità che il territorio esprime. Questa peculiarità, unica nel suo genere, è uno degli aspetti salienti dell'identità italiana.

Tabella 5 – La distribuzione dei post per settore e categorie del *cultural heritage*

| <i>Categoria</i> | <i>Food</i> | <i>Fashion</i> | <i>Furniture</i> | TOTALI |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|
| <i>Cultural sites</i> | 35 | 8 | 10 | 53 |
| <i>Cultural services</i> | 22 | 6 | 5 | 33 |
| <i>Natural environment</i> | 96 | 15 | 30 | 141 |
| <i>Craftsmanship</i> | 47 | 285 | 332 | 664 |
| <i>Performing arts</i> | 9 | 1 | 3 | 13 |
| <i>Literature and art</i> | 59 | 25 | 76 | 160 |
| <i>Food and gastronomy</i> | 795 | 5 | 79 | 879 |
| <i>Language</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Traditions</i> | 68 | 2 | 10 | 80 |
| <i>People</i> | 17 | 2 | 15 | 34 |
| <i>Cultural diversities</i> | 1 | 0 | 0 | 1 |
| <i>TOTALI</i> | 1149 | 349 | 560 | 2058 |

Fonte: ns. elaborazione

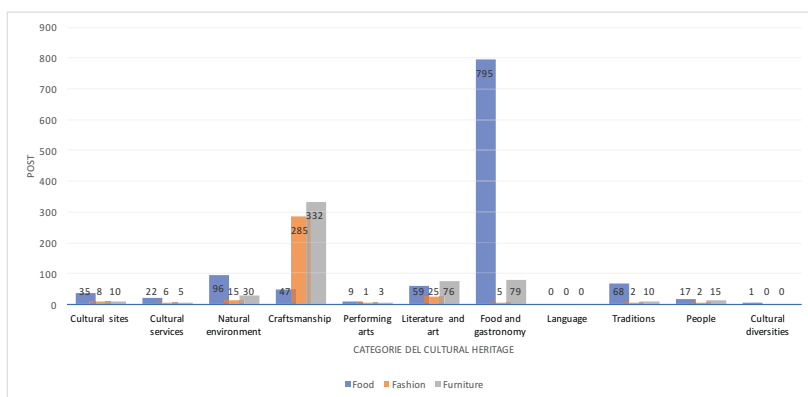
Sempre osservando la Tabella 5, che mostra la distribuzione delle categorie del *cultural heritage* in relazione ai tre settori caratterizzanti il *made in Italy*, si può notare come la variabile *Food and gastronomy* ha una frequenza maggiore nel settore del *Food*, essendo coerente con quest'ultimo, seguita dalle categorie *Natural environment* e *Traditions*. La categoria *Craftsmanship* è invece maggiormente e chiaramente connessa ai settori del *Fashion* e del *Furniture*. Il *made in Italy*, dalla moda alle calzature, dall'arredamento all'*automotive* è infatti, da sempre, espressione di una tradizione di arte e mestieri, di lavorazioni artigianali e sapienza industriale, nonché di grande cura al dettaglio maturata nel corso dei decenni. Rappresenta l'esperienza e la tradizione di un Paese che ha sviluppato, nei decenni, un *know-how* che oggi è riconosciuto al mondo.

Dall'altro lato si riscontra, in particolar modo nei settori del *Fashion* e del *Furniture*, una scarsa propensione nella comunicazione di alcune categorie che riguardano aspetti fondanti del *cultural heritage* di un Paese, quali *Cultural sites* e *Cultural services*.

Tra le categorie individuate si è inoltre notato che *Language* e *Cultural diversities* sono assolutamente trascurate, probabilmente perché ritenute non in grado di generare

sufficienti livelli di *engagement*. L'istogramma di seguito (cfr. Figura 8) evidenzia graficamente gli aspetti sopra descritti.

Figura 8 – La distribuzione dei post per settore e categorie del *Cultural Heritage* per settore

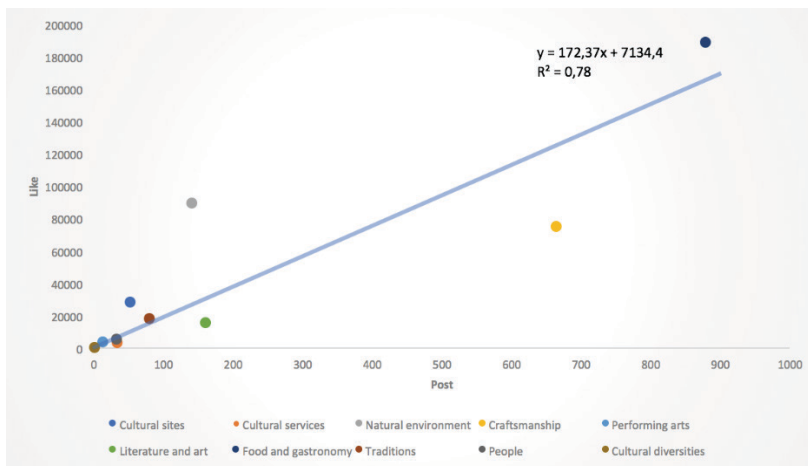


Fonte: ns. elaborazione

In primo luogo, si è condotta un'analisi di regressione lineare al fine di stimare una eventuale relazione funzionale esistente tra i post associati alle categorie identificate del *cultural heritage* e *like*, e tra post e *share*.

L'analisi di regressione, condotta sui dati aggregati, è stata inizialmente sviluppata sulla relazione tra post e *like* come illustrato nella Figura 9.

Figura 9 – Retta di regressione tra numero di post e numero di like



Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi di regressione possiamo ricavare una serie di informazioni che ci aiutano ad analizzare il fenomeno oggetto dello studio. Innanzitutto il valore di R^2 , detto anche coefficiente di determinazione, rappresenta un indicatore che partendo dalla retta di regressione, sintetizza in un unico valore di quanto la grandezza analizzata si discosta mediamente dalla retta. Il valore di R^2 è pari a 0,78; questo vuol dire che esiste una forte relazione lineare tra il fenomeno analizzato e la sua retta di regressione. Pertanto il 78% della variabilità dei *like* può essere spiegato dal

modello proposto, tenuto conto del numero di previsori e dell'ampiezza campionaria.

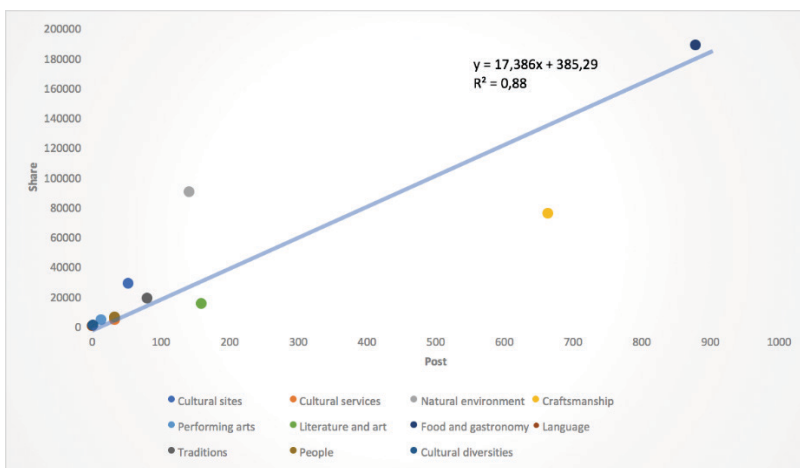
Il restante $1-R^2=21\%$ è determinato dalla variabilità individuale di scostamento dalla retta ed indica la parte di variabilità della variabile risposta, imputabile eventualmente ad altri fattori diversi dai post associati alle variabili del *cultural heritage*.

Una volta valutata, sulla base dell'analisi dei residui, l'adeguatezza del modello di regressione lineare, passiamo a verificare l'esistenza di una relazione significativa tra la variabile dipendente e la variabile esplicativa. È possibile utilizzare la statistica F per determinare se questi risultati, con un valore R^2 così alto, siano casuali.

Dato un livello di significatività scelto pari a 0.05, dalle tavole statistiche ricaviamo che il valore critico (per una distribuzione F con 1 e 9 gradi di libertà) è approssimativamente uguale a 5.12. Poiché $F=33,35 > F_u=5.12$ e ancora poiché il p-value 0.00027 è minore di 0.05, possiamo quindi concludere che vi è una relazione lineare tra post pubblicati e *like* associati ai post.

Successivamente si è provveduto ad eseguire lo stesso tipo di analisi di regressione per verificare l'esistenza di una relazione lineare tra post e condivisioni (cfr. Figura 10).

Figura 10 – Retta di regressione tra numero di post e numero di *share*



Fonte: ns. elaborazione

Il valore di R^2 pari a 0,88 evidenzia una forte relazione lineare tra il fenomeno analizzato e la sua retta di regressione. Pertanto, l'88% della variabilità delle condivisioni può essere spiegata dal modello proposto, tenuto conto del numero di predicatori e dell'ampiezza campionaria.

Il restante $1 - R^2 = 12\%$ è determinato dalla variabilità individuale di scostamento dalla retta ed indica la parte di variabilità della variabile risposta imputabile eventualmente ad altri fattori diversi dai post associati alle variabili del *cultural heritage*. Anche in questo caso, ipotizzando un livello di significatività

pari a 0.05, dalle tavole statistiche ricaviamo che il valore critico (per una distribuzione F con 1 e 9 gradi di libertà) è approssimativamente uguale a 5.12. Poiché $F=65,87 > F_u=5.12$ possiamo quindi concludere che vi è una relazione lineare tra post pubblicati e *share* associati ai post.

Successivamente, al fine di valutare il reale coinvolgimento creato dai contenuti pubblicati dalle aziende esaminati è stata condotta un'analisi considerando il numero di "iLike" e di condivisioni dei post pubblicati su Facebook.

La suddetta analisi ha consentito di misurare l'efficacia della comunicazione nell'incrementare il *social media engagement*, stimando quest'ultimo attraverso il calcolo dei tassi di *likeability* e di *shareability* descritto in Lo Presti e Marino (2016) e Marino e Lo Presti (2015), per ciascun settore del made in Italy: *Food*, *Fashion* e *Furniture*.

