

Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane

Marta Maria Montella¹ e Patrizia Silvestrelli²

Heritage and Relationship Marketing for Italian agri-food firms

The paper addresses two issues that are becoming increasingly important within the business management literature and in relation to which good practices are implemented: i) building and management long-term relationships with the main stakeholders through *relationship marketing* strategies; ii) enhancing the firm's historical and cultural heritage for promoting relevant stakeholder engagement processes, through *heritage marketing* strategies.

The aim is to highlight the relevance of these strategies for Italian companies operating in the agri-food sector. Due to its specific features, this sector is suitable to verify how heritage enhancement can take place thanks to a system of relationships among different organizations; through their interaction and mutual functionality, they generate an overall value, improving not only local firms' performance, but also the whole territory.

For this purpose, the case study of a distributor specialized in promotion and online distribution of typical local products of Marche region is analyzed. It represents an emblematic example of relationship marketing, where degree of involvement and role of stakeholders (producers first of all) have realized effective strategies, aimed at valuing both the products and the whole territory. The theoretical background and the analysis of the case study can provide some meaningful thoughts for the scientific debate on heritage marketing, seen as a strategy suitable to develop not only the firm's strategy and competitiveness, but also its legitimacy as promoter of a specific economic and cultural context.

Keywords: relationship marketing; heritage marketing; stakeholder engagement; agri-food industry; agri-products distribution.

1. Introduzione

La storia dell'impresa e le caratteristiche del territorio in cui questa opera vengono ormai pienamente riconosciute come asset identitario aziendale di rilevante efficacia distintiva nei processi di comunicazione verso molteplici tipologie di stakeholder. Per questa ragione l'*heritage marketing* – ovvero l'insieme delle strategie finalizzate a valorizzare e promuovere il percorso di costruzione

¹ **Marta Maria Montella**, Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni Culturali e del Turismo, Piazzale Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: martamaria.montella@unimc.it.

² **Patrizia Silvestrelli**, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, Via Armaroli 43, 62100 Macerata, e-mail: patrizia.silvestrelli@unimc.it.

economica, culturale e sociale dell'impresa – può rappresentare uno strumento per conseguire un duraturo successo competitivo. Molte imprese hanno mostrato di aver intuito questa opportunità assai in anticipo rispetto alle elaborazioni teoriche e si sono dotate di strumenti di *heritage marketing*: dal ricorso a forme di *storytelling* all'edizione di monografie istituzionali, all'organizzazione di eventi, alla produzione di un merchandising specifico, alla riproposizione in forma aggiornata di prodotti di antico successo, alla costituzione di fondazioni e, in particolare, all'organizzazione di archivi e all'impianto di propri musei.

Ma il patrimonio (in senso ampio) aziendale non può essere visto semplicemente come il risultato di scelte imprenditoriali e manageriali “autonome”, ovvero avulse dall'ambiente; piuttosto, l'*heritage* aziendale rappresenta il percorso di sviluppo e valorizzazione delle risorse e competenze in relazione ad uno specifico territorio (*milieu*). Esso risulta rilevante tanto più nel tempo della globalizzazione: il vantaggio competitivo derivante dall'appartenenza ad un territorio è di fatto inimitabile e costituisce un “capitale d'immagine” per le imprese. Ne è esempio emblematico il nostro Paese, che rafforza la *corporate image* delle imprese nei mercati internazionali e la *brand image* dei prodotti da queste realizzati (made in Italy) (Silvestrelli, 2018 a).

Questo fenomeno avviene in particolare per i prodotti tipici agroalimentari italiani, la cui “tipicità” dipende dal luogo geografico in cui vengono prodotti, che costituisce un importante fattore di identificazione e differenziazione, proprio perché connotazione originale e specifica di un determinato *milieu*. In questi termini, i prodotti tipici non soddisfano soltanto un bisogno alimentare, ma rappresentano per il consumatore anche un'esperienza, in quanto in grado di evocare immagini, luoghi e tradizioni (Pencarelli, 2006; Paniccia *et al.*, 2017). L'accento è dunque posto sull'importanza di definire strategie e strumenti per acquisire la fiducia e il coinvolgimento emotivo del consumatore postmoderno, attratto soprattutto dalle caratteristiche intangibili e in particolare simboliche e culturali dell'offerta, l'apprezzamento della quale dipende dunque in modo rilevante dalla esplicitazione dell'*heritage* incorporato nella funzione di produzione.

Tuttavia, la *corporate heritage identity* può essere costruita non soltanto sull'efficacia delle relazioni con il mercato finale, ma anche nel rispetto degli interessi degli altri stakeholder. Decisiva è infatti l'acquisizione di consenso diffuso da parte di tutti i soggetti in grado di influire direttamente e indirettamente sulle attività d'impresa.

Pertanto, le politiche di *marketing relazionale* sono *strumentali* alla costruzione e alla gestione delle relazioni tra l'impresa e gli altri attori nell'ambiente, tutti legati tra loro da un rapporto di *funzionalità reciproca* (Cafferata, 2018; Paniccia *et al.*, 2017). Tra impresa e ambiente esiste infatti un rapporto di *interdipendenza* (reciproca utilità e mutuo condizionamento) che varia in relazione al tempo, nonché in funzione delle azioni delle forze competitive nell'ambiente, il quale, modificandosi, può creare nuove opportunità (o minacce) per le imprese. È all'interno di questo rapporto *co-evolutivo* tra impresa e ambiente, che un'organizzazione attiva un *processo di “costruzione storica”*, creando la cosiddetta *corporate heritage identity*, il cui sviluppo e valorizzazione dipende anche dalla tipologia e dall'intensità di relazioni che quella è in grado di instaurare con gli stakeholder locali. Se le relazioni sono necessarie per la costruzione dell'*heritage* aziendale, è anche vero che il patrimonio economico e culturale dell'impresa condiziona (talora negativamente, talora positivamente) i rapporti con gli attori nell'ambiente.

L'obiettivo del lavoro è dunque quello di individuare gli strumenti che consentono l'implementazione di strategie di *heritage marketing* mediante l'approccio del *total relationship marketing*, ovvero evidenziando come il sistema di relazioni tra diversi stakeholder può contribuire alla valorizzazione dei prodotti e del territorio di riferimento. In altre parole il conseguimento da parte di un'impresa dell'intera gamma del valore possibile attraverso strategie di *heritage marketing*, valore che è multidimensionale e multistakeholder, richiede dunque il coinvolgimento del sistema di relazioni tra diversi soggetti del territorio e il fine ultimo di tale strategia è individuabile nell'acquisizione e nel mantenimento nel lungo periodo di consenso e legittimazione da parte dei principali stakeholder.

