Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Heritage e costruzione dell'autenticità nel branding dell'orologeria di lusso: continuità storica e strategie narrative a confronto

Relatore
Professore Giovanni Favero

Laureando
Alessandro Mottin
Matricola 891609

Anno accademico
2025/2026

INDICE

Introduzione 1

Capitolo 1 – Il valore dell'heritage nel branding 3

1.1 Origine e definizione dei concetti di corporate heritage e identità d'impresa 3

1.2 Heritage marketing come risorsa strategica 5

1.3 Heritage come leva di legittimazione e differenziazione 6

1.4 Centralità dell'heritage e del tempo nel settore dell'orologeria di lusso 7

Capitolo 2 – Comunicazione dell'heritage nell'orologeria di lusso 10

2.1 I mezzi della comunicazione dell'heritage: parole, immagini e spazi 11

2.1.1 Parole 12

2.1.2 Immagini 15

2.1.3 Spazi 17

2.2 Configurazioni narrative ricorrenti 19

2.2.1 Genealogia e fondatore 20

2.2.2 Tradizione tecnica e manifatturiera 23

2.2.3 Narrazione della crisi e rinascita 25

2.2.4 Tradizione e innovazione 28

2.3 Comunicare un heritage variabile: dalla disponibilità all'invenzione del passato 31

Capitolo 3 – Disegno della ricerca 35

3.1 Domanda di ricerca e impostazione comparativa multi-caso 35

3.2 Criteri di selezione dei brand 38

3.3 Indicatori di solidità dell'heritage 39

3.4 Indicatori di configurazione narrativa 43

3.5 Metodo di analisi 45

Capitolo 4 – Analisi comparativa dei casi 48

4.1 Patek Philippe 49

4.2 A. Lange & Söhne *55*

4.3 Blancpain *59*

4.4 Confronto tra i casi *65*

4.5 Elementi ricorrenti e strategie compensative *69*

Capitolo 5 – Conclusioni **72**

5.1 I risultati della comparazione *72*

5.2 Contributi teorici *74*

5.3 Implicazioni manageriali *75*

5.4 Limiti della ricerca *75*

5.5 Direzioni per la ricerca futura *76*

Bibliografia **78**

Introduzione

Un orologio meccanico da polso misura il tempo peggio di un movimento al quarzo che costa qualche decina di euro. La differenza è nota, documentata e non contestata da nessuno nel settore, eppure l'alta orologeria svizzera ha attraversato la sostituzione tecnologica degli anni Settanta e ne è uscita più grande di prima. La riconversione che lo ha reso possibile ha spostato il valore del prodotto dalla prestazione al significato, e in quello spostamento la storia dell'impresa ha smesso di essere un dato anagrafico per diventare l'argomento di vendita principale. Oggi le maison del comparto dedicano alla propria origine pagine web, musei aziendali, dipartimenti d'archivio e campagne pubblicitarie che durano decenni.

Il marketing ha costruito negli ultimi vent'anni gli strumenti per descrivere questo fenomeno. A partire dall'heritage quotient di Urde et al. (2007) lo studio del corporate heritage si è costituito come ambito autonomo, con criteri per riconoscere quando il passato di un'azienda funziona come risorsa identitaria e quando resta semplice anzianità. Accanto a questa linea si è sviluppata una letteratura sull'autenticità di marca, che separa il legame causale e ininterrotto con l'origine dalla somiglianza formale con essa (Grayson & Martinec, 2004), e una sull'invenzione dell'heritage, che documenta con quale frequenza la continuità rivendicata dalle imprese sia stata ricostruita a posteriori (Brunninge, 2023).

I due filoni comunicano meno di quanto ci si aspetterebbe. Gli strumenti di misura danno in genere per acquisito che il patrimonio storico esista e si concentrano su come venga amministrato. Diversamente invece l'idea che quel patrimonio può essere fabbricato è sostenuta dagli studi sull'invenzione che lavorano soprattutto su casi singoli e di rado confrontano in modo sistematico marchi con dotazioni storiche diverse. Resta scoperto lo spazio intermedio, dove si tratta di misurare prima quanto passato un marchio possieda davvero e di osservare poi, con la stessa griglia applicata a tutti, che cosa ciascuno scelga di raccontarne.

È lo spazio in cui si colloca questo lavoro, che parte da una domanda sola. Il modo in cui un marchio dell'alta orologeria racconta il proprio heritage dipende da quanto passato ha davvero alle spalle?

Rispondere richiede due strumenti tenuti separati per costruzione. Il primo misura la solidità del patrimonio disponibile, adattando all'orologeria i cinque criteri dell'heritage quotient e affiancandovi due indicatori integrativi ricavati dalla letteratura sull'autenticità e

sull'omni-temporalità. Per il racconto la ricerca adotta invece la griglia dei sei elementi narrativi che Pfannes et al. (2021) hanno validato, e la applica al materiale comunicativo pubblico di ciascun marchio, distinguendo per canale. I tre casi vengono poi confrontati secondo la logica della replicazione teorica. Ogni marchio occupa un punto diverso della scala di solidità, e la domanda è se lungo quella scala cambino anche le configurazioni del racconto.

I tre casi sono Patek Philippe, A. Lange & Söhne e Blancpain. Patek Philippe ha una catena produttiva e proprietaria ricostruibile passaggio per passaggio dal 1839. La discendenza familiare di A. Lange & Söhne è reale, ma l'impresa che ne porta il nome è stata rifondata nel 1990, dopo quarantadue anni in cui nessuna società lo portava. Blancpain rivendica il 1735 sulla base di una menzione catastale, recuperata da una ricerca storica commissionata negli anni Ottanta. Seguendo le date dichiarate l'ordine di anzianità risulta rovesciato rispetto a quello della solidità effettiva, e lo scarto fra le due graduatorie è quello che rende utile il campione.

Il lavoro continua suddiviso in cinque capitoli. Il primo ricostruisce il concetto di corporate heritage nella letteratura di marketing e ne chiarisce il funzionamento come risorsa strategica, con particolare riguardo al peso che il tempo assume nell'orologeria di lusso. Dalla risorsa si passa poi alla sua comunicazione, infatti, il capitolo successivo organizza il materiale su due assi, i registri attraverso cui l'heritage viene trasmesso e le configurazioni narrative ricorrenti, fino ad arrivare alla variabilità del patrimonio e alla sua eventuale invenzione. Il disegno della ricerca, i criteri di selezione dei casi e i due insiemi di indicatori stanno nel capitolo 3. Il capitolo 4 costruisce i tre profili e li mette a confronto e infine, il quinto raccoglie i risultati, ne ricava i contributi teorici e le implicazioni gestionali e dichiara i limiti del lavoro.

Il confronto restituisce una relazione articolata. Alcuni elementi del racconto compaiono con rilievo alto in tutti e tre i casi a prescindere dal patrimonio disponibile, e appartengono quindi a un repertorio che il settore ha adottato in un periodo databile. Altri variano in funzione della debolezza specifica che ciascun marchio deve coprire, seguendo una logica diversa da quella della scala di solidità. Il risultato più informativo arriva però da ciò che i marchi tacciono, perché le omissioni si rivelano più regolari delle affermazioni e indicano con precisione il punto in cui ciascuna rivendicazione è più esposta.

Capitolo 1 – Il valore dell'heritage nel branding

Nel branding contemporaneo la dimensione simbolica si è dimostrata di forte rilievo e ciò ha portato le imprese a sfruttare in maniera sempre più strutturata il proprio passato come risorsa strategica. In contesti segnati da cambiamenti destabilizzanti e una competizione intensificata dalla saturazione comunicativa, l'heritage si offre come risorsa affidabile per costruire significati autentici e distintivi, e su questi fondare un'identità di marca. È qui che il passato assume una valenza teorica precisa: con il concetto di corporate heritage, Balmer distingue le imprese dotate di un'identità radicata nel tempo da quelle che ne traducono il valore in un sistema di significati comunicativi (Balmer, 2011).

Non a caso, a partire dal lavoro fondamentale di Urde et al. (2007), lo studio dell'heritage si è progressivamente consolidato come un elemento autonomo di ricerca del corporate marketing e ad oggi è oggetto di numerose ricerche.

Il capitolo ricostruisce l'origine del concetto di heritage e la sua traduzione in ambito aziendale come corporate heritage, per poi mettere a fuoco il valore strategico nel branding. L'ultima sezione circoscrive l'analisi all'orologeria di lusso, settore in cui la dimensione del tempo è fondamentale nella costruzione del valore di marca.

1.1 Origine e definizione dei concetti di corporate heritage e identità d'impresa

Il concetto di heritage presenta un'origine ampia e multidimensionale, legata alla sfera sociale e culturale, e viene comunemente utilizzato per descrivere l'insieme di elementi materiali e immateriali che esprimono l'identità di una comunità o di un gruppo sociale. In questa prospettiva, l'heritage include componenti quali tradizioni, pratiche culturali e patrimonio simbolico, il cui valore è riconosciuto collettivamente come espressione di un'identità condivisa (Timothy & Boyd, 2006).

Trasferito in ambito aziendale l'heritage genera l'insieme di elementi storico-culturali che l'organizzazione eredita dal proprio passato e che concorrono a definirne l'identità: la figura del fondatore, la continuità proprietaria e familiare, il track record, i valori culturali e l'uso di simboli ricorrenti costituiscono gli elementi su cui si misura la profondità dell'heritage di

marca. Urde et al. (2007) raccolgono questi elementi nell'heritage quotient ovvero più questi elementi sono presenti e riconoscibili, più elevato è il "quoziente di heritage" della marca. Gli stessi autori introducono inoltre una distinzione preziosa per il settore: un brand con heritage possiede una storia, ma diventa heritage brand solamente quando sceglie di porre la sua storia al centro della propria identità e proposta di valore (Urde et al., 2007)

Il patrimonio aziendale, o corporate heritage, viene distinto in due categorie differenti da Balmer. Egli, infatti, sostiene che si possano individuare due denominazioni principali: Corporate Heritage Identity che racchiude tutte le aziende dove si individua un'identità organizzativa radicata nel tempo e dove dei particolari tratti identitari sono rimasti immutati nel tempo e sono riconducibili al passato, presente e al futuro dell'azienda; e Corporate heritage brands che invece racchiude tutte le organizzazioni che traggono valore dalla propria storia traducendola in un sistema di significati comunicativi e percepiti nel contesto del mercato. In questo senso, il corporate heritage brand può essere definito come l'espressione simbolica e comunicativa della corporate heritage identity, attraverso cui l'impresa rende visibile e rilevante il proprio passato nel contesto di mercato (Balmer, 2011).

Per quanto riguarda il branding, tuttavia, l'heritage si comporta come uno strumento dinamico, che l'impresa rielabora e impiega strategicamente nella costruzione di un'identità di marca, nella differenziazione e nella generazione di valore per l'organizzazione (Riviezzo et al., 2021).

L'heritage branding può infatti introdurre una prospettiva che integra dimensione storica e identità organizzativa. Secondo Balmer, le organizzazioni heritage si caratterizzano per una continuità significativa tra passato, presente e futuro, che si riflette nella persistenza di valori, pratiche e identità nel tempo (Balmer, 2011, pp. 1384-1386).

A distinguere il corporate heritage è dunque il modo in cui il tempo vi opera. Passato, presente e futuro concorrono simultaneamente a definire l'identità di marca, che si regge quindi su una dimensione temporale integrata più che su una successione cronologica (Balmer, 2011, pp. 1385–1386). Bisogna quindi anche distinguere l'heritage dalla semplice storia, mentre la storia ricostruisce un passato spesso incerto, l'heritage lo chiarisce e lo valorizza per il presente, individuando ciò che dell'eredità aziendale conserva valore per il futuro (Urde et al.,2007). L'heritage è quindi una rappresentazione del passato, costruita scegliendo che cosa conservare e orientata a quello che serve nel presente.

Da qui deriva il suo legame con l'identità d'impresa. Il patrimonio storico aiuta a definire i tratti distintivi dell'organizzazione e a mantenerli riconoscibili nel tempo, e funziona come risorsa su cui appoggiare le scelte organizzative e comunicative più che come vincolo che le limita. Le imprese però arrivano al presente per strade diverse. Alcune hanno una continuità solida e documentabile, altre hanno alle spalle cambi di proprietà, interruzioni produttive o riposizionamenti che quella continuità l'hanno spezzata. È da questa differenza che nascono modi diversi di usare e comunicare il passato.

1.2 Heritage marketing come risorsa strategica

Definito il corporate heritage come tratto identitario, resta da chiarirne la funzione strategica. Oltre a dire che cosa l'impresa è, il passato costituisce una risorsa che può essere gestita per generare valore. È lo spostamento che Riviezzo et al. (2021) descrivono trattando l'heritage come asset strategico, attivabile nei processi di branding e comunicazione.

L'heritage marketing racchiude il processo manageriale di scoprire, attivare e comunicare il patrimonio storico dell'impresa e il suo sistema dei valori. Partendo dal proprio heritage e dalle risorse che ne derivano l'azienda applica processi di ricerca e decisioni per identificare e sviluppare i propri elementi fondamentali e differenziarsi in questo modo dagli altri. In questa prospettiva, l'heritage può essere interpretato come un asset strategico, che le imprese possono attivare e valorizzare nei processi di branding e comunicazione. Come evidenziato da Riviezzo et al. (2021), il passato aziendale può essere utilizzato per rafforzare la coerenza identitaria, sostenere la reputazione e costruire un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.

Nella prospettiva resource-based l'eredità storica ha le caratteristiche di una risorsa strategica, perché ha valore, è rara ed è difficile da imitare, dal momento che nasce da una traiettoria che nessun concorrente può ripercorrere (Riviezzo et al., 2021). Va però amministrata. Tenere coerente nel tempo un'identità ereditata richiede un lavoro manageriale continuo, che in letteratura prende il nome di corporate heritage identity stewardship (Burghausen & Balmer, 2014).

1.3 Heritage come leva di legittimazione e differenziazione

Le risorse dell'heritage generano vantaggio competitivo attraverso due meccanismi complementari, la legittimazione e la differenziazione, ai quali si affianca l'autenticità percepita.

L'heritage contribuisce in modo significativo ai processi di legittimazione del brand. Un track record documentabile e una longevità riconoscibile funzionano come segnali di affidabilità verso gli stakeholder (Urde et al., 2007). Sul piano della differenziazione, il patrimonio storico fornisce risorse difficilmente imitabili perché legate ad una traiettoria irripetibile, che permettono al brand di distinguersi in mercati dove l'offerta risulta omogenea (Riviezzo et al., 2021).

Il meccanismo che lega heritage e legittimazione trova fondamento nella teoria del segnale: rendere disponibile il proprio heritage accresce la qualità percepita del brand e sostiene la disponibilità del consumatore a pagare un premio di prezzo, sia per imprese già affermate sia per marche che entrano in nuovi mercati. La credibilità è il nucleo di questo processo, poiché esprime quanto i consumatori percepiscano come veritiere e affidabili le strategie del brand (Pecot et al., 2018). In questo senso track record e longevità, primi due elementi dell'heritage quotient, fungono da prova aggiuntiva di affidabilità (Urde et al., 2007).

La letteratura evidenzia come il riferimento a elementi storici e tradizionali contribuisca a rafforzare la percezione di autenticità del brand, elemento sempre più rilevante nei processi di consumo contemporanei (Beverland, 2009).

L'autenticità rappresenta il terzo meccanismo attraverso cui l'heritage genera valore, e la ricerca la descrive come un costrutto multidimensionale. L'autenticità percepita si scompone in tre componenti, l'impegno verso la qualità, la sincerità e l'heritage, e il richiamo all'eredità risulta quindi una delle dimensioni su cui i consumatori fondano il proprio giudizio (Napoli et al., 2014).

La semiotica ne distingue poi due forme. Quella indessicale poggia su un legame fattuale e spazio-temporale con il passato, mentre quella iconica si basa sulla somiglianza con un modello riconosciuto (Grayson & Martinec, 2004). Ai fini della ricerca questa distinzione è fondamentale in quanto i brand dotati di un heritage solido possono attivare segnali indessicali

che non sono invece proponibili da marchi privi di continuità che dovranno ricorrere a segnali iconici per costruire un'idea di autenticità.

Tuttavia, il valore strategico dell'heritage dipende tanto dalla sua disponibilità quanto dalla capacità dell'impresa di comunicarlo efficacemente. Le modalità attraverso cui il passato viene rappresentato e narrato assumono quindi un ruolo centrale, influenzando la percezione del brand e contribuendo alla costruzione del suo significato. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante nei contesti in cui la solidità dell'heritage è variabile, dando luogo a strategie comunicative differenti.

1.4 Centralità dell'heritage e del tempo nel settore dell'orologeria di lusso

Il contesto teorico delineato finora trova nell'orologeria di lusso un terreno di applicazione particolarmente fertile. In questo settore la dimensione temporale entra in gioco, infatti, su due livelli: il piano fisico con l'orologio che è lo strumento che misura il tempo e allo stesso tempo su un piano più astratto dove l'orologio è l'oggetto in cui il tempo si sedimenta come valore di marca. In un settore così denso di riferimenti storici, tradizione e profondità temporale diventano parte costitutiva della reputazione del prodotto.

Il peso del tempo si vede bene in un paradosso. Sul piano funzionale l'orologio meccanico era già superato negli anni Settanta, perché il quarzo garantiva una precisione maggiore a una frazione del costo.

Figura 1.1 *Seiko Astron, 1969, il primo orologio da polso al quarzo*



Eppure, nonostante questa carenza, la versione meccanica è sopravvissuta e ha addirittura acquisito valore sulla base della tradizione e della complessità del movimento. Questa dissociazione tra utilità funzionale e valore simbolico colloca l'orologeria all'interno della logica del lusso, dove la desiderabilità si fonda su rarità e densità culturale piuttosto che su parametri di efficienza. Il valore si è quindi spostato dalle prestazioni a ciò che l'orologio rappresenta in sé (Kapferer, 2015). In tale logica l'autenticità percepita assume un ruolo fondamentale, perché l'autenticità di una marca deriva dal radicamento in un saper fare tramandato, in una continuità artigianale e in una tradizione che il consumatore riconosce come genuina, più che dalla sua dimensione commerciale (Beverland, 2005). Applicato al nostro contesto, questo significa che l'autenticità percepita si fonda su una capacità manifatturiera tramandata nel tempo, e che la precisione tecnica vi contribuisce in misura marginale.

La rilevanza strategica dell'heritage nel settore emerge chiaramente dalla storia recente dell'industria orologiera svizzera. Fino agli anni Sessanta l'orologeria svizzera dominava il mercato mondiale grazie alla supremazia tecnica nella meccanica di precisione; l'introduzione e la diffusione del quarzo, trainata dalla concorrenza giapponese, ne mise però in crisi il modello produttivo, portando ad un drastico ridimensionamento e a una riorganizzazione dell'industria. Come ricostruito da Donzé la risposta del mercato svizzero è stata riposizionarsi nel segmento del lusso facendo della propria storia la principale leva di marketing. Invece di competere sul prezzo e sulla precisione, parametri sotto cui il quarzo è incontestabile, l'industria ha valorizzato la tradizione manifatturiera e la continuità con il passato. In questo modo la natura "datata" della meccanica ha smesso di essere un limite tecnico ed è diventata un elemento di risalto (Donzé, 2014). Gli studi sull'industria mostrano inoltre che in molti casi questo processo ha comportato una riattivazione strategica del passato invece della semplice prosecuzione di una storia ininterrotta. Marchi storici sono stati rilanciati e narrazioni di heritage costruite o ricostruite a posteriori per sostenere il riposizionamento nel lusso (Donzé & Guhl, 2026).

È proprio questo aspetto a rivelarsi cruciale per il presente lavoro, perché se l'heritage può essere tanto una continuità autenticamente documentabile quanto una ricostruzione strategica, allora la solidità del patrimonio storico diventa una variabile, e non una costante, del settore e della strategia di marketing.

La coesistenza dei due concetti di heritage come risorsa autentica e come costruzione strategica nel mercato dell'orologeria di lusso rende quest'ultimo il banco di prova ideale per

indagare in che modo la diversa solidità del patrimonio storico disponibile si rifletta nelle configurazioni narrative adottate dai brand, aspetto che approfondiremo nel prossimo capitolo.

Capitolo 2 – Comunicazione dell'heritage nell'orologeria di lusso

«Non possiedi mai veramente un Patek Philippe: semplicemente lo custodisci per la generazione successiva». Lo slogan che accompagna da decenni le campagne della maison ginevrina vale per tutto il settore, perché quello che si acquista con un orologio di quella fascia è soprattutto un rapporto con il tempo. Nell'oggetto però quel rapporto non è scritto da nessuna parte, e arriva al cliente solo attraverso il racconto che il marchio ne fa.

Il primo capitolo ha evidenziato come l'heritage sia una risorsa strategica che alimenta l'autenticità percepita. Una risorsa ha però necessità di essere sfruttata, non produce valore passivamente; un archivio chiuso in un cassetto, una manifattura centenaria di cui nessuno conosce la storia, un'organizzazione di cui nessuno conosce le tradizioni, una continuità mai messa in parola non generano alcun vantaggio competitivo. Per ottenere dell'effettivo valore dall'eredità storica bisogna saperla comunicare, ed è da qui che parte questo capitolo, che sposta lo sguardo dal mero possesso dell'heritage alla sua messa in scena.

Questo assunto prevede l'abbandono dell'idea che il passato si trasmetta da sé. Le informazioni che arrivano al consumatore non sono la storia dell'impresa nella sua interezza, ma semplicemente una sua versione, un racconto in cui certi episodi vengono evidenziati, altri lasciati nell'ombra, altri ancora interpretati in maniera da risaltare quello che il brand vuole esprimere. In questo senso la comunicazione dell'heritage è sempre un'operazione selettiva e, in parte, performativa in quanto non descrive un passato già dato ma contribuisce a costruirlo nel momento stesso in cui lo enuncia (Balmer & Burghausen, 2019). Quella che quindi il consumatore percepisce e riconosce come tradizione è, in realtà, il risultato di scelte comunicative ben precise.

Sebbene questa operazione conservi un margine di libertà, non tutte le imprese si trovano nella stessa posizione. Alcune possono contare su una continuità solida e documentabile, e in quel caso il racconto può basarcisi senza forzature. Per altre è più complesso, dopo fratture, cambi di proprietà, crisi o lunghe interruzioni, il patrimonio su cui fondano la propria identità va in buona parte ricostruito, e a volte inventato (Brunninge, 2023). È quindi tra una storia veramente vissuta e una messa insieme a posteriori che si distribuiscono le strategie comunicative al centro di questa ricerca.

Per affrontarlo, il capitolo si sviluppa in tre sezioni con una logica progressiva passando dai mezzi della comunicazione ai suoi contenuti, e da questi alle strategie che ne derivano. La prima sezione ricostruisce i mezzi con cui il passato viene reso visibile, in particolare suddividiamo l'analisi su parole, immagini e spazi, e il diverso grado di controllo che l'impresa esercita su ciascuno di essi. La seconda entra nel merito di ciò che viene raccontato, isolando le configurazioni narrative che ricorrono con maggiore frequenza. La terza e ultima sezione torna infine sulla solidità del patrimonio come variabile, per mostrare come a gradi diversi di continuità storica corrispondano strategie comunicative differenti, fino ai casi limite dell'heritage ricostruito o inventato.

2.1 I mezzi della comunicazione dell'heritage: parole, immagini e spazi

Stabilito che l'heritage produce valore solo se comunicato occorre chiedersi attraverso quali mezzi questa comunicazione avvenga. La risposta non è univoca, perché il passato di una marca non si lascia trasmettere da un solo canale. La ricerca sul corporate heritage ha anzi sottolineato la natura intrinsecamente multimodale di questa comunicazione. L'identità storica di un'impresa si manifesta simultaneamente nel linguaggio, nelle immagini, nei segni grafici, negli oggetti e negli spazi, e acquista forza proprio dalla coerenza con cui questi elementi si rimandano l'uno all'altro (Burghausen & Balmer, 2014). Nel lusso contemporaneo tale coerenza si organizza in chiave omnicanale attraverso sito ufficiale, social media, punto vendita ed editoria di settore. Non sono elementi indipendenti ma tasselli di un unico racconto che deve risultare riconoscibile su ogni piattaforma (Zanola et al., 2025).

