

# Trasmettere le emozioni dell'impresa andando oltre lo storytelling

Francesco Donato Perillo

*Raccontare la nascita e lo sviluppo della propria azienda è per molti imprenditori motivo di orgoglio. Riuscire però a condividere con il pubblico i valori e le profonde emozioni ch'essa trasmette, senza tediare chi ascolta, può risultare un'ardua impresa. Così Elmeco, nota azienda napoletana, si è affidata alla penna di un autore in grado di narrare le aziende in modo 'epico'. Scopriremo pertanto che, come in una fiaba, un piccolo laboratorio si è trasformato in un'importante società...*



Docente di Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa. Docente a contratto di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi Federico II di Napoli, Ricercatore Senior puntOrg international research network e Formatore manageriale presso Luiss Business School, Roma. Collabora da anni a questa rivista con la rubrica *Impresa imperfetta*.

*Sono nato in via San Liborio, nei quartieri spagnoli. Un vicolo diritto come un binario, dove i basoli di pura pietra lavica del Vesuvio, sotto il sole o bagnati dalla pioggia, riflettono una stretta striscia di cielo.*

*Troppo stretta per farci respirare. Al numero 81. Era il basso dov'era cresciuta mia nonna, poi ceduto a mio padre Michele Marturano, il più grande dei suoi tre figli. Non ho mai saputo chi fosse davvero mio nonno, ma quando Domenico Soriano, che nonna sposò quando io e i miei fratelli eravamo piccoli, veniva a trovarci la domenica con un generoso pacco di pastarelle in mano, gli facevamo festa e lo acclamavamo gridando "il nonno, il nonno!". Sì, sono il primo nipote di Filomena Marturano, Ciro.*

Ciro, futuro barista, è l'immaginaria voce narrante della storia di questa azienda, nata in un vicolo dei quartieri spagnoli di Napoli. In un locale angusto, buio, proprio di fronte al 'basso' su cui una lapide sbiadita commemora la presunta abitazione di Filomena Marturano, l'eroina del capolavoro teatrale scritto da Eduardo De Filippo. Lì, alla fine degli Anni 40, Umberto Cortese, ufficiale di macchina rientrato dalla guerra, si rimbocca le maniche per creare lavoro ai suoi tre ragazzi.

Immaginate la miseria di quella città cantata da E. A. Mario (Giovanni Ermete Gaeta) ed Edoardo Nicolardi nella *Tammurriata nera* e descritta a tinte fosche da Curzio Malaparte ne *La pelle*, un libro maledetto, una 'fiction basata sui fatti', che poi è la stessa formula con cui ho narrato la storia di Elmeco. Ma immaginate anche la voglia di riscatto, la fiducia nel futuro, la volontà di ricostruire: fattori vitali, volano di energia della cui carenza oggi soffre gravemente il nostro Paese. Una storia d'azienda è sempre epica.

Può sembrare una storia piccola, minore, di nicchia, ma sono proprio queste storie a offrire la feritoia attraverso cui lo sguardo si allarga per cogliere motivazioni, valori, modi di essere, che racchiudono il segreto –universale– per uscire dall'ordinario e ricercare la grandezza.



In fondo, come da secoli dice il filosofo Lao Tzu, “un lungo viaggio comincia sempre da un piccolo passo, da un primo mattone una grande opera”. Quante aziende, e non solo quella di Steve Jobs, sono nate in un garage? La Elmeco è nata in quel laboratorio in cui si smanettava fino a notte per riparare le macchine da caffè dei bar. Quelle carrozzate di acciaio e smaltate di rosso fiammante, con le leve per dare la pressione del vapore. Il bar, in quegli anni, assunse una funzione davvero simbolica: era il segno della ripresa della vita civile, un luogo di incontro e di pause, di scambio di opinioni e di battute, la cifra di un quotidiano che riprendeva a scorrere in una rinnovata normalità. E a Napoli i bar si moltiplicarono, fornendo al laboratorio dei Cortese la linfa del lavoro. La svolta avvenne un giorno del 1961. Come succede in amore: nulla è pianificato, qualcosa arriva all'improvviso, bisogna solo saper intercettare. E Salvatore, il figlio di Umberto più dotato di passione e talento per quelle macchine di cui conosceva ogni segreto, intercettò il segnale debole, ma gravido di futuro, il giorno in cui, per l'urgente riparazione di una macchina, entrò nel Caffè Mexico di Jor Passalacqua (divenuto poi imprenditore della nota omonima marca di caffè).