A tal fine viene preso in esame il settore agroalimentare italiano, che – grazie alle specificità che lo caratterizzano – si presta a verificare l’obiettivo del lavoro. In particolare si presenta il caso di un’impresa commerciale (*Casa Marche Mymarca*), per evidenziare come il distributore possa rappresentare un importante vettore non solo per la mera commercializzazione, ma anche per la promozione e valorizzazione dei prodotti e del territorio, sia a livello nazionale che internazionale. La parte empirica di questo paper è stata condotta mediante l’analisi dei dati sul settore agroalimentare italiano e, per quanto riguarda il caso aziendale, attraverso interviste al titolare e alle imprese che partecipano alla rete di Casa Marche. Ciò al fine di verificare – ai fini della competitività – quali strumenti di *relationship marketing* sono stati adottati, nonché il grado di coinvolgimento e il ruolo degli stakeholder nella complessiva strategia di *heritage marketing*.

2. Heritage e total relationship marketing

La costruzione e la gestione di un *rapporto di lungo termine* con gli interlocutori principali dell’impresa è oggi riconosciuto quale driver principale per il conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo da parte dell’impresa.

Negli ultimi decenni il *marketing customer oriented* approda al paradigma relazionale, che reimposta il rapporto con il cliente, spostando la vendita da fatto *hic et nunc* a dinamica di fidelizzazione di medio-lungo periodo. La capacità di conseguire vantaggi competitivi difendibili è determinata in larga misura dalla capacità delle imprese di generare valore nei processi di scambio con i propri clienti, capacità ora collegata primariamente alla relazione che si stabilisce tra le due parti, tanto che nelle scelte d’acquisto sempre meno rilevano le valutazioni di convenienza economica a breve e sempre più gli aspetti relazionali giocati sulle identità delle parti. L’oggetto prioritario del *marketing* passa, dunque, dalla promozione e vendita dei prodotti all’adeguata gestione del ciclo di vita della relazione con ogni cliente al fine di accrescerne il grado di fedeltà e la *customer retention* aziendale e a tale obiettivo vengono ad essere finalizzate tutte le attività dell’impresa giungendo al *marketing oriented management* (Mattiacci e Pastore, 2013).

Si arriva così al *total relationship marketing* (Gummesson, 2008), che incentra il focus sul compito di governare la rete di relazioni e l’interazione non solo con i consumatori finali, ma anche con gli altri stakeholder, al fine di creare valore per tutte le parti coinvolte. Nel mercato attuale la competizione fra imprese si gioca infatti sul piano della *corporate reputation*, quale condizione relazionale con la domanda. Visibilità, distinguibilità e reputazione divengono fattori di vantaggio competitivo essenziali; la fiducia che determina fedeltà alla marca viene riconosciuta una risorsa strategica e le politiche di *branding* assumono la massima importanza. E la comunicazione di valori distintivi diviene la componente strategica del governo e dello sviluppo delle moderne organizzazioni. Per strategie di differenziazione, decisive per il successo sostenibile delle imprese, le risorse immateriali identitarie *firm specific* e inimitabili divengono dunque essenziali. Si tratta di risorse che possono essere sia esogene che endogene, in relazione al maggiore o minore trasferimento all’interno dell’impresa delle conoscenze accumulate nel corso del tempo sul territorio in cui si situa, sia codificate che tacite e sia attuali che storiche rispetto alla profondità temporale del loro processo di formazione (Montella M.M., 2018). Proprio queste ultime, poiché inimitabili, sono il miglior fondamento per le strategie di differenziazione in ottica di medio-lungo termine, giacché il contenuto di tradizione è per gli stakeholder garanzia di qualità (Giaretta, 2004; Riviezzo *et al.*, 2015).

Alla luce di tutto ciò per la promozione di processi di engagement degli stakeholder rilevanti primaria importanza spetta alla valorizzazione del patrimonio storico e culturale dell’organizzazione, quale riflesso e al contempo artefice della cultura di un luogo, e, dunque, alle strategie di *heritage marketing*, e ciò specialmente nel tempo della globalizzazione ove l’eredità culturale trasmessa ai prodotti è divenuta un driver primario delle motivazioni di acquisto. Il *total relationship marketing* andrà allora declinato principalmente come *total relationship heritage marketing*.

Il quesito di ricerca che ci si pone concerne dunque il perché e attraverso quali strumenti le strategie finalizzate a valorizzare e promuovere il percorso di costruzione economica, culturale e sociale dell'impresa (*heritage marketing*) possano rappresentare nell'attuale contesto uno strumento per conseguire un duraturo successo competitivo, segnalando in particolare come queste dovrebbero per loro natura coinvolgere il sistema di relazioni e le interazioni tra diversi stakeholder locali e contribuiscano, dunque, tanto alla valorizzazione dei prodotti locali quanto a quella del territorio di riferimento consentendo l'acquisizione ed il mantenimento di consenso e legittimazione diffusa (*total relationship marketing*).

3. Total relationship heritage marketing

L'*heritage marketing* ha assunto negli ultimi anni crescente rilievo nella letteratura aziendale internazionale (Misiura, 2006; Urde *et al.*, 2007; Kolar e Zabkar, 2010; Balmer, 2017; Vinodan e Sethumadhavan, 2019) e nazionale, in funzione della performance sia delle imprese (Montella MM., 2018; Napolitano e Marino, 2016; Riviezzo *et al.*, 2015 e 2016; Napolitano *et al.*, 2015 e 2018; Ferrandino e Napolitano, 2015; Montella MM. e Cerquetti, 2016) che dei territori (Valdani e Ancarani, 2000; Valentino e Misiani, 2004; Barile e Saviano, 2014; Montella MM., 2018).

Quanto all'impresa, come detto, l'*heritage marketing* risulta particolarmente rilevante quale fonte inimitabile di differenziazione e di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, con riferimento alla comunicazione dell'identità e dei valori dell'impresa. Ciò tanto più quando alla reputazione dell'impresa concorra il prestigio dovuto sia alla longevità che può vantare, sia alle economie esterne inerenti agli ambiti territoriali in cui opera e nei quali si articola la ricca geografia culturale italiana, e tanto più per il nostro contesto nazionale, in considerazione del riverberarsi del capitale d'immagine di cui gode l'Italia sulla *corporate image* delle imprese che vi operano, e nell'epoca della globalizzazione.

3.1 Mutamenti di contesto per lo sviluppo dell'*heritage marketing*

L'importanza crescente del patrimonio culturale storico dell'organizzazione per la promozione di processi di engagement degli stakeholder rilevanti è frutto dei mutamenti di contesto intervenuti nella stagione postmoderna.