Per analizzare questa pluralità di mezzi senza disperdersi, conviene ricondurla a tre registri fondamentali, distinti per il tipo di segno a cui fanno riferimento: il verbale, il visivo e il materiale. Il verbale fa riferimento a tutto ciò che del passato viene tramandato a voce e tramite scritture; il visivo comprende gli elementi che vengono mostrati: fotografie, loghi, design, codici cromatici e stilistici; l'ultimo è il materiale e racchiude tutto ciò che viene creato e reso tangibile come il prodotto, le boutique e i musei d'impresa. I tre registri non si escludono ma si stratificano, la credibilità di una campagna aumenta a seconda dei registri e una campagna efficiente racconta, mostra e fa toccare con mano allo stesso tempo. Ciascuna modalità intrattiene un diverso rapporto con la verità di ciò che comunica, la parola afferma una pretesa che è più o meno esplicita e verificabile; l'immagine evoca, lasciando al destinatario un margine

di interpretazione ma comunque circoscritto a ciò che vede; lo spazio, infine, è il registro più ancorato alla realtà materiale poiché non ha margine di interpretazione ma fa esperire il passato al consumatore.

A questa prima scomposizione se ne sovrappone una seconda, trasversale, che non nasce dal mezzo ma dal grado di controllo che l'impresa esercita sul messaggio. L'insieme di queste forme prende il nome di *Total Corporate Heritage Communications* e si articola su tre livelli, ordinati secondo il controllo che l'impresa riesce a conservare. Il primo è quello della comunicazione prodotta e governata direttamente dalla marca, come un comunicato stampa ufficiale o il sito aziendale. Sotto c'è quanto viene affidato al marketing e alle relazioni pubbliche, più libero nella forma e ancora orientato agli obiettivi dell'impresa. L'ultimo livello sfugge quasi per intero al controllo aziendale, perché i contenuti li producono la stampa, gli opinion leader e il passaparola (Balmer & Burghausen, 2019).

L'heritage, insomma non scende semplicemente dall'alto verso il pubblico, ma si costruisce insieme a chi lo riceve. Brown et al. (2003) esprimono proprio questo concetto quando definiscono la gestione dei brand storici come un'alleanza, talvolta conflittuale, tra produttori e consumatori. Nell'orologeria di lusso questa co-costruzione è particolarmente evidente in quanto forum specializzati, case d'asta e riviste di settore discutono, certificano e talvolta smentiscono il racconto ufficiale, e proprio perché percepiti come indipendenti incidono sulla credibilità dell'heritage quanto o addirittura di più delle campagne della maison.

Ogni esempio di comunicazione può essere infatti collocato sia rispetto al mezzo che impiega, sia rispetto al margine di governo che l'impresa possiede. È questa intersezione a fornire la griglia di lettura del capitolo. L'analisi si svilupperà quindi su più livelli. La distinzione principale sarà quella di registro; all'interno di ciascuno, però, si valuterà il grado di libertà che ogni mezzo concede all'impresa e, di conseguenza, quanto margine le resta per costruire il proprio passato attraverso la comunicazione.

2.1.1 Parole

Il registro verbale è il più esplicito e dichiarato tra i tre. Come si è anticipato, è quello in cui la marca afferma, dicendo apertamente che cosa è stata, da quanto tempo, come è arrivata a questo momento e perché tutto ciò ha una grande importanza. Non sorprende che la letteratura

sulla comunicazione del lusso vi assegni un ruolo centrale, in particolare attraverso lo storytelling le maison traducono la propria storia in un racconto capace di trasmettere i valori cardinali di autenticità, qualità, fiducia, artigianalità e anche innovazione continua (Zanola et al., 2025).

Nell'orologeria possiamo suddividere la comunicazione verbale in tre piani dove ampiezza e intensità hanno un andamento inversamente proporzionale. Il racconto, o storytelling, è il primo e più esteso. Comunicare l'heritage significa anzitutto dare alla storia dell'impresa la giusta risonanza attraverso la forma di una narrazione coerente, con un'origine, una continuità e un presente. La forma narrativa non è un semplice abbellimento, ma agisce su un piano cognitivo preciso. La teoria della "narrative trasportation" mostra che, quando un messaggio assume la forma di racconto, il destinatario vi si immerge, abbassa le proprie difese critiche e costruisce con la marca un legame più profondo (Escalas, 2004). È la ragione per cui i marchi con heritage preferiscono il racconto all'elenco di date. Ridotta a puro racconto, la storia dell'azienda funge da allegoria, non si limita a riferire fatti del passato, ma li carica di un significato simbolico che il consumatore è chiamato ad interpretare, così che il brand venga percepito non come un prodotto, ma come una storia ricca di valori in cui riconoscersi (Brown et al., 2003).

Sotto la superficie del racconto opera però un meccanismo retorico più sottile, ed è qui che il registro verbale rivela la propria forza. Comunicare l'heritage non è solo narrare, è argomentare. La marca avanza una pretesa di valore e la sostiene chiamando a testimoniare la propria storia. Zanola et al. (2025) descrivono questo dispositivo come un *locus from internal authority*, un'argomentazione in cui la fonte di credibilità non è esterna come un esperto o un dato ma la marca stessa, "lo facciamo in questo modo da quasi due secoli" diventa, di per sé, la prova che quel modo è quello giusto. Il passato viene così mobilitato come autorità, non è semplicemente ricordato, ma selezionato, interpretato e amministrato in funzione degli obiettivi presenti dell'impresa. Questo è definito dalla letteratura "rhetorical history" ovvero l'impiego deliberato della propria storia come fonte di vantaggio competitivo (Suddaby et al., 2010). Inoltre, più la storia è lunga e ininterrotta, più la pretesa risulta fondata. Si spiega così perché nell'alta orologeria l'archivio sia divenuto una risorsa strategica e perché un numero crescente di maison abbia istituito dipartimenti storici e figure dedicate alla cura della memoria (Donzé & Guhl, 2026). La storia non è più soltanto ricordata ma governata e messa al servizio dell'argomentazione.

Dal racconto si scende al nome, più puntuale e non meno denso di significato. Il brand naming insegna che i nomi propri sono tra i veicoli più concentrati di significato, e nell'orologeria di lusso il nome è quasi sempre un dispositivo di heritage (Kapferer, 2015). I nomi eponimi come Patek Philippe, Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, A. Lange & Söhne ancorano la marca a una persona e a una genealogia, e presentano l'impresa come la continuazione dell'opera del fondatore. Lavora nella stessa direzione la nomenclatura dei modelli, dove il recupero di un nome d'archivio riattiva un'intera stagione della marca e fa di una referenza nuova l'erede dichiarata di un pezzo storico. Più esplicita di tutte è l'indicazione dell'anno di fondazione. Il classico "dal 1839" funziona come segno indessicale, cioè come rimando fattuale a un'origine realmente esistita (Grayson & Martinec, 2004). Questo elemento con pochi caratteri riesce ad esprimere un forte senso di longevità e track record, i primi due elementi dell'heritage quotient di Urde et al. (2007).

La formula chiude la scala ed è il livello più compresso. Claim e slogan distillano l'heritage in una promessa verbale sintetica e memorizzabile. È proprio nella brevità e nel ritmo che risiede la loro efficacia, poiché una formula concisa si fissa nella memoria e viene richiamata con facilità (Dass et al., 2014). Lo slogan con cui Patek Philippe declina da decenni l'idea di non possedere mai davvero l'orologio, ma di custodirlo per la generazione successiva, comprime in una sola frase il messaggio della continuità transgenerazionale e trasforma concetti astratti come la durata e l'eredità in una formula affettiva immediatamente comprensibile. È il punto di massima efficienza del codice verbale, dove una singola riga svolge il lavoro di un intero racconto.

Tra i tre registri il verbale è quello su cui l'impresa esercita il controllo maggiore. Racconti, nomi e claim sono per la gran parte una comunicazione primaria gestita dalla marca stessa (Balmer & Burghausen, 2019). Ma è proprio questo controllo ad esporlo al rischio maggiore in quanto la parola, a differenza dell'immagine, avanza affermazioni esplicite e verificabili, e ciò può essere anche smentito. Quando la continuità rivendicata non trova riscontro nei fatti, l'argomentazione dall'autorità interna si svuota e il racconto scivola verso la costruzione fino all'invenzione (Brunninge, 2023). Le parole, del resto, raramente bastano da sole e per acquisire forza persuasiva hanno bisogno di essere accompagnate e comprovate da altri elementi come immagini e spazi di cui ci occuperemo ora.

2.1.2 Immagini

Se prima abbiamo argomentato come il ruolo della parola sia affermare, ora passiamo all'immagine, lo strumento più adatto per evocare e muovere il consumatore. Questa, infatti, non dichiara un legame con il passato ma lo lascia intravedere attraverso segni che il lettore è chiamato a interpretare da sé, ed è proprio in questo margine di enigmaticità che sta la sua forza persuasiva (Balmer, 2023). All'interno di questo registro, però, non tutti gli strumenti si equivalgono: alcuni restano fissi per decenni e sfuggono quasi per intero alla contingenza della singola campagna, altri durano lo spazio di una stagione pubblicitaria, altri ancora si consumano in pochi giorni, e con essi si affievolisce anche il controllo che la marca riesce a mantenervi sopra. È lungo questo doppio asse, durata e controllo, che si muove il resto del paragrafo.

Il punto più fermo nel tempo e spesso ciò che veramente fa riconoscere un prodotto è il marchio. Logo, colore, carattere tipografico, sono tutti elementi che restano immutati rispetto al resto della comunicazione. Balmer (2023) lo definisce uno degli strumenti più concentrati di corporate heritage design, proprio perché la sua ripetizione senza soluzione di continuità finisce per farsi essa stessa storia dell'impresa. È il caso della croce di Calatrava di Patek Philippe, marchio distintivo che la maison collega esplicitamente, nella propria comunicazione, alla promessa di continuità transgenerazionale già incontrata a proposito dello slogan; o del colore e dei caratteri tipografici che, ripetuti nel tempo su prodotto, packaging e comunicazione, diventano un segno di continuità percepibile prima ancora che venga letta una singola parola (Balmer, 2023).

Figura 2.1 *Croce di Calatrava, marchio Patek Philippe*



Nota. Riprodotto da *The Calatrava Cross*, di Patek Philippe, *s.d.-e* https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/the-calatrava-cross

Che questa persistenza non sia un dettaglio estetico ma un vero segnale di età lo conferma una ricerca recente sulla percezione dei loghi dal tratto concreto e figurativo, diffusi nell'orologeria: loghi di questo tipo vengono sistematicamente percepiti come più antichi rispetto a loghi astratti, e le marche che li adottano sono giudicate più radicate nel tempo, un effetto che si accentua quando il posizionamento dichiarato del brand è già di tipo tradizionale, come accade quasi sempre nell'alta orologeria (Zheng & Zhu, 2026).

A differenza del marchio, che non richiede una messa in scena rinnovata, la fotografia pubblicitaria cambia ad ogni campagna, pur restando un artefatto interamente prodotto e controllato dalla marca. Un'indagine condotta tra art director e graphic designer ha isolato il repertorio di codici visivi con cui la longevità di marca viene tradotta in immagine, distinguendo quattro tipologie ricorrenti: legittimante, nostalgica, umoristica ed estetizzante, introducendo la nozione di "mix visivo" per indicare che la loro combinazione non è casuale, ma risponde a una logica coerente con il posizionamento della marca (Pecot et al., 2022). Nell'orologeria di lusso prevalgono con nettezza le prime due, quella legittimante e quella nostalgica. Per fare un esempio, Vacheron Constantin affianca spesso il prodotto attuale a fotografie d'archivio, bozzetti tecnici originali, ritratti del fondatore o della famiglia, un accostamento che rende visivamente credibile una continuità che la sola parola non potrebbe attestare con pari immediatezza.

Quando questi stessi codici si spostano sul digitale il quadro cambia. Un post su Instagram non dura decenni come un logo, dura al massimo qualche giorno, e il controllo dell'impresa si affievolisce ulteriormente. Uno studio dedicato al settore dello champagne su Instagram mostra come le marche storiche trasformano il proprio profilo in un archivio pubblico permanente, alternando fotografie di cantine a gesti artigianali e contenuti contemporanei, così che il feed stesso diventi un racconto visivo di continuità (Butcher & Pecot, 2022). Nell'orologeria vale la stessa logica, ma con un margine di governo ancora minore, come per il registro verbale, comunicazione primaria e secondaria convivono qui con un flusso terziario di commenti, ripubblicazioni e contenuti generati dagli utenti che la maison non controlla direttamente (Balmer & Burghausen, 2019).

Man mano che si scende lungo questo asse, dal marchio fisso e pienamente governato, fino al post, effimero ed esposto, l'immagine perde il controllo ma non per questo perde forza. Proprio perché non enuncia mai una proposizione falsificabile, punto per punto, resta più difficile da smentire della parola, ed è per questo uno strumento prezioso dove l'heritage

disponibile è meno solido (Brunninge, 2023). Resta un ultimo registro, quello che non evoca ma fa esperire il passato direttamente: lo spazio, di cui ci occupiamo nel paragrafo che segue.

2.1.3 Spazi

Se la parola afferma e l'immagine evoca, lo spazio non ha bisogno di persuadere, fa toccare, respirare, attraversare il passato, ed è per questo il registro più difficile da contraffare ma anche il più oneroso da costruire.

Il livello più immediato del registro materiale è il prodotto stesso. Nell'orologeria meccanica la cassa e il movimento raccontano e mostrano la tradizione manifatturiera, la storia sta nelle rifiniture a mano, nelle incisioni, nella complessità degli ingranaggi che il fondello trasparente lascia intravedere. Balmer (2023) colloca il product design accanto a marchio e colore tra le dimensioni costitutive della corporate heritage brand design, mostrando come certi tratti formali del prodotto, la forma, i materiali, le tecniche di lavorazione, possano da soli accreditare un'intera eredità aziendale. Nell'orologeria questo si salda alla capacità manifatturiera tramandata nel tempo già individuata come fondamento dell'autenticità percepita del settore. Il possessore non legge un racconto sul saper fare artigianale, lo indossa (Beverland, 2005).

Se il prodotto porta il passato addosso al cliente, la boutique lo colloca dentro uno spazio pensato apposta per farlo esperire. Analizzando i punti vendita storici del lusso, Dion e Borraz parlano di una vera e propria sacralizzazione. Il negozio è concepito come luogo quasi liturgico in cui la marca custodisce e mette in scena cimeli, arredi originali, dettagli materiali che nessun testo o fotografia potrebbe restituire con la stessa forza, in uno spazio del tutto diverso da un semplice punto vendita. Anche nell'orologeria molte maison riservano nei propri flagship store un angolo d'archivio, vetrine con pezzi vintage, strumenti d'epoca, disegni tecnici, proprio per tradurre in esperienza fisica quella continuità che altrove viene solo raccontata o mostrata (Dion & Borraz, 2015).

Il punto più alto di questa strategia è il museo d'impresa, dove l'intera collezione storica diventa il messaggio. Nissley e Casey (2002) descrivono i musei aziendali come dispositivi di gestione della memoria organizzativa, sottolineandone la natura intrinsecamente politica, ciò che viene esposto, e ciò che resta fuori dalla teca, non è mai neutro, ma il risultato di una scelta

narrativa dell'impresa, esattamente come accade per il racconto verbale o l'immagine fotografica. Una lettura più recente spinge oltre. Il museo d'impresa fa qualcosa in più che conservare, perché prende in prestito i codici del mondo dell'arte e ridefinisce l'eredità aziendale, trasformando il marchio in un bene culturale quasi sacro e tenuto a distanza dalla logica commerciale (Chaney et al., 2018). Il Patek Philippe Museum di Ginevra è costruito in questo modo, con un percorso che tiene insieme artigianato, genealogia familiare e continuità del marchio. Lo stesso vale per il Musée Atelier di Audemars Piguet nella Vallée de Joux, dove il visitatore cammina a pochi metri dalla manifattura ancora attiva e vive in prima persona un processo che viene portato avanti da generazioni.

Figura 2.2 *Musée Atelier Audemars Piguet, Le Brassus*



Nota. Fotografia del Musée Atelier Audemars Piguet, Le Brassus. Da Musée Atelier Audemars Piguet, di Audemars Piguet, s.d.

Anche il registro più materiale, dunque, non sfugge del tutto alla selettività che percorre l'intero capitolo. Se è vero che chi visita un museo d'impresa o indossa un orologio non deve decifrare alcun segno, la scelta di cosa esporre, cosa restaurare, cosa mettere in vetrina resta, comunque, un atto di interpretazione da parte dell'impresa, non diversamente da quanto accade per il racconto verbale o l'immagine fotografica. È qui che i tre registri si ricongiungono. Parole, immagini e spazi non sono canali alternativi ma livelli di uno stesso lavoro di costruzione, più

o meno controllato, più o meno verificabile, con cui l'impresa trasforma un'eredità storica in un racconto coerente. Resta ora da vedere cosa, esattamente, questo racconto tende a dire.

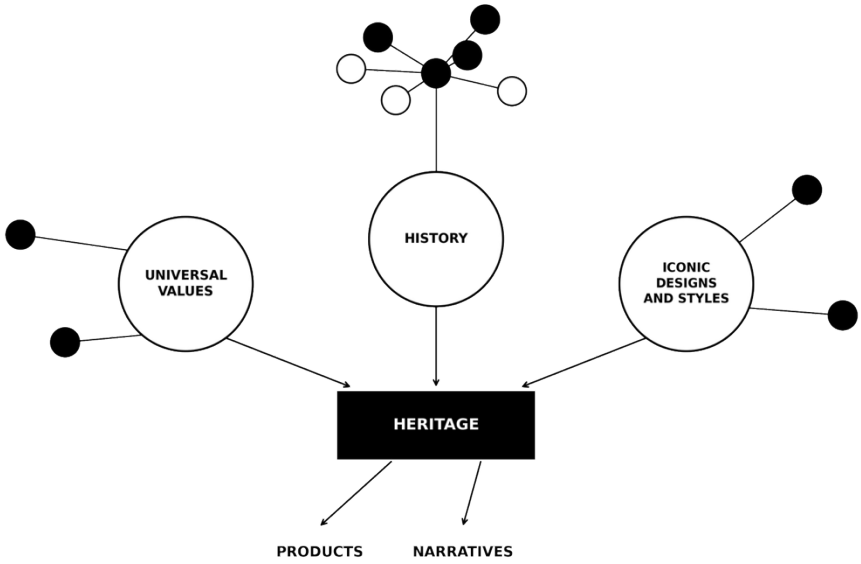
2.2 Configurazioni narrative ricorrenti

Definiti i mezzi attraverso cui l'heritage viene reso visibile, resta da capire cosa, esattamente, questi mezzi comunicano. Le storie che le maison raccontano sul proprio passato non sono infinite nella loro varietà, anzi, nonostante l'apparente unicità di ogni narrazione di marca, un numero ristretto di schemi torna, con minime variazioni, in gran parte della comunicazione dell'heritage nel lusso e in particolare nell'orologeria.

La differenza tra avere una storia e farne un brand non è scontata quanto sembra. Uno studio recente sul settore la mette a fuoco con un esempio diretto: Patek Philippe e TAG Heuer possiedono entrambi un passato aziendale reale, quindi in senso stretto sono due brand con heritage, ma solo il primo ha scelto di porre la propria storia al centro dell'identità e del posizionamento, diventando quello che gli stessi autori chiamano heritage brand (Donzé & Guhl, 2026, p. 12). Fare dell'heritage un elemento costitutivo della propria proposta di valore è una decisione strategica, non un dato di natura.

Questo paragrafo isola quattro configurazioni ricorrenti: il racconto della genealogia e del fondatore, la tradizione tecnica e manifatturiera, la narrazione della crisi e della rinascita, e infine la convivenza tra tradizione e innovazione. Non si tratta di categorie reciprocamente esclusive, spesso una stessa campagna le combina, ma di lenti distinte attraverso cui isolare i meccanismi retorici più diffusi nel settore.

Figura 2.3 Le *componenti dell'heritage nel brand management*



Nota. Adattato da Luxury Brand Management and Heritage Revival: Case Studies from the Swiss Watch Industry (p. 15), di P.-Y. Donzé e H. Guhl, 2026, Bloomsbury Visual Arts.

2.2.1 Genealogia e fondatore

Se la genealogia dell'impresa fosse soltanto un dato anagrafico, un anno di fondazione o un nome in un registro, non avrebbe alcun valore comunicativo. Diventa configurazione narrativa solo quando la successione tra chi ha fondato la maison e chi lo ha seguito viene messa in scena come racconto di continuità. È la configurazione più antica e diffusa nel lusso, già emersa nel registro verbale a proposito del brand naming: i nomi eponimi delle maison orologiere ancorano il marchio a una persona precisa, presentando ogni prodotto come la prosecuzione diretta dell'opera di chi l'ha fondato.

Il meccanismo retorico che sostiene questa configurazione emerge con chiarezza nei momenti di passaggio generazionale. Chi succede all'amministrazione o alla proprietà deve guadagnarsi una legittimità che non possiede ancora per statuto, e richiamare la figura del fondatore gli permette di presentarsi non come una rottura ma come custode di un'eredità già data. È la stessa dinamica osservata nella successione del marchio di design Alessi, trasferibile

al contesto orologiero (Dalpiaz et al., 2014). Perché il racconto regga nel tempo, però, non basta l'abilità retorica del singolo successore: l'identità legata al fondatore va gestita come una risorsa organizzativa che attraversa le generazioni, con un lavoro congiunto tra chi ha ereditato l'azienda e chi vi lavora, come conferma un caso di studio nella gioielleria italiana comparabile per struttura proprietaria all'alta orologeria (Casprini et al., 2020).

Nell'orologeria svizzera questa continuità prende forme molto diverse tra loro. A volte la discendenza è reale e documentata. Quando la famiglia Stern rileva Patek Philippe nel 1933, dopo che il crollo di Wall Street ne aveva rivelato la fragilità industriale, il nome dell'azienda resta quello e il passato viene ereditato e amministrato da chi subentra. Anche Chopard passa dal fondatore Louis-Ulysse al figlio e al nipote, fino alla cessione del 1963 al gioielliere tedesco Karl Scheufele. Qui però la continuità del nome precede di trent'anni quella manifatturiera, che arriva solo nel 1997 con il movimento L.U.C., pensato apposta come tributo al fondatore ottocentesco. O ancora la vicenda di Walter Lange, che nel 1990 fonda una nuova azienda portando il nome del proprio bisnonno Ferdinand Adolph, spentosi come marchio autonomo sotto la nazionalizzazione della Germania Est negli anni Cinquanta: la discendenza è autentica, ma l'impresa che la porta avanti è tecnicamente nuova (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-71).

Altrove il nome del fondatore non appartiene a nessuna azienda in particolare, ma alla storia dell'orologeria in senso lato, ed è proprio questa disponibilità a renderlo appropriabile. Fino agli anni Settanta Abraham-Louis Breguet era una figura nota quasi solo a curatori museali e collezionisti: nel 1953 fu perfino Rolex, un'azienda che non ne discendeva in alcun modo, a usarlo in una pubblicità che presentava l'Oyster come erede del suo genio, accostandolo all'orologio realizzato per Maria Antonietta (Donzé & Guhl, 2026, p. 103). Quando la maison di gioielleria Chaumet rileva il marchio Breguet nel 1970 non acquista dunque una continuità aziendale, ma un nome condiviso da riattivare da zero attorno a un atelier reale. Blancpain segue un percorso simile ma rovesciato, il marchio era scomparso a metà secolo, e a ricostruirne l'origine è una ricerca storica commissionata negli anni Ottanta, che rintraccia in un catasto del 1735 un orologiaio di Villeret chiamato Jehan-Jacques Blancpain. Su quella singola menzione d'archivio si costruisce l'intera rivendicazione di essere il più antico marchio orologiero al mondo (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-55).