Il tasso di *likeability* è calcolato come rapporto tra numero di *like* e post per ciascuna categoria individuata moltiplicato per un fattore *Z* di normalizzazione. *Z* a sua volta è dato dal rapporto tra sommatoria dei Post e sommatoria dei *like*:

$$Lrate_{fb} = (Like^x / Post_{fb}^x) \times Z$$

$$Z = \frac{\sum Post_{fb}^k}{\sum Like^k}$$

In analogia al *likeability rate* è stato definito un tasso di *shareability* al fine di misurare la probabilità che i post associati ad una determinata categoria possano essere postati nuovamente:

$$\text{Srate}_{fb} = (\text{Share}^x / \text{Post}_{fb}^x) \times Z$$
$$Z = \Sigma \text{Post}_{fb}^k / \Sigma \text{Share}^k$$

Con riferimento alle aziende del settore *Food* (cfr. Tabella 6), si riscontra un elevato livello degli indici nelle categorie *Cultural sites* e *Natural environment*.

La comunicazione del patrimonio artistico e culturale di un territorio oltre che del patrimonio naturale come componente del *cultural heritage* genera dunque alti tassi di *likeability rate* e di *shareability rate* (*likeability rate*: 2,42 e 2,89; *shareability rate*: 2,84 e 2,00 rispettivamente).

Tabella 6 – Likeability e shareability rate per le categorie del cultural heritage nel settore del Food

| Food | | | | | |
|-----------------------------|------|--------|-------|------------------|-------------------|
| Categorie | Post | Like | Share | Likeability rate | Shareability rate |
| <i>Cultural sites</i> | 35 | 26185 | 2684 | 2,42 | 2,84 |
| <i>Cultural services</i> | 22 | 2812 | 334 | 0,41 | 0,56 |
| <i>Natural environment</i> | 96 | 85708 | 5189 | 2,89 | 2,00 |
| <i>Craftsmanship</i> | 47 | 21607 | 1913 | 1,49 | 1,51 |
| <i>Performing arts</i> | 9 | 3299 | 133 | 1,19 | 0,55 |
| <i>Literature and art</i> | 59 | 11125 | 734 | 0,61 | 0,46 |
| <i>Food and gastronomy</i> | 795 | 184814 | 17554 | 0,75 | 0,82 |
| <i>Language</i> | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Traditions</i> | 68 | 17157 | 2205 | 0,82 | 1,20 |
| <i>People</i> | 17 | 1715 | 300 | 0,33 | 0,65 |
| <i>Cultural diversities</i> | 1 | 64 | 7 | 0,21 | 0,26 |

Fonte: ns. elaborazione

Con riferimento al settore del *Fashion* (cfr. Tabella 7) si riscontra un elevato livello degli indici per la categoria *People* (*likeability rate*: 3,65; *shareability rate*: 5,34) seguita dalle categorie *Cultural sites* e *Natural environment* (*likeability rate*: 1,10 e 1,20; *shareability rate*: 1,40 e 0,78 rispettivamente). La categoria *Performing arts* presenta invece un tasso di *shareability* elevato in relazione ad un tasso di *likeability* più basso (*likeability rate*: 0,15; *shareability rate*: 2,05).

Tabella 7 – Likeability e shareability rate per le categorie del cultural heritage nel settore del Fashion

| Fashion | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------------|--------------------------|
| <i>Categorie</i> | <i>Post</i> | <i>Like</i> | <i>Share</i> | <i>Likeability rate</i> | <i>Shareability rate</i> |
| <i>Cultural sites</i> | 8 | 1028 | 131 | 1,10 | 1,40 |
| <i>Cultural services</i> | 4 | 278 | 5 | 0,59 | 0,11 |
| <i>Natural environment</i> | 15 | 2105 | 137 | 1,20 | 0,78 |
| <i>Craftsmanship</i> | 285 | 34256 | 3447 | 1,03 | 1,03 |
| <i>Performing arts</i> | 1 | 18 | 24 | 0,15 | 2,05 |
| <i>Literature and art</i> | 25 | 1579 | 153 | 0,54 | 0,52 |
| <i>Food and gastronomy</i> | 5 | 415 | 4 | 0,71 | 0,07 |
| <i>Language</i> | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Traditions</i> | 2 | 45 | 35 | 0,19 | 1,50 |
| <i>People</i> | 2 | 853 | 125 | 3,65 | 5,34 |
| <i>Cultural diversities</i> | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: ns. elaborazione

La comunicazione delle caratteristiche peculiari del *Fashion* italiano è dunque legata rispettivamente: al grande patrimonio storico e artistico del territorio, parte integrante della sua identità intangibile e del suo tessuto imprenditoriale. La distribuzione capillare del patrimonio storico-culturale italiano e lo stretto legame con il contesto in cui trova ospitalità costituiscono infatti elementi distintivi su cui si fonda il vantaggio competitivo del Paese e delle imprese (Montella 2009; Cerquetti, Montella 2012); all’artigianalità riconosciuta alle espressioni «eccellenti» del Made in Italy della moda e del design, e che comprende la competenza produttiva, la passione di far bene il proprio lavoro,

la cura per il “ben fatto”; alle arti tradizionali come letteratura, poesia, teatro, musica oltre che all’amore per l’estetica, una caratteristica che più di ogni altra caratterizza l’Italia e gli Italiani; infine, al cosiddetto *Italian way of life*, vale a dire la capacità di godere dei piaceri quotidiani, il senso di leggerezza e di autenticità proprio del popolo Italiano. Questo è probabilmente uno dei fattori più importanti nel successo del *made in Italy*, che quando comunicato è in grado di generare alti tassi di *likeability* e *shareability*.

Infine, con riferimento al settore del *Furniture* (cfr. Tabella 8) si riscontra un elevato livello degli indici per la categoria *Cultural sites* e *Cultural services* (*likeability rate*: 2,07; 1,16 e *shareability rate*: 2,86; 3,85 rispettivamente) e nella categoria *People* (*likeability rate*: 3,12; *shareability rate*: 2,54); nella categoria *Traditions* riscontriamo un alto tasso di *likeability* a fronte di un basso *shareability rate* (*likeability rate*: 1,49; *shareability rate*: 0,74 rispettivamente).

Anche in questo caso, in un settore particolarmente rappresentativo del *made in Italy* come il *Furniture* che racchiude un sistema fatto di imprese che portano l’Italia all’eccellenza e raccontandola dunque quale essa è, ossia un grande produttore di beni tecnologici e secondo esportatore

europeo nel settore meccanica e automazione, la comunicazione tende a concentrarsi su quelle che sono le caratteristiche peculiari del *made in Italy* che comprendono la cultura, l’immenso patrimonio artistico e monumentale, le bellezze naturali del territorio da un lato, la creatività e l’innovazione, il senso estetico e il buon gusto, peculiarità del popolo Italiano, dall’altro.

Tabella 8 – Likeability e shareability rate per le categorie del *cultural heritage* nel settore del *Furniture*

| Furniture | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------------|--------------------------|
| <i>Categorie</i> | <i>Post</i> | <i>Like</i> | <i>Share</i> | <i>Likeability rate</i> | <i>Shareability rate</i> |
| <i>Cultural sites</i> | 10 | 1155 | 250 | 2,07 | 2,86 |
| <i>Cultural services</i> | 5 | 325 | 168 | 1,16 | 3,85 |
| <i>Natural environment</i> | 30 | 1404 | 197 | 0,84 | 0,75 |
| <i>Craftsmanship</i> | 332 | 18958 | 2789 | 1,02 | 0,96 |
| <i>Performing arts</i> | 3 | 27 | 3 | 0,16 | 0,11 |
| <i>Literature and art</i> | 76 | 2280 | 313 | 0,54 | 0,47 |
| <i>Food and gastronomy</i> | 79 | 3717 | 770 | 0,84 | 1,12 |
| <i>Language</i> | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Traditions</i> | 10 | 831 | 65 | 1,49 | 0,74 |
| <i>People</i> | 15 | 2614 | 332 | 3,12 | 2,54 |
| <i>Cultural diversities</i> | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: ns. elaborazione

Per misurare l’intensità dell’associazione tra i due indici e cioè la tendenza che hanno a variare insieme, ossia a co-variare, è

stata condotta un'analisi di correlazione rispettivamente per i tre settori.

Il coefficiente r di correlazione di Paerson tra gli indici di *likeability* e *shareability* è risultato essere pari rispettivamente a: 0,897 nel settore del *Food*, 0,838 nel settore del *Fashion*, e 0,704 nel settore del *Furniture* (cfr. Tabella 9) evidenziando in entrambi i casi l'esistenza di una correlazione positiva tra gli indici. In altri termini, i due indici vanno di pari passo, nel senso che quando aumenta il valore di uno aumenta generalmente (e proporzionalmente) anche il valore dell'altro.

Tabella 9 - Analisi di correlazione tra *likeability rate* e *shareability rate* nei tre settori del *made in Italy*

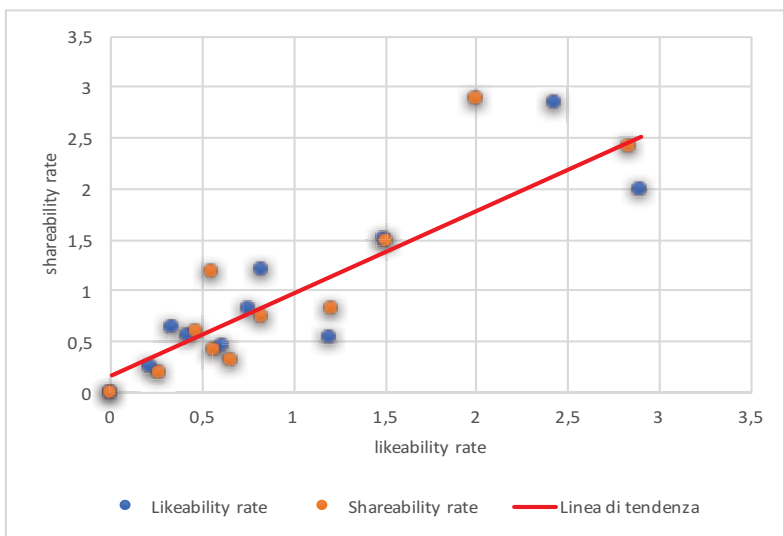
| Settore | Coefficiente di Correlazione di Paerson |
|-----------|---|
| Food | 0,897 |
| Fashion | 0,838 |
| Furniture | 0,704 |

Fonte: ns. elaborazione

Di seguito, vengono riportati i grafici di dispersione per ciascun settore del *made in Italy* e che mostrano la tendenza a covariare degli indici di *likeability* e *shareability*, come evidenziato dalla collezione dei punti e dalle rispettive linee di tendenza.

Nel settore del *Food* il diagramma di dispersione (cfr. Figura 11) dimostra l'esistenza di un buon livello di correlazione positiva tra gli indici; infatti, il modello di punti sul grafico tende a salire dal basso a sinistra verso l'alto a destra così come evidenziato dalla linea di tendenza, suggerendo quindi l'esistenza di una correlazione positiva.