Ai nostri fini basti brevemente citare il mutamento dei paradigmi fondamentali inerenti alla concezione dello sviluppo economico, con la larga affermazione dell'approccio sistemico e dell'assunto della sostenibilità e, con esso, della *stakeholder theory* e della nuova cultura d'impresa dello Stakeholder Value Approach, nonché della responsabilità sociale delle imprese (Hinna, 2005). Al contempo molto ha influito l'adesione ad una nozione antropologica di cultura (Montella M., 2009), intesa come il tutto integrato, l'apparato strumentale necessario per l'adattamento all'ambiente esterno, che avvicina dunque il concetto di civiltà, nonché la connessa definizione di "bene culturale" data dalla commissione parlamentare nota come Commissione Franceschini, che faceva riferimento a "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà"³.

Rilevante, altresì, è che la nozione di territorio, già puramente fisica e geografica, si sia ampliata ad aspetti naturali e anche sociali e culturali evolvendo nella dimensione di "ambiente" e arrivi poi a coinvolgere l'insieme dei valori comunitari determinati da processi storico-culturali di lunga durata, evolvendo dunque nella nozione di "paesaggio", inteso come forma visibile della storia, come palinsesto del succedersi delle civiltà in un determinato territorio, in quanto risultato dell'interazione

³ D'interesse culturale non sono più da intendere, dunque, le cose rare, di eccezionale bellezza, di carattere spirituale, ma tutte quelle che, quale che ne sia la qualità formale, raccontano delle comuni condizioni di esistenza. Il loro valore dipende allora dalla quantità e dalla autenticità delle notizie storiche che forniscono in ordine non tanto ad eccezionali esperienze individuali, ma alle normali condizioni di vita delle comunità.

secolare fra le popolazioni e i luoghi. Ci si è accorti, anzi, della fondamentale importanza della distintiva dotazione fattoriale dei territori e della “conoscenza tacita” accumulata in loco (Maccanico, 2003) per competere nella sopravvenuta globalizzazione, che si è ritenuto di dover affrontare con logiche “glocali” (Rullani, 1997).

Inoltre rileva una inedita visione dell’impresa, riconosciuta, oltre che come soggetto economico e sociale, come attore di rilievo culturale: organizzazioni, prodotti, processi e fattori di produzione riflettono l’ambiente culturale in cui si originano e in cui agiscono e contribuiscono altresì a codeterminarlo in modo decisivo, intervenendo nell’insieme di tutte le sue componenti, ivi inclusa la formazione di conoscenze, usi e costumi, bisogni, valori ed etica (Fabris e Minestrone, 2004).

In tutto ciò di primario rilievo è il mutamento dei paradigmi di consumo e di consumatore. In estrema sintesi basti sottolineare il ruolo centrale assunto dalle componenti immateriali dell’offerta, che, a loro volta, alimentano una nuova categoria di domanda, la domanda di esperienze (Resciniti, 2004; Verhoef *et al.*, 2009). Il consumatore postmoderno è *sensation seeker* e si rapporta ai beni del mercato in termini polisensoriali. Crescente importanza assumono dunque le qualità simboliche, culturali ed estetiche dell’offerta – tanto da parlare di *product offering* (Mattiacci e Pastore, 2013) – dalle quali dipendono una migliore comunicazione/integrazione sociale ed esperienze capaci di suscitare emozioni che appaghino la globalità dei sensi.

3.2 Potenzialità e strumenti dell’heritage marketing

Come già osservato, nella nuova situazione di contesto e in un mercato di fatto saturo la condizione decisiva per il successo di un’impresa è la capacità di distinguersi dai concorrenti e in modo tale da conseguire maggiore consenso.

Essenziali risultano perciò tra le risorse *firm specific* quelle immateriali e formatesi in lunghi tempi storici, giacché massimamente inimitabili e identificative dell’immagine aziendale (Martino, 2013). Sempre più spesso per incrementare la conoscenza della marca e la fedeltà della clientela sono state implementate politiche di *branding* volte a posizionare e rafforzare la *corporate identity* facendo leva sulla profondità storica, sugli elementi simbolici ed emozionali ad essa connessi (Morrison e Crane, 2007; Wiedmann *et al.*, 2011). La *corporate heritage identity* (Balmer, 2017) mette dunque in luce quanto la longevità possa costituire un fattore di successo aziendale duraturo (Corbetta e Salvato, 2012; Burghausen e Balmer, 2014; Napolitano *et al.*, 2015; Riviezzo *et al.*, 2015).

Tra le risorse immateriali di profondità storica massimamente distintivo nei processi di comunicazione verso molteplici tipologie di stakeholder è il capitale intellettuale storico dell’impresa. Questo concerne da un lato l’impresa in sé e i suoi prodotti, il cui prestigio dipende in buona misura dal contenuto di “tradizione”, che si configura come valore aggiunto rappresentando la longevità allo sguardo degli stakeholder garanzia di qualità. Dall’altro lato esso concerne il *milieu* di cui l’impresa è espressione e nella cui evoluzione interviene, poiché la profondità secolare del patrimonio culturale maturato nei luoghi di produzione - che si riverbera sull’organizzazione - accreditano notevolmente lo spessore del capitale intellettuale d’impresa e l’affidabilità dei valori *firm specific*. In particolare, le risorse *place specific* trasmesse alle imprese, quando costituiscano un *heritage* di antica origine, risultano essere difficilmente trasferibili e certamente escludibili. Queste costituiscono un fattore produttivo in senso propriamente schumpeteriano, giacché si incorporano nei processi produttivi così qualificando gli output. Determinano altresì un vantaggio commerciale inimitabile a fronte della crescente domanda di beni non standardizzati: i prodotti così qualificati “vengono accolti nel mercato globale non per la eredità culturale dei consumatori, ma per l’eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione” (Segre, 2005, p. 77). L’influenza delle caratteristiche locali sulla competitività delle organizzazioni produttive è messa in luce da tanti. Porter (1985) e Becattini (1999), ad esempio, le considerano determinanti soprattutto per le imprese leader che si internazionalizzano, poiché non è possibile dislocare il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale da cui esse attingono. Iraldo (2002) pone a base della

possibile competizione vincente la valorizzazione delle interconnessioni fra la dimensione globale e quella locale dello sviluppo e della partecipazione alla storia e alla cultura della comunità. Rullani (1997) nota che sempre più imprese sono interessate alla valorizzazione del brand territoriale in considerazione dei benefici che questo riverbera sui loro prodotti e sul loro capitale d'immagine. Molti riconoscono in esse la determinante dell'eccellenza imprenditoriale made in Italy (Montella M., 2009; Bucci *et al.*, 2011; Bertoli e Resciniti, 2013; Fondazione Symbola-Unioncamere, 2014; Futurebrand 2014-2015; Montella M.M. e Cerquetti, 2016). La capacità di comunicare e, dunque, mettere in valore le risorse radicate localmente che connotano l'identità di un'impresa (Boisen *et al.*, 2011) è essenziale per il successo di quest'ultima non solo, come si è visto, rispetto ai clienti effettivi e potenziali. Non meno decisivo è l'ottenimento del consenso da parte tutti soggetti in grado di influire direttamente e indirettamente sulle attività e sulle performance dell'impresa, fra cui anche gli stakeholder interni (i dipendenti), la comunità locale nell'insieme delle sue molteplici componenti, a partire dai cittadini, gli intermediari sociali e fino alle istituzioni pubbliche, i gruppi di influenza come i movimenti a tutela del consumatore, gli interlocutori commerciali dai fornitori ai distributori. Il *relationship marketing*, già indotto a farsi "totale" nella sopravvenuta stagione postmoderna dell'etica d'impresa e dei consumi esperienziali (Gummesson, 2008), può dunque conseguire tanto meglio i suoi obiettivi mettendo in valore l'*heritage* per potenziare *corporate identity*, *corporate image*, *corporate reputation* e *customer retention*.