Figura 2.4 *Pubblicità Rolex, 1953*



Nota. Riprodotto da Luxury Brand Management and Heritage Revival: Case Studies from the Swiss Watch Industry (p. 103), di P.-Y. Donzé e H. Guhl, 2026, Bloomsbury Visual Arts.

Non tutte le maison, però, dispongono nemmeno di un nome storico da riattivare, reale o presunto che sia. Un confronto tra marche di alta gamma isola due varianti ulteriori. Dove manca una figura fondativa sufficientemente carismatica, la genealogia può essere sostituita da un cliente storico illustre, la cui sola associazione con il marchio ne certifica il lignaggio, oppure affidata a un'immagine di successione diretta tra padre e figlio. In entrambi i casi la genealogia serve meno a costruire un legame emotivo col fondatore che a marcare un confine di esclusività che il ceto medio non può attraversare (Wang & Yamashita, 2018).

La configurazione genealogica, insomma, non racconta il passato per sé stesso ma lo piega a un bisogno del presente, la legittimazione di chi guida l'impresa oggi o la distinzione di chi la sceglie. Dove la continuità familiare o dinastica è realmente disponibile il meccanismo funziona quasi senza sforzo. Dove manca o si è interrotta, la stessa configurazione diventa terreno di ricostruzione, e a volte di pura invenzione, come dimostra Gucci, che comunica da decenni un racconto di provenienza fondativa ammesso dalla stessa azienda come in parte fittizio, senza che questo ne abbia mai intaccato la forza persuasiva presso il pubblico

(Brunninge, 2023, p. 159). L'efficacia della configurazione dipende dalla coerenza del racconto più che dalla sua verificabilità storica, un tema su cui torneremo nel paragrafo dedicato alla variabilità dell'heritage.

2.2.2 Tradizione tecnica e manifatturiera

Alla genealogia si affianca una seconda configurazione che sposta il fuoco della narrazione dalla persona al gesto: non più chi ha fondato la maison, ma come si continua a lavorare al suo interno. Un'officina attiva da due secoli o un atelier che tramanda le stesse tecniche non produce di per sé alcun valore comunicativo. Il patrimonio tecnico diventa configurazione narrativa solo quando l'impresa sceglie di mettere in scena il procedimento invece di limitarsi a rivendicarne l'esistenza.

Nell'alta orologeria questa configurazione ruota attorno al concetto di manifattura, termine che nel gergo di settore indica la produzione interna del movimento e che, ben oltre il significato tecnico, funziona come sigillo di legittimità. Un'analisi della pubblicità orologiera condotta su oltre quattrocento annunci di trentasei marchi individua proprio nel richiamo alla manifattura, alla rifinitura a mano e alla continuità della bottega familiare uno dei repertori con cui i marchi storici segnalano il proprio allineamento con le norme e i valori dell'alta orologeria, distinguendosi sia dai marchi di posizionamento più contemporaneo sia da chi non dispone di una tradizione manifatturiera comparabile (Philippe et al., 2022). Il settore ha anche costruito, a partire dai primi anni Novanta, un intero apparato istituzionale per certificare questa pretesa. Cartier introduce in quegli anni il termine stesso di haute horlogerie, il Poinçon de Genève passa da settemila certificazioni annue nel 1990 a trentamila a fine decennio, e nel 2005 nasce la Fondation de la Haute Horlogerie proprio per dare al settore una cornice di legittimazione condivisa (Donzé & Guhl, 2026, pp. 30-31). Il bollo ufficiale finisce così per tradurre in atto amministrativo la stessa pretesa di eccellenza che il racconto pubblicitario mette in scena.

Che questo racconto sia in parte una costruzione retorica più che una descrizione neutra del processo produttivo emerge da più angolazioni. Nella moda di lusso molte maison affiancano ai reparti di alta manifattura linee di produzione automatizzate senza che la narrazione pubblica ne dia conto (Dallabona, 2014); nello champagne la stessa selettività ha un nome tecnico, il decoupling, con cui si indica la scelta di scremare dal racconto le fasi ormai automatizzate del processo, come le maison che affidano il remuage a macchine pur

continuando a descriverlo come gesto tramandato di generazione in generazione (Beverland, 2009, p. 81). Nell'orologeria l'equivalente è la fitta rete di fornitori indipendenti di movimenti e componenti su cui si appoggia anche chi comunica come manifattura pura. Dietro molti dei rilanci più riusciti del settore ci sono la stessa manciata di specialisti, da Chronode a Renaud & Papi fino ai quadranti Donzé Cadrans, il cui contributo raramente compare in prima pagina nella narrazione del marchio (Donzé & Guhl, 2026). Anche quando la manifattura interna arriva per davvero, spesso arriva dopo il successo commerciale, non prima. Chopard sviluppa il proprio primo movimento in-house, il calibro L.U.C., solo nel 1997, oltre trent'anni dopo l'acquisizione Scheufele, presentandolo esplicitamente come tributo al fondatore ottocentesco. È una costruzione a posteriori della tradizione più che una sua continuazione naturale (Donzé & Guhl, 2026, pp. 84-85).

La letteratura sull'autenticità di marca colloca del resto l'impegno verso la qualità e il metodo di lavorazione tra le determinanti principali del giudizio di autenticità che il consumatore attribuisce a un prodotto artigianale (Napoli et al., 2014). Nel lusso enologico, terreno di paragone ricorrente in questa letteratura, la stessa dinamica emerge quando il produttore rivendica metodi tradizionali e minimizza la componente commerciale della propria attività (Beverland, 2005). Applicato all'orologeria meccanica, il meccanismo spiega perché la manifattura non si limiti a raccontare un processo produttivo ma costruisca essa stessa una pretesa di autenticità indessicale, il rimando fattuale a un fare realmente esistito già incontrato a proposito del registro verbale (Grayson & Martinec, 2004).

A questa costruzione selettiva la letteratura critica sull'heritage aggiunge un'osservazione più radicale: a differenza del patrimonio culturale in senso proprio, dove il valore della materialità è intrinseco all'oggetto, nel discorso corporate il valore della tradizione manifatturiera resta sistematicamente estrinseco e strumentale, subordinato a obiettivi di differenziazione e prezzo (Mérai & Kulikov, 2026, p. 322). Resta un ultimo scarto da segnalare, che tocca proprio questa subordinazione. Se la retorica manifatturiera insiste sulla continuità del gesto artigiano, la gestione concreta di quel gesto rimane spesso un problema irrisolto. Un'indagine tra manager del lusso rileva come la comunicazione della craftsmanship tratti l'artigiano soprattutto come contenuto simbolico astratto, mentre la scarsità di nuove vocazioni artigiane rischia di erodere nel tempo proprio il saper fare su cui la comunicazione fa leva (Tarquini et al., 2022). La configurazione tecnico-manifatturiera poggia, dunque, su una risorsa

difficile da sostituire quanto la genealogia, ma esposta a un rischio di natura diversa: non l'assenza di un fondatore, la progressiva erosione delle competenze che la sostengono.

2.2.3 Narrazione della crisi e rinascita

Non tutte le maison possono raccontare una continuità lineare. Per una parte consistente del settore orologiero il percorso storico include un'interruzione vera e propria, spesso coincidente con la crisi del quarzo degli anni Settanta, quando la continuità artigianale appena descritta si è temporaneamente spezzata insieme al mercato che la sosteneva. La narrazione della crisi e della rinascita nasce da questa frattura. Invece di negare l'interruzione, la include nel racconto e la trasforma in prova della resilienza del marchio.

Il primo capitolo ha già ricostruito come l'industria svizzera nel suo complesso abbia risposto alla crisi del quarzo riposizionandosi nel lusso e trasformando la tradizione manifatturiera da vincolo in leva (Donzé, 2014). A livello di singola maison questa transizione non produce un racconto unico. Chi ha studiato da vicino i rilanci del settore distingue tre strategie diverse: la revitalization, che punta su longevità e senza-tempo del prodotto senza raccontare una vera storia; il brand copying, che replica lo stile del passato senza aggiornarlo; e il retrobranding, di gran lunga il più diffuso nell'orologeria svizzera, che associa il marchio al proprio passato mantenendolo però in armonia col presente (Dion & Mazzalovo, 2016). Questa tassonomia viene ritrovata quasi in maniera identica da due studiosi del settore nei rilanci svizzeri degli ultimi quarant'anni (Donzé & Guhl, 2026, pp. 10-11).

Il caso più compiuto di retrobranding nel settore resta quello di Blancpain, ed è anche il primo in ordine cronologico. Il marchio, appartenuto a una piccola famiglia di orologiai del Giura bernese, viene progressivamente abbandonato dal gruppo SSIH negli anni Sessanta e Settanta, assorbito infine in Omega nel 1980. Due anni dopo il solo nome, non l'azienda, viene comprato da un produttore di movimenti complicati, e nel 1983 rinasce come società autonoma a Le Brassus, nel cuore della Vallée de Joux, non a caso a pochi passi da Audemars Piguet e Jaeger-LeCoultre, così facendo anche la sede stessa diventa un argomento di legittimità tecnica. Tra i soci fondatori c'è un giovane Jean-Claude Biver, che un giornale svizzero dell'epoca appella come "venditore di nostalgia". La ricerca storica commissionata per l'occasione rintraccia un orologiaio di Villeret attivo nel 1735, data che diventa da allora l'anno di fondazione ufficiale, e la campagna pubblicitaria del 1994 sintetizza l'intera strategia in una

riga: «Dal 1735 non è mai esistito un orologio Blancpain al quarzo. E non esisterà mai» (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-58). Il fatturato passa da 4,9 milioni di franchi nel 1984 a 60 milioni nel 1991, e nei primi anni Novanta il marchio viene rivenduto al gruppo Swatch per 60-80 milioni: oggi, con oltre 400 milioni di franchi di vendite, è il diciannovesimo marchio svizzero per grandezza, l'unico tra i marchi realmente scomparsi e poi resuscitati a essere entrato stabilmente nella classifica dei principali marchi del settore (Donzé & Guhl, 2026, p. 51).

Figura 2.5
Pubblicità Blancpain Ladybird, 1957

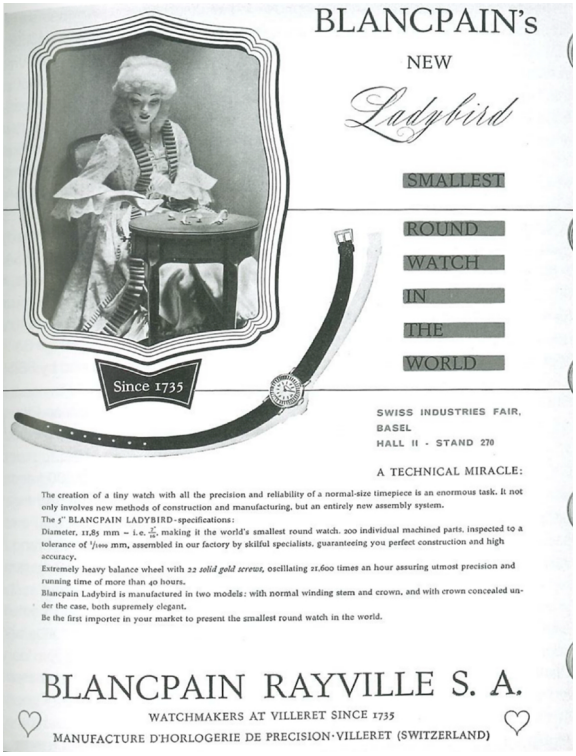
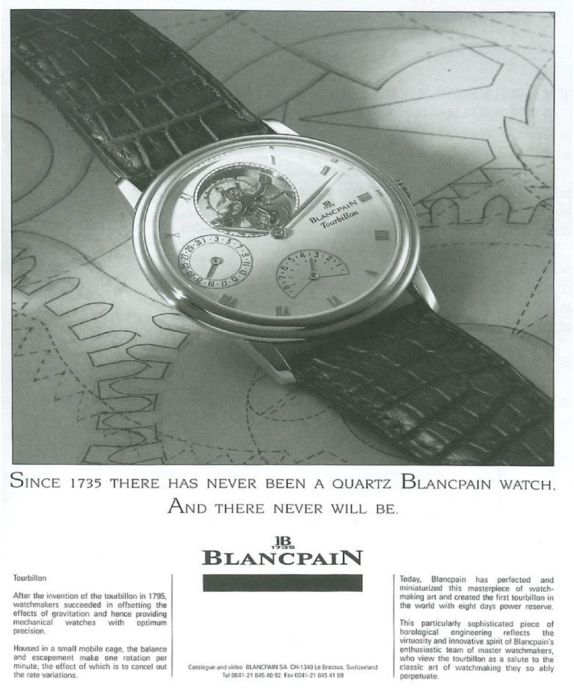


Figura 2.6
Pubblicità Blancpain, 1994



Nota. Riprodotte da Luxury Brand Management and Heritage Revival: Case Studies from the Swiss Watch Industry (p. 53 & p. 57), di P.-Y. Donzé e H. Guhl, 2026, Bloomsbury Visual Arts.

Non tutti i rilanci funzionano allo stesso modo, ed è istruttivo guardare anche a un fallimento. Léon Hatot era stato un vero orologiaio e gioielliere parigino, morto nel 1953 con oltre cento brevetti a suo nome; il marchio, rimasto dormiente per decenni, viene rilevato da Swatch Group all'asta di una collezione di suoi disegni nel 1989 e rilanciato nel 2001 come linea di gioielleria "interamente ed estremamente femminile", ispirata all'estetica Art Déco degli anni Venti. Secondo la ricostruzione degli autori il problema non è la mancanza di un fondatore reale, anzi, il problema è che la sua eredità resta troppo specifica per generare un

legame emotivo largo come quello dei grandi racconti di marca. Quando nel 2008 l'azienda lancia un modello dal quadrante a forma di cuore per allargare il pubblico, la rottura stilistica con l'immaginario Art Déco originario è talmente netta da svuotare di senso il racconto che aveva giustificato il rilancio. Nel 2013 la società viene chiusa e assorbita: il marchio esiste ancora, ma non è più sfruttato (Donzé & Guhl, 2026, pp. 60-65).

Lo stesso schema attraversa altri settori del lusso storico. Negli anni Novanta la compagnia di navigazione Cunard, fondata nel 1839, vede il proprio fatturato crollare del 51% in un solo anno e viene definita apertamente "un marchio morente" dal presidente del gruppo che la rileva nel 1998; il rilancio passa dalla promessa di un dirigente che "il leone tornerà a ruggire", riferendosi al leone del logo storico, fino alla cerimonia di varo della nuova ammiraglia, salutata come "un rinascimento del grande nome Cunard" (Hudson, 2011, pp. 1543-1550). La distanza tra i due settori conferma quanto il meccanismo non sia specifico dell'orologeria: cambiano gli oggetti e i pubblici, non la logica con cui un'impresa trasforma la propria interruzione in argomento di credibilità.

Non sempre, però, la continuità rivendicata nella rinascita corrisponde a una continuità operativa reale, e non sempre un rilancio ben avviato resta tale per sempre. Quando un'impresa tedesca produttrice di nastri elastici dall'Ottocento viene rilevata alla fine degli anni Novanta da un gruppo che la trasforma in una società di servizi finanziari, il nuovo proprietario continua a rivendicarne nome e logo storico come garanzia di "conservatorismo, lunga vita e alto valore", nonostante l'assenza di qualunque continuità produttiva con l'azienda originaria (Brunninge, 2023, p. 161). Nell'orologeria, il marchio Daniel JeanRichard racconta una storia per certi versi complementare. L'azienda viene rilevata e riposizionata almeno cinque volte tra il 1988 e il 2015 da proprietari diversi, ciascuno con una propria idea di cosa dovesse significare il nome del leggendario orologiaio del Settecento a cui si richiama, e non è mai riuscita a costruire un racconto coerente. Oggi è un marchio sostanzialmente dormiente (Donzé & Guhl, 2026, pp. 119-123). Un rischio simile, per ragioni opposte, ha colpito anche Breguet che dopo un rilancio spettacolare tra il 1999 e il 2012 sotto la guida di Nicolas Hayek, ha visto le sue vendite più che dimezzarsi nel decennio successivo, segno che nemmeno un'eredità solida come quella di Abraham-Louis Breguet mette al riparo da una gestione meno coerente del racconto (Donzé & Guhl, 2026, pp. 110-112).

Perché il racconto della rinascita funzioni non basta comunque evocare il passato. Una ricerca sperimentale sulla riattivazione di marchi mostra che unire narrazioni storiche e

narrazioni del presente produce reazioni più favorevoli nei consumatori rispetto al ricorso alla sola memoria, e che a orientare il giudizio è soprattutto la credibilità percepita del racconto più che la nostalgia in sé (Volpert & Michel, 2022). Anche quando riparte da un'interruzione realmente accaduta, la configurazione della crisi e della rinascita lascia alla marca il modo in cui quell'interruzione viene raccontata, e quel modo resta una scelta, non un dato che si trasmette da sé. Ed è, come dimostrano i casi appena visti, una scelta da rinnovare di continuo, non da fare una volta per tutte.

2.2.4 Tradizione e innovazione

Le prime tre configurazioni guardano a un fondatore, a un saper fare, a un'interruzione superata, e condividono quindi una spinta verso il passato. La quarta tiene insieme, nello stesso racconto, due direzioni opposte, rivendicando in un solo gesto la fedeltà al passato e la capacità di superarlo. È forse la più instabile delle quattro, perché non risolve la tensione tra continuità e cambiamento, la espone apertamente come parte del messaggio.

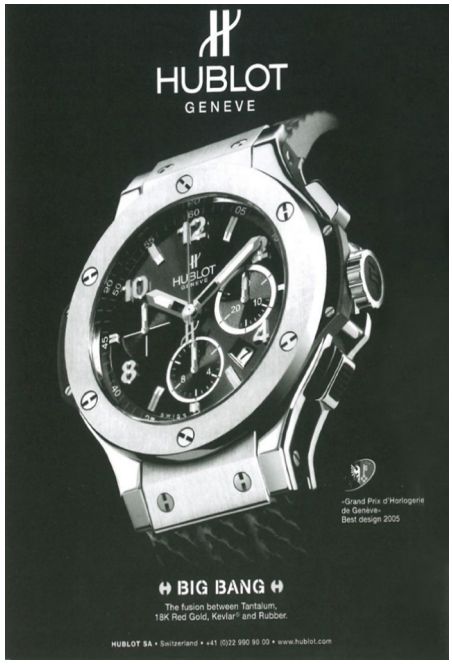
La letteratura sul brand management descrive questa condizione come un vero paradosso strutturale dei corporate heritage brand nel lusso. Il problema principale è che mantenere un'identità riconoscibile nel tempo richiede continuità, restare rilevanti per il mercato richiede cambiamento, e le due esigenze convivono in tensione permanente senza annullarsi a vicenda (Cooper et al., 2021). Analizzando tre marche di lusso, gli stessi autori individuano una possibile via di gestione in quella che definiscono invarianza relativa attraverso un nucleo identitario dichiaratamente stabile, marchio, valori, capacità distintive, dentro cui l'innovazione di prodotto può muoversi liberamente senza intaccare la percezione di continuità. Il meccanismo descritto da Cooper et al. non è un'idea nuova, è un'applicazione più operativa del concetto più ampio di omni-temporalità con cui Balmer descrive la capacità dei corporate heritage brand di tenere insieme passato, presente e futuro (Balmer, 2011).

Nell'orologeria svizzera è difficile trovare una formulazione più esplicita di questa tensione gestita apertamente di quella con cui Jean-Claude Biver rilancia Hublot nel 2004. Il marchio, nato nel 1980 dall'idea di un designer italiano di unire oro giallo e cinturino in gomma nera, aveva perso ogni identità riconoscibile dopo anni di collezioni scollegate tra loro. Biver non sceglie né la tradizione né la rottura: costruisce l'intero riposizionamento attorno al concetto di fusione, dichiarato quasi come un manifesto: «Da ora in poi questa fusione è la nostra linea guida [...] Non faremo mai solo tradizione, e non faremo mai solo futurismo. Le fonderemo insieme. La nostra ambizione è diventare il riferimento della fusione nell'orologeria. È la nostra religione [...] Voglio diventare il Papa della Fusione» (Donzé & Guhl, 2026, pp. 90-91). L'anno seguente il Big Bang, che applica lo stesso principio ai materiali oltre che al racconto, vince il premio per il miglior design al Grand Prix d'Horlogerie de Genève e triplica in pochi anni il fatturato dell'azienda, fino all'acquisizione da parte di LVMH nel 2008.

Figura 2.7
Pubblicità Hublot,



Figura 2.8
Pubblicità Hublot,



Nota. Riprodotte da Luxury Brand Management and Heritage Revival: Case Studies from the Swiss Watch Industry (p. 88 & p.92), di P.-Y. Donzé e H. Guhl, 2026, Bloomsbury Visual Arts.

Anche i marchi più apertamente classicisti non sfuggono a questa doppiezza. Lo stesso Blancpain che nel 1994 giurava di non aver mai prodotto un orologio al quarzo rilancia a metà anni Novanta il modello subacqueo Fifty Fathoms, riesumato dagli archivi del 1953 per intercettare la domanda di orologi sportivi accesa dal Royal Oak di Audemars Piguet. La stessa

maison che vende continuità artigianale vende, con lo stesso passo, innovazione di prodotto rivestita di memoria (Donzé & Guhl, 2026, pp. 56-59).

Vale la pena distinguere, a questo punto, due forme diverse di tradizione che convivono nel settore. Longines rappresenta storicamente la tradizione industriale, quella che ha reso l'orologio meccanico un prodotto di massa accessibile fin dall'Ottocento; Blancpain rappresenta invece la tradizione artigianale, quella del pezzo raro lavorato a mano (Donzé & Guhl, 2026, p. 46). Ai due poli corrispondono due modi diversi di comunicare l'innovazione tecnica, il primo la racconta come progresso continuo, il secondo tende a presentarla come continuità travestita, mai come rottura. È lo stesso meccanismo dietro l'introduzione di componenti in silicio nei modelli moderni, materiale che elimina la lubrificazione e migliora la precisione ma che le maison che lo adottano comunicano come prosecuzione del proprio impegno storico verso la precisione piuttosto che come discontinuità tecnica.

Il modo in cui l'impresa concilia concretamente le due spinte è stato descritto, a partire da un caso nel lusso enologico ma trasferibile al settore, come gestione di un'eredità creativa: il lavoro congiunto tra chi presidia la tradizione e chi spinge per l'innovazione risulta più efficace quando entrambe le parti condividono esplicitamente cosa del patrimonio di marca è già acquisito e cosa resta aperto a nuove interpretazioni, trasformando una frizione potenzialmente distruttiva in una risorsa creativa (Carvajal Pérez et al., 2020).

Il paradosso, del resto, è connaturato a qualunque marca che duri restando rilevante. I grandi vini vengono descritti come prodotti da case "apparentemente immerse nella tradizione ma sempre all'avanguardia", e i brand autentici in generale come "carichi di contraddizioni, vecchi ma sempre rilevanti, aggiornati ma senza tempo" (Beverland, 2009, p. 180). Per entrare nella fascia alta dell'orologeria Seiko ha scelto la strada opposta a quella di Blancpain o Hublot. Non avendo un'eredità artigianale da mostrare, ha valorizzato un'eredità di innovazione tecnica, e il management comunica lo Spring Drive e quanto ne è seguito come "tecnologia emozionale" capace di rendere il marchio, nelle parole del suo managing director, "un brand da scegliere" invece che un semplice strumento di misurazione del tempo (Beverland, 2009, p. 119). La configurazione tradizione-innovazione non richiede necessariamente una continuità meccanica secolare ma può fondarsi anche su una tradizione reinterpretata dell'innovazione stessa.