*“Te la sei meritata una granita, Salvatore!”  
gli disse Jor mettendogli una mano sulla spalla e  
accompagnandolo sotto braccio verso il banco.*

*“La prendo sempre volentieri signor Passalacqua,  
la vostra è speciale”.*

*Davanti al banco, mentre il barman grattava la granita,  
Jor aggrottò le ciglia e lo fissò dritto negli occhi:*

*“Senti un po’”, gli disse, “qui la richiesta di granita è  
incessante, ma i tempi di lavorazione a mano sono lunghi  
e distolgono i barman dal lavoro al banco, che come  
vedi qui è frenetico. E poi grattare il ghiaccio, metterci  
zucchero, caffè o sciroppo... ci sono anche problemi  
igienici e di continua pulizia”.*

*Si accasciò un attimo a pensare, curvo con il gomito sul  
banco di marmo e il pugno appoggiato sotto il mento. La  
granita brillava davanti agli occhi di Salvatore, ma lui  
non osava prenderla, aspettava che Jor riprendesse il filo.*

*Poi d'un tratto quello esplose, agitando le mani giunte  
davanti al petto: “Ma possibile mai che non ci sta una  
benedetta macchina che la granita la può fare da sola?*

*Perché non ti fai venire un'idea, tu sei bravo!”*

*“Eh già signor Passalacqua, questa macchina  
bisognerebbe proprio farla!”*

È sempre emozionante ricostruire il momento genetico di una storia d'impresa, trovare il capo del gomito da cui, pur tra nodi e strappi, si sarebbe svolta l'impresa. Da lì, nella testa rimuginante di Salvatore Cortese, sarebbe nato il 'granitore'. Potenza della serendipità.



Via San Liborio a Napoli

Non sapevo neppure cosa fosse un granitore e non avevo mai udito quest'espressione. Ma anche un libro è un'impresa e ha il suo momento genetico.

Quel momento è arrivato quando, su invito di un amico del cuore, il professore Luigi Maria Sicca<sup>1</sup>, che aveva condiviso con gli studenti dei suoi corsi e con Umberto Cortese numerose riflessioni, ho conosciuto il figlio del fondatore di Elmeco, ora Direttore Generale dell'azienda. La sintonia fu immediata, alimentata dalla comune passione per il mare, le barche e, soprattutto, i viaggi.

“Vorrei fare un libro per celebrare la mia azienda”, ci disse con aria seria. E cominciò a dipanare il filo di quella storia. Allora appresi che il granitore è quella macchina che fa bella mostra di sé sui banconi dei bar, con la forma di un grazioso tempietto, che produce le granite, mostrando dietro una cupola trasparente l'invitante prodotto mentre è in lavorazione. Il Royal, ideato e realizzato in modo artigianale dal papà dell'uomo che avevo davanti, è stata la prima macchina della granita al mondo, nell'epoca in cui veniva ancora prodotta con blocchi di ghiaccio per fare la famosa 'grattata'. Ascoltare quel racconto era un po' rivivere gli anni incantati della mia infanzia. Ricordavo perfettamente le potenti Faema rosse e cromate come le Alfa Romeo,

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo all'Università Federico II di Napoli.



manovrate da esperti e cortesi baristi con la bustina bianca sul capo e le cravattine nere a farfalla. Ricordavo pure quelle macchine con la granita di caffè a vista che girava incessantemente nella cupola di vetro.

Ora avevano un nome e una storia. Una storia che ci conduce oggi a un'azienda che con la qualità dei suoi prodotti e grazie alla passione per il viaggio di Umberto, esporta in mezzo mondo, gode di importanti collaborazioni internazionali e ha aperto una seconda sede negli Stati Uniti. Non senza aver attraversato tempeste: la perdita del brevetto, le incomprensioni tra fratelli, la chiusura di credito delle banche, le divergenze di gestione nel passaggio generazionale, l'uragano Katrina che nel 2005 distrusse la sede di New Orleans appena realizzata.