Così sempre più imprese adottano strategie e strumenti appositi per legarsi e fare sistema con il territorio (Rullani, 2013) e optano per strumenti per implementare strategie di *heritage marketing*, a cominciare da forme di *storytelling* (Salmon, 2008; Fontana, 2013; Riviezzo *et al.*, 2016). Queste, in particolare, si sostanziano nel raccontare la storia dell'impresa a tutto tondo, esplicitandone il valore multidimensionale compreso nel suo complessivo *heritage* (Burghausen e Balmer, 2014) e dunque mettendone in luce non solo la specie e la qualità dei prodotti e dei processi produttivi, non solo le campagne pubblicitarie, ma anche i valori che la distinguono, lo specifico know-how, l'essenza simbolica, il radicamento nel territorio e il ruolo svolto nell'evoluzione sociale, economica, tecnica e finanche culturale della collettività, le esternalità positive generate, nonché e soprattutto la longevità, quale testimonianza della capacità di stabilire legami virtuosi di lungo termine con tutte le fattispecie di stakeholder, di seguire una crescita equilibrata e di mantenere una costante sintonia con l'evoluzione dei bisogni espressi dalla società.

Le considerazioni fin qui presentate in tema di *heritage management* ed *heritage marketing* assumono particolare rilevanza in riferimento alle imprese italiane del comparto agroalimentare, per le quali il *total relationship marketing* risulta un driver strategico per conseguire nell'attuale contesto vantaggi competitivi mantenibili nel lungo periodo. Tali imprese sono difatti per loro natura identificate in misura maggiore di quelle di altri settori da fattori materiali e immateriali sedimentati nei secoli nel territorio (a cominciare dalle materie prime e dalle conoscenze e abilità) che, inglobati nei processi produttivi, connotano l'organizzazione stessa e i suoi output. Tali prodotti al contempo, poiché riconosciuti come "tipici" di un luogo, potenziano il *local branding*: per quanto già detto, essi mettono in valore le risorse originali e specifiche dell'area geografica in cui vengono prodotti che ne definiscono distintivamente l'identità (Boisen *et al.*, 2011; Ciappei, 2012; Rullani, 2013), così concorrendo ad un adeguato posizionamento del territorio e dei suoi prodotti (Alberti e Giusti, 2012). In questi termini, i prodotti tipici non soddisfano soltanto un bisogno alimentare, ma rappresentano per il consumatore anche un'esperienza, in quanto in grado di evocare immagini, luoghi e tradizioni (Pencarelli, 2006; Paniccia *et al.*, 2017). L'accento è dunque posto sull'importanza di definire strategie e strumenti per acquisire la fiducia e il coinvolgimento emotivo del consumatore postmoderno, attratto soprattutto dalle caratteristiche intangibili e in particolare simboliche e culturali dell'offerta, l'apprezzamento della quale dipende dunque in modo rilevante dalla esplicitazione dell'*heritage* incorporato nella funzione di produzione.

4. Metodologia della ricerca

La scelta di analizzare il settore agroalimentare ai fini di questa ricerca deriva dal fatto che il comparto risulta piuttosto eterogeneo non solo per le imprese e la varietà dei prodotti che lo caratterizzano, ma anche per le forme di cooperazione (sia orizzontale che verticale) tra le imprese e le sinergie che si generano dalla loro azione congiunta: in un'ottica di *total relationship marketing* queste imprese scelgono di condividere valori e progetti per la valorizzazione dei singoli prodotti e del territorio (*heritage*) da cui questi provengono.

L'analisi è stata poi centrata su un caso aziendale specifico, il quale, per le caratteristiche organizzative e le modalità operative, costituisce un esempio significativo di impresa che governa e promuove un network di imprese appartenenti allo stesso contesto territoriale adottando una strategia di *total relationship heritage marketing*.

La metodologia utilizzata è dunque quella del single case study, utile per l'identificazione delle modalità e delle motivazioni con cui un determinato fenomeno si sviluppa in uno specifico contesto (geografico e temporale), quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti (Yin, 1984; Yin e Pinelli, 2005).

L'analisi svolta è di tipo descrittivo e sono state adottate fonti multiple per la raccolta delle informazioni, come documenti tratti da riviste specializzate di settore, siti web sia ministeriali che di organizzazioni e associazioni di categoria e, infine, interviste dirette ad imprenditori e operatori del comparto agroalimentare. La varietà e molteplicità delle fonti ha permesso di raccogliere e confrontare i dati raccolti e di dare maggiore validità al caso aziendale preso in esame (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007).

La fase di indagine si è sviluppata in più momenti (tendenzialmente da ottobre 2018 a marzo 2019), con l'obiettivo di studiare l'impresa in due fasi distinte: la prima volta ad analizzarne percorso di crescita, categorie merceologiche dell'assortimento, numero e caratteristiche dei fornitori, clientela e strategie commerciali adottate; la seconda finalizzata ad interpretare i dati ottenuti alla luce dell'impianto teorico di riferimento e in relazione alla congruenza con l'obiettivo di ricerca.

La scelta di questo specifico caso nasce dall'interesse degli autori verso forme "cooperative" interaziendali che si generano all'interno di specifici ambiti territoriali e che, quindi, possano essere rappresentative di strategie di *heritage marketing*, realizzate mediante l'approccio del *total relationship marketing*. Casa Marche MyMarca presenta almeno due aspetti interessanti da questo punto di vista: 1) è un'azienda di distribuzione la cui *mission* è quella di valorizzare non solo i prodotti tipici locali, ma anche i produttori, la cultura e le tradizioni e, quindi, il territorio tutto; 2) è guida di una rete di imprese, legate tra loro non solo dall'appartenenza ad uno stesso territorio, ma anche da interessi commerciali e "culturali" comuni.