La distinzione tra marchi storici e marchi di posizionamento più contemporaneo, già emersa a proposito della manifattura, si ripropone qui in termini quasi speculari con i primi che

convertono l'innovazione in prova di continuità, mentre i marchi entrati più di recente nell'alta orologeria, Richard Mille su tutti, ribaltano il rapporto e fanno della rottura tecnica ed estetica con l'orologeria classica il proprio argomento distintivo, pur senza rinunciare del tutto a un lessico di precisione che li avvicina, sul piano dei valori più che della forma, alla stessa cultura manifatturiera (Philippe et al., 2022).

Una notazione teorica chiude il cerchio aperto in apertura del capitolo. L'estensione semiotica della continuità come coerenza simbolica, più che come semplice identità formale, la capacità di un marchio di restare "lo stesso" pur cambiando aspetto purché i significati associati restino stabili, è stata proposta anche per l'heritage aziendale in senso stretto, non solo per il singolo prodotto (Rindell & Pinto Santos, 2021). Conferma che la tensione qui descritta appartiene alla grammatica profonda di ogni comunicazione dell'heritage, non a un problema contingente dell'orologeria. Resta da vedere come la diversa disponibilità di heritage autentico influisca sulla scelta tra le configurazioni fin qui isolate: la variabile a cui è dedicato l'ultimo paragrafo del capitolo.

2.3 Comunicare un heritage variabile: dalla disponibilità all'invenzione del passato

Le quattro configurazioni appena isolate hanno in comune una premessa rimasta finora sullo sfondo. Ognuna presuppone che l'impresa disponga di un passato su cui costruire il racconto, ma quel passato non è mai ugualmente disponibile da un caso all'altro. Alcune maison possiedono archivi continui, atti di fondazione datati, una successione di proprietari documentabile passaggio per passaggio. Altre dispongono soltanto di frammenti, una menzione in un catasto, un nome comprato all'asta, una tradizione ricostruita a posteriori quando serviva. La distinzione tra autenticità indessicale e iconica incontrata nel primo capitolo anticipava già questa differenza, il legame fattuale con un fare realmente esistito da un lato, la sola somiglianza con un modello dall'altro (Grayson & Martinec, 2004). Vale la pena, chiudendo il capitolo, applicare quella distinzione ai casi già visti e chiedersi cosa succede quando la disponibilità di heritage autentico si assottiglia fino quasi a sparire.

Un punto va chiarito prima di procedere. Anche la nozione di corporate heritage, nella definizione oggi più condivisa in letteratura, non descrive un passato oggettivo ma un passato

selezionato, reinterpretato, ampliato e rivalutato dall'impresa nel presente (Burghausen, 2024, p. 89). Heritage non è sinonimo di storia, lo si è già visto, e questo significa che un margine di costruzione narrativa esiste sempre, anche nei casi più solidi. La domanda utile allora non è se un'impresa costruisca il proprio passato, perché lo fa sempre in qualche misura, ma quanto lontano si spinga quella costruzione dai fatti verificabili, e con quale grado di consapevolezza lo dichiari.

Urde et al. avevano già offerto uno strumento per misurare quella distanza quando proposero l'heritage quotient, cinque criteri, track record, longevità, valori fondanti, uso dei simboli, peso della storia nell'identità attuale, pensati per distinguere un'impresa dotata di heritage autentico da una che semplicemente invecchia (Urde et al., 2007). Applicato ai casi già incontrati nel capitolo, lo strumento funziona bene ai due estremi. Patek Philippe supera ogni criterio senza sforzo, proprietà Stern ininterrotta dal 1933, archivio di produzione consultabile pezzo per pezzo. Un marchio nato ieri e senza legami con alcun predecessore non ne supera nessuno. Il problema comincia nella zona intermedia, dove la maggior parte dei rilanci dell'orologeria svizzera in realtà si colloca.

Blancpain resta il caso più istruttivo, perché ne mostra bene i limiti. La rivendicazione di essere il marchio orologiero continuativo più antico al mondo poggia su una singola menzione d'archivio. In un catasto del 1735 compare il nome di un orologiaio di Villeret, Jehan-Jacques Blancpain, e a riportarlo alla luce è stata una ricerca storica commissionata negli anni Ottanta in vista del rilancio (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-55). Il documento esiste e la sua autenticità non è in discussione. L'invenzione dell'heritage aziendale raramente nasce dalla veridicità dei singoli fatti citati; sta piuttosto nella legittimità del legame dichiarato tra quei fatti e l'impresa di oggi (Brunninge, 2023, pp. 164-165). Tra un orologiaio realmente esistito nel 1735 e la Blancpain SA rilanciata nel 1983 non corre alcuna continuità aziendale documentabile, solo l'omonimia e la scelta di renderla pubblica. È la stessa differenza tra autenticità indessicale e iconica incontrata poco sopra, applicata non più a un prodotto ma a un'intera identità di marca.

L'appropriazione di un nome storico senza continuità aziendale reale non è un'eccezione isolata nel settore. Daniel JeanRichard, già incontrato a proposito dei rilanci falliti, ne è un esempio quasi da manuale, il marchio passato di mano cinque volte tra il 1988 e il 2015, ciascun proprietario libero di reinterpretare a modo proprio cosa dovesse significare il nome di un orologiaio realmente vissuto nel Settecento, senza che nessuno di loro discendesse in alcun modo dalla sua bottega (Donzé & Guhl, 2026, pp. 119-123). Lo stesso meccanismo, con esiti

diversi, vale per Walter Lange, che nel 1990 fonda una società del tutto nuova sotto il nome del bisnonno Ferdinand Adolph, spentosi come azienda autonoma quarant'anni prima. La continuità genealogica personale è reale, quella aziendale no, eppure la comunicazione della marca non distingue mai tra le due (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-71).

C'è poi un secondo modo di costruire heritage, che non passa dall'appropriazione di un nome ma dall'omissione di una parte del passato. Il paragrafo sulla manifattura ha già incontrato questo meccanismo senza nominarlo, quando la retorica della lavorazione artigianale tace sistematicamente il contributo dei fornitori indipendenti di movimenti su cui anche i marchi più blasonati si appoggiano (Donzé & Guhl, 2026). Nella letteratura sul discorso corporate questa selettività ha un nome preciso, forgetting, l'omissione o l'attenuazione delle parti del passato ritenute inutili o dannose al racconto di marca (Brunninge, 2023, p. 157). Funziona perché nessuno mente apertamente. Certi fatti restano semplicemente fuori dalla vetrina, come accade, in un registro diverso, quando un'azienda tace un passato produttivo scomodo per apparire più giovane o più coerente di quanto sia davvero.

All'estremo opposto della scala si trova l'invenzione vera e propria, un passato costruito quasi dal nulla perché nessun passato utilizzabile esiste davvero. Nell'orologeria di lusso non risultano casi portati in tribunale con la stessa nettezza di quanto accaduto nel commercio dei metalli preziosi, dove nel 2013 un tribunale tedesco ha vietato a un'azienda di trading nata nel 2010 di continuare a usare lo slogan "Degussa, oro e argento dal 1843", perché quel nome era stato acquistato all'asta da una società dormiente senza che restasse alcuna continuità operativa con l'attività originaria (Brunninge & Hartmann, 2019, p. 231). Il meccanismo però è lo stesso che minaccia, in forma più attenuata, qualunque marchio orologiero rilanciato comprando un nome spento. La distanza tra il gesto retorico di rivendicare un'eredità e la sostanza reale di quell'eredità può allargarsi fino al punto in cui il racconto smette di essere interpretazione libera e diventa dichiarazione ingannevole.

Chi comunica heritage corre un rischio che cresce insieme all'insistenza della rivendicazione. Un'azienda che espone con troppa enfasi le proprie credenziali storiche rischia l'accusa di ipocrisia aziendale, la percezione di uno scarto tra quanto dichiara di essere e quanto realmente pratica, un meccanismo già osservato per le rivendicazioni etiche e ambientali e trasferibile senza troppe forzature alle rivendicazioni di continuità storica (Høvring & Andersen, 2024, p. 224). Lo scetticismo del pubblico verso le rivendicazioni corporate, del resto, non è un'eccezione né un difetto del singolo consumatore. Funziona piuttosto come

meccanismo difensivo appreso contro pratiche percepite come ingannevoli, tanto più attivo quanto più la rivendicazione sembra vantaggiosa per chi la fa (Dunn, 2024, p. 507).

Nei casi limite la sequenza si inverte davvero. Non è più il passato a spiegare perché l'impresa è quella che è oggi, sono le esigenze del presente e le ambizioni sul futuro a costruire, a ritroso, il passato che serve (Brunninge & Hartmann, 2019, p. 232). È un ribaltamento che resta quasi sempre implicito, perché nessuna maison dichiara apertamente di aver scelto il proprio passato in funzione della propria strategia attuale, ma è precisamente ciò che accade ogni volta che un marchio dormiente viene riacquistato, un anno di fondazione riscoperto, o una manifattura ottocentesca trasformata in argomento pubblicitario decenni dopo aver smesso di produrre quel che dichiara. La differenza tra le maison che hanno superato la crisi del quarzo restando fedeli a una continuità reale e quelle che l'hanno ricostruita a posteriori, vista da questa angolazione, si assottiglia più di quanto la retorica del settore lasci intendere. Resta comunque una differenza che conta, e sta nel modo in cui un'impresa gestisce lo scarto quando qualcuno lo nota, più che nella genuinità del racconto in sé.

Capitolo 3 – Disegno della ricerca

Il capitolo precedente ha ricostruito come i marchi dell'alta orologeria comunicano il proprio passato, isolando i registri attraverso cui questa comunicazione passa e le configurazioni narrative che vi ricorrono con maggiore frequenza. Quell'analisi si è mossa per esempi, prendendo di volta in volta il caso che meglio illuminava il meccanismo in discussione. È un modo di procedere adatto a costruire un repertorio, meno adatto a rispondere alla domanda che resta aperta alla fine del capitolo, se e in che misura la solidità dell'heritage di cui un marchio dispone realmente incida sul modo in cui quel marchio lo racconta.

Rispondere richiede un confronto sistematico, dove più marchi vengono osservati con gli stessi criteri e le differenze che emergono non dipendono da quale esempio si è scelto di citare. Questo capitolo definisce l'impianto di quel confronto. Il primo paragrafo formula la domanda di ricerca e motiva la scelta dello studio di caso comparato, il secondo stabilisce come vengono selezionati i marchi da analizzare, il terzo e il quarto costruiscono i due insiemi di indicatori con cui ciascun caso viene osservato, il quinto descrive il corpus, la procedura di analisi e i limiti riconosciuti.

3.1 Domanda di ricerca e impostazione comparativa multi-caso

La domanda da cui parte la ricerca è semplice. Il modo in cui un marchio dell'alta orologeria racconta il proprio heritage dipende da quanto passato ha davvero alle spalle? Rispondere richiede due passaggi, di cui il primo è descrittivo e serve a mappare il repertorio, quali elementi narrativi ricorrono nella comunicazione heritage dei marchi osservati, con quale rilievo, attraverso quali canali. Il secondo mette in relazione le due dimensioni e chiede se esistano elementi presenti in tutti i casi indipendentemente dalla solidità del patrimonio ed elementi che invece variano sistematicamente con essa. Il primo passaggio prepara il secondo, ed è dal secondo che dipende la risposta alla domanda di ricerca.

Lo studio di caso è una modalità di indagine empirica adatta a fenomeni contemporanei osservati nel loro contesto reale, quando i confini tra il fenomeno e il contesto in cui si manifesta non sono nettamente distinguibili (Yin, 2018). L'heritage branding nell'orologeria svizzera corrisponde bene a questa condizione. Il racconto che una maison costruisce sul proprio passato non è separabile dalle decisioni commerciali che lo accompagnano, dagli assetti proprietari che lo rendono possibile o dalle pressioni competitive che lo rendono conveniente, come il capitolo

2 ha mostrato a proposito del rilancio di Blancpain, dove la ricerca storica che produce la data di fondazione viene commissionata proprio in vista dell'operazione commerciale.

Alternative come la survey o l'esperimento risultano meno adatte per una seconda ragione. Le domande di questa tesi chiedono come e perché, non con quale frequenza. Quante maison ricorrano al racconto genealogico conta poco, conta piuttosto capire come lo costruiscono e perché imbocchino una strada invece di un'altra a seconda del patrimonio di cui dispongono. Un metodo capace di tracciare processi nel tempo risponde a domande di questo tipo meglio di uno costruito per misurare distribuzioni (Yin, 2018).

La ricerca adotta un disegno multi-caso anziché a caso singolo. Analizzare più marchi permette di applicare quella che nella letteratura metodologica viene chiamata logica della replicazione, mutuata dagli esperimenti scientifici e non dalla logica campionaria della statistica inferenziale (Yin, 2018). Ogni marchio analizzato non è un'unità estratta da una popolazione di orologerie di lusso, funziona piuttosto come un esperimento a sé che conferma o contraddice le proposizioni emerse dal capitolo 2. Qui interessa la replicazione teorica, quella che si aspetta esiti diversi da casi diversi, per ragioni che si possono anticipare. Il campione nasce da questa logica, con ogni caso collocato in un punto diverso della scala di solidità dell'heritage. Se la relazione esiste, muovendosi lungo la scala dovrebbero cambiare anche le configurazioni narrative. La replicazione letterale è un'altra cosa, richiederebbe più marchi per ciascuna posizione, e con tre casi non è praticabile. Viene segnalata tra i limiti nel paragrafo 3.5.

Il disegno è inoltre olistico e non incorporato. Ogni marchio costituisce un'unica unità di analisi, osservata nel suo complesso comunicativo, senza scomporlo in sotto-unità come le singole collezioni o i singoli mercati geografici (Yin, 2018). La scelta è coerente con l'obiettivo della ricerca, che riguarda strategie narrative a livello di marca e non dinamiche interne alle aziende. Resta il rischio, segnalato nella stessa letteratura, che un disegno olistico scivoli verso un livello di astrazione troppo alto, dove il caso viene descritto in termini generali senza misure concrete. Gli indicatori operativi definiti nei paragrafi 3.3 e 3.4 servono anche a evitare questa deriva.

Alla logica di Yin questa ricerca affianca l'impostazione di Eisenhardt sulla costruzione di teoria a partire da casi di studio, che si distingue per un punto rilevante ai fini della tesi (Eisenhardt, 1989). Mentre Yin muove tipicamente da proposizioni teoriche già formulate e le sottopone a verifica, Eisenhardt prevede che le categorie interpretative si affinino durante

l’analisi, nel confronto continuo tra i dati raccolti e la letteratura esistente. Questa ricerca si colloca a metà strada. Le quattro configurazioni narrative del capitolo 2 e i criteri dell’heritage quotient forniscono un impianto teorico di partenza, ma il confronto tra i casi può far emergere configurazioni non previste o combinazioni che l’impianto iniziale non contempla, e in quel caso l’impianto viene modificato invece di forzare i dati dentro le categorie già disponibili.

Un precedente di questo modo di procedere esiste all’interno della letteratura sul corporate heritage e non solo in quella metodologica generale. Burghausen e Balmer hanno lavorato su un'impresa britannica con una fondazione antica, un unico caso, ma incrociando molti materiali aziendali diversi. Il risultato di quella ricerca è che l'heritage non passa da un canale unico. Nella sua costruzione attraversa invece quattro modalità indicate come narrativa, visiva, performativa e materiale e va guardato su tutte e quattro perché la credibilità dell'insieme dipende da quanto queste siano in relazione tra loro (Burghausen & Balmer, 2014). La distinzione tra registri introdotta nel capitolo 2 nasce dalla stessa idea, e il disegno adottato qui la porta un passo più in là, dal caso singolo al confronto tra casi.

Un secondo precedente, più vicino a questa ricerca per settore e per metodo, viene dagli studi sull'orologeria svizzera. Raffaelli (2019) ha ricostruito il modo in cui l'orologeria meccanica è tornata a crescere dopo la crisi del quarzo analizzando settecento annunci pubblicitari apparsi sulla stampa specializzata tra il 1970 e il 2008, codificati secondo un manuale di codifica costruito su un campione pilota, con verifica di coerenza tra codificatori e ricodifica di una quota del materiale. Il disegno adottato qui è più piccolo e non ha ambizioni quantitative. Condivide però con quello studio un principio, cioè che le scelte narrative di un settore emergono meglio da materiali comunicativi raccolti in modo sistematico che dalla ricostruzione delle intenzioni di chi li ha prodotti.

Sul piano operativo lo studio di caso comparato per l'UNICEF offre indicazioni coerenti con questo impianto, e la principale è che il criterio di comparazione e i limiti del metodo vanno dichiarati fin dall'inizio (Goodrick, 2014), e il punto non è scontato. Nelle ricerche multi-caso la selezione dei casi viene di norma giustificata con una certa cura, mentre la motivazione della scelta del metodo e la dichiarazione dei suoi limiti restano spesso implicite, come emerge da una rassegna di cinquantatré studi multi-caso nel marketing dei luoghi, dove la giustificazione dei casi risulta tra gli elementi più frequenti e la motivazione del metodo tra i meno frequenti in assoluto (Ćwiklicki & Pilch, 2018), mentre i paragrafi che seguono esplicitano entrambi.

Vale la pena chiarire fin d'ora cosa questa ricerca è in grado di affermare. I risultati non sono generalizzabili statisticamente a un universo di marchi orologieri, perché il campione non è probabilistico e non pretende di esserlo. La generalizzazione possibile è quella che viene chiamata analitica, l'estensione dei risultati a proposizioni teoriche più ampie sull'heritage branding e non a una popolazione di aziende (Yin, 2018). Quando il capitolo 5 trarrà conclusioni sulla relazione tra solidità dell'heritage e strategie comunicative, quelle conclusioni riguarderanno il modo in cui il meccanismo funziona, non la sua diffusione nel settore.

3.2 Criteri di selezione dei brand

La selezione dei casi non segue una logica di rappresentatività statistica. Nello studio di caso comparato i casi vengono scelti per motivi teorici, per la loro capacità di illuminare il fenomeno indagato, e non per la loro tipicità rispetto a una popolazione (Eisenhardt, 1989). Un campione casuale di marchi orologieri risulterebbe qui poco utile e per certi versi controproducente, perché la maggior parte dei marchi svizzeri si colloca in posizioni intermedie che rendono meno visibile la relazione che si vuole osservare.

La strategia adottata è quella dei casi polari, che consiste nel selezionare unità collocate agli estremi opposti del fenomeno di interesse, dove i pattern emergono con maggiore nitidezza proprio grazie al contrasto (Eisenhardt, 1989). A un estremo stanno le maison che possono documentare produzione e proprietà senza interruzioni dalla fondazione a oggi. All'estremo opposto i marchi che l'identità storica se la sono ricostruita dopo uno stop, comprando un nome all'asta o ripartendo da una traccia d'archivio. In mezzo c'è la fascia che abbiamo già individuato come la più affollata e la più interessante, dove si trovano i marchi con una discendenza vera e un'azienda interrotta.

Oltre ai criteri teorici, possiamo individuare tre condizioni pratiche che decidono se un marchio entra nel campione. Il punto più importante è la profondità storica rivendicata, con una soglia di un secolo di storia dichiarata nella comunicazione ufficiale, che questa sia documentata o meno. Su questo punto la soglia è larga di proposito. Lo scarto tra storia dichiarata e continuità verificabile è una delle variabili da osservare, e scartare in partenza i marchi con una rivendicazione fragile vorrebbe dire buttare via i casi che insegnano di più.

Serve poi che ogni marchio renda pubblicamente accessibile una quantità di comunicazione heritage sufficiente all'analisi, tra sezione dedicata sul sito ufficiale, comunicati stampa, cataloghi, museo d'impresa o pubblicazioni storiche. La condizione finale è includere traiettorie proprietarie diversificate inserendo sia manifatture rimaste indipendenti sia marchi acquisiti in gruppi come Swatch Group e Richemont.

Un criterio ulteriore deriva dall'impostazione di questa tesi più che dalla letteratura metodologica. Tutti e tre i marchi sono già stati incontrati nel capitolo 2 e vengono qui ripresi e approfonditi con gli indicatori sistematici. La scelta espone a un rischio che accompagna tutti gli studi multi-caso a impianto induttivo, quello di ritrovare nei casi ciò che quegli stessi casi avevano contribuito a formulare (Eisenhardt, 1989). Il rischio resta qui contenuto dal fatto che nessuno dei due insiemi di indicatori deriva dal capitolo 2. L'heritage quotient e lo schema di codifica adottati nei paragrafi 3.3 e 3.4 sono strumenti costruiti e validati altrove e su settori diversi, e applicarli ai casi già discussi significa sottoporre a una misura esterna una lettura che era stata condotta per esempi. Resta il fatto che nessun marchio estraneo alla trattazione precedente entra nel campione, e la cosa viene dichiarata tra i limiti nel paragrafo 3.5.

Il campione comprende tre marchi, ciascuno collocato in una diversa posizione lungo la scala di solidità dell'heritage. Patek Philippe rappresenta la continuità piena, con una vicenda produttiva e proprietaria ricostruibile passaggio per passaggio e un'identità che la letteratura sull'heritage quotient usa essa stessa come esempio, ed è già discussa nel capitolo 2. A. Lange & Söhne rappresenta la posizione intermedia, quella dei marchi che dispongono di un'eredità genealogica reale ma di una continuità aziendale interrotta, poiché Walter Lange rifonda nel 1990 un'impresa nuova portando il nome del bisnonno Ferdinand Adolph, il cui marchio si era estinto sotto la nazionalizzazione della Germania Est negli anni Cinquanta, ed è già incontrata nel capitolo 2 a proposito di quella rifondazione. Blancpain rappresenta l'heritage ricostruito, con una rivendicazione di primato che poggia su una singola menzione d'archivio del 1735 recuperata da una ricerca storica commissionata negli anni Ottanta, ed è anch'essa già ampiamente discussa nel capitolo 2.

3.3 Indicatori di solidità dell'heritage

Il primo dei due insiemi di indicatori misura quanto sia solido il patrimonio storico effettivamente disponibile per ciascun marchio, prima e indipendentemente da come quel

patrimonio venga raccontato. La separazione tra le due dimensioni è essenziale all'intero disegno della ricerca, perché solo tenendole distinte diventa possibile osservare se e come la seconda dipenda dalla prima.

Come punto di partenza prendiamo l'heritage quotient di Urde, Greyser e Balmer e lo trasformiamo in strumento di misura (Urde et al., 2007). Lo compongono cinque elementi, il track record, la longevità, i valori fondanti, l'uso dei simboli e il peso della storia nell'identità attuale. Il track record è una performance dimostrata nel tempo, la prova che l'azienda abbia tenuto fede ai propri valori e alle proprie promesse per un periodo lungo. Gli autori lo considerano il più importante dei cinque, perché su di esso si accumulano credibilità e fiducia. La longevità da sola non basta a produrre un heritage brand, perché riflette la dimostrazione costante degli altri elementi sotto la guida di amministratori diversi, al punto da risultare radicata nella cultura dell'organizzazione. I valori fondanti sono i principi di lungo periodo che orientano il comportamento aziendale e le scelte strategiche, ed entrano nell'heritage solo quando la marca vi si attiene davvero. Con l'uso dei simboli si intende invece il modo in cui il passato prende forma visibile, attraverso loghi, codici cromatici e stilemi di design che nel tempo acquistano un significato autonomo. L'ultimo criterio, il peso della storia nell'identità attuale, misura quanto il passato incida sulle operazioni di oggi e sulle scelte di domani, al di là di quello che l'impresa ne dice.

Applicati all'orologeria di lusso questi cinque criteri vanno tradotti in qualcosa che si possa osservare direttamente. La tabella 3.1 riporta, per ciascuno, gli elementi rilevati e le fonti su cui la rilevazione si appoggia.