Ecco la dimensione epica dell'impresa che sovrasta quella meramente economica e gestionale: un libro di storia aziendale deve poterla cogliere in tutta la sua carica emozionale e restituirla ai lettori come una testimonianza viva, parlante, di decisive doti umane. Lo storytelling, prima ancora di essere uno strumento di marketing per veicolare il proprio brand, è romanzo di formazione. Perché è da storie piccole come questa e non nelle aule (e forse neppure nelle grandi storie) che si apprendono le competenze organizzative: qui c'è leadership, creatività, gestione del conflitto, team working, resilienza. Dal vicolo ci si allarga al mondo, anche come metafora dell'apprendimento.

### L'impostazione metodologica

PuntOrg international research network, una rete di ricerca diretta dal professor Luigi Maria Sicca –formata da accademici, imprenditori, manager e professionisti che, pur partendo da vertici diversi, riconoscono nell'impresa il principale regolatore dei processi di creazione di valore– che ha dato un impulso decisivo a questa intuizione.

Se è vero –come scrive Sicca nel denso e stimolante saggio introduttivo al libro<sup>2</sup>– che per capirne di aziende, non disponiamo più di ricette esclusive, se è vero che “il fallimento della *one best way* non riguarda solo i modi di produzione (industriale e/o di servizi), ma anche i processi di costruzione del pensiero, è allora vero che il pluralismo metodologico e l'eterogenea varietà di lenti ci offrono una prospettiva per interpretare la complessità e il cambiamento”.

C'è perciò una visione epistemologica (a monte di un approccio umanistico al management, troppo spesso sbandierato seguendo mode effimere) portata avanti invece da Sicca e PuntOrg international research network, a supportare l'originale impostazione di questo



Il laboratorio Cortese

testo. Con Luigi Maria ci siamo detti: proviamo a mettere insieme due letture della storia di questa impresa. Quella epica e quella di un vero e proprio *case study*, per una lucida diagnosi organizzativa sugli aspetti emergenti nello storytelling. Due facce per leggere lo stesso racconto. Due chiavi interpretative. E dall'intreccio di due metodologie lasciamo al lettore una sua terza interpretazione, il compito di “interpretare le interpretazioni”, come dice l'antropologo Clifford Geertz<sup>3</sup>. Era questo un punto di fuga ampiamente condiviso negli anni, nella realizzazione di un'opera, *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*<sup>4</sup>, oramai giunta alla quarta edizione e di cui è in preparazione la quinta: un lavoro che ci ha consentito di consolidare significati, senso, visioni dell'azione organizzativa, fino a mettere in campo un vero e proprio modello di narrazione condiviso, iniziato con Elmeco e in corso di prosecuzione con altre eccellenze imprenditoriali. Da riconoscere e rispettare (e narrare) ciascuna con le proprie specificità, peculiarità, irripetibilità.

Su questo abbrivio, Davide Bizjak, valente ricercatore di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università Federico II e attivo in seno a PuntOrg, nella seconda sezione del libro ha indagato sulle fonti del vantaggio competitivo nel caso di quest'azienda. Attraverso l'intervista e l'esame del contesto manifatturiero del Mezzogiorno, Davide ha approfondito poi il tema dell'internazionalizzazione, per comprenderne le ragioni, le spinte, le modalità in cui si è espressa nel

<sup>2</sup> Sicca L. M. (2019), *Sgrunt. Università e impresa, oltre la dimensione retorica del linguaggio: manageriale e accademico*, in Perillo F. D. (2019) *L'impresa nello zaino. La elmeco da Vico San Liborio al mondo*, Editoriale Scientifica, Napoli.

<sup>3</sup> Geertz C. (1973), *Interpretazione di culture*, Il mulino, Bologna.

<sup>4</sup> Sicca L. M. (2019), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Egea, Milano.



tempo; ha colto la forza di un prodotto nel suo essere *first mover* sul mercato, ma anche fortemente connesso all'identità dell'impresa: un prodotto originale che affonda la sua origine nel quotidiano di quella bottega degli esordi e nelle caratteristiche dell'attività di manutenzione delle macchine da bar.

Dalle interviste a Umberto Cortese, condotte sempre insieme con le nostre due diverse lenti, è emerso in modo evidente che la spinta all'internazionalizzazione ha avuto impulso nel passaggio generazionale tra un padre perfezionista, geniale ideatore, e un figlio maturato nell'era della globalizzazione e dell'informatizzazione, aperto alla voglia di conoscere il mondo e le persone. Portare in giro nelle fiere internazionali il prodotto del padre ha significato farlo evolvere e fruttificare.