L'analisi del caso aziendale consente di confermare diversi aspetti evidenziati nell'impianto teorico e risulta altresì significativa ai fini dell'obiettivo di questo paper, come di seguito viene illustrato.

5. Il comparto agroalimentare italiano: dalla "Consumer-economy" alla "Dop-economy"

Il settore agroalimentare è il secondo comparto italiano più rilevante dopo quello meccanico dal punto di vista produttivo e di incidenza sul PIL; secondo recenti dati forniti da Federalimentare (Report 2019) il fatturato del settore agroalimentare è in crescita, dopo una flessione negativa dovuta alla crisi congiunturale che ha attraversato il nostro Paese negli ultimi anni: il fatturato ha raggiunto i 140 miliardi di euro nel 2018, mostrando un incremento rispetto al fatturato di 137 miliardi conseguito nel 2017 e di 132 miliardi nel 2016.

Per quanto riguarda la struttura economico-produttiva è possibile identificare, da una parte, poche grandi imprese che realizzano prevalentemente prodotti "di massa" e con *brand* noti anche nei mercati internazionali (come Barilla, Lavazza e Ferrero) e, dall'altra parte, numerose piccole e medie imprese che operano a livello nazionale (talvolta addirittura regionale/locale) e che attuano uno sviluppo nei mercati esteri mediante percorsi piuttosto differenziati (Brondoni, 2012).

Il processo di internazionalizzazione delle imprese minori si realizza prevalentemente mediante una strategia basata sull'esportazione indiretta, che, in alcuni casi, è consolidata e stabile (in termini di scelta del canale di entrata nel paese estero, intermediari commerciali utilizzati e conoscenza del mercato finale), mentre, in altri casi, è basata su attività di vendita saltuarie e non sempre pianificate (Depperu, 1993; Dunning, 2000; Zucchella e Palamara, 2006; Musso *et al.*, 2011). Tuttavia, questo orientamento *etnocentrico* all'internazionalizzazione non compromette volumi di vendite e successo nei mercati internazionali; al contrario, è proprio la *localizzazione* dell'intera attività produttiva nel territorio italiano e la limitata politica di adattamento del prodotto (eccetto per l'etichetta e il packaging) a rappresentare un fattore di competitività, specialmente nei mercati internazionali.

Questa scelta strategica non segue peraltro una logica finalizzata unicamente allo sviluppo aziendale e al profitto, ma è manifestazione dell'interesse espresso dalle imprese di rispondere ai cambiamenti che hanno caratterizzato i gusti e le attitudini dei consumatori, sempre più consapevoli, informati e alla ricerca di prodotti "autentici" e di qualità, *la cui provenienza costituisce un elemento di differenziazione* e, quindi, di attrattività anche per il territorio dove vengono realizzati.

Sono molteplici i fattori che hanno contribuito a far nascere la "politica della qualità" per le produzioni alimentari, anche a livello internazionale (Sylvander e Barham, 2009). Tra i principali fattori si possono menzionare i movimenti socio-culturali che si sono sviluppati a livello globale, orientati a diffondere la "cultura della sostenibilità" nell'ambito dei sistemi di produzione, dei consumi e degli stili di vita; l'esigenza di fornire strumenti di sviluppo rurale legati ad un concetto di agricoltura "multifunzionale" e "organica"; l'urgenza di creare e tutelare un patrimonio collettivo relativamente anche ai beni di natura immateriale, come il *know how* e le competenze che caratterizzano certe tipologie produttive (ad esempio i tradizionali processi di lavorazione di certi prodotti alimentari) (Silvestrelli, 2018 b).

Sulla base dei suddetti fattori i prodotti agroalimentari italiani rispondono a queste esigenze e possono quindi essere considerati *prodotti sostenibili* per le materie prime utilizzate, per i metodi di produzione e per il rispetto del contesto socio-culturale nel quale si sviluppano; inoltre, rappresentano beni che godono dell'immagine del brand "Made in Italy" e di tutti quegli attributi distintivi (tangibili e intangibili) che caratterizzano le nostre produzioni in tutto il mondo (Gregori, 2016; Napolitano e Marino, 2016; Silvestrelli, 2018 a).

Questo vale ancor di più per i prodotti agroalimentari "tipici" e "locali", che vengono sempre più apprezzati dai consumatori proprio per il loro legame con il territorio di provenienza. Ciò viene confermato dal crescente ricorso da parte delle imprese italiane alle certificazioni di origine, in grado di tutelare e valorizzare l'immagine del prodotto, del produttore e del territorio; secondo il Rapporto Ismea-Qualivita 2018, i prodotti agroalimentari italiani con certificazioni DOP, IGP e STG ha raggiunto un valore di 15,2 miliardi di euro nel 2017 (2,6% in più rispetto al 2016), che rappresenta il 18% del valore economico dell'intero settore agroalimentare nazionale.

Lo sviluppo produttivo e commerciale viene ulteriormente confermato dall'aumento nei volumi esportati di prodotti food DOP e IGP, che (escluso il settore vitivinicolo) ha raggiunto un valore di 3,5 miliardi di euro nel 2017, 3,5% in più rispetto al 2016. Considerando che le produzioni agroalimentari italiane hanno generato complessivamente un valore di quasi 33 miliardi di euro nel 2017, emerge chiaramente il peso economico che i prodotti con certificazione di origine hanno all'interno dell'intero settore. Se poi si considera che i consumi dei prodotti alimentari in Italia sono caratterizzati da un periodo di relativa stagnazione, l'incremento di produzione e di vendite sembra giustificato prevalentemente dalla crescita della domanda estera.

I dati mettono in luce un aspetto rilevante e cioè che lo sviluppo dei consumi non è attribuibile ad una variazione unicamente quantitativa, ma soprattutto *qualitativa*: i consumatori sono maggiormente orientati ad acquistare tipologie di prodotti differenti rispetto al passato e di maggiore livello qualitativo. In altre parole si sta verificando uno "*spostamento*" degli acquisti verso categorie di prodotti a valore unitario superiore, valore che viene misurato anche in base al contenuto di servizio e all'immagine dell'azienda produttrice. Ciò implica che gli elementi che attirano il consumatore e lo

inducono all'acquisto di un bene alimentare non sono soltanto le proprietà intrinseche e la qualità, ma anche aspetti innovativi, valoriali, più legati alla dimensione culturale e sociale, e quindi al contesto in cui vengono realizzati (Golinelli, 2016; Paniccia *et al.*, 2017).

Il fattore "provenienza" ha quindi contribuito a definire un nuovo ambito economico-produttivo all'interno del settore alimentare, la cosiddetta "Dop Economy", che identifica la produzione, commercializzazione e consumo di prodotti certificati, volti a soddisfare bisogni non solo di consumo, ma anche *bisogni culturali e di benessere*, essendo il frutto di relazioni e azioni, finalizzate a valorizzare i saperi e i valori caratterizzanti uno specifico contesto.