Tabella 3.1 *Criteri di solidità dell'heritage e loro rilevazioni ricavati dall'heritage quotient di Urde et al. (2007)*

CRITERIO	COSA SI OSSERVA	FONTI
Track record	Continuità documentata della produzione, esistenza di un archivio aziendale consultabile, proprietà ricostruibile passaggio per passaggio	ricostruzioni storiche indipendenti

Longevità	distanza fra l'anno di fondazione rivendicato e il presente, verificata sull'attività effettiva	sito aziendale e fonti indipendenti a confronto
Valori fondanti	ricorrenza degli stessi principi in materiali di epoche diverse, con verifica del posizionamento attuale su materiali di trenta o cinquant'anni prima	materiali aziendali storici e attuali
Uso dei simboli	persistenza di marchio, colori e stilemi di design, riproposizione di modelli storici, permanenza di segni come la croce di Calatrava	sito aziendale e prodotto
Peso della storia	dipartimenti storici, musei d'impresa, programmi di restauro dei pezzi d'archivio	sito aziendale e fonti indipendenti

La longevità merita una precisazione. Non basta misurare la distanza fra l'anno di fondazione rivendicato e il presente, altrimenti un marchio che afferma tre secoli di storia con quarant'anni di attività effettiva risulterebbe equivalente a uno che dichiara e documenta lo stesso periodo, e per questo il dato va sempre affiancato alla verifica delle dichiarazioni.

Sull'ultimo criterio vale un avvertimento già emerso nel capitolo 2. Dipartimenti storici, musei d'impresa e programmi di restauro sono uno sviluppo recente e diffuso in tutto il comparto, quindi la loro presenza dice qualcosa sull'investimento che il marchio fa oggi sulla propria memoria più che sulla profondità effettiva del suo passato.

Gli autori dello strumento citano proprio Patek Philippe come esempio del quinto criterio, osservando che il “dal 1839” costituisce una parte vitale della comunicazione della maison, che la cronologia della storia aziendale occupa una posizione di rilievo sul sito ufficiale e che il posizionamento incorpora una proposta di valore fondata sull’heritage (Urde et al., 2007, p. 11).

All’heritage quotient si affiancano due indicatori integrativi che coprono aspetti lasciati impliciti da quello strumento. Il primo descrive la natura del legame tra il prodotto attuale e la sua origine storica, dove va distinta un’autenticità iconica, fondata sulla somiglianza con i modelli del passato, da un’autenticità indessicale, fondata su un legame causale diretto e ininterrotto con l’origine, come la stessa manifattura, lo stesso luogo o gli stessi strumenti di lavorazione (Grayson & Martinec, 2004). La distinzione, già utilizzata per leggere il caso Blancpain, diventa qui un indicatore autonomo perché due marchi possono ottenere punteggi simili sull’heritage quotient e differire radicalmente sotto questo profilo, come accade tra una maison che produce ancora nello stesso edificio dell’Ottocento e una che riproduce forme ottocentesche in uno stabilimento costruito trent’anni fa.

Il secondo indicatore integrativo è l’omni-temporalità, la capacità di un corporate heritage brand di tenere insieme passato, presente e futuro in una percezione di continuità che non coincide con la semplice anzianità (Balmer, 2011). Va individuata nei materiali come proprietà osservabile, verificando se il marchio presenti la propria storia come conclusa e da celebrare oppure come processo ancora in corso di cui il prodotto attuale è l’ultima manifestazione. La differenza si vede con chiarezza nel confronto tra una comunicazione che guarda indietro, e una comunicazione che collega esplicitamente un’innovazione recente a una linea di ricerca avviata decenni prima. L'omni-temporalità è anche l'unico punto in cui i due insiemi di indicatori si sovrappongono, perché compare come elemento anche nella griglia narrativa del paragrafo seguente. La sovrapposizione viene mantenuta perché i due strumenti la guardano da lati diversi. Qui conta come proprietà del patrimonio, cioè se la continuità dichiarata regga alla verifica, mentre nel paragrafo 3.4 conta come scelta di racconto, cioè con quale rilievo il marchio la metta in scena.

Ciascun marchio riceve su ogni indicatore una valutazione su tre livelli, alto, medio e basso, accompagnata dalla nota dei materiali su cui la valutazione si fonda. La scelta di una scala grossolana anziché di un punteggio numerico risponde alla natura del materiale, qualitativo e non tale da consentire distinzioni fini senza dare al risultato una precisione apparente che i dati non sostengono. Su alcuni indicatori la valutazione può essere scomposta quando le componenti divergono, come accade dove il legame con il luogo e quello con la continuità societaria puntano in direzioni opposte, e in quei casi la tabella riporta entrambe le componenti invece di un giudizio unico.

3.4 Indicatori di configurazione narrativa

Il secondo insieme di indicatori guarda al racconto, a come ciascun marchio mette in scena il patrimonio misurato nel paragrafo precedente. Qui la ricerca adotta lo schema di codifica sviluppato da Pfannes et al. (2021).

Lo schema nasce da una validazione in quattro fasi. Si parte da interviste a manager di marchi heritage, da cui esce un elenco di 29 elementi narrativi potenziali. Per capire quali ricorressero davvero segue un'analisi del contenuto su 55 siti web di marca, con due giudici addestrati che codificano il materiale in modo indipendente e raggiungono un accordo del 93%. Infine gli effetti dei singoli elementi vengono testati sul pubblico, con una survey su 360 consumatori e un esperimento su 367 partecipanti. Da quel lavoro deriva la griglia di sei elementi che questa ricerca adotta, la data di fondazione, le persone, la tecnologia, l'omni-temporalità, la lotta e il luogo di fondazione.

Un risultato di quello studio va tenuto presente nell'uso della griglia. Le due indagini condotte sul pubblico mostrano che i sei elementi non pesano allo stesso modo nella percezione dell'heritage, perché la data di fondazione, l'omni-temporalità e la tecnologia risultano le leve più efficaci, mentre per le persone, la lotta e il luogo di fondazione i risultati sono meno univoci e in parte non confermati (Pfannes et al., 2021). Qui la griglia serve a descrivere, cioè a mappare che cosa i marchi raccontano e con quale rilievo. L'effetto di quel racconto sul pubblico resta invece fuori dal disegno di questa ricerca.

Per l'orologeria la griglia va specificata elemento per elemento, indicando che cosa cercare nel materiale.

Tabella 3.2 *I sei elementi narrativi applicati all'alta orologeria, adattati da Pfannes et al. (2021).*

ELEMENTO	CORRISPONDENZA NEL MATERIALE
Data di fondazione	Richiami espliciti all'anno di origine, dalla firma temporale sul quadrante e sul logo fino alle formule fisse dei testi istituzionali

Persone	Fondatori, famiglie proprietarie, maestri orologiai e figure storiche legate al marchio, in forma di racconto biografico, ritratto o firma riprodotta
Tecnologia	Brevetti, complicazioni, calibri di manifattura e primati tecnici presentati come parte dell'eredità
Omni-temporalità	Formule che collegano esplicitamente passato e presente, come lo slogan di Patek Philippe sulla custodia per la generazione successiva
Lotta	Crisi attraversate, guerre, fallimenti, e in particolare la crisi del quarzo
Luogo di fondazione	Riferimenti alla Vallée de Joux, a Ginevra, a Glashütte o a qualunque territorio presentato come parte costitutiva dell'identità

Per ogni marchio e per ogni elemento la codifica registra tre informazioni. La prima è la presenza o l'assenza dell'elemento nel materiale raccolto. Segue la rilevanza, che dipende da dove l'elemento compare e da quanto spesso ricorre, così da distinguere un riferimento marginale da un elemento che organizza l'intero racconto. Viene annotato infine il canale, con distinzione fra sito ufficiale, comunicati stampa, cataloghi di prodotto, materiale museale e comunicazione sui social. Questa terza informazione serve perché il capitolo 2 ha mostrato che i registri comunicativi differiscono per grado di controllo aziendale, e la stessa affermazione pesa in modo diverso a seconda di dove compare.

Va chiarito il rapporto tra questa griglia e le quattro configurazioni narrative individuate nel capitolo 2, perché i due strumenti operano a livelli diversi e non sono alternativi. Le configurazioni del capitolo 2 sono schemi di racconto complessivi, mentre gli elementi di Pfannes et al. sono componenti elementari che si combinano per formare quegli schemi. La

configurazione genealogica risulta dalla combinazione di persone, data di fondazione e in molti casi luogo. La configurazione tecnico-manifatturiera poggia soprattutto su tecnologia e luogo. La narrazione della crisi e della rinascita si costruisce sull'elemento della lotta, spesso associato a una riaffermazione della data di fondazione dopo l'interruzione. La configurazione che tiene insieme tradizione e innovazione si regge in modo quasi esclusivo sull'omni-temporalità, che ne costituisce il meccanismo caratteristico. Uno degli esiti attesi dell'analisi è verificare se questa corrispondenza regga anche quando i casi vengono osservati con una griglia sistematica invece che per esempi, o se emergano combinazioni che il capitolo 2 non aveva previsto.

3.5 Metodo di analisi

Il corpus su cui l'analisi viene condotta è composto da materiale comunicativo pubblicamente disponibile, raccolto per ciascuno dei tre marchi con la stessa procedura. La scelta di lavorare su documenti già esistenti anziché su materiale prodotto dal ricercatore ha una giustificazione precisa. I documenti sono dati non reattivi, non modificati dalla presenza di chi li studia, disponibili in quantità sufficiente a coprire archi temporali estesi e riesaminabili a distanza da chiunque voglia controllare l'analisi (Bowen, 2009). Per questa ricerca i documenti sono l'oggetto stesso dell'indagine, perché la domanda riguarda il racconto pubblico che le maison costruiscono del proprio passato. Il corpus comprende le sezioni dei siti ufficiali dedicate alla storia, alla manifattura e alle collezioni, i profili Instagram dei tre marchi e, dove esistono, le pubblicazioni editoriali della maison. A questi si aggiungono, come fonti di controllo, le ricostruzioni storiche indipendenti che permettono di verificare le rivendicazioni aziendali contro fonti non prodotte dall'azienda stessa. La distinzione tra materiale prodotto dal marchio e materiale prodotto da terzi ricalca quella tra comunicazione primaria e terziaria introdotta nel capitolo 2 ed è indispensabile per il paragrafo 3.3, dove la solidità dell'heritage non può essere misurata solo su ciò che il marchio dichiara di sé.

La codifica segue la procedura standard dell'analisi del contenuto, con categorie definite prima dell'osservazione, applicate in modo uniforme a tutto il corpus e documentate in un manuale che rende l'operazione replicabile da un altro ricercatore (Krippendorff, 2018). Le tabelle 3.1 e 3.2 assolvono a questa funzione, e la codifica resta documentata in modo che un secondo lettore possa ripercorrere il passaggio dal materiale grezzo alla valutazione assegnata (Miles et al., 2019).

L'analisi si svolge in due fasi (Eisenhardt, 1989). Nella prima ogni marchio viene esaminato da solo, prima di qualunque confronto, e per ciascuno si costruisce un profilo che ricostruisce la vicenda storica, valuta i cinque criteri dell'heritage quotient e i due indicatori integrativi, e registra quali dei sei elementi narrativi compaiono e su quali canali. Procedere uno alla volta ha una ragione pratica, perché chi guarda tre casi insieme tende a leggere ciascuno alla luce degli altri, e le particolarità di un singolo marchio rischiano di passare inosservate quando non si ritrovano anche negli altri due.

Nella seconda fase i profili si confrontano tra loro, con tabelle di sintesi che hanno un marchio per riga e un indicatore per colonna. La lettura procede in due passaggi. Per righe si mettono i marchi a due a due, per vedere se le differenze attese fra posizioni diverse della scala si presentano davvero e su quali indicatori si concentrano. La lettura per colonne prende invece un indicatore alla volta e lo osserva su tutti e tre i casi. È qui che si vede quali elementi narrativi compaiono ovunque, a prescindere da quanto heritage il marchio abbia davvero, e quali invece cambiano insieme alla solidità del patrimonio. La risposta alla domanda di ricerca arriva soprattutto da questo secondo passaggio.

Questo disegno ha ovviamente dei limiti. Il primo sono le fonti. Sono tutte pubbliche e in buona parte prodotte dalle aziende stesse, non comprendono interviste ai responsabili della comunicazione e non danno accesso agli archivi interni. Di conseguenza qui si osserva il racconto ufficiale, e lo scarto tra quel racconto e le ricostruzioni storiche indipendenti. Le intenzioni di chi lo ha costruito e le decisioni che lo hanno prodotto non sono ricostruibili con il materiale disponibile. Il secondo è l’assenza del lato consumatore. La tesi analizza come i marchi comunicano il proprio heritage e non come il pubblico lo riceve, il che significa che affermazioni sull’efficacia delle strategie osservate restano fuori dalla portata di questo disegno e possono essere avanzate solo per via indiretta, richiamando la letteratura sperimentale già disponibile. Il terzo tocca l’ampiezza del campione. Tre marchi consentono di ricostruire ciascun caso con una profondità che un campione più esteso non avrebbe permesso nei tempi di questo lavoro, ma non coprono la varietà del settore e non consentono la replicazione letterale, perché a ciascuna posizione della scala corrisponde un caso solo e non è possibile verificare se un secondo marchio nella stessa posizione si comporti allo stesso modo. A questo si aggiunge che i tre casi analizzati coincidono con marchi già discussi nel capitolo 2, per quanto osservati qui con strumenti che da quel capitolo non derivano. Restano fuori anche i marchi contemporanei privi di profondità storica, come Hublot e Richard Mille, il cui confronto

avrebbe permesso di osservare quali elementi del repertorio narrativo restino in uso quando non c'è alcun passato da ereditare.

Capitolo 4 – Analisi comparativa dei casi

Nel capitolo precedente abbiamo delineato due insiemi di indicatori e stabilito come applicarli. In questo capitolo andiamo a inserire le informazioni ricavate dai tre marchi selezionati seguendo la linea definita.

I tre profili scelti si posizionano in tre sezioni separate lungo la scala di solidità dell'heritage che va dal polo della continuità piena a quello dell'heritage ricostruito. Cominciamo con l'analisi da Patek Philippe, che occupa l'estremo superiore in quanto dotata di una notevole continuità storica e funziona da termine di paragone per gli altri due, proseguiamo con A. Lange & Söhne, dove una discendenza familiare reale convive con un'impresa rifondata nel 1990, e concludiamo con Blancpain, marchio riportato in attività negli anni Ottanta dopo un periodo di inattività produttiva, che rivendica comunque una continuità dal 1735. La data rivendicata è la più antica delle tre ma anche quella che regge su una documentazione più sottile. Infatti, seguendo le date di fondazione rivendicate, la sequenza sarebbe rovesciata, ed è proprio questo scarto tra anzianità dichiarata e solidità effettiva l'oggetto del capitolo.

Ogni profilo è analizzato sotto gli stessi punti in modo da rendere il successivo confronto più lineare e basato su materiale raccolto allo stesso modo. Partendo dalla vicenda aziendale ricostruita attraverso le fonti indipendenti, passiamo poi al racconto che il marchio fa della sua storia nei propri materiali, il passo successivo è applicare gli indicatori di solidità e la griglia narrativa, chiudendo poi registrando lo scarto tra le ricostruzioni.

Tenendo separate le informazioni realizziamo una condizione in cui lo scarto della comunicazione è più visibile. Il materiale aziendale dice come il marchio vuole essere letto, le ricostruzioni storiche indipendenti dicono cosa risulta documentabile, e la distanza tra i due racconti diventa osservabile.

Nei paragrafi conclusivi andiamo a riunire i tre casi. In primis con un confronto attraverso le tabelle di sintesi, prima a coppie e poi indicatore per indicatore. Nella conclusione del capitolo andiamo ad isolare gli elementi narrativi che ricorrono in tutti e tre indipendentemente dal patrimonio disponibile e quelli che invece compaiono solo dove quel patrimonio è più fragile.

4.1 Patek Philippe

Patek Philippe è il caso più facile da misurare e il più difficile da mettere in discussione. La continuità c'è, è documentata, e la maison la espone senza doverla forzare. Funziona da termine di paragone proprio per questo, perché mostra come si presenta un heritage che non ha bisogno di essere ricostruito. Il profilo che segue mostra però che nemmeno un caso di questo tipo comunica il proprio passato in modo spontaneo, e che anche qui la messa in scena segue un repertorio con una data di nascita precisa.

La società nasce a Ginevra nel 1839 come Patek, Czapek & Cie, al numero 29 di Quai des Bergues, fondata da due polacchi, Antoine Norbert de Patek e Franciszek Czapek. Cambia nome due volte nei dodici anni successivi. Diventa Patek & Cie nel 1845, quando Czapek esce e subentra l'orologiaio francese Jean Adrien Philippe, che Patek aveva conosciuto l'anno prima all'Esposizione industriale di Parigi, e assume la denominazione definitiva nel 1851 (Patek Philippe, s.d.-f). A Philippe si devono il sistema di carica senza chiave brevettato nel 1842, la molla di slittamento aggiunta intorno al 1860 e una serie di depositi tra il 1845 e il 1861. Vale la pena notare che il nome della maison, quello che oggi funziona da garanzia di antichità, ha impiegato oltre un decennio a stabilizzarsi.

Il passaggio che interessa questa ricerca arriva nel 1933, quando Charles e Jean Stern, proprietari della Fabrique de Cadrans Stern Frères e già fornitori di quadranti della maison, ne acquisiscono la maggioranza durante la Grande Depressione (Donzé & Guhl, 2026). I nuovi proprietari affidano la direzione della produzione a Jean Pfister, un tecnico del Giura, e portano dentro la fabbricazione dei movimenti. Da lì in avanti la proprietà non si sposta più.

Henri Stern entra in azienda nel 1935 come direttore commerciale, dieci anni dopo apre la Henri Stern Watch Agency a New York e nel 1958 arriva alla presidenza della maison. Il figlio Philippe comincia proprio da quella filiale americana nel 1963 e rientra a Ginevra tre anni più tardi, per assumere la presidenza nel 1993. Sotto la sua guida la produzione viene centralizzata a Plan-les-Ouates nel 1996, il museo apre nel 2001 e il sigillo aziendale nasce nel 2009.

Thierry Stern entra nel 1990, diventa vicepresidente nel 2003 e presidente nel 2009, avvia la Watch Art Grand Exhibition nel 2012 e inaugura lo stabilimento PP6 nel 2020 (Patek Philippe, s.d.-i). Questa sequenza mostra come quattro generazioni si siano susseguite e come questo periodo storico sia accertato da documenti e date verificabili. È il profilo che la

letteratura di settore usa come esempio quando distingue un marchio dotato di heritage da un marchio che ne ha fatto il centro della propria identità (Donzé & Guhl, 2026, p. 12).

Prima del contenuto conta la disposizione del materiale. La comunicazione storica sta in una sezione intitolata *A story of independence*, che si apre su sei pagine invece che restare una pagina sola. Due riguardano le persone, i fondatori e la famiglia proprietaria. Una è dedicata al radicamento ginevrino, le altre tre alla croce di Calatrava, al sigillo e ai valori dichiarati. Sei voci al posto di una sola pagina di storia moltiplicano i punti da cui si entra nel racconto, e il riferimento al passato si incontra così in più parti del sito.

La formula con cui la maison si presenta ricorre identica in più punti, “the oldest and only remaining family-owned Geneva watchmaking company” (Patek Philippe, s.d.-f). Il primato si regge su tre qualificatori sovrapposti, l'anzianità, la proprietà familiare e la collocazione ginevrina, e nessuno dei tre da solo lo produrrebbe. Altre maison sono più antiche, altre sono familiari, altre stanno a Ginevra. È l'intersezione a essere unica, e la formula la costruisce con cura. Accanto a questa, l'identità viene codificata in dieci valori dichiarati, tra cui compaiono esplicitamente Indipendenza, Tradizione e Heritage, quest'ultimo formulato come possesso che si trasmette tra generazioni (Patek Philippe, s.d.-c).

Andando ad analizzare gli indicatori di solidità notiamo che quattro dei cinque criteri dell'heritage quotient si assestano su valori alti senza bisogno di discussione. La longevità è di centottantasette anni senza sospensioni produttive. Il track record è documentato dalla continuità della fabbricazione, dalla ricostruibilità della proprietà passaggio per passaggio e soprattutto dall'impegno, inscritto nel sigillo aziendale, a mantenere e restaurare ogni orologio prodotto dal 1839 in poi (Patek Philippe, s.d.-h). Quest'ultimo punto è la forma più concreta che un track record possa assumere, perché trasforma una continuità dichiarata in un obbligo operativo che il cliente può esigere. I valori fondanti reggono alla verifica della persistenza, dato che la campagna istituzionale *Generations* è in corso da oltre venticinque anni con lo stesso claim, senza che il messaggio sia stato riscritto (Patek Philippe, s.d.-g). L'uso dei simboli poggia sulla croce di Calatrava, depositata come marchio il 27 aprile 1887 e da allora presente su corone di carica, bracciali e componenti interni come i micro-rotori. Le revisioni grafiche sono documentate, nel 1980 per uniformare l'impiego internazionale e nel 1992 per tornare allo stile di inizio Novecento, e proprio il ritorno deliberato a una versione precedente dice che il simbolo viene amministrato e non semplicemente ereditato (Patek Philippe, s.d.-e).

Il quinto criterio, il peso della storia nell'identità attuale, è quello su cui il caso risulta meno attaccabile, ed è anche quello per cui gli autori dello strumento scelgono proprio Patek Philippe come esempio (Urde et al., 2007, p. 11). Il museo aperto nel 2001 ospita oltre mille pezzi antichi a partire dal Cinquecento, la collezione aziendale dal 1839 a oggi con il primo orologio da polso del 1868 e il Calibro 89 del 1989 a trentatré complicazioni, e una biblioteca di ottomila pubblicazioni sul tempo (Patek Philippe, s.d.-d). È un'infrastruttura più che una vetrina.

Su un punto però il criterio va letto con attenzione alle date. L'apparato che oggi documenta e comunica la continuità è quasi tutto recente. Il museo apre nel 2001, il sigillo nasce nel 2009, la campagna *Generations* parte a metà anni Novanta, la sezione heritage del sito è ovviamente successiva. La storia è lunga centottantasette anni, la macchina che la racconta ne ha al massimo trenta. Non è una contraddizione, perché nessuno sostiene che il museo debba esistere dal 1839, ma serve a collocare il caso dentro una vicenda di settore più ampia. Negli anni Novanta molte maison svizzere cominciano ad assumere dottori di ricerca in storia per scrivere libri sulle proprie origini, e la figura del brand historian viene istituzionalizzata in quel decennio (Raffaelli, 2019, p. 591), un movimento che il capitolo 2 aveva già registrato attraverso i dipartimenti storici e le figure dedicate alla cura della memoria (Donzé & Guhl, 2026).

Sull'autenticità indessicale Patek Philippe non ha rivali tra i tre casi, ma disporre di prove materiali e metterle al centro del discorso di marca sono due cose diverse. La continuità dell'impresa, della famiglia e del nome è reale e verificabile, ma il legame con il luogo fisico non lo è allo stesso modo. La produzione si è spostata quattro volte, da Quai des Bergues a Rue du Rhône nel 1853, a Rue des Pêcheries nel 1964, fino alla centralizzazione a Plan-les-Ouates nel 1996 e al nuovo stabilimento del 2020 (Patek Philippe, s.d.-b). Nessuno degli edifici dove si lavora oggi esisteva quando la maison è nata. L'indicatore va quindi registrato come alto, ma per la catena societaria e familiare e non per la continuità del posto, che è la forma di indessicalità su cui altre maison del settore fondano invece il proprio racconto.

L'omni-temporalità è alta e in questo caso raggiunge la formulazione più pura dell'intero settore. Il claim della campagna *Generations* colloca chi possiede l'orologio in una posizione intermedia tra chi lo ha preceduto e chi verrà dopo, che è esattamente la struttura temporale descritta da Balmer (2011). Lo stesso schema governa il modo in cui la maison presenta la ricerca. Il dipartimento Advanced Research, istituito nel 2005 e attivo con il CSEM di Neuchâtel e l'EPFL, ha introdotto componenti in silicio secondo una sequenza datata, l'ancora

Silinvar nel 2005, la spirale Spiromax nel 2006, lo scappamento Pulsomax nel 2008, l'insieme Oscillomax nel 2011 (Patek Philippe, s.d.-a). Si tratta di materiali che eliminano la lubrificazione e sono insensibili al magnetismo, quindi di una rottura tecnica netta rispetto all'orologeria meccanica tradizionale. Nella comunicazione vengono raccontati come delle modifiche applicate per la prosecuzione dei principi di qualità e durata, mai come discontinuità.