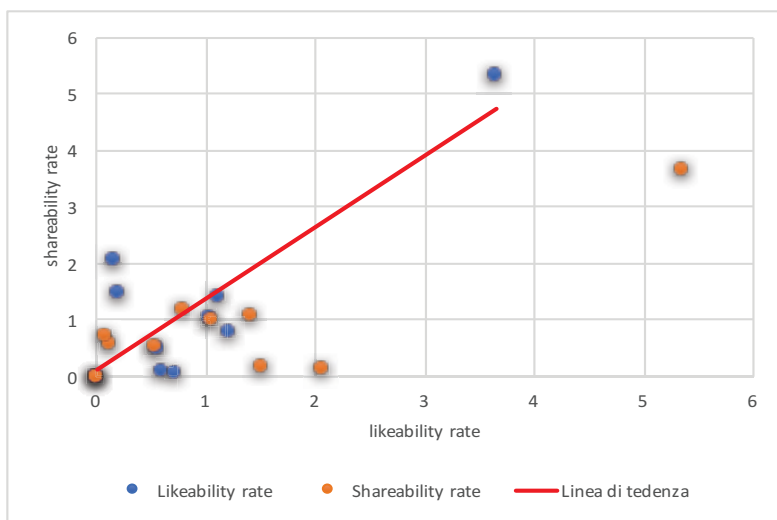
Figura 11 – Diagramma di dispersione degli indici di *likeability* e *shareability* nel settore *Food*



Fonte: ns. elaborazione

Anche nel settore del *Fashion* il diagramma di dispersione (cfr. Figura 12) dimostra l'esistenza di un buon livello di correlazione positiva tra gli indici; come nel caso precedente, il modello di punti sul grafico tende a salire dal basso a sinistra verso l'alto a destra dimostrando l'esistenza di una correlazione positiva.

Figura 12 – Diagramma di dispersione degli indici di *likeability* e *shareability* nel settore *Fashion*

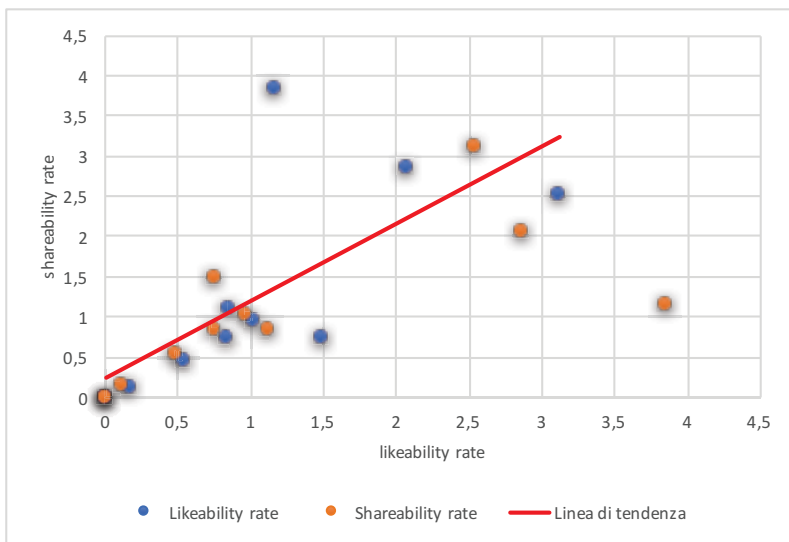


Fonte: ns. elaborazione

Infine, è possibile evidenziare l'esistenza di una correlazione positiva tra gli indici di *likeability* e *shareability* anche nel settore del *Fashion*. Il diagramma di dispersione (cfr. Figura 13)

dimostra l'esistenza di un buon livello di correlazione positiva tra gli indici; infatti, il modello di punti sul grafico tende a salire dal basso a sinistra verso l'altro a destra, come evidenziato anche dalla linea di tendenza, suggerendo dunque l'esistenza di una correlazione positiva.

Figura 13 – Diagramma di dispersione degli indici di *likeability* e *shareability* nel settore *Furniture*



Fonte: ns. elaborazione

3.4.1. L'EFFICACIA DELLA *SOCIAL MEDIA COMMUNICATION*: UNA MISURAZIONE DEI LIVELLI DI *AWARENESS* E *ENGAGEMENT*

Il passo successivo della presente ricerca è stato considerare l'importanza della valutazione dei livelli di *awareness* ed *engagement* raggiunti dalle aziende indagate attraverso l'utilizzo del social network Facebook.

Da un lato il livello di *awareness* indica quanto l'impresa è conosciuta in ambito social.

Partendo dai dati insights forniti da Facebook, la misurazione dell'*awareness* si ha rilevando il numero di utenti che dimostrano interesse per la pagina social dell'impresa considerata; questo dato è rappresentato dal numero di *followers*, indicati dal numero dei *like* ricevuti dalla pagina, e fornisce una prima valutazione sul livello di conoscenza della presenza dell'azienda sui social media.

Dall'altro lato, il tasso di *engagement* che misura il livello di interattività sulla piattaforma social, fornendo indicazioni sul dialogo tra azienda e singolo *user*. Su Facebook questo dato viene misurato rapportando il numero di *talking about* rispetto al numero di *like*. Dove per *talking about* si intendono gli utenti unici che hanno creato una storia in relazione ad una specifica

pagina (cliccando su “mi piace”, scrivendo sulla bacheca, commentando o condividendo un post, rispondendo ad una domanda, interagendo con un evento creato dalla pagina, taggando la pagina in una foto, menzionando la pagina). Questa statistica può essere considerata come un barometro della quantità di conversazione generata dalla pagina stessa.

In questo modo si ha un quadro preciso in merito a quanto l’azienda è conosciuta sui social media, nel caso specifico su Facebook, e quanto è efficace la sua comunicazione social legata a quelli che sono in particolare gli aspetti del *cultural heritage*.

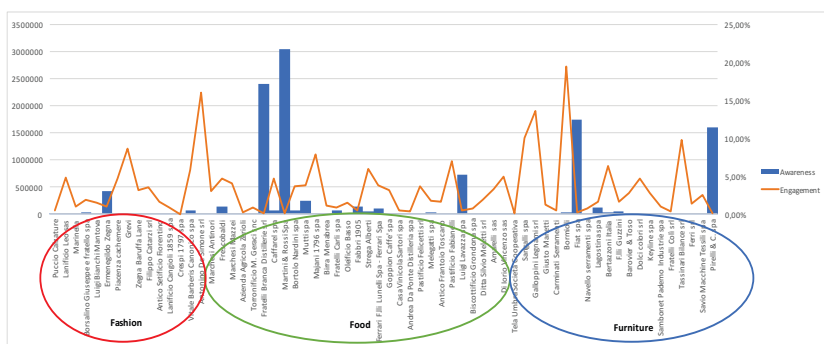
L’adozione di queste metriche per definire il livello di *awareness* e di *engagement* ha dato la possibilità di valutare l’efficacia dell’utilizzo di Facebook, attraverso le tematiche del *cultural heritage*, nell’ottica di favorire l’interazione con i propri *followers* e quindi la creazione di *engagement*.

Come già precedentemente accennato, i dati provenienti dalle singole pagine ufficiali sono stati raccolti nel periodo compreso tra settembre 2016 e dicembre 2016. Si tratta di informazioni rilevanti, dato che le statistiche di uso di Facebook cambiano continuamente e anche i dati raccolti dipendono dal periodo di tempo oggetto dell’analisi.

L’analisi dettagliata (cfr. Figura 14) mostra che i livelli di

awareness e di *engagement* tra le aziende indagate variano ampiamente, suggerendo l'esistenza di differenti strategie di coinvolgimento adottate anche in relazione al settore di appartenenza.

Figura 14 – Livello di *awareness* ed *engagement* per le aziende indagate



Fonte: ns. elaborazione

I dati relativi al livello di *awareness* e di *engagement* possono essere disaggregati per azienda, al fine di indagare la capacità di ciascuna di esse di favorire il coinvolgimento con i propri utenti. Nel settore del *Fashion*, ad esempio, il livello di *awareness* varia tra un valore minimo di 112 like per l'azienda Lanificio Cangioli 1859 spa ad un valore massimo di 428.821 like per l'azienda Ermenegildo Zegna. Per quest'ultima il tasso di *engagement* rilevato risulta essere piuttosto basso attestandosi all'1,01%.

Elevati livelli di *engagement* sono invece riscontrabili per l'azienda Antonino De Simone srl e Grevi Mode (16,03% e 8,63% rispettivamente) a fronte di livelli di *awareness* rispettivamente pari a 1698 *like* e 2849 *like*.

Nel settore del *Food* il livello di *awareness* varia tra un valore minimo di 365 *like* per l'Azienda Agricola Zerioli 1859 spa ad un valore massimo di 3.048.549 *like* per l'azienda Martini&Rossi spa, la quale però presenta a sua volta un tasso di *engagement* piuttosto basso pari allo 0,84%; questo dato, può essere rapportato al 7,83% della Majani 1796 spa che a sua volta però presenta un livello di *awareness* inferiore potendo contare su soli 4035 *followers*.

Nel settore del *Furniture*, infine, il livello di *awareness* varia tra i soli 157 *like* dell'azienda Ferri srl fino ai 1.601.225 *like* della Pirelli & C. spa e ai 1.754.656 *like* della Fiat spa. Anche in questo specifico caso, ad alti livelli di *awareness* non corrispondono tassi di *engagement* elevati. Nel caso della Fiat spa il tasso di *engagement* risulta essere pari allo 0,18%; per la Pirelli & C. spa, ancora più basso, attestandosi allo 0,06% e rivelando quindi in entrambe i casi una scarsa propensione all'interazione social. Tutto questo, a fronte di un livello di *engagement* pari allo 19,53% per la Bormioli e 13,59% per la

Galoppini Legnami srl, nonostante le imprese citate non presentino i livelli di *awareness* più elevati del settore (Bormioli 28.601 *like*; Galoppini Legnami srl 714 *like* rispettivamente).