Da una prospettiva di strategia di marketing, per le imprese il territorio di origine rappresenta quindi un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti: l'insieme delle variabili ambientali (caratteristiche organolettiche del terreno, clima, falde acquifere, ecc.) e del *know-how* accumulato nel tempo, relativo alle tecniche di produzione (spesso fondante su tradizioni storiche e artigianali specifiche) sono in grado di rendere il prodotto "unico" e non riproducibile con le stesse caratteristiche in altri luoghi (Pencarelli, 2006). In altre parole, i prodotti tipici sono espressione di modelli di produzione che si fondano sulla co-evoluzione, sull'interazione nel tempo tra sistemi di coltivazione, allevamento e trasformazione del prodotto, il territorio in cui questi sistemi si realizzano e le risorse ivi presenti (Arfini *et al.*, 2010; Paniccia e Leoni, 2017).

Indipendentemente dalla specifica tipologia i prodotti agroalimentari italiani tendono quindi a trasformarsi in beni di consumo *complessi e multidimensionali*, a cui i consumatori associano aspetti edonistici, culturali e sociali, nonché occasioni di conoscenza e di esperienza.

È chiaro che tutto questo ha agevolato anche lo sviluppo nei mercati esteri: la percezione da parte dei consumatori sul *valore* dell'agroalimentare Made in Italy non solo ha permesso alle imprese di sopravvivere (e talvolta crescere) in un decennio caratterizzato da recessione e crisi economica, ma ha anche consentito di valorizzare le caratteristiche dei prodotti e, allo stesso tempo, individuare le potenzialità di sviluppo dell'agroalimentare italiano.

6. Il ruolo del distributore nella strategia di *heritage marketing*: il caso di Casa Marche Mymarca

Casa Marche Mymarca è un'azienda nata undici anni fa a Macerata, provincia situata nel cuore delle Marche, come impresa specializzata nella promozione e vendita on line di prodotti realizzati da aziende localizzate nella regione Marche. Come sottolineato dal titolare, Casa Marche è un "concept store" di nuova concezione, che ha l'obiettivo di unire i servizi di *back-office* relativi all'e-commerce con il *front-end* del negozio fisico, ovvero le attività di merchandising realizzate nel punto vendita.

Mymarca non è però soltanto un distributore in grado di agevolare le transazioni commerciali, ma si configura come un'impresa *fortemente orientata alla valorizzazione dell'heritage del territorio marchigiano*, ricco di realtà imprenditoriali virtuose, prodotti di eccellenza e tradizioni. L'assortimento offerto non comprende infatti unicamente prodotti alimentari, ma anche oggetti e manufatti realizzati da imprese del territorio, note anche a livello internazionale (come EKO, Gibas ed Elica). La rete di fornitori è stata creata nel tempo dal titolare e si presenta *differenziata* per la varietà di imprese e le tipologie merceologiche, ma *omogenea* per il legame che imprese e prodotti hanno con il territorio. In questi termini, i singoli produttori e i loro prodotti sono espressione di un *milieu* variegato e condividono con Casa Marche il medesimo interesse a diffonderne il patrimonio culturale. Questo aspetto non è di poco conto ed è un fattore che contraddistingue questo distributore da altri intermediari commerciali, rendendolo promotore non solo di un insieme di prodotti, ma di un *intero territorio*.

Indipendentemente dalla tipologia merceologica tutti i prodotti dell'assortimento sono infatti espressione delle caratteristiche ambientali, storiche e culturali del territorio marchigiano e ciò costituisce un importante fattore di identificazione e differenziazione anche nei mercati

internazionali, in quanto rafforza l'immagine dei prodotti, quale frutto di processi produttivi tipici e, quindi, caratterizzati da elementi tangibili ed oggettivi (come qualità, autenticità e tipicità) e da elementi intangibili, associati ai valori simbolici che caratterizzano uno specifico luogo (Paniccchia *et al.*, 2017). In questi termini i prodotti tipici non soddisfano soltanto un bisogno alimentare o estetico, ma rappresentano per il consumatore anche un'esperienza, in quanto in grado di evocare immagini, storie e tradizioni (Resciniti, 2004; Pencarelli, 2006). Ciò contribuisce a rafforzare anche il livello di attrattività del territorio dal punto di vista *turistico*. Dunque la valorizzazione del territorio – nella sua accezione più ampia – è frutto di rapporti co-evolutivi, di azioni congiunte dove l'ambiente naturale, le imprese, i cittadini e i turisti sono necessariamente legati mediante un rapporto di *funzionalità reciproca* (Cafferata, 2018; Paniccchia *et al.*, 2017).

Casa Marche gestisce le relazioni a monte con le imprese fornitrici e a valle con i clienti nazionali ed esteri, attuando una strategia di *marketing relazionale* che nel tempo ha dato vita ad una rete di soggetti che condividono l'interesse a valorizzare il patrimonio produttivo e la culturale locale. Gli imprenditori locali riconoscono infatti il comune vantaggio di utilizzare MyMarca in un'*ottica di sistema condivisa*: gli obiettivi delle singole imprese coincidono con quelle della rete e con gli interessi del distributore, che ne coordina l'attività di promozione e vendita a livello nazionale e internazionale (Riviezzo *et al.*, 2018).

Ricorrendo ai servizi offerti da Casa Marche, numerose PMI del settore agroalimentare hanno compensato i limiti derivanti dalla dimensione e dalla carenza di strutture e risorse adeguate, usufruendo invece delle sinergie derivanti dalla *collaborazione con altre imprese nel territorio di appartenenza*. È emerso peraltro che *la propensione a creare relazioni interaziendali tende ad aumentare quando viene avviato un processo di internazionalizzazione*: la collaborazione con altri soggetti del territorio diventa una modalità con cui le imprese di piccole dimensioni riescono a superare alcuni ostacoli (come rischi commerciali, barriere all'entrata e relazioni con distributori locali) e raggiungere efficientemente i mercati esteri (Musso e Francioni, 2015). Ciò consente di generare un vantaggio non solo alle singole imprese, ma anche al territorio di provenienza.

La presenza nel sito di Casa Marche permette ai produttori – specialmente quelli di piccole dimensioni, con marchi non noti e scarse risorse per implementare un'efficace politica commerciale in modo autonomo – di conseguire importanti vantaggi, tra cui dare maggiore visibilità ai propri prodotti, sfruttare le sinergie derivanti dalla promozione di un assortimento composito e con una forte connotazione “country of origin”, ridurre i costi della logistica e ricorrere a vettori multipli di comunicazione del proprio brand.