Passando alla griglia narrativa, cinque elementi su sei hanno rilievo alto e si distribuiscono su tutti i canali. La data di fondazione non resta un semplice riferimento cronologico. Il sigillo Patek Philippe impegna la manifattura a mantenere in efficienza tutti gli orologi prodotti dal 1839 in poi, quindi il 1839 diventa il punto di partenza di una garanzia che vale ancora oggi. Lo stesso vale per le persone. Accanto ai fondatori il sito dedica una pagina alle quattro generazioni della famiglia Stern e riporta parole dell'attuale presidente, così che la dimensione umana del racconto non riguardi solo il passato. La tecnologia riceve il materiale più recente, tra brevetti ottocenteschi, programma Advanced Research e tolleranza cronometrica dichiarata di meno tre più due secondi nelle ventiquattro ore. Il luogo ha una pagina propria e una successione di indirizzi datati. L'omni-temporalità, come si è visto, regge la campagna istituzionale da un quarto di secolo.

Un'analisi del contenuto condotta su settecento annunci pubblicitari dell'orologeria svizzera tra il 1970 e il 2008 mostra che tra il 1974 e il 1980 nessun annuncio del campione menziona l'anno di fondazione dell'azienda, che le rivendicazioni di fondazione restano sotto il dieci per cento fino al 1992, e che salgono al quarantuno per cento nel periodo 1992-2000 (Raffaelli, 2019, p. 592). Le maison avevano nel 1976 esattamente lo stesso passato che avevano nel 1996, e a cambiare non è stata la storia disponibile, è stata la decisione di usarla. Quando Patek Philippe dichiara “dal 1839” sta quindi partecipando a una pratica che il settore ha adottato in un momento preciso, e il fatto che nel suo caso la rivendicazione sia pienamente documentabile non toglie che il gesto di formularla appartenga a un repertorio con una data di nascita.

L'ultimo elemento della griglia è la lotta, e la rilevazione qui dà poco. La Grande Depressione compare, ma serve a spiegare come gli Stern siano arrivati alla proprietà, non a mostrare un'impresa che resiste alle difficoltà. La crisi del quarzo, che nel capitolo 2 è emersa come la frattura comune a tutto il comparto svizzero, dal racconto storico della maison è semplicemente assente.

L'assenza però dice meno di quanto sembri. Allontanare il quarzo dalla narrazione è una pratica diffusa in tutta l'orologeria svizzera, al punto da avere un nome, distanziamento temporale. Nessuno dei dirigenti intervistati per quello studio lo nomina spontaneamente, e uno storico aziendale spiega che conviene risalire alla fondazione piuttosto che ricordare gli anni Settanta (Raffaelli, 2019, p. 590). Su questo Patek Philippe si comporta come tutti gli altri.

È interessante invece vedere quale crisi la maison decida di tenere. Delle due fratture che attraversano la sua storia, la Depressione e il quarzo, comunica solo la prima. Le due si distinguono per un aspetto preciso, perché la Depressione è la crisi da cui nasce la proprietà attuale mentre il quarzo è una crisi che la famiglia Stern ha semplicemente attraversato. Il criterio di selezione, in questo caso, sembra essere la capacità dell'evento di generare il presente più che la sua gravità.

Sui canali si registra una differenza netta che il sito da solo non avrebbe mostrato. Mentre le pagine istituzionali distribuiscono gli elementi in modo stabile e universale, nell'agosto 2026 il profilo Instagram della maison ha ospitato una serie in sei puntate dedicata al solo mercato statunitense, che ripercorre le cinque esposizioni universali americane tra il 1853 e il 1915, l'orologio da tavolo al quarzo commissionato nel 1963 per il presidente Kennedy e l'ascesa di Hank Edelman da fattorino a presidente della filiale nel 1991, per arrivare ai trentotto punti vendita attuali. Lo stesso patrimonio viene declinato per mercato sul canale social e mantenuto universale su quello istituzionale, il che conferma quanto il capitolo 2 osservava a proposito del diverso grado di controllo e della diversa funzione dei registri. Vale la pena notare, di passaggio, che l'unico orologio al quarzo che compare nella comunicazione storica della maison è un pezzo su commissione destinato a un presidente americano, quindi un oggetto che non impegna la linea produttiva.

Resta da registrare lo scarto tra il racconto e la ricostruzione, ed è la parte in cui il caso diventa meno lineare di quanto sembri.

Il primo scostamento nasce dalla certificazione, ed è il più istruttivo. Precedentemente abbiamo ricostruito come il settore abbia edificato dai primi anni Novanta un apparato di legittimazione condiviso, con il Poinçon de Genève passato da settemila certificazioni annue nel 1990 a trentamila a fine decennio (Donzé & Guhl, 2026, pp. 30-31). Nell'aprile 2009, a Baselworld, Patek Philippe annuncia di abbandonare quel marchio e istituisce un sigillo proprio, motivando la scelta con l'insufficienza dei criteri ginevrini, che non imponevano

requisiti di precisione e valutavano solamente il movimento anziché l'orologio finito, e osservando che il Poinçon aveva perso capacità distintiva da quando marchi più recenti avevano cominciato ad adottarlo. La pagina che il sito dedica al sigillo non nomina mai il Poinçon de Genève, e presenta il nuovo marchio come dichiarazione di indipendenza ed emblema di eccellenza (Patek Philippe, s.d.-h). L'omissione corrisponde a quello che la letteratura sul discorso corporate chiama forgetting, l'attenuazione delle parti di passato che non servono al racconto (Brunninge, 2023, p. 157). Il dato però va oltre l'omissione in sé. Il marchio con l'heritage più documentato del campione esce dal dispositivo di legittimazione collettivo nel momento esatto in cui quel dispositivo si affolla, e se ne costruisce uno privato che governa da solo. È un movimento che la letteratura sul settore ha già descritto in forma generale, osservando come la comunità dell'orologeria meccanica abbia ridefinito i propri confini competitivi per escludere chi non le apparteneva (Raffaelli, 2019, pp. 594-595), e che qui si ripresenta un gradino più in basso, come confine tracciato da un singolo marchio all'interno della comunità stessa.

Il radicamento territoriale è al centro del secondo scostamento. La pagina sul legame con Ginevra elenca una successione di sedi cittadine e presenta l'ancoraggio come dato identitario, ma la stessa pagina indica strutture partner a La Chaux-de-Fonds, Le Crêt-du-Locle, Le Brassus, Neuchâtel, Alle, Saint-Imier e Brügg (Patek Philippe, s.d.-b). La rivendicazione di ginevrinità è esatta se riferita alla sede e alla registrazione societaria, molto meno se riferita alla filiera, che è distribuita su mezza Svizzera e in parte non è nemmeno svizzera.

Il terzo scostamento riguarda l'attribuzione dell'iniziativa. Secondo le ricostruzioni indipendenti l'acquisizione del 1933 arriva al termine di una crisi che obbliga la maison a cercarsi un compratore solvibile. Sul sito i fratelli Stern compaiono invece come acquirenti mossi dalla volontà di preservare un'eccellenza dell'orologeria svizzera. Nessuna delle due versioni contesta la data o le circostanze, quello che cambia è chi si muove per primo, e nel racconto aziendale l'iniziativa passa dalla parte di chi compra.

Un punto, infine, le fonti disponibili non permettono di deciderlo. Il grado effettivo di integrazione verticale non è verificabile, perché i rapporti di fornitura non sono pubblici e la maison non li documenta. La questione non è marginale, perché dopo la crisi del quarzo pochissime aziende avevano conservato le macchine per eseguire internamente tutte le fasi di lavorazione, molte si appoggiavano a terzi, e dai primi anni Duemila i marchi che producevano i propri componenti hanno iniziato a definirsi manufacture proprio per distinguersi dagli altri

(Raffaelli, 2019, p. 595). L'affermazione sull'internalizzazione dei movimenti a partire dagli anni Trenta va quindi registrata come rivendicazione aziendale non verificabile attraverso il materiale accessibile a questa ricerca, e non come dato accertato.

4.2 A. Lange & Söhne

Se Patek Philippe mostra come si comunica una continuità che non è mai stata interrotta, Lange pone il problema opposto. Qui l'interruzione c'è, dura quarantadue anni, ed è troppo grande per essere taciuta. Il caso serve a vedere cosa fa un marchio quando la frattura non si può nascondere.

Ferdinand Adolph Lange nasce nel 1815, si forma alla scuola tecnica di Dresda e fa apprendistato presso Johann Christian Friedrich Gutkaes, orologiaio di corte. Nel 1837 va in Francia a lavorare con l'austriaco Joseph Thaddeus Winnerl nei dintorni di Parigi e studia astronomia e fisica alla Sorbona. Ottiene il diploma di maestro nel 1842 e nello stesso anno sposa Antonia Gutkaes, figlia del suo maestro. Dal 1843 scrive al governo sassone chiedendo sostegno per impiantare una manifattura nei Monti Metalliferi, una regione impoverita dal declino dell'attività mineraria, e nel 1845 ottiene un prestito di 5.580 talleri rimborsabili entro il 1854 più 1.120 talleri per gli utensili, a condizione di formare quindici apprendisti. L'officina apre a Glashütte il 7 dicembre 1845 (A. Lange & Söhne, s.d.-b).

Quello che segue è una vicenda industriale documentata. Lange introduce la platina tre quarti, è il primo orologiaio europeo ad adottare il sistema metrico decimale in produzione, applica la divisione del lavoro e modifica gli strumenti di bottega. Fa il sindaco di Glashütte per diciotto anni a partire dal 1848 e siede nel parlamento sassone. Rifiuta le onorificenze regie con una frase riportata anche nel sito del brand, «un vero uomo onora sé stesso». Muore il 3 dicembre 1875. Nel 1868 i figli Richard ed Emil erano già diventati coproprietari, e da lì il nome diventa A. Lange & Söhne. A Richard il marchio attribuisce ventisette brevetti tuttora impiegati nell'orologeria meccanica, a Emil il Tourbillon del Secolo presentato all'Esposizione universale di Parigi del 1900 (A. Lange & Söhne, s.d.-e).

Poi la storia si spezza due volte, e la prima è quando l'edificio principale viene distrutto dai bombardamenti nell'ultima notte di guerra, nel 1945. Nel 1948, nella zona di occupazione sovietica, arriva l'esproprio, e il marchio A. Lange & Söhne semplicemente smette di esistere.

Per quarantadue anni non c'è nessuna azienda con quel nome. Walter Lange, nato nel 1924 e bisnipote del fondatore, aveva frequentato la scuola di orologeria di Karlstein dal 1941 e la guerra gli aveva interrotto gli studi. Nel novembre 1989 cade il Muro, e nel 1990 Walter Lange insieme al manager Günter Blümlein progetta il rilancio (A. Lange & Söhne, s.d.-a). Segue il brevetto della grande data nel 1992, la prima collezione nel 1994, il rientro nell'edificio storico del 1873 avvenuto nel 2001 e la prima boutique a Dresda nel 2007. Nella recente ricostruzione di Donzé e Guhl la vicenda viene catalogata nella categoria dei marchi rifondati, osservando che la discendenza è autentica ma che l'impresa che la porta avanti è tecnicamente nuova (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-71).

Il modo in cui il marchio organizza il proprio racconto dice già qualcosa. Il passato viene presentato come attributo del luogo produttivo, non come patrimonio simbolico a sé stante. Sotto l'hub Heritage possiamo individuare racconti riguardanti la Sassonia prima che l'orologeria esistesse, la scoperta dell'argento vicino a Freiberg nel 1168, il primo documento su Glashütte del 1445, i Monti Metalliferi come centro minerario europeo nel Seicento, la corporazione degli orologiai formatasi a Dresda intorno al 1540, la guerra dei Trent'anni che dimezza la popolazione (A. Lange & Söhne, s.d.-f). Il marchio si presenta come esito di una vocazione regionale che lo precede di secoli.

È una configurazione diversa da quella dell'epica del fondatore, e nello stesso sito convive con quella, perché la pagina su Ferdinand Adolph Lange è invece pienamente autocelebrativa. Il marchio dispone quindi di due origini, una territoriale e profonda, una personale e datata, e le tiene entrambe.

Sugli indicatori di solidità il caso si separa nettamente da Patek Philippe. Track record e longevità si interrompono per la stessa ragione, e dunque conviene leggerli insieme, con una valutazione media su entrambi. La produzione è documentata dal 1845 al 1948 e poi di nuovo dal 1990. Dei 181 anni che separano la fondazione dichiarata da oggi, quarantadue cadono nel periodo in cui l'azienda non esisteva, quindi l'attività effettiva ne copre 139.

Analizzando i valori fondanti, la platina tre quarti e il bilanciere inciso a mano risalgono davvero alla manifattura ottocentesca, e lo stesso vale per l'argento tedesco lasciato non trattato. È per questo che ottengono un valore alto nella tabella.

L'uso dei simboli merita una nota, perché funziona in modo diverso da Patek. Lange non dispone di un marchio grafico tramandato senza interruzione, per la ragione ovvia che il nome

stesso era stato espropriato. Quello che persiste è di natura tecnica e non grafica, cioè un repertorio di soluzioni costruttive riconoscibili. L'indicatore va registrato come medio, alto sul piano degli stilemi materiali e basso su quello dell'identità visiva.

Il peso della storia nell'identità attuale è alto nelle dichiarazioni, con otto pagine dedicate e la fondazione richiamata sulla pagina della manifattura, dove si legge che Ferdinand Adolph Lange ha posto le basi dell'alta orologeria sassone con la sua manifattura a Glashütte nel 1845 (A. Lange & Söhne, s.d.-d). Va però segnalato uno scarto tra la centralità dichiarata e l'investimento editoriale effettivo. Le pagine dell'area storica contengono riferimenti al presente formulati come “nel 2018”, segno che non vengono riviste da allora, mentre il resto del sito è aggiornato. La storia occupa molto spazio e riceve poca manutenzione.

L'autenticità indessicale produce il risultato più interessante del profilo, perché rovescia esattamente quello osservato per Patek Philippe. Qui la continuità societaria è rotta, ma quella del luogo è stata recuperata, dato che nel 2001 la manifattura è tornata nell'edificio storico del 1873 e la produzione avviene a Glashütte, nella stessa cittadina della fondazione. Patek Philippe ha una catena familiare ininterrotta e nessun edificio originario, Lange ha l'edificio e non ha la catena. Ciascuno dei due possiede una forma di indessicalità e non l'altra, il che conferma che l'indicatore misura qualcosa che l'heritage quotient da solo non coglie.

La rifondazione viene fissata al 7 dicembre 1990, centoquarantacinque anni esatti dopo il 7 dicembre 1845. In questo modo la stessa data copre la nascita dell'impresa e il suo ritorno, mentre sul prodotto l'operazione non arriva. Resta quindi tutta sul piano della marca, e ne esce un'omni-temporalità di livello medio. Anche nella codifica narrativa la data di fondazione riceve un rilievo alto, ed è l'unico elemento della griglia che nel caso Lange porta con sé due anniversari.

Stanno in alto anche le persone, con pagine dedicate al fondatore, ai due figli e a Walter Lange, e la tecnologia, che va dalla platina tre quarti ai ventisette brevetti di Richard fino alla grande data brevettata nel 1992.

Il luogo ha il rilievo più alto dei tre casi, ed è l'unico marchio del campione che dedica al proprio territorio due pagine intere in cui il marchio non compare ancora.

L'elemento decisivo però è la lotta, e qui Lange fa l'opposto di Patek Philippe. Il rilievo è alto. La distruzione del 1945, l'esproprio del 1948 e i quarantadue anni di sparizione del nome

sono raccontati per esteso, con la citazione di Walter Lange che ricorda come a quel punto non avessero granché e nemmeno un orologio. La letteratura di settore indica che la norma del comparto è l'opposto, cioè il distanziamento dalla crisi e il ritorno alla fondazione (Raffaelli, 2019, p. 590). Lange non può praticarla, perché la sua interruzione dura quattro decenni e non si lascia aggirare. La converte quindi in materia narrativa, e la rifondazione diventa un atto di volontà invece che un ripiego. È la prima conferma dell'ipotesi formulata a proposito di Patek Philippe, cioè che il ricorso al racconto della difficoltà cresce dove la continuità manca.

Un'ultima osservazione ha a che fare con il livello del prodotto, dove il marchio si comporta in modo inatteso. Il LANGE 1, presentato nel 1994 e da allora il modello identitario della casa, sul sito non porta alcuna data. Le pagine di famiglia, di modello e di referenza non nominano il 1994, non nominano la presentazione al Palazzo Reale di Dresda e non nominano Walter Lange (A. Lange & Söhne, s.d.-c). L'ancoraggio storico passa interamente attraverso il lessico materiale, l'argento tedesco, la platina tre quarti, l'incisione a mano libera. L'Odysseus invece, lanciato nel 2019 come primo sportivo del marchio e prima produzione in acciaio, la data ce l'ha e la esibisce, ma è una data recente e interna. Il marchio racconta la storia lontana attraverso i materiali e quella recente attraverso le date. Il confine tra i due registri cade sul 1990. Il 1845 resta fuori, affidato soltanto all'argento tedesco e alla platina tre quarti.

Resta da registrare lo scarto tra racconto e ricostruzione. Sul passato Lange è piuttosto onesto, e le omissioni che contano riguardano invece l'assetto societario di oggi.

Il primo scostamento viene dal tipo di società che viene costituita nel 1990. Il marchio parla di rinascita e di ritorno, e la pagina dedicata all'evento si intitola *A. Lange & Söhne is reborn*. Sul piano formale nel 1990 viene però costituita una società nuova, la Lange Uhren GmbH, che riprende un nome rimasto libero per quarantadue anni. Che Walter Lange discenda davvero dal fondatore è verificabile, mentre la continuità dell'impresa non lo è, e la comunicazione tiene le due cose sullo stesso piano. È esattamente il meccanismo che la letteratura descrive quando osserva che l'invenzione dell'heritage raramente riguarda la falsità dei fatti citati e riguarda piuttosto la legittimità del legame dichiarato tra quei fatti e l'impresa di oggi (Brunninge, 2023, pp. 164-165).

Il secondo scostamento nasce invece dalla scelta di una data. Che la rifondazione cada il 7 dicembre 1990, centoquarantacinque anni esatti dopo l'apertura dell'officina, è un fatto prodotto e non trovato. Nessun vincolo tecnico o commerciale impone quel giorno. La coincidenza viene

fabbricata perché serve, ed è heritage costruito al livello del calendario, un'operazione minuta e per questo istruttiva, perché mostra che la continuità può essere prodotta anche quando non c'è.

Chi entra nell'area storica e chi no è il fulcro del terzo scostamento. Günter Blümlein, senza il quale il rilancio non sarebbe stato possibile e che portava con sé le risorse industriali del gruppo, non sta sotto Heritage, sta sotto News and events. Walter Lange, che porta il cognome, sta sotto Heritage e ha due pagine. La selezione segue la linea genealogica e non quella dei fatti, e l'uomo che ha reso praticabile l'operazione resta fuori dal racconto delle origini.

Il quarto scostamento è il più consistente. Il racconto della rifondazione si chiude sostanzialmente con Walter Lange e con la boutique di Dresda del 2007. Non compare invece che l'8 dicembre 2000 Richemont ha completato l'acquisizione del novanta per cento di A. Lange & Söhne, rilevandola da Mannesmann AG all'interno del pacchetto Les Manufactures Horlogères insieme a IWC e Jaeger-LeCoultre, per circa 2,8 miliardi di franchi svizzeri (Richemont, 2000). La maison rifondata da un discendente diretto appartiene dunque da oltre vent'anni a un gruppo del lusso quotato, e l'area Heritage non lo dice in nessuna delle sue otto pagine. È omissione nel senso tecnico che il capitolo 2 ha già definito, cioè l'attenuazione delle parti del passato che non servono al racconto (Brunninge, 2023, p. 157), e colpisce qui il passaggio che più direttamente contraddice la narrazione della riconquista familiare.

C'è un punto in cui la rilevazione si blocca. Nel 1994 c'è una ripresa produttiva che può essere letta come il frutto di alcune competenze sopravvissute sul posto o come il risultato delle risorse tecniche e finanziarie portate da fuori, prima dal gruppo di Blümlein e poi da Richemont. Basandoci sulle fonti pubbliche entrambe le letture restano sostenibili.

4.3 Blancpain

Blancpain porta la rivendicazione di anzianità più estrema del settore e la base documentaria più sottile. Il caso chiude la scala perché mostra cosa succede quando un marchio deve costruire un racconto di continuità su un patrimonio che, a differenza dei due precedenti, non regge il peso che gli viene chiesto di sostenere.

Nel 1735 un certo Jehan-Jacques Blancpain compare nei registri del villaggio di Villeret, nel Giura bernese, come orologiaio. Quella menzione è l'unico documento su cui poggia l'intera rivendicazione, ed è stata riportata alla luce da una ricerca storica commissionata negli anni Ottanta in vista del rilancio (Donzé & Guhl, 2026, pp. 52-55). Le generazioni successive sono meglio documentate. Frédéric-Louis rinnova le officine di Villeret nel 1815 e lavora sullo scappamento e sulle costruzioni ultrapiatte, Frédéric-Emile rinomina l'azienda Fabrique d'horlogerie Emile Blancpain nel 1830 e costruisce la maggiore manifattura della zona (Blancpain, s.d.-b).

Frédéric-Emile, settima generazione, muore nel 1932 e con lui finisce la linea familiare dentro l'azienda. L'eredità passa alla sua assistente Betty Fiechter, prima donna alla guida di una grande casa orologiera, che dal 1950 divide la direzione con il nipote Jean-Jacques Fiechter. Nel 1961 la società entra nella SSIH accanto a Omega, Tissot e Lémania, dove le viene assegnato il ruolo di centro di produzione dei movimenti del gruppo. Con l'avvento della crisi del quarzo il marchio viene progressivamente lasciato da parte, fino ad arrivare al completo assorbimento in Omega nel 1980. Due anni più tardi il passaggio si concentra solamente sul il nome, comprato da un produttore di movimenti complicati, e nel 1983 Blancpain riparte come società autonoma a Le Brassus, con Jean-Claude Biver tra i soci fondatori. Il fatturato cresce da 4,9 milioni di franchi nel 1984 a 60 milioni nel 1991, e nei primi anni Novanta il marchio viene rivenduto al gruppo Swatch (Donzé & Guhl, 2026, pp. 51-58).

La vicenda ha una forma precisa, ed è quella che serve per il resto del paragrafo. Tra il 1735 e oggi la catena si interrompe almeno due volte, alla fine della linea familiare e durante la crisi del quarzo, e ogni volta si ricompone attraverso l'acquisto di un nome rimasto libero. Quello che si trasmette senza interruzioni è un segno, non un'impresa.

Il modo in cui il marchio organizza il racconto è la seconda sorpresa del caso. Non esiste un hub storico con pagine figlie, come per Lange. Esiste una sola pagina, intitolata *History*, che contiene una cronologia di dodici tappe, ciascuna con un'immagine e due o tre righe, senza prosa continua e senza approfondimenti (Blancpain, s.d.-b). Il marchio che rivendica quasi tre secoli di storia le dedica una pagina sola.

E la rivendicazione non sta lì. Sta su una pagina diversa, il manifesto di marca, il cui titolo dichiara che l'innovazione è la nostra tradizione. La formula, verificata sul sito, recita che

Blancpain è orgogliosa della propria storia che risale al 1735, il che ne fa il più antico marchio orologiero al mondo (Blancpain, s.d.-c).