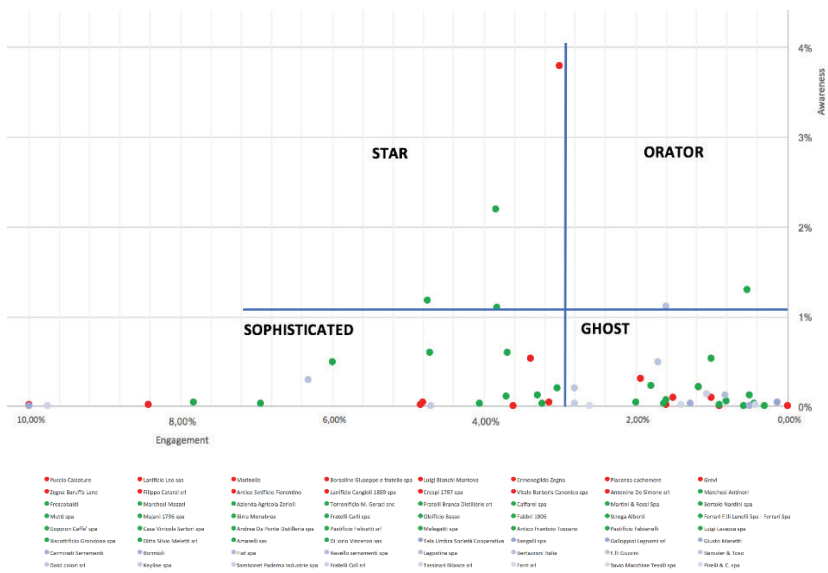
La differenza tra i livelli di *awareness* e i livelli di *engagement* misurati tra le aziende indagate dimostra dunque che queste due misurazioni sono indipendenti l'una dall'altra. In altre parole, le aziende con un alto livello di *awareness* non per forza presentano alti livelli di *engagement*. Ciò significa che essere conosciuti dagli utenti (dunque a segno un elevato livello di *awareness*) non implica automaticamente l'essere interattivi (quindi registrando un elevato livello di *engagement*).

Raggruppando le aziende in base al settore di appartenenza è possibile riscontrare da un lato livelli di *awareness* più elevati nel settore del *Food* e nel settore del *Furniture*, dall'altro lato, alti tassi di *engagement* sono riscontrabili nel settore del *Fashion* e nel *Furniture* che quindi, rispetto agli altri due settori, risulta essere quello in cui entrambi gli aspetti, ossia conoscenza da parte degli utenti e interazione attraverso i social media, sono positivamente verificati.

L'analisi congiunta di *awareness* ed *engagement* dà inoltre la possibilità di definire un modello generale di misurazione dell'efficacia della comunicazione social che può essere

applicato a qualsiasi azienda oltre che a qualsiasi tipologia di social network. Il confronto effettuato tra le aziende storiche indagate è in grado di fornire una serie di indicazioni nella pianificazione della strategia di comunicazione adottata. La Figura 15 mostra il modello applicato a Facebook.

Figura 15 – Mappa di posizionamento dell'efficacia della comunicazione su Facebook



Fonte: ns. elaborazione

Sull'asse orizzontale è rappresentato il livello di *engagement*, mentre sull'asse verticale il livello di *awareness*. Ciascuna

azienda è rappresentata da una sfera di un colore differente in relazione al settore del *made in Italy* di appartenenza dove il colore rosso contrassegna il settore del *Fashion*, il colore verde il settore del *Food*, il colore grigio il settore del *Furniture*.

Confrontando dunque il livello di *awareness* con il livello di *engagement* e posizionando gli assi sui valori medi delle osservazioni, è possibile individuare quattro quadranti ai quali poter associare corrispondenti strategie di *social media communication*: *Ghost*, *Orator*, *Sophisticated* e *Star* (Agostino, 2012).

Nel primo quadrante si collocano le aziende *Ghost*, ossia quelle aziende che presentano bassi livelli di *awareness* ed *engagement*. Queste hanno una pagina su Facebook poco conosciuta e al contempo un basso livello di interazione sulla piattaforma social indagata (tasso di *awareness* e di *engagement* inferiori ai valori medi identificati). Le aziende posizionate in questo raggruppamento delineano una strategia comunicativa poco orientata a generare *engagement*.

Le aziende *Orator* presentano invece un alto livello di *awareness* e un basso livello di *engagement*. In altre parole, nonostante la pagina Facebook dell'azienda presenti un numero di *followers* importante, il tasso di interazione con questi ultimi

risulta piuttosto basso. Le aziende posizionate in questo quadrante pur essendo in grado di comunicare la propria presenza su Facebook, risultano essere poco orientate a generare il coinvolgimento dei propri *followers*. Un potenziale suggerimento al fine di migliorare la strategia comunicativa in tal senso, potrebbe essere la variazione del contenuto della comunicazione: come ad esempio, una maggiore focalizzazione su quelle categorie del *cultural heritage* in grado di generare livelli elevati di *likeability* e *shareability*.

Nel quadrante *Sophisticated* ritroviamo quelle aziende che presentano da un lato un basso livello di *awareness* e dall'altro un alto tasso di *engagement*, a dimostrazione che una ridotta notorietà dell'azienda su Facebook non incide sul livello di interattività sulla medesima piattaforma social.

Nel quadrante *Star*, infine, ritroviamo le aziende che presentano alti livelli di consapevolezza e di impegno. Posizionarsi in questo quadrante rappresenta la situazione migliore per l'azienda e fornisce la prova che la strategia adottata e diretta alla comunicazione del *cultural heritage* è in grado di generare un elevato livello di interattività con i propri *followers* su Facebook.

In conclusione, identificare il posizionamento della propria

azienda permette da un lato di controllare l'efficacia dei piani di *social media communication* messi in atto, e dall'altro di pianificare la strategia di miglioramento futura. Posizionarsi strategicamente nel raggruppamento *Ghost* dovrebbe, ad esempio, spingere l'azienda ad un completo ripensamento della strategia comunicativa al fine di migliorare il livello di conoscenza della propria pagina social ed aumentare il livello di interattività con i propri *followers*. Il posizionamento nel raggruppamento *Orator* dovrebbe incentivare l'azienda a stimolare maggiormente l'interazione sul social media, puntando magari a valorizzare quegli attributi dell'identità nazionale connessi al *cultural heritage*.

Le aziende posizionate nel raggruppamento *Sophisticated* pur generando alti livelli di *engagement* dovrebbero capire se questa situazione è il risultato di una scelta deliberata per favorire un'interazione intensa con pochi utenti, in un'ottica di gestione ottimale. Nel caso contrario, sarebbe necessario pianificare azioni per raggiungere un target maggiore e quindi sfruttare la capacità di creare *engagement* con un numero più alto di utenti. Le aziende *Star* infine sono *best practice* da entrambi i punti di vista: conoscenza da parte degli utenti e forte interazione attraverso i social media. L'obiettivo a lungo termine

dell'azienda in questa specifica situazione dovrebbe essere quello di mantenere e migliorare la posizione acquisita.

CAPITOLO 4. LE OPPORTUNITÀ DEL *CULTURAL HERITAGE* PER LE IMPRESE DEL *MADE IN ITALY*: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

4.1 DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Come evidenziato nel precedente capitolo, il presente lavoro costituisce il primo esempio di indagine su larga scala volta ad investigare gli strumenti potenzialmente a disposizione delle aziende per valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, e quindi ha il fine di comprendere se e come queste utilizzino le leve connesse al *cultural heritage*, nelle loro strategie di *social media communication*.

L'indagine realizzata, si caratterizza innanzitutto per la numerosità delle imprese considerate, che costituiscono uno spaccato significativo, seppure ancora limitato, del panorama nazionale delle imprese longeve; ha quindi tentato di delineare un quadro della strategia comunicativa implementata attraverso l'utilizzo della piattaforma social Facebook quale strumento per la valorizzazione del patrimonio storico.

I risultati dell'analisi evidenziano come le imprese longeve, tradizionalmente riconosciute quali custodi di un patrimonio storico e culturale ineguagliabile in grado di garantire un

vantaggio competitivo attraverso un posizionamento unico e distintivo, in realtà si lasciano sfuggire molto spesso le innumerevoli opportunità legate alla valorizzazione delle proprie radici più profonde. In effetti, le imprese approcciano soventemente i singoli strumenti di *social media marketing* in modo sperimentale e in mancanza di una visione che consenta loro di mettere a frutto le diverse dimensioni del *cultural heritage*.

Come testimoniano i dati raccolti, infatti, solo il 64% delle imprese inizialmente selezionate ai fini dello studio ha dimostrato di percepire i vantaggi di una convinta azione di valorizzazione, attraverso la propria strategia di *social media communication*, del proprio vissuto storico e, in particolar modo, degli aspetti legati al *cultural heritage* del Paese.

L'approfondimento del ruolo del *cultural heritage* nell'ambito della *social media communication* è dunque di grande interesse per le aziende del nostro Paese, “dove l'immagine del patrimonio culturale, ed in particolare delle sue componenti intangibili ed identitarie, rappresenta una leva di vantaggio competitivo, soprattutto nei mercati internazionali” (Napolitano, Marino, 2016, p. 38).

In tale ottica, la disponibilità di ricerche in grado di fornire indicazioni sulle variabili culturali maggiormente in grado di influenzare la *social media engagement* potrebbero contribuire a valorizzare il *made in*, attraverso l'identificazione di strategie di comunicazione innovative ed originali.

Alla luce di questi risultati, esiste una spinta ad un più convinto sfruttamento delle leve del *cultural heritage* che proviene dalle caratteristiche competitive del settore in cui l'impresa opera. Ad esempio una forte propensione a comunicare quelle che sono le peculiarità del patrimonio culturale sono riscontrabili nel settore del *Food*, settore con lunga storia e tradizione che si intreccia con la cultura stessa del Paese ed è tra le principali specificità che il territorio esprime.

Con riferimento alla distribuzione delle categorie del *cultural heritage* in relazione ai tre settori caratterizzanti il *made in Italy*, si nota come le variabili maggiormente comunicate siano *Food and gastronomy* rispettivamente nel settore del *Food*, essendo coerente con quest'ultimo, seguita dalle categorie *Natural environment* e *Traditions*; la categoria *Craftsmanship* è invece maggiormente e chiaramente connessa ai settori del *Fashion* e del *Furniture*, essendo questi settori caratterizzati da quelle che sono le caratteristiche tipiche del *made in Italy* come manualità

e artigianalità italiana e che in esse racchiudono tutta la bellezza dei manufatti, della cultura e dell'identità del Paese.

Dall'altro lato si è verificato come alcune categorie tra le quali siti storico-artistici e musei e biblioteche pur essendo “i primi considerati espressione tangibile dell'eredità storico-artistica del Paese, i secondi, invece, luoghi indispensabili per trasferire la storia del Paese alle generazioni future” (Napolitano et al., 2015, p. 198) e di conseguenza direttamente connesse agli asset simbolo del patrimonio culturale di un Paese, siano scarsamente comunicate. Situazione analoga per la categoria delle arti performative, la cui natura spettacolare offre un'opportunità unica di far vivere la storia passata e presente di una nazione. In altre parole, tali categorie non sono ritenute sufficientemente in grado di creare “legami” forti tra l'azienda e i suoi *followers*.