Casa Marche Mymarca offre quindi diversi servizi alle imprese della rete tra cui l'attività di promozione dei prodotti, che viene realizzata grazie al portale web, concepito come “vetrina virtuale”, in grado non solo di illustrare i prodotti e la loro provenienza, ma anche di creare un efficace collegamento tra imprese e acquirenti nazionali ed esteri. In questi termini, Casa Marche si configura come *medium* tra contesto territoriale locale e mercati internazionali, controllando tutte le fasi del processo, dalla promozione alla ricezione dell'ordine della merce, al pagamento, fino alla consegna. Questo comprende anche la gestione delle attività di logistica, in particolare la definizione degli imballaggi per proteggere i prodotti durante il trasporto, i vettori scelti per le spedizioni e la gestione di eventuali reclami e resi.

In conclusione si può affermare che la rete di imprese creata da Casa Marche rappresenta un caso interessante di *sistema di marketing territoriale integrato*, all'interno del quale i diversi stakeholder condividono valori e progetti, e attuano strategie congiunte, finalizzate a valorizzare il complessivo patrimonio economico, culturale e sociale del territorio.

7. Osservazioni conclusive e futuri sviluppi della ricerca

La valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio è un processo che richiede pianificazione strategica e politiche volte a riqualificare non solo le risorse naturali, ma anche quelle sociali e culturali che caratterizzano uno specifico contesto. Tale processo richiede altresì la partecipazione di tutti gli stakeholder e modelli di comportamento cooperativi, finalizzati a realizzare strategie congiunte, che siano il frutto di una profonda condivisione (di valori e di progetti) tra tutti i soggetti coinvolti.

I prodotti agroalimentari italiani rappresentano una parte significativa del patrimonio produttivo e culturale del nostro Paese, in quanto frutto di lavorazioni artigianali e tradizioni enogastronomiche tramandate nel tempo e che contraddistinguono l'Italian food per qualità e autenticità in tutto il mondo.

Il valore economico generato dal settore agroalimentare e i cambiamenti in atto negli stili di vita dei consumatori (sempre più attenti e alla ricerca di prodotti autentici e di qualità) hanno contribuito allo sviluppo di politiche per la tutela e valorizzazione dei prodotti italiani, volte a seguire due principali finalità: il *riconoscimento del valore dei prodotti* mediante le certificazioni di provenienza, di tracciabilità e di qualità, e l'implementazione di *strategie commerciali innovative*, che prevedono modalità e strumenti (come il canale e-commerce) in grado di raggiungere con maggiore efficacia il mercato di consumo.

È chiaro che un processo di valorizzazione in chiave olistica richiede controllo della filiera, identificazione delle singole attività economiche del processo di lavorazione e politiche di sviluppo territoriali promosse anche dalle istituzioni locali. In questi termini *la valorizzazione del prodotto diventa il risultato di una strategia di marketing relazionale*, basata su politiche condivise, dove la ripartizione delle competenze (imprenditoriali, distributive e istituzionali) assume particolare rilievo, soprattutto agli occhi del consumatore, che non sempre è in grado di apprezzare appieno il contenuto materiale e immateriale del prodotto e il legame col territorio di origine.

Il caso di Casa Marche Mymarca presentato in questo paper mette in luce quanto possa essere rilevante il ruolo dell'intermediario commerciale in questo processo, non tanto per la funzione distributiva, quanto per la capacità di aggregare imprenditori virtuosi e condividere con questi progetti finalizzati alla valorizzazione e promozione dei singoli prodotti e del territorio tutto. Si evidenzia come il successo di questa iniziativa sia il risultato di un "gioco di squadra": da una parte, i produttori locali hanno l'opportunità di promuovere i propri prodotti tramite un distributore innovativo e sensibile alla valorizzazione dell'*heritage*; dall'altra parte, il distributore può incrementare la propria competitività mediante una "specializzazione territoriale" dell'assortimento, basato su prodotti diversi, caratterizzati da un'elevata qualità, e tutti rappresentativi della regione Marche.

D'altra parte i prodotti tipici sono definiti da sistemi tradizionali che, seppur soggetti ad evoluzioni e trasformazioni, mantengono come elemento centrale la trasmissione e riproduzione di conoscenze di tipo "contestuale", che si generano nell'ambito del sistema di relazioni tra organizzazioni e tra persone in uno specifico territorio. In tal senso sembra che la concorrenza che si gioca sul mercato agroalimentare di qualità non riguardi solo la competizione tra imprese, ma piuttosto una "competizione tra territori", all'interno dei quali le relazioni sistemiche tra imprese, istituzioni e cittadini rappresentano la base per l'apprendimento e l'innovazione, generando contesti di conoscenza quasi impossibili da imitare.

Nonostante la presente ricerca abbia consentito di evidenziare aspetti interessanti sul tema trattato, emergono alcuni limiti, che richiedono sicuramente ulteriori approfondimenti. Innanzitutto, il single case study non consente una generalizzazione dei risultati emersi dallo studio svolto e sarebbe utile investigare sulle strategie di altri distributori simili a Casa Marche MyMarca, al fine di effettuare un confronto ed individuarne differenze e similarità. Un ulteriore limite riguarda la ridotta attenzione posta sulle istituzioni locali, che, in qualità di importanti stakeholder, possono contribuire in modo significativo allo sviluppo del territorio, promuovendo e partecipando ad una strategia congiunta e condivisa di *heritage marketing*.

Quanto ai possibili futuri sviluppi dell'attività di ricerca si segnala in particolar modo la possibilità di analizzare il contributo di altri approcci teorici, a cominciare dai lavori sulla visione sistemica e sulla co-creazione di valore applicati alla tematica indagata (Barile *et al.*, 2011; Polese *et al.*, 2015), alle argomentazioni presentate nel promuovere l'adozione di un approccio relazionale all'*heritage marketing*, evidenziando in che modo questo studio si posiziona rispetto ad essi.