Se servisse una conferma di questa caratteristica dell'imprenditore, penso alla sua richiesta di promuovere anche l'edizione in lingua inglese di questo libro<sup>5</sup> (con la partecipazione di Amelia Rosa Tundo, nella duplice veste di autrice e traduttrice) per diffonderlo nel mondo, attraverso la sede di Charlotte. Un'impresa non semplice, che ha attraversato la cruna del gesto del tradurre (che per definizione è anche tradimento, come lo stesso Sicca ricorda nel saggio introduttivo, evocando le lezioni di Umberto Eco) da una lingua densa di *nuance* come il napoletano, all'inglese, senza perdere il pluralismo semantico proprio del nostro mondo, non retorico, originale e teoricamente saldo di fare autentico e corretto storytelling.

### Oltre lo storytelling

Di libri di storie d'azienda ve ne sono molti. Sono libri patinati, con belle fotografie di prodotti, opifici, macchinari, facce sorridenti di tecnici e operai lindi e pinti. Libri con una funzione autocelebrativa, più simili a un catalogo promozionale che a un'opera narrativa. Libri-strumenti di marketing per veicolare il brand e l'affidabilità di un prodotto certificato da una tradizione, da una storia. Ma questa si limita a una sterile cronologia di fatti e di eventi, una successione di tappe, una sorta di curriculum aziendale in formato 'pagina da visita', non una biografia.

Vi siete mai domandati chi leggerebbe questi libri? Certo, può essere piacevole tenerne sul tavolo la bella confezione e sfogliarne le pagine. Ma se lo scopo dell'azienda è catturare e fidelizzare suoi potenziali clienti, nonché trasmettere il proprio valore a ogni suo stakeholder (dipendenti *in primis*), l'obiettivo non è raggiunto. Noia e disinteresse allontaneranno il lettore, non ne capteranno l'attenzione né la memoria e l'investimento non produrrà valore aggiunto.

Libri privi di un'anima. Perché riflettono l'inconscio



*Il Royal, 1961*

presupposto mentale, l'idea che l'azienda sia un congegno meccanico, una grande macchina. Se però ammettiamo che "l'impresa, à la Senge, è un essere vivente al pari dell'individuo, allora essa può raccontare la propria storia, riscoprire i propri valori fondanti e promuoversi", come scrive Sicca<sup>6</sup>.

In questa riflessione risiede esattamente il senso di una vera narrazione d'impresa. Quale imprenditore non vorrebbe trasmettere il messaggio che la sua azienda è un essere vivente? Capace perciò di vita e di miglioramento continuo? E allora bisogna saperla narrare, trasformando un argomento di per sé noioso e distante dal lettore-cliente in epica, dandogli vita, facendone sentire il battito del cuore, l'unicità del suo modo di essere.

Bisogna fare attenzione: non è questione di tecnica della narrazione. Questa, infatti, è come un ladro che si scopre, suona falso come una campana lesionata. È invece questione di sensibilità, di gusto per le sfumature e per il dettaglio, capacità di cogliere il sentire, il clima, l'invisibile dentro e oltre la cronologia dei fatti. Della storia dei fatti e delle tappe della vita di un'impresa bisogna perciò saperne fare un romanzo. In fondo ogni narrazione avvincente è un po' una fiction basata su fatti veri: è questo che consente di tessere

<sup>5</sup> Perillo F. D., Bizjak D., Tundo A. R. (2019), *The Company in the backpack. Elmeco's from Vico San Liborio to the World*, Editoriale scientifica, Napoli.

<sup>6</sup> Ivi, pag. 15.



## Elmeco: soluzioni efficienti diffuse in tutto il mondo

Elmeco Srl nasce a Napoli nel 1961 dall'intuizione di Salvatore Cortese, fondatore dell'azienda nonché ideatore della prima macchina per la produzione della granita nel mondo. L'azienda offre soluzioni avanzate per bibite e creme fredde nel settore Horeca.