L'analisi degli indici di *likeability* e *shareability* dimostra che al contrario le categorie sopra citate dovrebbero e potrebbero essere maggiormente comunicate. A tal proposito, la ricerca ha evidenziato che la categoria legata all'identità nazionale *People*, e le già citate categorie *Cultural sites*, *Cultural services* e *Performing arts* generano alti tassi di *likeability* e *shareability*.

Proprio quest'ultimo aspetto, è un interessante riscontro che dimostra come la componente del *cultural heritage* sia una leva

intrinseca dell'*engagement* in grado di attivare la partecipazione in quelle categorie poco valorizzate nell'ambito della *social media communication* delle aziende indagate.

Quindi, attraverso il calcolo degli indici di *likeability* e *shareability*, sembra evidente che i post pubblicati possano essere considerati un mezzo in grado di favorire l'*engagement* dei followers, malgrado non tutte le categorie del *cultural heritage* siano pienamente coinvolte in questo processo. I risultati del lavoro fanno emergere una propensione a comunicare quelle categorie del *cultural heritage*, quali *Food and gastronomy* e *Craftsmanship*, tipiche espressioni del *made in Italy*.

I risultati rafforzano l'idea che i social network sono dei possibili strumenti di creazione di valore e non semplicemente vetrine promozionali, ma affinché questo aspetto sia massimizzato occorre che siano ottimizzate le potenzialità, attraverso la conoscenza degli effetti che questo tipo di comunicazione può produrre.

Un altro aspetto emerso dall'analisi dei risultati ha riguardato le imprese di dimensioni minori, le quali appaiono particolarmente attive nel mettere a frutto, attraverso le rispettive attività di *social media communication*, il valore racchiuso nel proprio

passato. Se ne desume, che non necessariamente le imprese più grandi e più strutturate siano per forza di cose anche le più orientate a sfruttare i vantaggi del *cultural heritage* nel generare coinvolgimento tra i propri *followers*. L'estensione dell'analisi all'universo delle imprese di piccole dimensioni, tuttavia, risulta indispensabile per confermare o smentire quelle che al momento appaiono più che altro come delle intuizioni.

In generale, la sensibilità verso il *cultural heritage* emerge come tratto distintivo delle imprese operanti nei settori tradizionali del *made in Italy*, particolarmente inclini ad aprire i cassetti della memoria aziendale per valorizzare e comunicare il patrimonio storico di saperi e tradizioni produttive su cui si fonda l'eccellenza dei propri prodotti. Tra le aziende con più *followers* e in particolare più attive nella *exploitation* del proprio vissuto storico oltre che del patrimonio culturale italiano, ritroviamo principalmente aziende appartenenti ai settori del *Food* e del *Fashion*, tra cui la Frescobaldi Vini, la Goppion Caffè spa e la Mutti spa a rappresentanza delle eccellenze dell'alimentare italiano, e la Ermengildo Zegna spa esempio della grande tradizione sartoriale italiana.

Queste aziende, oltre ad avere un buon numero di *followers*, sono in grado di generare, attraverso una comunicazione

orientata a valorizzare quelle che sono le variabili del *cultural heritage*, buoni livelli di *engagement* promuovendo quindi la secolare tradizione produttiva e artigianale celata dietro i loro prodotti.

Rispetto agli altri settori del *made in Italy*, nel *Food* si riscontra la più alta concentrazione di imprese in grado di posizionarsi nel quadrante *Star*, a dimostrazione della loro capacità nell'adozione di strategie di comunicazione social in grado di attirare utenti e generare elevati livelli di interattività con essi.

Una percentuale di poco superiore al 40% delle aziende indagate e appartenenti al settore del *Food* presenta livelli di *engagement* al di sotto del valore medio individuato, tra queste realtà ritroviamo anche alcuni grandi gruppi come la Martini&Rossi spa e la Fratelli Branca Distillerie spa.

Le aziende del settore Fashion sono equi-distribuite tra i quadranti *Star* e *Sophisticated*, ossia quelli a più alto livello di *engagement*, e tra i quadranti *Orator* e *Ghost*. Circa il 60% delle imprese indagate e appartenenti al settore del *Furniture*, tende invece a posizionarsi nel quadrante *Ghost* evidenziando in particolare bassi livelli di *engagement* e dimostrando quindi una scarsa attitudine nel mettere a frutto la memoria aziendale per dialogare con i propri *followers*, raccontando attraverso l'uso

appropriato delle variabili connesse al *cultural heritage* dei cambiamenti nei costumi della società italiana e, in parallelo, delle tappe fondamentali della propria storia. Tra queste, ritroviamo importanti realtà attive nel settore dell'arredo-casa come la F.lli Guzzini spa, la Lagostina spa e la Borovier&Toso srl.

La percentuale di imprese con un livello di *engagement* al di sotto del valore medio individuato tende ad aumentare considerando anche quelle aziende che si posizionano nel quadrante *Orator* dove ad un buon livello di *awareness* corrisponde un basso grado di interattività con i propri *followers*. Tra queste ultime ritroviamo importanti gruppi storici del *made in Italy* appartenenti al settore dell'automotive come Fiat spa e Pirelli spa.

In conclusione, l'analisi dei post pubblicati dalle aziende indagate sulla piattaforma social Facebook ha evidenziato importanti risultati. L'adozione di metriche come il *likeability rate* e lo *shareability rate* e la misurazione dei livelli di *awareness* e *engagement* ha infatti dato la possibilità di valutare l'efficacia delle variabili *cultural heritage*, nell'ottica di favorire l'interazione con i propri *followers* creando dunque *engagement*. Se da un lato è però emerso che le aziende storiche del *made in*

Italy utilizzano con sempre maggior frequenza le nuove forme di comunicazione interattiva, come i social media, e in particolare Facebook; dall'altro è stato possibile evidenziare sia un gap informativo, da parte delle aziende storiche, sull'importanza della valorizzazione del patrimonio culturale nelle proprie strategie di comunicazione social, sia la poca enfasi data nell'utilizzo di alcune importanti variabili connesse al *cultural heritage* come ad esempio: *Cultural sites*, *Cultural services* e *Traditions*.

4.2 IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Il presente lavoro contribuisce alla comprensione dell'importanza dei social media nelle strategie di coinvolgimento degli utenti social delle aziende storiche del *made in Italy*, fornendo una iniziale panoramica delle azioni dirette a sfruttare il vantaggio competitivo generato dalle variabili, sia tangibili sia intangibili, connesse al *cultural heritage* e offrendo preziosi spunti di riflessione e implicazioni di tipo manageriale.

Innanzitutto, attraverso lo studio del costrutto del *cultural heritage* all'interno di un contesto specifico come quello dei social network, esso contribuisce nel dare una maggiore

comprensione dello stesso, che emerge da studi precedenti come un potente strumento di comunicazione dell'identità di imprese e territori.

Il lavoro fornisce inoltre nuovi input sull'importanza di usare al meglio i nuovi canali di interazione social per rafforzare le strategie dirette a favorire i processi di *social media engagement*. Sulla base delle analisi condotte, è in grado di dare suggerimenti rispetto alle caratteristiche narrative del post che maggiormente stimolano i consumatori e rafforzano i legami con la marca. Sapere infatti quali contenuti hanno una maggiore probabilità di coinvolgere il destinatario in modo tale da indurlo, ad esempio, a condividere nuovamente il messaggio o a menzionare la pagina in un post personale o più semplicemente mettendo “mi piace” al post pubblicato, ha un indubbio interesse soprattutto se le imprese vogliono essere sempre più parte attiva del processo e non solo meri spettatori.

La presenza di una “storia”, l'utilizzo di immagini connesse alle variabili del patrimonio culturale italiano, il richiamo a valori storici della marca, facilitano, infatti, lo sviluppo di associazioni forti ed uniche con il brand oltre che di connessioni emotive. In particolare, emerge come l'utilizzo di immagini e foto nei post online ha un impatto molto più forte in termini cognitivi e genera

un numero maggiore di risposte comportamentali degli utenti (*like*, commenti o condivisioni).

Prendendo dunque in esame i comportamenti delle imprese, l'indagine esplorativa ha dimostrato che gli *asset* culturali costituiscono una componente importante della *social media communication* e potrebbe aiutare a capire l'uso in comunicazione che l'impresa fa o potrebbe fare del proprio *heritage* in termini di rafforzamento del vantaggio competitivo sia in Italia sia all'estero.

Le risultanze emerse dal lavoro potrebbero essere di preminente interesse per imprese e territori, come quelli italiani, in cui l'immagine del patrimonio culturale nazionale, ed in particolare delle sue componenti intangibili ed identitarie, rappresenta una fondamentale leva di vantaggio competitivo sui mercati internazionali.

4.3 CONCLUSIONI, LIMITAZIONI E FUTURI SVILUPPI

Il presente lavoro ha dunque inteso fornire un contributo al vivace dibattito sorto negli ultimi anni sul tema del *cultural heritage*. L'obiettivo del lavoro è quello di approfondire le modalità di utilizzo delle leve connesse al *cultural heritage* nelle

strategie di social media marketing delle imprese del *made in Italy*.

Nonostante i numerosissimi esempi di imprese e territori del *made in Italy* che hanno basato le proprie strategie di *social media communication* sulla valorizzazione degli attributi dell'identità nazionale connessi al *cultural heritage* e di territori che hanno fondato il loro successo sulla valorizzazione del patrimonio culturale, la letteratura nazionale e internazionale non ha dedicato sufficiente attenzione ai profili strategici e alle modalità operative di definizione e implementazione di tali strategie.

Attraverso un'analisi empirica su 64 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche, si è evidenziato come il patrimonio di risorse materiali e immateriali atte a testimoniare il perpetuare delle aziende longeve non venga sfruttato in modo consapevole e in base alle sue reali potenzialità. In particolare, ancorché le imprese avvertano l'esigenza di valorizzare la propria identità storica enfatizzando i molteplici elementi materiali e immateriali e trasmessi nel tempo, di generazione in generazione, che compongono il patrimonio culturale, in rari casi si avvalgono di tutte le variabili disponibili, prediligendone in genere solo

alcune e a volte utilizzandole spesso in modo sporadico e in assenza di un disegno strategico integrato e coerente.

Lo studio, che rappresenta il primo tentativo di indagare su larga scala strategie e strumenti di comunicazione del *cultural heritage* utilizzati dalle imprese storiche del nostro Paese, non è naturalmente esente da limitazioni.

In primo luogo, ci si è soffermati sulle sole medie e grandi imprese, costituite in forma di società di capitali. Sono state pertanto trascurate in questa prima fase della ricerca le imprese di piccole dimensioni, su cui tuttavia è già stata avviata la rilevazione dei dati nell'intento di integrarle nell'analisi.