Riferimenti bibliografici

- ALBERTI F.G., GIUSTI J.D. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, Culture and Society*, vol. 3, n. 4, pp. 261-273.
- ARFINI F., BELLETTI G., MARESCOTTI A. (2010). *Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione*. Roma: Pubblicazione Gruppo 2013, Edizioni Tellus.
- BALMER J.M.T. (2017). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them? In Balmer J.M.T (ed.), *Foundations of Corporate Heritage*. London and New York: Routledge, pp. 111-151.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011). *Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach. Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: Integrating three perspectives for a new service agenda*. Napoli: Giannini Editore.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014). Resource Integration and value co-creation in Cultural Heritage Management. In Aiello L. (ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*. Hershey, PA: IGI Global.
- BECATTINI G. (1999). La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali. *Economia e Politica Industriale*, vol. 103, pp. 5-16.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (2013). Made in Italy e country of origin effect. *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 13-36.
- BOISEN M., TERLOUW T., VAN GORP B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, n. 2, pp. 135-147.
- BRONDONI S.M. (2012). Mercati globali e politiche di sviluppo delle industrie alimentari italiane. *Industrie alimentari*, n. 523, pp. 34-36.
- BUCCI A., CODELUPPI V., FERRARESI M. (2011). *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*. Carocci: Roma.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T. (2014). Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity. *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 11, pp. 2311-2323.
- CAFFERATA R. (2018). *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.
- CIAPPEI C., PADRONI G. (a cura di) (2012). *Le imprese nel rilancio competitive del Made e Service in Italy: settori a confronto*. Milano: Franco Angeli.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012). *Strategies for longevity in family firms*. London: Palgrave MacMillan.
- DEPPERU D. (1993). *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano: Egea.
- DUNNING J. H. (2000). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n. 1, pp. 9-31.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- EISENHARDT, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

- FABRIS G., MINISTRONI L. (2004). *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*. Milano: Franco Angeli.
- FERRANDINO V., NAPOLITANO M.R. (a cura di) (2015). *Storia d'impresa e imprese storiche. Una visione diacronica*. Milano: Franco Angeli.
- FONTANA A. (2013). *Manuale di Storytelling: raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*. Milano: Etas Libri.
- GIARETTA E. (2004). *Vitalità e longevità d'impresa: l'esperienza delle aziende ultra-centenarie*. Torino: Giappichelli.
- GOLINELLI G.M. (2016). *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*. Padova: Cedam.
- GREGORI G.L. (a cura di) (2016). *Made in Italy Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*, Bologna, Il Mulino.
- GUMMESSON E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Oxford (UK): Elsevier.
- HINNA L. (2005). *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Ilsole24Ore.
- IRALDO F. (2002). *Ambiente, impresa e distretti industriali*. Milano: Franco Angeli.
- KOLAR T., ZABKAR V. (2010). A consumer-based model of authenticity: An oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing? *Tourism management*, vol. 31, n. 5, pp. 652-664.
- MACCANICO A. (2003). Prefazione. In Valentino P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*. Milano: Sperling & Kupfer Editori, pp. VII-VIII.
- MARTINO V. (2013). *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*. Acireale-Roma: Bonanno.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2013). *Marketing Il management orientato al mercato*. Milano: Hoepli.
- MISIURA S. (2006). *Heritage Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MONTELLA M. (2009). *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Electa-Mondadori.
- MONTELLA M.M. (2018). *I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*. Roma: Minerva Bancaria.
- MONTELLA M.M., CERQUETTI M. (2016). Il ruolo dei musei aziendali nel marketing del made in Italy: tipologie e posizionamento strategico. In Napolitano M.R., Marino V. (a cura di), *op. cit.*, pp. 407-437.
- MORRISON S., CRANE F.G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, vol. 14, n. 5, pp. 410-421.
- MUSSO F., FRANCONI B. (2015). Agri-Food Clusters, Wine Tourism and Foreign Markets. The Role of Local Networks for SME's Internationalization. *Procedia Economics and Finance*, n. 27, pp. 334-343.
- MUSSO F., RISSO M., FRANCONI B. (2011). Grande distribuzione alimentare e criteri di selezione dei fornitori nella prospettiva dei piccoli e medi produttori. *Mercati e Competitività*, n. 1, pp. 73-92.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V. (a cura di) (2016). *Cultural heritage e made in Italy*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V., OJALA J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, vol. 57, n. 7, pp. 955-969.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A. (2018). *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- PANICCIA P.M.A., LEONI L. (2017). Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*, vol. 22, n. 10, pp. 1216-1243.
- PANICCIA P.M.A., SILVESTRELLI P., LEONI L., BAIOTTO S. (2017). Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, n. 3.
- PENCARELLI T. (2006). La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze. *Esperienze d'Impresa, Serie Speciale S/4*, pp. 55-72.

- POLESE F., IANDOLO F., CARRUBO L. (2015). Co-creare valore compartecipando valori. Un contributo in ottica *service*, tra fruizione e compartecipazione. Heritage, management e impresa: quali sinergie?. In: Atti del Convegno di Sinergie "Heritage, management e impresa: quali sinergie?", Termoli, 9-10 luglio 2015, CUEIM, Verona, pp. 317-336.
- PORTER M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- RESCINITI R. (2004). *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- RIVIEZZO A., SKIPPARI M., GAROFANO A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, vol. 57, n. 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.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R. (2018). A stakeholder approach to heritage marketing strategy. *Global Marketing Conference*, Tokyo, July 26 - 29, 2018.
- RULLANI E. (1997). Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio. In Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*. Milano: Franco Angeli, pp. 85-111.
- RULLANI E. (2013). Territori in transizione. *Sinergie*, vol. 91, pp. 141-163.
- SALMON C. (2008). *Storytelling: La fabbrica delle storie*. Roma: Fazi Editore.
- SEGRE G. (2005). Intervento. In AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*. Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore.
- SILVESTRELLI P. (2018 a). *Il valore del Made in Italy. Evoluzione, branding e tutela*. Roma: Aracne.
- SILVESTRELLI P. (2018 b). Il ruolo della grande distribuzione organizzata nella commercializzazione dei prodotti tipici agroalimentari. In: Paniccchia P.M, Poggesi S. (a cura di) *Evoluzione nei servizi. Modelli ed esperienze*. Milano: Wolters Kluwer Italia/Cedam.
- SYLVANDER B., BARHAM E. (2009). *Geographical indications and globalisation in agro-food supply chains*. Wallingfort: CABI Publisher.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007). Corporate Brands with a Heritage. *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VALDANI E., ANCARANI F. (a cura di) (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Milano: EGEA.
- VALENTINO P.A., MISIANI A. (a cura di) (2004). *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*. Roma: Carocci Editore.
- VERHOEF P.C., LEMON K.N., PARASURAMAN A., ROGGEVEEN A., TSIROS M., SCHLESINGER L.A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 31-41.
- VINODAN A., SETHUMADHAVAN M. (2019). Exploring Intangible Heritage Marketing in Tourism: A Case Study of Kalaripayattu. In Srivastava S. (eds.), *Exploring Intangible Heritage Marketing in Tourism: A Case Study of Kalaripayattu*. IGI Global.
- WIEDMANN KP., HENNINGS N., SCHMIDT S., WUESTEFELD T. (2011). The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 3, pp.182-194
- YIN K. ROBERT (1984). *Case Study Research. Design and Methods*. CA: Sage Publications, Inc.
- YIN K. ROBERT, PINELLI S. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*. Roma: Armando Editore.
- ZUCHELLA A., PALAMARA G. (2006). Niche strategy and export performance. *Advances in International Marketing*, n. 17, pp. 63-87.