Vale la pena leggere quella frase parola per parola, perché è calibrata con precisione. Non dice manifattura, dice marchio, e un marchio nella logica giuridica del segno sopravvive al trasferimento mentre una manifattura può chiudere. Non dice fondata, dice che la storia risale al 1735, una formula di risalienza che non afferma nessun atto costitutivo e che è esattamente quanto una menzione catastale può sostenere. Il superlativo è più antico, non più antico ancora in attività, e manca qualunque aggettivo di continuità. La rivendicazione è quindi costruita in modo da risultare letteralmente sostenibile e implicitamente più forte di quanto dichiari, lasciando al lettore il compito di completare la catena. È un'autenticità che si costruisce per sottintesi più che per dichiarazioni, e la distanza tra quello che la frase dice e quello che il lettore ne ricava è precisamente lo spazio in cui l'operazione funziona.

Applicando gli indicatori di solidità, il caso si colloca all'estremo opposto di Patek Philippe. Il track record è basso, perché una performance dimostrata nel tempo richiede un soggetto che la dimostri, e qui il soggetto cambia natura almeno due volte. La longevità è bassa se misurata sull'attività effettiva e massima se misurata sulla dichiarazione, ed è proprio lo scarto tra le due letture a definire il caso.

I valori fondanti sono medi. L'unico principio che il marchio ha tenuto con continuità è il rifiuto del quarzo, e su quello si tornerà tra poco perché ha subito uno spostamento significativo. L'uso dei simboli è medio, dato che non esiste un marchio grafico tramandato dal Settecento e quello che persiste è il linguaggio formale del Fifty Fathoms, che risale al 1953.

Il peso della storia nell'identità attuale produce un risultato apparentemente contraddittorio. In termini di rivendicazione è massimo, al punto che l'account Instagram ufficiale non si chiama Blancpain ma indica anche il 1735, cosicché ogni volta che un terzo cita il marchio cita anche la data. Nessuno degli altri due casi fa qualcosa di simile. In termini di investimento strutturale è invece basso, perché alla storia è dedicata una pagina sola. Il marchio dichiara il massimo e costruisce il minimo, e i due dati vanno registrati entrambi perché è la loro distanza a essere informativa.

L'autenticità indessicale è il criterio che rivela la struttura del caso, perché il marchio possiede due origini e solo una regge. Sulla linea del 1735 il legame è puramente iconico, dato che tra l'orologiaio di Villeret e la società rifondata nel 1983 non corre alcuna continuità

documentabile oltre l'omonimia. Sulla linea del 1953, invece, l'indessicalità è piena e verificabile, perché il Fifty Fathoms è un prodotto reale, con un archivio, e la pagina di collezione cita per esteso il rapporto finale di collaudo della marina statunitense del 1959, secondo cui l'esperienza con dodici orologi subacquei Blancpain durante l'operazione Hardtack diede soddisfazione praticamente completa (Blancpain, s.d.-a). Il marchio dispone quindi di una prova documentale solida su una data che non è quella che rivendica.

L'omni-temporalità è alta, e coincide con il titolo stesso del manifesto. Dichiarare che l'innovazione è la tradizione annulla l'opposizione tra i due termini e libera il presente dal vincolo del passato.

La codifica narrativa conferma il quadro con un'eccezione istruttiva. Tra gli elementi della griglia la data di fondazione è quella che pesa di più, qui come negli altri due casi, per le ragioni appena viste. Alto è anche il rilievo della tecnologia, con i quarantatré calibri sviluppati in poco più di un decennio rivendicati sulla pagina manifesto, e lo stesso vale per l'omni-temporalità. Il luogo resta su un livello medio, in una forma che vale la pena precisare. Villeret non ha una pagina propria nell'area storica, però dà il nome a una collezione, e il riferimento geografico finisce così a funzionare come etichetta di prodotto invece che come ancoraggio al passato.

A stare in basso sono le persone, visto che la cronologia riserva al fondatore due righe, che non dicono quando sia nato e nemmeno che mestiere facesse prima, e nell'area storica manca sia un suo ritratto sia la riproduzione del documento su cui poggia tutta la rivendicazione. Il confronto con Lange rende la sproporzione evidente, visto che lì il fondatore ha la pagina più lunga della sezione, con cifre controllabili fino ai talleri del prestito e al numero degli apprendisti.

Una spiegazione semplice c'è, perché su una fonte fatta di una sola menzione catastale non esiste materiale da aggiungere, e ogni dettaglio in più andrebbe inventato oppure costringerebbe a dichiarare quanto è sottile la base di partenza. Le due righe, da questo punto di vista, corrispondono a tutto quello che la documentazione disponibile permette di dire.

Il quadro però non è fatto solo di reticenze. La cronologia riconosce a Betty Fiechter di essere stata la prima donna alla guida di una grande casa orologiera, ed è l'unica figura di tutto il campione messa in evidenza per una ragione che non sia la discendenza familiare o la competenza tecnica.

Resta l'elemento della lotta, che qui ha rilievo alto e che rappresenta il tratto più distintivo del caso. Blancpain è l'unico dei tre marchi a fare della crisi del quarzo un argomento positivo, contro la pratica di settore del distanziamento temporale documentata dalla letteratura (Raffaelli, 2019, p. 590). Ma la posizione ha cambiato ancoraggio. Lo slogan degli anni Novanta citato nel capitolo 2, secondo cui dal 1735 non era mai esistito un Blancpain al quarzo e non ne sarebbe mai esistito uno, non compare più sulle pagine consultate, e la pagina manifesto non nomina il quarzo nemmeno una volta. L'argomento anti-quarzo resta però vivissimo, e ricorre su almeno tre superfici diverse, dalla pagina dedicata alla fase lunare all'editoriale del 2025 sulla collezione Villeret fino alla rivista del marchio, sempre ancorato al 1983 e alla presentazione del calendario completo con fase lunare, presentata come affermazione del valore della meccanica nel pieno della crisi.

Lo spostamento merita attenzione, perché la versione vecchia ancorava la resistenza al quarzo a una continuità di oltre due secoli e mezzo ed era insostenibile, perché tra la metà degli anni Settanta e il 1983 non esisteva alcuna impresa Blancpain che potesse astenersi da alcunché. La versione attuale ancora la stessa posizione a un atto datato, attribuito e documentabile. È lo stesso movimento osservato nella formula del 1735, cioè un ritiro su posizioni letteralmente difendibili senza rinuncia all'effetto retorico. E produce un paradosso che vale l'intero paragrafo, perché spostando l'ancoraggio dal 1735 al 1983 il marchio ammette implicitamente che la data su cui fonda la propria identità non serve a sostenere il suo argomento più caratteristico.

In questo caso lo scarto tra racconto e ricostruzione si misura soprattutto su quello che la cronologia non dice.

C'è intanto la questione della ragione sociale. Alla morte di Frédéric-Emile Blancpain non resta nessun discendente in azienda, e la legge svizzera di allora non consentiva di conservare il cognome in quelle condizioni, così dal 1933 la società lavora come Rayville e continua a firmare Blancpain gli orologi. Il nome Rayville non compare in nessuna delle dodici tappe.

C'è poi un salto temporale di notevole ampiezza, che copre ventun anni. Dal 1961 la cronologia salta direttamente al 1982, in questo intervallo cadono la crisi del quarzo, l'assorbimento in Omega e il periodo in cui Blancpain smette di esistere come impresa autonoma. Le date che ricominciano la sequenza, il 1982 e il 1983, sono formulate come

un'acquisizione e una nomina dirigenziale, e lasciano fuori l'informazione decisiva, cioè che a essere comprato era il solo nome.

Un rilievo diverso riguarda le origini, che nel racconto sono due ma vengono presentate come se fossero una sola. Il nome e la data vengono da Villeret, nel Giura bernese. La manifattura, le competenze e la sede attuale vengono da Le Brassus e dalla Vallée de Joux, per una linea che non è quella della famiglia Blancpain ma quella di Louis-Elysée Piguet, che nel 1859 apre la propria officina in un vecchio mulino. Il sito nomina entrambi i luoghi e li presenta come patrimonio unitario. Sono invece due genealogie distinte, e quella che produce gli orologi di oggi non è quella che fornisce la data.

Una verifica condotta su questo caso ha infine prodotto un risultato contrario all'ipotesi da cui era partita, e va registrato perché è informativo. Dopo aver rilevato che l'area storica di Lange non nomina mai l'acquisizione da parte di Richemont, era ragionevole attendersi che anche Blancpain tacesse sul passaggio allo Swatch Group. Accade il contrario, perché la cronologia dichiara esplicitamente che nel 1992 Jacques Piguet vende Blancpain e Frédéric Piguet alla SMH, che avrebbe poi preso il nome di Swatch Group, e nomina inoltre l'ingresso nella SSIH nel 1961, l'acquisto di Jacques Piguet nel 1982, l'assorbimento di Frédéric Piguet nel 2010 e quello di Simon & Membrez nel 2022. Su dodici tappe, cinque riguardano assetti proprietari.

Il dato suggerisce una domanda diversa da quella di partenza, cioè quali discontinuità ogni marchio può dichiarare senza rovinare il racconto che ha costruito. Per Lange la rifondazione del 1990 vale come gesto voluto da un discendente, e un proprietario finanziario in quella storia non trova posto, perché la ridurrebbe a un'operazione di portafoglio. L'esproprio e la nazionalizzazione invece ci stanno bene, dal momento che dicono che cosa era stato tolto alla famiglia e rendono comprensibile il ritorno.

Blancpain lavora su un'altra base, la continuità del segno dal 1735. Lì i passaggi di proprietà non creano alcun problema, perché quello che si trasferisce di mano in mano è proprio il marchio, e ogni cessione registrata è una prova in più che quel marchio è sopravvissuto.

Quello che Blancpain non può nominare è il periodo in cui il marchio non esisteva affatto. In entrambi i casi il silenzio cade esattamente sul punto in cui l'argomento principale del marchio verrebbe messo in discussione.

Un punto resta indecidibile con le fonti disponibili. Non è possibile stabilire quando la formula anti-quarzo legata al 1735 sia stata effettivamente ritirata dalla comunicazione ufficiale. La rilevazione permette di affermare che non compare sulle pagine consultate nel settembre 2026, non che sia stata abbandonata in una data precisa, e la differenza tra le due affermazioni va mantenuta.

4.4 Confronto tra i casi

I tre profili possono ora essere messi uno accanto all'altro. La tabella 4.1 raccoglie le valutazioni sugli indicatori di solidità, la tabella 4.2 quelle sugli elementi narrativi. Il confronto procede prima leggendo le tabelle per righe e mettendo i casi a due a due, poi leggendole per colonne e osservando un indicatore alla volta su tutti e tre.

Tabella 4.1 *Indicatori di solidità dell'heritage nei tre casi*

Elemento	*Patek Philippe*	A. Lange & Söhne	*Blancpain*
Data di fondazione	Alto	Alto	Alto
Persone	Alto	Alto	Basso
Tecnologia	Alto	Alto	Alto
Omni-temporalità	Alto	Medio	Alto
Lotta	Basso	Alto	Alto con ancoraggio spostato
Luogo di fondazione	Alto	Massimo	Medio

Nota. Valutazioni assegnate secondo i criteri del paragrafo 3.3 sui materiali indicati nei paragrafi 4.1, 4.2 e 4.3.

Tabella 4.2 *Elementi narrativi rilevati nei tre casi*

Indicatore	*Patek Philippe*	A. Lange & Söhne	*Blancpain*
Track record	Alto	Medio	Basso
Longevità effettiva	Alta	Media	Bassa
Valori fondanti	Alti	Alti	Medi
Uso dei simboli	Alto	Medio	Medio
Peso della storia nell'identità	Alto	Alto dichiarato, medio come manutenzione	Alto dichiarato, basso come struttura
Autenticità indessicale	Alta sul piano societario, bassa sul luogo	Bassa sul piano societario, alta sul luogo	Bassa sulla linea del 1735, alta sulla linea del 1953
Omni-temporalità	Alta	Media	Alta

Nota. Elementi della griglia di Pfannes et al. (2021), rilevati secondo i criteri del paragrafo 3.4

Il primo accostamento tocca Patek Philippe e A. Lange & Söhne, e produce un risultato che nessuno dei due profili presi da solo avrebbe mostrato. Patek Philippe possiede una catena societaria e familiare ininterrotta e nessuno degli edifici in cui lavora oggi esisteva alla fondazione, perché la produzione si è spostata quattro volte fino a Plan-les-Ouates nel 1996. Lange ha il percorso opposto, con quarantadue anni di inesistenza societaria e un ritorno nel 2001 dentro l'edificio del 1873, nella stessa cittadina in cui l'officina aprì nel 1845. Ciascuno dei due possiede una forma di autenticità indessicale e non l'altra. La cosa conta perché l'heritage quotient assegnerebbe a Patek Philippe un punteggio nettamente superiore, e quel punteggio nasconderebbe il fatto che sul rapporto con il luogo è Lange ad avere il legame più solido. L'indicatore integrativo introdotto nel paragrafo 3.3 misura quindi qualcosa che lo strumento principale non coglie, ed è la prima giustificazione empirica della scelta di affiancarglielo.

Il secondo accostamento mette insieme i due marchi con la continuità interrotta e mostra che l'interruzione da sola non determina il racconto. Entrambi hanno buchi nella catena, ma dichiarano cose opposte, e la regolarità che li tiene insieme è già stata formulata alla fine del paragrafo precedente. Ciascuno tace su ciò che minaccia il proprio argomento portante. Vale la pena aggiungere che i due silenzi hanno costi diversi. Quello di Lange riguarda un fatto recente, documentato e facilmente reperibile da chiunque cerchi il nome del marchio insieme a quello del gruppo proprietario, quindi è un silenzio esposto. Quello di Blancpain riguarda un periodo di cui restano poche tracce accessibili al pubblico generale, e regge meglio.

Il terzo accostamento mette agli estremi Patek Philippe e Blancpain, e riguarda il rapporto tra la forza della rivendicazione e la quantità di prove portate a sostegno. Patek Philippe documenta il proprio passato con un museo aperto nel 2001, oltre mille pezzi antichi, una biblioteca di ottomila volumi e un sigillo che impegna la casa al restauro di ogni orologio prodotto dal 1839. Blancpain rivendica quasi tre secoli di anzianità e alla propria storia dedica una pagina sola, con due righe sul fondatore. Lange, che sulla scala della solidità sta nel mezzo, riserva al fondatore la pagina più lunga e più documentata di tutto il campione. La relazione tra anzianità rivendicata e materiale prodotto si inverte, e il terzo caso la conferma.

La spiegazione più probabile è che non ci sia molto da aggiungere. Su una base fatta di una menzione d'archivio isolata ogni dettaglio in più andrebbe inventato, oppure obbligherebbe a dire da dove viene la data, e in tutti e due i casi la rivendicazione ne uscirebbe indebolita. Le due righe sono la versione che la espone di meno.

La lettura per colonne produce il risultato più direttamente collegato alla domanda di ricerca. Tre elementi compaiono con rilievo alto in tutti e tre i casi, indipendentemente dalla solidità del patrimonio. Sono la data di fondazione, la tecnologia e, con una sola attenuazione, l'omni-temporalità. Sono quindi elementi del repertorio condiviso, che un marchio dell'alta orologeria adopera per il fatto di appartenere a quel settore e non perché disponga di un passato particolarmente robusto.

Su questo punto è necessaria una precisazione che il capitolo 2 non poteva fornire. L'invarianza appartiene al repertorio attuale del settore più che all’heritage, ed è essa stessa un fatto storico databile. I dati sulla pubblicità di settore già richiamati nel paragrafo 4.1 lo mostrano con precisione, perché la quota di annunci che citano l'anno di fondazione passa da

zero negli anni Settanta al quarantuno per cento dopo il 1992 (Raffaelli, 2019, p. 592). Le tre maison qui esaminate avevano nel 1976 lo stesso passato che avevano nel 1996, e a cambiare è stata una decisione collettiva del comparto. Quando tutti e tre i casi mostrano la data di fondazione in posizione di rilievo, quindi non stanno esprimendo ciascuno la propria anzianità, stanno partecipando a una pratica che il comparto ha adottato in un decennio preciso.

Tre elementi invece variano, e nessuno dei tre varia in modo lineare con la solidità del patrimonio. La lotta è quello che si avvicina di più a una relazione inversa. Patek Philippe, che non ha interruzioni da giustificare, la usa pochissimo e non nomina mai la crisi del quarzo. Lange e Blancpain, che hanno entrambi una discontinuità nella catena, la usano molto. Il dato va però letto insieme alla norma di settore, perché la letteratura documenta che l'allontanamento dalla crisi del quarzo è pratica generalizzata e che nessun dirigente intervistato la nomina spontaneamente (Raffaelli, 2019, p. 590). Il silenzio di Patek Philippe è quindi conformità, mentre l'uso intensivo che ne fanno gli altri due è deviazione dalla norma, e le deviazioni sono più informative della conformità. Chi ha un buco nella continuità non si limita a tacere meno degli altri, parla di più proprio là dove il settore tace.

Le persone variano ma non con la solidità del patrimonio. Variano con la documentabilità del fondatore. Patek Philippe e Lange, che hanno fondatori con date, atti e cifre verificabili, dedicano loro pagine intere. Blancpain, il cui fondatore esiste in una riga di registro, gli dedica due frasi. Fra i due estremi della scala di solidità si collocano quindi due marchi che trattano l'elemento allo stesso modo, e la variabile discriminante è un'altra.

Il luogo varia in modo apparentemente irregolare, con Lange al massimo, Patek Philippe alto e Blancpain medio. La spiegazione emerge se si guarda cosa ciascun marchio ha bisogno di sostenere. Lange, che non può rivendicare continuità societaria, dedica due pagine al territorio prima ancora che il marchio esista, perché il luogo dura dove l'impresa non è durata. Blancpain, che avrebbe più bisogno di un ancoraggio, ha due origini geografiche distinte e non può valorizzarne una senza esporre l’altra, quindi trasferisce Villeret dal registro storico a quello merceologico facendone il nome di una collezione.

La risposta alla domanda di ricerca formulata nel paragrafo 3.1 è quindi articolata. Una relazione tra solidità del patrimonio e configurazione narrativa esiste, ma non prende la forma di una variazione uniforme su tutti gli elementi. Prende la forma di un repertorio comune, adottato dal settore in un periodo databile e usato da tutti, sul quale si innestano usi selettivi di

singoli elementi, mobilitati da ciascun marchio in funzione della specifica debolezza che deve coprire. È a questi usi selettivi che è dedicato il paragrafo seguente.

Una precisazione conclusiva riguarda la copertura del materiale. Il confronto per canale, previsto dal paragrafo 3.4, risulta praticabile solo in parte, perché la raccolta sistematica dei contenuti pubblicati sui canali social non è stata possibile per tutti e tre i casi. Le osservazioni relative a questo canale vanno quindi lette come indicazioni qualitative e non come misure comparabili.

4.5 Elementi ricorrenti e strategie compensative

Il paragrafo precedente ha isolato tre elementi che ricorrono in tutti i casi e tre che variano. Resta da capire secondo quale logica variano, e la risposta che emerge dai tre profili è più precisa di quanto ci si potesse attendere. La compensazione funziona in modo mirato. Ciascun marchio mobilita l'elemento specifico che copre il proprio buco specifico, invece di raccontare genericamente di più là dove ha meno.

Lange non può rivendicare continuità d'impresa, perché tra il 1948 e il 1990 nessuna società porta quel nome. Il peso del racconto si sposta allora su altri due elementi della griglia.

Il primo è il luogo, usato qui in modo più esteso che negli altri due casi. Due pagine sono dedicate alla Sassonia e a Glashütte, e coprono anche il periodo in cui in quella valle l'orologeria non esisteva ancora. Una regione non cambia ragione sociale e non viene nazionalizzata, e regge quindi una continuità che sul piano societario non sarebbe sostenibile.

Poi c'è la lotta, dove l'esproprio e i decenni di gestione statale restano dentro la cronologia e servono a spiegare il ritorno del 1990, che senza la perdita precedente non avrebbe nulla da recuperare. La rifondazione si presenta così come la scelta di un discendente più che come il risultato di un'occasione di mercato.

A questi si aggiunge un'operazione minuta ma rivelatrice, la scelta di far cadere la rifondazione il 7 dicembre 1990, centoquarantacinque anni esatti dopo l'apertura dell'officina. Nessun vincolo imponeva quella data. La coincidenza viene prodotta perché serve, ed è la dimostrazione più netta del fatto che la continuità può essere fabbricata anche dove non c'è.

Blancpain ha un problema diverso, perché quello che gli manca è la prova. La rivendicazione del 1735 poggia su una menzione catastale, e nessun racconto può aggiungere qualcosa a un documento del genere. Materiale probatorio però ce n'è, solo che riguarda un'altra data. Il 1953 del Fifty Fathoms ha dalla sua un prodotto reale, persone rintracciabili che ne hanno seguito lo sviluppo e un rapporto di collaudo della marina statunitense che la pagina di collezione riporta per esteso. La data su cui il marchio chiede di essere creduto e quella su cui offre documentazione sono quindi distanti più di due secoli.

La costruzione linguistica della rivendicazione è la seconda strategia di Blancpain, ed è la più raffinata osservata nel campione. La formula del manifesto non dice manifattura ma marchio, non dice fondata ma che la storia risale al 1735, e non aggiunge alcun qualificatore di continuità al superlativo. Ogni scelta lessicale arretra rispetto a ciò che il lettore inferirà comunque. La rivendicazione è letteralmente sostenibile e implicitamente più forte di quanto dichiari, e funziona proprio nello spazio tra le due cose. È un caso di autenticità costruita per presupposizione, che la letteratura sull'invenzione dell'heritage descrive quando osserva che il problema raramente riguarda la falsità dei fatti citati e si concentra piuttosto sulla legittimità del legame dichiarato tra quei fatti e l'impresa di oggi (Brunninge, 2023, pp. 164-165).

La terza strategia è il silenzio, e va contata tra quelle compensative anche se consiste in un'omissione. La sproporzione osservata nel paragrafo 4.4 tra forza della rivendicazione e densità della documentazione è una condizione del racconto più che una sua debolezza. Un marchio che rivendicasse tre secoli di storia e insieme pubblicasse tutto quello che sa del proprio fondatore si troverebbe costretto ad ammettere che non sa quasi nulla. Il silenzio è quindi funzionale, e chi lo pratica sta gestendo la propria base documentaria, non trascurandola.

Patek Philippe permette di verificare la logica per via negativa. Non avendo deficit strutturali da coprire, usa il repertorio senza enfatizzare alcun elemento in particolare, e soprattutto ricorre pochissimo all'unico elemento che gli altri due usano molto. Quando compie un'operazione di omissione, e ne compie almeno una, questa riguarda il presente e non il passato, perché la pagina dedicata al sigillo aziendale non nomina mai il Poinçon de Genève che il marchio ha abbandonato nell'aprile 2009. Anche qui il meccanismo è quello già osservato, cioè l'attenuazione delle parti che non servono al racconto (Brunninge, 2023, p. 157), applicato però a un fatto recente che riguarda una scelta strategica e non una discontinuità storica.

Tre osservazioni generali emergono dal confronto, e vale la pena separarle perché hanno portata diversa.

La prima riguarda la selettività dei silenzi. Ciascun marchio dichiara la discontinuità che non minaccia il proprio argomento portante e tace quella che lo minaccia. Lange racconta esproprio e nazionalizzazione e tace l'acquisizione da parte di Richemont. Blancpain dichiara cinque passaggi di proprietà su dodici tappe di cronologia e tace il periodo in cui il marchio non esisteva. Le omissioni non sono quindi distribuite a caso e non seguono una regola generale del settore, seguono la struttura specifica di ciò che ciascun racconto deve sostenere.

Il rapporto tra rivendicazione e prova è la seconda. Attraverso i tre casi la densità della documentazione risulta inversamente proporzionale alla forza della pretesa. Chi ha più materiale rivendica in modo più sobrio, chi ha meno materiale rivendica in modo più ampio e documenta di meno. È una regolarità che i tre casi mostrano con coerenza e che sarebbe utile verificare su un campione più esteso.