Le imprese analizzate sono inoltre state scelte in quanto iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche di Unioncamere che, sebbene rappresenti una fonte altamente attendibile, potrebbe non includere tutte le aziende longeve attive sul territorio nazionale. Infine, va enfatizzato che la prospettiva d'analisi privilegiata nel presente lavoro si è focalizzata esclusivamente sulle politiche di comunicazione social delle imprese longeve attraverso Facebook, trascurando ulteriori piattaforme social potenzialmente interessanti ai fini della ricerca.

Nell'ottica di sviluppo della ricerca, un modo interessante per superare, almeno in parte, le limitazioni appena richiamate,

ulteriormente indagata potrebbe essere anche la specificità delle altre imprese, non esclusivamente storiche, all'interno dell'universo delle imprese del *made in Italy*.

In alternativa o in aggiunta potrebbero inoltre essere realizzati *case studies* di approfondimento che consentano di migliorare la comprensione del fenomeno e la rilevanza strategica dello stesso nella prospettiva delle imprese.

Esistono infine specifiche limitazioni rispetto all'approccio attraverso il quale sono stati misurati gli indicatori di *awareness* ed *engagement*, i quali, come già affermato in precedenza, forniscono indicazioni utili alle aziende al fine di valutare il livello di consapevolezza e di impegno sui social media.

La loro misurazione dipende infatti dalla finestra temporale nella quale l'analisi viene effettuata. I dati raccolti sono quindi temporari; il numero di *talking about* su Facebook ad esempio varia settimanalmente.

Un approccio utile per gestire questa limitazione consisterebbe nel monitorare l'evoluzione del posizionamento dell'azienda in funzione delle specifiche strategie di comunicazione adottate nel periodo di riferimento. Attraverso ulteriori ricerche si dovrebbero, inoltre, sviluppare misurazioni più stabili per queste due variabili e che siano meno dipendenti dal momento in cui

viene l'analisi viene effettuata.

Il percorso di ricerca sarà portato avanti nell'immediato futuro con l'obiettivo di colmare, almeno parzialmente, tali gap, con l'auspicio di ottenere risultati ancora più interessanti e stimolanti.

BIBLIOGRAFIA

Agostino D. (2012), “The effectiveness of social software for public engagement”, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 4, Special Issue on Digital and Mobile Economy, pp. 1-10.

Albaum G., Peterson R.A. (1984), “Empirical research in international marketing: 1976-1982”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, Spring/Summer, pp. 161- 173.

Anholt S. (1999), “Branding the developing world”, in *Impact*, IFC – World Bank.

Anholt S. (2003), *Branding places and nations*, in *Brands and Branding*, London: Profile Books, pp. 213-226.

Anholt S. (2007), *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città e regioni*, Milano, Egea.

Aaker J.L. (1997), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347-357.

Andehn M., Berg P.O. (2011), “Place-of-Origin Effects: a conceptual framework based on a literature review”, *Stockholm University School of Business*, Stockholm (Sweden).

Antoniadis P., Le Grand B. (2009), “Self-organised virtual communities: bridging the gap between web-based communities

and P2P systems”, *International Journal of Web Based Communities*, 5 (2), 179-194.

Askegaard S., Ger G. (1998), “Product-country images: Towards a contextualized approach”, *European Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp. 50-58.

Baia Curioni S. (2005), *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in AA.VV., 2005, pp. 59-65.

Balabanis G., Diamantopoulos A. (2008), “Brand Origin Identification by Consumers: a Classification Perspective”, *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 39-71.

Balabanis G., Diamantopoulos A. (2011), “Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: the Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image”, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 95-116.

Barnabò L. (2006), *Relazione di apertura al convegno “Per un nuovo Made in Italy”*, Palazzo Turati, Milano, 16 dicembre.

Batra R., Ramaswamy V., Alden D.L., Steenkamp J-B.E.M. (2000), “Effects of brand local/foreign origin on consumer attitudes in developing countries”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 83-95.

Becattini G. (1989), *Il distretto industriale come ambiente creativo*, in Benedetti E. (a cura di), *Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano.

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy: le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, p. 74 e ss.

Bilkey W., Nes E., (1982), "Country of origin effect on product evaluation", *Journal of International Business Studies*, spring-summer, pp. 89-99.

Brijs K., Bloemer J., Kasper H. (2011), "Country-image discourse model: Unraveling meaning, structure, and function of country images", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 12, pp. 1259-1269.

Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M. (2011), *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Carocci, Roma.

Caliandro C., Sacco P.L. (2011), *Italia Reloaded. Ripartire con la cultura*, il Mulino, Bologna.

Caves R. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard University Press.

Cerquetti M. (2010), Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca, *Il Capitale Culturale*, Vol. 1, pp. 23-46.

Cerquetti M. (2015), Dal materiale e all'immateriale. Verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto globale, *Il Capitale Culturale*, Supplementi 02, pp. 247-269.

Cerquetti M., Montella M. (2012), Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche, *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012, pp. 549-562.

Chao P. (1993), "Partitioning country of origin effects: consumer evaluation of hybrid a product", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 291-306.

Chao P. (1998), "Impact of country of origin dimensions on product quality and design quality perceptions", *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 1-6.

Chu P.Y., Chang C.C., Chen C.Y., Wang T.Y. (2010), "Countering negative country of origin effects. The role of evaluation mode", *European Journal of Marketing*, vol. 44, No. 7/8, pp. 1055-1076.

Commissione Europea (2006), *L'economia della cultura in Europa, versione italiana a cura del Centro Studi di Diritto delle*

Arti, del Turismo e del Paesaggio. Reperibile online al seguente indirizzo: www.dirittodellearti.it.

Commissione Franceschini (1967), *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, Vol. 1, Colombo, Roma.

Clarke I., Owens M., Ford J.B. (2000), "Integrating country of origin into global marketing strategy", *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 114-126.

Conte R., Paolucci M. (2002), *Reputation in artificial societies: social beliefs for social order*, Kluwer Academic Publishers, p. 15 e ss.

Corbellini E., Saviolo S. (a cura di) (2004), *La scommessa del Made in Italy*, Etas, Milano.

Corbetta G., Salvato C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Databank (2014), *Atti del Convegno "Fashion for luxury"*, D Club, Milano.

De Bodinat, De Leersnyder J.M., Klein J., Ghertman M., Marois B (1984), *Gestion internationale de l'entreprise*, Dalloz, Paris.

Della Lucia M. (2014), La multidimensionalità dello sviluppo locale culture-led. Laboratori territoriali di sperimentazione, *Mercati e Competitività*, Vol. 4, pp. 85-107.

Della Torre R. (2009), Il valore economico della cultura in Europa, *Tafter journal*, n. 12, marzo-aprile.

Dichter E. (1962), “The world Costumer”, *Harvard Business Review*, July/August, 1962.

Di Donato G, (2009), La rete aperta: riflessioni sui valori e le regole dell’innovazione 2.0, *Informatica e diritto*, Vol. XVIII, n. 1, pp. 227-254.

Dmitrovic T., Vida I. (2010), “Consumer behaviour induced by product nationality: the evolution of the field and its theoretical antecedents”, *Transformation in Business & Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 145-165.

Dzever S., Quester P., (1999), “Country of origin effects on purchasing agents’ product perceptions: an australian perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 165-175.

Emmanuele E. F.M. (2012), *Arte e finanza*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Erickson G.M., Johansson J.K., Chao P., (1984), “Image variables in multi-attribute product evaluations: country of

origin effects”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 (September), pp. 294-299.

Fan Y. (2006), “Branding the nation: what is being branded”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, n. 1.

Federculture, Formez (2014), *Cultura & Turismo. Locomotiva del Paese*, <<http://www.formez.it/sites/default/files/ricerca-federculture-02.pdf>>, 28.03.2014.

Florida R. (2004), *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge.

Florida R. (2005), *The flight of the creative class: the new global competition for talent*, Harper Collins Publishers, New York.

Fondazione Altagamma (2009), *Bella e possibile. Memorandum sull'Italia da comunicare*, Milano, Skira Editore.

Franch, M., Moretti, A., Pencarelli, T. (2014), Arte, cultura e turismo nelle ricerche di marketing: contesto, contenuto e prospettive, *Mercati e Competitività*, Vol. 4, pp. 15-17.

Gallarza, M.G., Saura, I.G., García, H.C. (2002), “Destination image: Towards a Conceptual Framework”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29/1, pp. 56-78.

Ghertman M. (1999), *Le management stratégique de l'entreprise*, Mass Market Paperback.

Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffrè.

Goto T. (2006), “Longevity of Japanese family firms” in Poutzioris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (eds), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar, London, pp. 517-534.

Granelli A., De Biase L. (2004), *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.

Grossi, R. (a cura di) (2010), *La cultura serve al presente*, Rapporto Annuale Federculture, Milano, Etas.

Grossi R., a cura di (2013), *Una strategia per la cultura. Una strategia per il Paese*, IX Rapporto Annuale Federculture, Milano: 24 Ore Cultura.

Guerini C. (2004), *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione dell'origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, Milano.

Guerini C., Uslenghi A. (2006), Valore del made in, identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane, *Liuc Papers*, n. 190, Serie economia aziendale 25.

Hakala U., Latti S., Sandberg B. (2011), “Operationalising brand heritage and cultural heritage”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20/6, pp. 447-456.

Hall P. (2000), Creative cities and economic development, *Urban Studies*, Vol. 37/4, pp. 639-659.

Hamzaoui L., Merunka D. (2006), “The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products’ quality: an empirical model based on the concept of fit”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 3, pp. 145-155.

Hamzaoui L., Merunka D., Bartiowski B. (2011), “Brand origin and country of manufacture influences on brand equity and the moderating role of brand typicality”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 9, pp. 973-978.

Han C.M., Terpstra V. (1988), “Country of Origin Effects for Uni-National and BiNational products”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Summer, pp. 235- 256.

Harun A., Wahid A.N., Mohammad O., Ignatius J. (2011), “The concept of Culture of Brand Origin (COBO). A new paradigm in the evaluation of origin effect”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 282-290.

Icomos (2002), International Cultural Tourism Charter. Principles and Guidelines For Managing Tourism At Places Of Cultural And Heritage Significance, *International Council on Monuments and Sites*, December.

Imperatori G. (2005), “Intervento”, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.

Insch G. S., McBride J. B. (2004), “The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of produce quality: A bi-national test of decomposed country-of-origin contrast”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 3, pp. 256-265.

Insch A., Florek M. (2009), “Prevalence of country of origin association on the supermarket shelf”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 453-471.