I macchinari vanno dalla produzione di granite, creme fredde, cocktail base, soft e molto altro. Ha brevettato e sviluppato negli anni un sistema unico per la lavorazione del prodotto che l'ha resa unica nel mercato di riferimento. I suoi prodotti, che conciliano tecnologia e uno sguardo attento alla salvaguardia dell'ambiente, conquistarono dapprima l'Europa e in seguito approdarono ai mercati intercontinentali. Insieme con l'espansione dei canali distributivi nacque la necessità di essere più vicini anche ai clienti oltreoceano, venne così fondata una seconda sede a Charlotte, North Carolina. Il business di Elmeco arrivò nelle Americhe, in Russia e in Giappone, ma non mancarono rapporti con le Filippine, la Turchia, Taiwan e la Malesia. Più che prodotti Elmeco offre soluzioni, differenziate ed efficienti, per soddisfare le svariate esigenze del mercato.

una trama che è l'intreccio tra eventi nello svolgersi del tempo. E di ottenere un ordito, che è il 'contributo dell'eroe' protagonista, del deuteragonista, delle persone che 'fanno l'impresa'.

Ma come si affronta un lavoro di questo tipo? Esso richiede necessariamente un intenso lavoro preparatorio. Innanzitutto per la raccolta delle evidenze documentali (atti, dati, notizie di stampa, fotografie), non sempre facili da reperire negli archivi aziendali, adottando un approccio non dissimile da quello dello storico, se non a volte anche dell'archeologo. E questo di per sé, costituisce già un buon servizio reso al committente.

Ma l'impegno maggiore è profuso nelle interviste a un campione vasto e significativo di persone che hanno fatto la storia dell'azienda –dall'imprenditore, ai capi, alle maestranze– per tirarne fuori aneddoti, sentimenti e percezioni. Il vissuto insomma, sangue e sostanza. Sono questi i mattoncini, apparentemente in ordine sparso, ma poi se ne scoprono le connessioni, con i quali si costruisce una narrazione emozionale, che prende spunto da vicende e personaggi reali, ma è elaborata con dialoghi immaginari. Con un'immaginazione mai manipolativa e sempre tenuta sui binari dei valori e della tradizione dell'azienda.

Avevo già avuto nel 2017 un'esperienza di questo tipo. Con la Barilla, che per celebrare i 50 anni dello stabilimento Voiello di Marcanise (Caserta), grazie alla sensibilità del capo del personale Bruno Fiorenza che tempo addietro aveva letto il mio *Romanzo*

*aziendale*<sup>7</sup>, mi aveva commissionato un libro che ripercorresse con forza evocativa la storia. Ne scaturì *Il grano, il bronzo e loro*<sup>8</sup>.

L'aspetto più soddisfacente in questa esperienza di successo è legato alla scoperta della sorprendente carica motivazionale di questa iniziativa. Il fatto stesso di essere intervistati ha reso operai, pensionati, vecchi e nuovi direttori di stabilimento protagonisti: oggetto di attenzione, di cura, a loro si dedicava tempo, si ascoltava, si riconosceva un valore che andava oltre la prestazione lavorativa.

E successivamente, una volta pubblicato e distribuito il libro, lo si è portato orgogliosamente a casa, donato ai parenti, agli amici, come uno scrigno che contenesse una parte di loro stessi.

Il *romanzo d'azienda*, costruito con la metodologia qui descritta, e rafforzato dall'analisi organizzativa del *case study*, è perciò in grado di agire su un doppio piano di efficacia per l'azienda: all'interno, convogliando il senso di appartenenza dei collaboratori che nella storia si riconoscono; all'esterno, veicolando in modo attrattivo non solo il proprio brand, ma la consistenza delle radici, dei sentimenti e dei valori, in definitiva il capitale intangibile che la rende unica. Se oggi il marketing persegue la strada della *customer experience* per catturare il cliente in una decisione di acquisto, lo storytelling emozionale può superare la mera e strumentale relazione con il cliente-consumatore per attivare, invece, l'esperienza del cliente-lettore che s'identifica con la storia e i suoi protagonisti.



<sup>7</sup> Perillo F. D., Bruja F. (2013), *Romanzo aziendale*, Vertigo, Roma.

<sup>8</sup> Il libro, stampato in 2mila copie, per scelta aziendale non è in commercio. È stato distribuito alle maestranze dello stabilimento e agli stakeholder ed è possibile scaricarlo in pdf dall'archivio storico del sito Barilla all'indirizzo: [archivistoricobarilla.com/wp-content/uploads/2019/01/Marcanise-50-completo.pdf](http://archivistoricobarilla.com/wp-content/uploads/2019/01/Marcanise-50-completo.pdf).