Infine, la terza sta nel repertorio nel suo insieme. Gli elementi che tutti e tre usano non sono proprietà dell'heritage, sono convenzioni di settore con una data di adozione, e il capitolo 2 aveva già mostrato che il racconto del passato è sempre un'operazione selettiva. I dati sull'evoluzione della pubblicità di settore permettono di aggiungere che è anche un'operazione collettiva e recente, formatasi nel decennio successivo alla crisi del quarzo (Raffaelli, 2019). A distinguere i tre casi è quindi il modo in cui ciascuno adatta un repertorio condiviso alla propria specifica situazione documentaria, visto che la scelta di raccontarsi è comune e obbligata.

Una precisazione finale sul piano delle fonti. Le strategie compensative descritte in questo paragrafo sono emerse dal confronto tra i tre profili invece che da uno schema già disponibile in letteratura. È il caso previsto dal paragrafo 3.1, dove l'impianto teorico di partenza viene modificato quando i dati fanno emergere combinazioni che non contemplava (Eisenhardt, 1989). La lettura resta comunque ancorata alle categorie già impiegate nei capitoli precedenti, l'invenzione dell'heritage e l'omissione (Brunninge, 2023), la distinzione tra autenticità iconica e indessicale (Grayson & Martinec, 2004) e la ricostruzione dell'evoluzione comunicativa del settore (Raffaelli, 2019).

Capitolo 5 – Conclusioni

Questo capitolo chiude il lavoro tornando alle domande da cui era partito e mettendo in fila quello che la comparazione dei tre casi ha mostrato. I primi due paragrafi riguardano i risultati e la loro collocazione rispetto alla letteratura discussa nei capitoli 1 e 2. Il terzo prova a ricavarne indicazioni sul piano gestionale. Gli ultimi due dichiarano i limiti della ricerca e indicano in che direzione il disegno potrebbe essere ripreso.

5.1 I risultati della comparazione

La domanda di partenza riguardava il rapporto tra ciò che un marchio è in grado di documentare del proprio passato e ciò che di quel passato racconta. I tre casi sono stati scelti perché occupano punti distanti su quella scala, e il confronto ha restituito alcuni risultati che vale la pena tenere separati.

In primis la direzione della relazione, che non è quella che ci si aspetterebbe. Solidità documentaria e intensità del racconto non crescono insieme. Patek Philippe dispone delle risorse indessicali più forti del campione, con un archivio consultabile, una continuità proprietaria mai interrotta dagli anni Trenta e un museo che espone oggetti reali, eppure la sua comunicazione storica resta sobria e si concede poche costruzioni retoriche. Blancpain, che fonda la propria rivendicazione su una menzione d'archivio isolata, è quello che rivendica di più e documenta di meno, con dodici tappe di cronologia su una pagina sola, una pagina manifesto e un riferimento geografico trasferito dentro il nome di una collezione. Chi ha meno da mostrare tende a dire di più, e questo è il comportamento che il capitolo 4 ha chiamato compensazione.

Il secondo risultato deriva dal funzionamento della griglia narrativa. Applicata ai tre casi, la codifica di Pfannes et al. (2021) restituisce tre elementi che stanno in alto ovunque, la data di fondazione, la tecnologia e, con una sola attenuazione, l'omni-temporalità. Sono il repertorio che un marchio dell'alta orologeria adopera per il fatto di appartenere al settore, non perché disponga di un passato particolarmente robusto. Gli altri tre si distribuiscono in modo irregolare, e ciascun marchio investe dove ha qualcosa da spendere. Lange dedica al fondatore la pagina più documentata del campione e al proprio territorio due pagine intere, mentre Blancpain lascia il fondatore a due righe di cronologia e sposta il peso sulla tecnologia. La griglia, in altre parole,

descrive un insieme di caselle fra cui ciascun marchio sceglie, invece di un profilo da riempire per intero. Quel repertorio, per di più, è una convenzione di settore con una data di adozione precisa. Fino al 1980 nessun annuncio del campione analizzato menzionava l'anno di fondazione, e la quota sale al quarantuno per cento solo dopo il 1992 (Raffaelli, 2019, p. 592), il che colloca l'invarianza osservata nei tre casi dentro una vicenda storica precisa invece che dentro una presunta natura dell'heritage.

La lotta è il terzo risultato, ed è quello che si avvicina di più a una relazione inversa. Patek Philippe, che non ha interruzioni da giustificare, la usa pochissimo e non nomina mai la crisi del quarzo. Lange e Blancpain, che hanno entrambi un buco nella catena, la usano molto. Il dato va letto insieme alla norma del comparto, perché allontanare il quarzo dal racconto è una pratica diffusa in tutta l'orologeria svizzera, nota in letteratura come distanziamento temporale, e nessuno dei dirigenti intervistati per quello studio la nomina spontaneamente (Raffaelli, 2019, p. 590). Il silenzio di Patek Philippe è quindi conformità alla regola, mentre Blancpain fa della stessa crisi un argomento a proprio favore e si colloca apertamente fuori norma. Sono le deviazioni, più della conformità, a dire qualcosa sulle strategie dei singoli marchi.

Sui passaggi di proprietà l'ipotesi iniziale è stata smentita, e la formulazione che l'ha sostituita rende di più. L'aspettativa era che i marchi tendessero a nascondere i cambi di proprietà, perché indeboliscono l'idea di continuità. Blancpain li dichiara invece senza reticenze, e cinque delle dodici tappe della sua cronologia riguardano assetti proprietari. Lange al contrario racconta esproprio e nazionalizzazione ma non nomina mai il gruppo che lo controlla oggi. La differenza non sta nella disponibilità a dichiarare, sta in quali discontinuità ciascun racconto può assorbire. Per Lange la rifondazione del 1990 vale come gesto voluto da un discendente, e un proprietario finanziario in quella storia non ci entra. L'esproprio invece ha un posto, perché dice che cosa era stato tolto alla famiglia e rende comprensibile il ritorno.

L'ultimo risultato riguarda il modo in cui la rivendicazione più fragile viene protetta. Blancpain non afferma da nessuna parte di aver prodotto orologi senza interruzioni dal 1735, lo lascia intendere accostando la data al resto del racconto. Lo stesso vale per il fondatore, al quale sono dedicate due righe che non danno la data di nascita, non dicono il mestiere precedente e non riproducono il documento su cui tutto poggia. Dove la fonte è una sola menzione catastale, ogni dettaglio in più andrebbe inventato oppure obbligherebbe a dire quanto è sottile la base di partenza, e tacere resta la scelta più conveniente. Una dichiarazione esplicita

si può controllare, un sottinteso molto meno, e chi lo raccoglie tende ad attribuirlo a se stesso invece che al marchio.

5.2 Contributi teorici

Il lavoro si colloca dentro un filone consolidato e prova ad aggiungere qualcosa su tre punti.

Come primo elemento abbiamo l'heritage quotient di Urde et al. (2007). Lo strumento serve a stabilire se un marchio possieda o meno un heritage attivabile, e in questo assolve bene il proprio compito. Non dice però che cosa faccia un marchio quando uno degli elementi manca. Dal confronto fra i tre casi emerge che gli elementi si comportano in parte come vasi comunicanti, perché una dimensione debole viene compensata da un investimento più forte su un'altra. Blancpain ne è l'esempio più chiaro, con una rivendicazione tecnica insistita, quarantatré calibri in poco più di un decennio, che copre la povertà documentaria sulle persone e sposta il terreno della credibilità dal passato al presente.

Il secondo contributo si basa sulla distinzione tra autenticità iconica e indessicale (Grayson & Martinec, 2004). Nei tre casi le due forme non convivono semplicemente, perché il passaggio dall'una all'altra segue una direzione prevedibile. Dove gli indici materiali esistono il marchio li mostra e la retorica resta sobria, mentre in loro assenza il peso si sposta sulla somiglianza, sulle riedizioni e sul nome di una collezione che conserva il toponimo delle origini. Lange sta in mezzo ed è per questo il caso più istruttivo, dato che il luogo e il cognome sono indici reali mentre l'impresa è giuridicamente nuova, e il racconto lavora per saldare i due piani.

L’ultimo contributo è di metodo e a che fare con l'uso delle omissioni come dato. La griglia di codifica registra quello che un sito contiene, mentre mettere la cronologia pubblicata accanto alla ricostruzione storica fa emergere quello che non c'è, e nel caso Blancpain è la parte più informativa. Il nome Rayville, sotto il quale la società ha operato per mezzo secolo, non compare in nessuna delle dodici tappe, e fra il 1961 e il 1982 la cronologia è muta. Entrambe le assenze cadono nei punti in cui la continuità si sarebbe vista interrompersi, e questo suggerisce di trattare l'assenza come un elemento codificabile invece che come una semplice lacuna, accorgimento riutilizzabile in ricerche analoghe.

5.3 Implicazioni manageriali

Dal lavoro si ricavano alcune indicazioni per chi gestisce marchi con una componente storica. La prima indicazione è che l'heritage va mantenuto prima ancora che comunicato. Un archivio ordinato, i registri di produzione, la possibilità di certificare un singolo esemplare sono risorse che costano e che non producono un ritorno immediato, però costituiscono il solo materiale che permette di reggere una rivendicazione quando qualcuno la verifica. Patek Philippe può permettersi un racconto asciutto perché ha alle spalle un apparato documentario che parla da solo, e il sigillo che impegna la manifattura a mantenere in efficienza tutti gli orologi prodotti dal 1839 funziona perché quella catena documentaria esiste davvero.

C'è poi il rischio delle rivendicazioni che non si possono verificare. Il meccanismo regge finché nessuno controlla, ma il pubblico dell'alta orologeria è competente. La stampa specializzata accede agli archivi, e nelle discussioni fra collezionisti capita con regolarità che una questione data per chiusa venga riaperta. Una rivendicazione di anzianità senza documenti alle spalle produce un vantaggio immediato e un rischio che si accumula, e quando qualcuno la mette alla prova a rimetterci è la credibilità dell'intero racconto, non soltanto quella data.

Per i marchi che hanno subito un’interruzione vale qualcosa di diverso. Il caso Lange mostra che una discontinuità può essere raccontata senza danno, a patto che le venga assegnato un ruolo nella storia. L'esproprio del 1948 non viene nascosto perché serve, dato che senza la perdita non ci sarebbe il ritorno. La lezione per un marchio riportato in attività sta nel costruire attorno alla frattura una funzione narrativa che la renda necessaria.

Vale infine la pena osservare che non tutti gli elementi del racconto devono essere forti. I tre casi hanno profili molto diversi e nessuno dei tre copre bene l'intera griglia. Concentrare le risorse dove si ha qualcosa da mostrare, e lasciare in secondo piano il resto, sembra una scelta più efficace del tentativo di presidiare ogni dimensione.

5.4 Limiti della ricerca

Il disegno adottato comporta alcuni limiti che conviene dichiarare.

La ricerca si basa su tre casi e non consente generalizzazioni statistiche. Quello che permette è una generalizzazione analitica, nel senso che i risultati valgono come estensione di

un quadro teorico e non come stima di una frequenza (Yin, 2018). Marchi con caratteristiche diverse da quelle dei tre studiati potrebbero comportarsi in modi che questo lavoro non prevede.

Il materiale analizzato è costituito da quello che i marchi pubblicano, confrontato con la ricostruzione storica disponibile in letteratura. Non c'è stato accesso agli archivi interni né a chi prende le decisioni di comunicazione, e questo impedisce di stabilire se le omissioni rilevate siano deliberate oppure il risultato di scelte redazionali senza intenzione strategica. La rilevazione registra un effetto e non un'intenzione, e su questo conviene non spingersi oltre quello che le fonti permettono.

C'è poi un limite temporale. I siti sono stati consultati in un arco di tempo ristretto e cambiano di continuo, quindi quanto descritto nel capitolo 4 vale per il periodo in cui la rilevazione è stata fatta. Lo stesso riguarda i canali social, dove la raccolta non è stata sistematica per tutti e tre i casi e le osservazioni valgono come indicazioni qualitative più che come misure confrontabili.

Resta fuori, infine, tutto il lato di chi riceve. Non sappiamo se i consumatori distinguano una prova documentale da una suggestione, e nemmeno se attribuiscano valore diverso a un archivio consultabile e a una riedizione. La compensazione descritta nel capitolo 4 è un comportamento dei marchi, e se funzioni davvero è una domanda che questo disegno non può affrontare.

5.5 Direzioni per la ricerca futura

L'ampiezza del campione è il primo sviluppo possibile. Tre casi fra Svizzera e Germania coprono una parte limitata del fenomeno, e allargare l'analisi a marchi giapponesi o a manifatture rinate fuori dall'Europa direbbe quanto delle strategie osservate dipende dal contesto nazionale e quanto appartiene invece a un repertorio comune all'alta orologeria.

Una seconda direzione consiste nel rendere diacronica la rilevazione. Le pagine storiche dei marchi sono archiviate da anni dai servizi di conservazione del web, e ricostruire come una stessa cronologia è stata riscritta nell'arco di vent'anni permetterebbe di osservare la costruzione del racconto mentre accade. Una rilevazione fatta in un solo momento non può cogliere le revisioni, gli spostamenti di data e le formule ritirate.

Resta poi aperto tutto il versante della ricezione. Un disegno sperimentale che esponga i consumatori a versioni diverse dello stesso racconto, una appoggiata a prove documentali e una costruita per somiglianza, direbbe se la distinzione tra autenticità indessicale e iconica produca effetti misurabili sulla disponibilità a pagare o sulla fiducia nel marchio.

Un'ultima possibilità sta nell'accesso diretto alle imprese. Interviste a chi gestisce gli archivi e a chi decide la comunicazione storica consentirebbero di affrontare la domanda che questo lavoro ha dovuto lasciare in sospeso, cioè se le assenze rilevate siano frutto di una strategia o di una sedimentazione non governata.

Il confronto tra i tre casi lascia comunque un punto fermo. La storia che un marchio racconta e quella che può documentare sono due oggetti distinti, e nei tre profili esaminati è proprio la distanza fra i due ad aver restituito i dati più informativi, dalle omissioni della cronologia Blancpain al nome del gruppo che non compare nell'area storica di Lange.

Bibliografia

A. Lange & Söhne. (s.d.-a). A. Lange & Söhne is reborn. https://www.alange-soehne.com/us-en/manufacture/heritage/a-lange-sohne-is-reborn

A. Lange & Söhne. (s.d.-b). Ferdinand Adolph Lange early years. https://www.alange-soehne.com/us-en/manufacture/heritage/ferdinand-adolph-lange-early-years

A. Lange & Söhne. (s.d.-c). LANGE 1. https://www.alange-soehne.com/eu-en/timepieces/lange-1/lange-1

A. Lange & Söhne. (s.d.-d). Manufacture. https://www.alange-soehne.com/eu-en/manufacture

A. Lange & Söhne. (s.d.-e). Richard and Emil Lange – rise and global renown. https://www.alange-soehne.com/us-en/manufacture/heritage/richard-and-emil-lange

A. Lange & Söhne. (s.d.-f). Saxony under Augustus the Strong. https://www.alange-soehne.com/us-en/manufacture/heritage/saxony-under-augustus-the-strong

Audemars Piguet. (s.d.). Musée Atelier Audemars Piguet. https://museeatelier.audemarspiguet.com/en/home

Balmer, J. M. T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing, 45*(9/10), 1380–1398. https://doi.org/10.1108/03090561111151817

Balmer, J. M. T. (2023). Design, corporate brand design, and corporate heritage brand design: what are they? what of them? Journal of Brand Management, 30, 97–115. https://doi.org/10.1057/s41262-023-00314-z

Balmer, J. M. T., & Burghausen, M. (2019). Marketing, the past and corporate heritage. *Marketing Theory, 19*(2), 217–227. https://doi.org/10.1177/1470593118790636

Beverland, M. B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies, 42*(5), 1003–1029. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00530.x

Beverland, M. B. (2009). *Building brand authenticity: 7 habits of iconic brands*. Palgrave Macmillan**.** https://doi.org/10.1057/9780230250802

Blancpain. (s.d.-a). Fifty Fathoms. https://www.blancpain.com/it/collezioni/collezione-fifty-fathoms

Blancpain. (s.d.-b). History. https://www.blancpain.com/en/brand/history

Blancpain. (s.d.-c). Innovation is our tradition. https://www.blancpain.com/en/brand/innovation-our-tradition

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry, J. F., Jr. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing, 67*(3), 19–33. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.19.18657

Brunninge, O. (2023). Invented corporate heritage brands. *Journal of Brand Management, 30*, 157–169. https://doi.org/10.1057/s41262-022-00304-7

Brunninge, O., & Hartmann, B. J. (2019). Inventing a past: Corporate heritage as dialectical relationships of past and present. *Marketing Theory, 19*(2), 229–234. https://doi.org/10.1177/1470593118790625

Burghausen, M. (2024). Corporate heritage. In K. Podnar (Ed.), *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication* (pp. 89–96). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802200874

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, 67*(11), 2311–2323. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.019

Butcher, J., & Pecot, F. (2022). Visually communicating brand heritage on social media: champagne on Instagram. Journal of Product & Brand Management, 31(4), 654–670. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2021-3334

Carvajal Pérez, D., Le Masson, P., Weil, B., Araud, A., & Chaperon, V. (2020). Creative heritage: Overcoming tensions between innovation and tradition in the luxury industry. *Creativity and Innovation Management, 29*(S1), 140–151. https://doi.org/10.1111/caim.12378

Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T., & Zanni, L. (2020). Managing founder-based brand identity during succession. *Journal of Brand Management, 27*(1), 1–14. https://doi.org/10.1057/s41262-019-00161-x

Chaney, D., Pulh, M., & Mencarelli, R. (2018). When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands. Journal of Business Research, 85, 452–458. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.023

Cooper, H., Merrilees, B., & Miller, D. (2021). The corporate heritage brand paradox: Managing the tension between continuity and change in luxury brands. *Australasian Marketing Journal, 29*(4), 320–328. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.08.003

Ćwiklicki, M., & Pilch, K. (2018). Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc. *Studia Ekonomiczne, 376*, 23–35.

Dallabona, A. (2014). Narratives of Italian craftsmanship and the luxury fashion industry: Representations of Italianicity in discourses of production. In J. H. Hancock II, G. Muratovski, V. Manlow, & A. Peirson-Smith (Eds.), *Global Fashion Brands: Style, Luxury and History* (pp. 215–228). Intellect. https://doi.org/10.1386/gfb.1.1.215_1

Dalpiaz, E., Tracey, P., & Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: The case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(6), 1375–1394. https://doi.org/10.1111/etap.12129

Dass, M., Kohli, C., Kumar, P., & Thomas, S. (2014). A study of the antecedents of slogan liking. *Journal of Business Research, 67*(12), 2504–2511. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.004

Dion, D., & Borraz, S. (2015). Managing heritage brands: A study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry. Journal of Retailing and Consumer Services, 22, 77–84. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.005

Dion, D., & Mazzalovo, G. (2016). Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage. *Journal of Business Research, 69*(12), 5894–5900. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.105

Donzé, P.-Y. (2014). *A business history of the Swatch Group: The rebirth of Swiss watchmaking and the globalization of the luxury industry*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137389084

Donzé, P.-Y., & Guhl, H. (2026). *Luxury brand management and heritage revival: Case studies from the Swiss watch industry*. Bloomsbury Visual Arts. https://doi.org/10.5040/9781350545366

Dunn, K. (2024). Consumer scepticism. In K. Podnar (Ed.), *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication* (pp. 507–513). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802200874

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology, 14*(1–2), 168–180. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19

Goodrick, D. (2014). *Comparative case studies* (Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 9). UNICEF Office of Research.

Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research, 31*(2), 296–312. https://doi.org/10.1086/422109

Høvring, C. M., & Andersen, S. E. (2024). Corporate hypocrisy. In K. Podnar (Ed.), *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication* (pp. 224–229). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802200874

Hudson, B. T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing, 45*(9/10), 1538–1556. https://doi.org/10.1108/03090561111151880

Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

Mérai, D., & Kulikov, V. (2026). The uses of corporate heritage: A critical approach. *Heritage & Society, 19*(1), 313–330. https://doi.org/10.1080/2159032X.2024.2361389

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research, 67*(6), 1090–1098. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001

Nissley, N., & Casey, A. (2002). The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. British Journal of Management, 13(S2), S35–S45. https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4

Patek Philippe. (s.d.-a). Advanced research. https://www.patek.com/en/manufacture/a-tradition-of-innovation/advanced-research

Patek Philippe. (s.d.-b). Anchored in Geneva and Switzerland. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/anchored-in-geneva-and-switzerland

Patek Philippe. (s.d.-c). Our values. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence

Patek Philippe. (s.d.-d). Patek Philippe Museum. https://www.patek.com/en/museum/the-patek-philippe-museum

Patek Philippe. (s.d.-e). The Calatrava cross. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/the-calatrava-cross

Patek Philippe. (s.d.-f). The founders. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/the-founders

Patek Philippe. (s.d.-g). The Generations campaign. https://www.patek.com/en/manufacture/inside-patek-philippe/the-generations-campaign

Patek Philippe. (s.d.-h). The Patek Philippe Seal. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/the-patek-philippe-seal

Patek Philippe. (s.d.-i). The Stern family. https://www.patek.com/en/manufacture/a-story-of-independence/the-stern-family

Pecot, F., Celhay, F., Kacha, M., & Lombard, G. (2022). Expressions of the past: A practice-based approach of brand longevity visual translation in advertising. Journal of Business Research, 150, 121–133. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.017

Pecot, F., Merchant, A., Valette-Florence, P., & De Barnier, V. (2018). Cognitive outcomes of brand heritage: A signaling perspective. *Journal of Business Research, 85*, 304–316. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.016

Pfannes, C., Meyer, C., Orth, U. R., & Rose, G. M. (2021). Brand narratives: Content and consequences among heritage brands. *Psychology & Marketing, 38*(11), 1867–1880. https://doi.org/10.1002/mar.21543

Philippe, D., Debenedetti, A., & Chaney, D. (2022). How brands mobilize status, reputation, and legitimacy cues to signal their social standing: The case of luxury watchmaking. *Marketing Theory, 22*(3), 333–358. https://doi.org/10.1177/14705931221089327

Raffaelli, R. (2019). Technology reemergence: Creating new value for old technologies in Swiss mechanical watchmaking, 1970–2008. Administrative Science Quarterly, 64(3), 576–618. https://doi.org/10.1177/0001839218778505

Richemont. (2000, 8 dicembre). *Acquisition of Les Manufactures Horlogères SA completed* [Comunicato stampa]. https://www.richemont.com/news-media/press-releases-news/acquisition-of-les-manufactures-horlogeres-sa-completed/

Rindell, A., & Pinto Santos, F. (2021). What makes a corporate heritage brand authentic for consumers? A semiotic approach. *Journal of Brand Management, 28*(5), 545–558. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00243-9

Riviezzo, A., Garofano, A., & Napolitano, M. R. (2021). *Corporate heritage marketing: Using the past as a strategic asset*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003167259

Suddaby, R., Foster, W. M., & Trank, C. Q. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.), *The globalization of strategy research* (Advances in Strategic Management, Vol. 27). Emerald. https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027009

Tarquini, A., Mühlbacher, H., & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship – a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management, 38*(13–14), 1307–1338. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2064899

Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2006). Heritage tourism in the 21st century: Valued traditions and new perspectives. *Journal of Heritage Tourism, 1*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/17438730608668462

Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management, 15*(1), 4–19. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106

Volpert, J., & Michel, G. (2022). Brand resurrections: How past and present narrations impact consumer reactions towards resurrected utilitarian brands. *Journal of Business Research, 153*, 479–493. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.016

Wang, D., & Yamashita, Y. (2018). The luxury watches as double-storied symbol system: Brand historicity in ahistorical China. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management, 52*(1), 7–20. https://doi.org/10.15057/30132

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zanola, E., Stachel, C., & Greco, S. (2025). Leveraging heritage argumentation strategies in luxury fashion brands' storytelling. In *Fashion Communication in the Digital Age* (pp. 53–67). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99481-4_5

Zheng, L., & Zhu, Y. (2026). Visualizing brand longevity: How logo concreteness shapes consumer perceptions of brand age. Journal of Retailing and Consumer Services, 88, articolo 104495. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104495