Ittersum K., Candel M., Meulenberg M. (2003), “The influence of the image of a product’s region of origin on product evaluation”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 215-226.

Jaffe E.D., Nebenzahl I.D. (2001), *National image and competitive advantage: The theory and practice of country-of-origin effects*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Jaffe E.D., Nebenzahl I.D. (2008), “*Made in...*”, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano.

Jaworski S.P., Foshier D. (2003), “National Brand Identity & Its Effect on Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)”, *Multinational Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 99-110.

Johansson J.K., Douglas S.P., Nonaka I. (1985), “Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 388-396.

Josiassen A., Harzing A.W. (2008), “Descending from the ivory tower: reflections on the relevance and future of country-of-origin-research”, *European Management Review*, No. 5, pp. 264-270.

Kayank E., Cavusgil S.T. (1983), “Consumer attitudes towards products of foreign origin: do they vary across product class?”, *International Journal of Advertising*, Vol. 2, pp. 147-157.

Kaynak E., Kucukemiroglu O., Hyder A.S. (2000), “Consumers’ country-oforigin (COO) perceptions of imported products in a homogenous less-developed country”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1221-1241.

Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22.

Kotler P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International, NJ.

Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L., Mourali M., (2005), "The influence of country image structure on consumer evaluation of foreign products", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 96-115.

Lee J.K., Lee B.K., Lee W.N. (2011), "Country-of-origin fit's effect on consumer product evaluation in cross-border strategic brand alliance", *Journal of Business Research*, in press.

Lentz P., Holzmuller H.H., Schirrmann E. (2006), "City-of-Origin Effects in the German Beer Market: Transferring an International Construct to a Local Context", *Advances in international Marketing*, Vol. 17, No. 17, pp. 251-274.

Li Z.G., Murray L.W., Don Scott (2000), "Global sourcing, multiple country of origin facets and consumer reactions", *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 121-133.

Li F., Shooshtari N.H. (2003), "Brand naming in China: Sociolinguistics implications", *Multinational Business Review*, Vol.11, No. 3, pp. 3-22.

Liefeld J.P. (2004), “Consumer knowledge and use of country-of-origin information at the point of purchase”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 4, No. 2, pp. 85-96.

Lim K. E O’Cass A. (2001), “Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 120-136.

Lo Presti L., Marino V. (2016), “Evaluating the Impact of Social Networks on the University’s Public Engagement”, in “Strategies for University Management”, Vol. 2, Chapter 5, pp. 1-17, J. Mark Munoz and Neal King (Eds.), Business Expert Press, New York, USA.

Loulanski, T. (2006), Revising the Concept for Cultural Heritage. The Argument for a Functional Approach, *International Journal of Cultural Property*, Vol. 13 /2, pp. 207-233.

Mainolfi G. (2010), *Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.

Mainolfi, G., De Nisco, A., Marino, V., Napolitano, M.R. (2015a), The role of cultural heritage in country image research. Proposal and testing of a cultural heritage image scale,

Proceedings of the 6th EMAC Regional Conference, Convergence and divergence in the new Europe: marketing challenges and issues, September 16-18 2015, Vienna University of Economics and Business (WU Vienna), Editors Adamantios Diamantopoulos, Bodo B. Schlegelmilch, Arnold Schuh, Udo Wagner, 1-7.

Mainolfi, G., De Nisco, A., Marino, V., Napolitano, M.R. (2015b), *Immagine Paese e Cultural Heritage. Proposta e validazione di una scala di misura formativa della cultural heritage image (CHEI)*, *Proceedings XII Convegno Annuale della Società Italiana Marketing, "Il marketing al servizio delle città. Beni culturali e rivitalizzazione urbana"*, Torino, 22-23 ottobre 2015.

Marino V., Lo Presti L. (2015), *Strumenti di comunicazione digitale e public engagement. Il caso delle Università europee*, *Esperienze d'Impresa*, Vol. 1, pp. 63-77.

Marino V., Mainolfi G. (2010), *Valutazione e analisi del processo di country branding. La percezione del capitale reputazionale dell'Italia nel mercato cinese*, *Mercati e Competitività*, Vol. 4, pp. 65-83.

Marino V., Mainolfi G. (2013), *Country Brand Management. Esperienze internazionali a confronto attraverso la ricerca qualitativa*, (coautore Marino V.), Egea, Milano.

Montanari T. (2013), *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Roma: Minimum fax.

Montanari T. (2014), *Istruzioni per l'uso del futuro. Il patrimonio culturale e la democrazia che verrà*, Roma, minimum fax.

Montella M. (2008), Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa, *Sinergie*, Vol. 76, pp. 91-111.

Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.

Montella M. (2012), Nozione di cultura e di bene culturale: una modificata prospettiva, in Golinelli G. M., (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.

Montella, M., Dragoni, P. (a cura di) (2010), Musei e valorizzazione dei beni culturali, in *Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna, Clueb.

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

Napolitano M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Napolitano M.R. (2015), “Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese”, *Il Capitale culturale*, Vol. 11, No. 15, 371-393.

Napolitano M.R., Marino V. (2014), *I Centenari, long-lived Italian family firms. A storytelling experience*, Cava de' Tirreni: Areablu Edizioni.

Napolitano M.R., Marino V., Ojala J. (2015), *In search of an integrated framework of business longevity*, «Business History», Vol. 57, No. 7, pp. 955-969.

Napolitano M.R., Mainolfi G., De Nisco A., Grasso L., Marino V. (2015), Cultural Heritage e immagine paese: Una content analysis sulla comunicazione istituzionale di dieci nazioni, *Conference Proceedings XXVII Convegno Annuale di Sinergie, Heritage, Management e Impresa: quali sinergie?*, Termoli, 9-10 luglio, pp. 189-205.

Napolitano M.R., Marino V. (2016), *Cultural heritage e made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Nebenzahl I.D., Jaffe E.D., Lampert S.L., (1997), “Towards a theory of country image on product evaluation”, *Management International Review*, vol. 37, n. 1, pp. 1-27.

Netemeyer R., Durvasula S., Lichtenstein D.R. (1991), “A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, August, pp. 320-237.

O’Hara W.T. (2004), *Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses*, Adams Media Corporation, Avon.

O’Shaughnessy J., O’Shaughnessy N.J. (2000), “Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues”, *Journal of Makromarketing*. Vol. 20, No. 56, pp. 56.64.

Paolucci A. (2010), I Beni Culturali tra identità, educazione e profitto, in R. Grossi (a cura di), *La cultura serve al presente*, *Rapporto Annuale Federculture*, Milano, Etas, pp. 63-67.

Papadopoulos N., Heslop L.A. (1986), Travel as a correlate of product and country images, in Thomas E. Muller (ed.),

Marketing, Administrative Sciences Association of Canada, Marketing Division, pp. 191–200.

Papadopoulos N., 1993, “What product and country image are and are not”, in Papadopoulos N., Heslop L.A. (1993), *Product and Country Images: Research and Strategy*, The Haworth Press, New York.

Papadopoulos N., Heslop L.A. (2000), *IKON Research Group. A Cross-national and Longitudinal Study of Product-Country Images with a Focus on the U.S. and Japan*, Cambridge, Marketing Science Institute, pp. 1-67.

Papadopoulos N., Heslop L., (2002), “Country equity and country branding: Problems and prospects”, *The Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, pp. 294-315.

Papadopoulos N., Heslop L., 2003, “Country equity and product-country images: state- of-the-art in research and implications”, in Subhash C. Jain (a cura di) *Handbook of Research in International Marketing*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, pp. 402-433.

Pappu R., Quester P.G., Cooksey R.W. (2007), “Country image and consumer based brand equity: relationship and implications for international marketing”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 726–745.

Parameswaran, M., & Whinston, A. B. (2007), Research issues in social computing, *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (6), pp. 336-350.

Pearce, S.M. (1998), The construction and analysis of the cultural heritage: some thoughts, *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 4/1, pp. 1-9.

Phau I., Prendergast G. (1998), “Will country of origin be relegated to obscurity in the global reality?”, in *Globalization of Business Conference*, Gazimagusa, North Cyprus, 19-21 Novembre.

Phau I. E Prendergast G. (2000), “Conceptualizing the country of origin of brand”, *Journal of Marketing Communication*, Vol. 6, No. 3, pp. 159-170.

Phau I., Chao P. (2008), “Country-of-origin: state of the art review for international marketing strategy and practice: Guest Editorial”, *International marketing Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 523-535.

Prakash Sethi S., Elango B. (1999), “The influence of country of origin on multinational corporation strategy: A conceptual framework”, *Journal of International Management*, No. 5, p. 288.

Price K. (2006), *Web 2.0 and education: What it means for us all*, Paper presented at the 2006 Australian Computers in Education Conference, Cairns, Australia.

Prohaska T.R., Anderson L.A., Binstock R.H. (2012), *Public Health for an Aging Society*, *JHU Press*, pp. 249–252.

Prometeia (2015), *Rapporto Economia della bellezza*, in Scorrane R., *Cultura, tecnologia, made in Italy*, “Corriere della Sera”, 8 dicembre.

Richardson W. (2006), *Blogs, wikis, podcasts, and other powerful tools for classrooms*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Riviezzo A., Garofano A., Marino V., Napolitano M.R. (2014), “*C’era una volta...*”. *Racconti d’imprese storiche della manifattura italiana*, Proceedings del XXVI Convegno annuale di Sinergie, *Manifattura: quale futuro?*, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, 13-14 novembre.

Riviezzo A., Skippari M., Garofano A. (2015), “Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity”, *Business History*, Vol. 57, No. 7, pp. 970-987.

Riviezzo A., Garofano A., Napolitano M.R., (2016), “Il tempo è lo specchio dell’eternità”. *Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane*, *Il capitale culturale*, vol. 13, pp. 497-523.

- Rojas-Méndez J.I. (2013), The nation brand molecule, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 /7, pp. 462-472.
- Roth K. P., Diamantopoulos A. (2008), “Advancing the country image construct”, *Journal of Business research*, pp. 1-15.
- Roth M.S., Diamantopoulos A. (2009), “Advancing the country image construct”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 7, pp. 726-740.
- Roth M. S., Romeo J. B. (1992), “Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 477-497.
- Rullani E. (2000), “Crescita e innovazione del Made in Italy”, in Quadrio Curzio A., Fortis M., (a cura di), *Il Made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna.
- Sacco P.L. (2010), Cultura e sviluppo locale: il distretto culturale evoluto, *Sinergie*, vol. 82, n. 10, pp. 115-119.
- Samiee S. (1994), “Consumer Evaluation of Products in a Global Market”, *International Business Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 579-604.
- Samiee S., Shimp T.A., Sharma S. (2005), “Brand Origin Recognition Accuracy: Its Antecedents and Consumers’

Cognitive Limitations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 4, pp. 379-397.

Samiee S. (2010), “Advancing the country image construct - a commentary essay”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 442-445.

Santagata W. (2007), *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo*, Bologna, il Mulino.

Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano, Edizioni Università Bocconi.

Santagata W. (2014), *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*, Bologna, il Mulino.

Scovazzi T. (2012), La definizione di patrimonio culturale intangibile, in Golinelli G. M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp.151- 186.

Schooler R.D. (1965), “Product bias in the Central American common market”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 394-397.

Schooler R.D., Wild A. R. (1968), “Elasticity of Product Bias”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, n. 1, February.

Shimp, T. A., Samiee, S. & Madden, T. J. (1993), “Countries and their products: A cognitive structure perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 4, pp. 323-330.

Segre G. (2005), “Intervento”, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa, 2005, pp. 73-81.

Sharma P. (2011), “Country of origin effects in developed and emerging markets: Exploring the contrasting roles of materialism and value consciousness”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 2, pp. 285-306.

Symbola-Unioncamere (2015), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Quaderni di Symbola, Reperibile online al seguente indirizzo: http://www.symbola.net/html/article/iosonocultura_ricerca2015.

Steenkamp J-B.E.M., Batra R., Alden D.L. (2002), “How perceived brand globalness creates brand value”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 53-65.

Tamma M. (2010), Prodotti culturali e territori: l'immateriale che “vive” nella materialità, *Sinergie*, Vol. 82, No. 10, pp. 27-46.

Teti E., Sacco P. (2011), La sostenibilità finanziaria della cultura. Il caso delle istituzioni teatrali italiane, *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, No. 2, pp. 179-195.

Thakor M.V., Kohli C.S. (1996), “Brand Origin: Conceptualization and Review”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, No. 3, pp. 27-42.

Thakor M., Lavack A.M., 2003, “Effect of perceived brand origin associations on consumer perception of quality”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 394-407.

Thanasuta K., Patoomsuwan T., Chaimahawong V., Chiaravutthi Y. (2009), “Brand and country of origin valuations of automobiles”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21, No. 3, pp. 355-375.

Throsby D. (2005), *Economia e Cultura*, Bologna, il Mulino [ed. orig. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press].

Throsby, D. (2008), The concentric circles model of the cultural industries, *Cultural Trends*, Vol. 17/3, pp. 147-164.

Throsby D. (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Towse, R. (2011), *A Handbook of Cultural Economics*, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Usunier J.C., Cestre G. (2007), “Product Ethnicity: Revisiting the Match between Products and Countries”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 32-72.
- Valdani E., Guerini C., Bertoli G. (2000), *Marketing globale: prospettive di crescita delle imprese nell’economia del terzo millennio*, Egea, Milano.
- Valentino P.A. (2005), Le relazioni tra imprese e patrimonio culturale nella normativa e nella realtà, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.
- Vecco M. (2010), “A definition of cultural heritage: from the tangible to the intangible”, *Journal of Cultural Heritage*, Vol. 11, pp. 321-324.
- Verlegh, P.W.J. (2001), *Country-of-Origin Effects on Consumer Product Evaluations*, Wageningen University, the Netherlands.
- Vescovi T., Gazzola P. (2007), Immagine territoriale e identità globale. L’utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca, *Micro & Macro Marketing*, No. 3, dicembre.
- Volpe G. (2015), *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano, Mondadori Electa.

Wang C., Lamb C.W. (1983), “The impact of selected environmental forces upon consumers’ willingness to buy foreign products”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 11, Winter, pp. 71-84.

Wang C.L., Siu N.Y.M., Hui A.S.Y. (2004), “Consumer decision-making styles on domestic and imported brand clothing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1, pp. 239-252.

World bank (1999), *Culture and Sustainable Development: A Framework for Action*, World Bank, Washington DC.

Zagrebelsky G. (2014), *Fondata sulla cultura*, Torino, Einaudi.

Zhou N., Belk R.W. (2004), “Chinese consumer readings of global and local advertising appeals”, *Journal of Advertising*, Vol. 33, No. 3, pp. 63-76.

Zhuang G., Wang X., Zhou L., Zhou N. (2008), “Asymmetric effects of brand origin confusion. Evidence from the emerging market of China”, *International Marketing Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 441-457.

APPENDICE A. CAMPIONE DELLE AZIENDE OGGETTO DELL'INDAGINE

| Azienda | Settore made in Italy | Attività storica | Regione |
|--|-----------------------|--|-----------|
| Puccio Calzature | fashion | Produzione e commercializzazione calzature | Piemonte |
| Lanificio Leo sas | fashion | Produzione tessuti, abbigliamento ed accessori moda | Calabria |
| Marinella | fashion | Produzione tessuti, abbigliamento ed accessori moda | Campania |
| Borsalino Giuseppe e fratello spa | fashion | Produzione e commercio di cappelli | Piemonte |
| Luigi Bianchi Mantova | fashion | Produzione tessuti, abbigliamento ed accessori moda | Lombardia |
| Ermenegildo Zegna | fashion | Produzione tessuti, abbigliamento ed accessori moda | Piemonte |
| Piacenza cachemere | fashion | Produzione di stoffe, filati, confezioni ed altre lavorazioni | Lombardia |
| Grevi | fashion | Produzione cappelli paglia | Toscana |
| Zegna Baruffa Lane | fashion | Industria della lana, fibre naturali, sintetiche e artificiali | Piemonte |
| Filippo Catarzi srl | fashion | Produzione di cappelli e accessori | Toscana |
| Antico Setificio Fiorentino | fashion | Tessitura | Toscana |
| Lanificio Cangioli 1859 spa | fashion | Fabbricazione tessuti | Toscana |
| Crespi 1797 spa | fashion | Produzione e vendita di canapa, filati e tessuti | Piemonte |
| Vitale Barberis Canonico spa | fashion | Tessile abbigliamento | Piemonte |
| Antonino De Simone srl | fashion | Lavorazione corallo | Campania |

| | | | |
|--|------|---|---------------------|
| Marchesi Antinori | food | Produzione di vino e olio | Toscana |
| Frescobaldi | food | Impresa agricola e vitivinicola | Toscana |
| Marchesi Mazzei | food | Vitivinicola | Toscana |
| Azienda Agricola Zerioli | food | Viticultura | Emilia Romagna |
| Torronificio M. Geraci snc | food | Produzione artigianale di torroni | Sicilia |
| Fratelli Branca Distillerie srl | food | Distilleria e produzione liquori | Lombardia |
| Caffarel spa | food | Produzione cioccolato e caramelle | Piemonte |
| Martini & Rossi Spa | food | Industria alimentare | Piemonte |
| Bortolo Nardini spa | food | Distillazione acquaviti e fabbrica liquori | Veneto |
| Mutti spa | food | Lavorazione derivati del pomodoro | Emilia Romagna |
| Majani 1796 spa | food | Fabbrica di cioccolato | Emilia Romagna |
| Birra Menabrea | food | Produzione birre | Piemonte |
| Fratelli Carli spa | food | Produzione e commercio olio di oliva | Liguria |
| Oleificio Basso | food | Produzione e commercio olio di oliva | Campania |
| Fabbri 1905 | food | Fabbricazione prodotti alimentari | Emilia Romagna |
| Strega Alberti | food | Produzione liquore strega e torrone | Campania |
| Ferrari F.lli Lunelli Spa - Ferrari Spa | food | Produzione spumanti | Trentino Alto Adige |
| Goppion Caffè' spa | food | Torrefazione e lavorazione caffè e affini | Veneto |
| Casa Vinicola Sartori spa | food | Produzione vino | Veneto |
| Andrea Da Ponte Distilleria spa | food | Distillazione vino, vinacce, frutta e cereali | Veneto |
| Pastificio Felicetti srl | food | Produzione e commercio pasta alimentare secca | Trentino Alto Adige |
| Melegatti spa | food | Produzione di dolci lievitati | Veneto |

| | | | |
|---------------------------------------|-----------|--|----------------|
| Antico Frantoio Toscano | food | Produzione olio | Toscana |
| Pastificio Fabianelli | food | Produzione pasta alimentare | Toscana |
| Luigi Lavazza spa | food | Produzione e vendita caffè | Piemonte |
| Biscottificio Grondona spa | food | Produzione prodotti dolciari da forno | Liguria |
| Ditta Silvio Meletti srl | food | Fabbrica di liquori | Marche |
| Amarelli sas | food | Produzione di dolciumi | Calabria |
| Di Iorio Vincenzo sas | food | Produzione di torroni e affini | Campania |
| Tela Umbra Società Cooperativa | furniture | Tessile artigianale | Umbria |
| Sangalli spa | furniture | Lavorazione cristallo e vetro | Lombardia |
| Galoppini Legnami srl | furniture | Lavorazione legno | Piemonte |
| Giusto Manetti | furniture | Lavorazione di foglia d'oro e d'argento | Toscana |
| Carminati Serramenti | furniture | Produzione mobili e serramenti in legno | Lombardia |
| Bormioli | furniture | Produzione manufatti vetro | Emilia Romagna |
| Fiat spa | furniture | Motorizzazione civile e commerciale, dei trasporti, della meccanizzazione, dell'equipaggiamento agricolo, dell'energia e della propulsione | Piemonte |
| Navello serramenti spa | furniture | Progettazione e produzione serramenti | Piemonte |
| Lagostina spa | furniture | Produzione e vendita articoli casalinghi e metalli | Piemonte |
| Bertazzoni Italia | furniture | Produzione elettrodomestici | Emilia Romagna |
| F.lli Guzzini | furniture | Lavorazione di manufatti in materia plastica, in corno e prodotti affini | Marche |
| Barovier & Toso | furniture | Vetreteria artistica | Veneto |
| Dolci colori srl | furniture | Produzione e commercio prodotti da restauro ed edilizia | Veneto |

| | | | |
|--------------------------------------|-----------|---|-----------------------|
| Keyline spa | furniture | Produzione chiavi | Veneto |
| Sambonet Pademo Industrie spa | furniture | Produzione di posateria | Piemonte |
| Fratelli Coli srl | furniture | Produzione di articoli in terracotta | Puglia |
| Tassinari Bilance srl | furniture | Costruzione impianti di pesatura | Emilia Romagna |
| Ferri srl | furniture | Produzione e commercializzazione delle attrezzature per la manutenzione del verde | Emilia Romagna |
| Savio Macchine Tessili spa | furniture | Produzione e commercializzazione di roccatrici | Friuli Venezia Giulia |
| Pirelli & C. spa | furniture | Produzione pneumatici | Lombardia |