

“C’era una volta...”. Racconti d’imprese storiche della manifattura campana

Received
6th May 2014

Revised
11th July 2014

Accepted
30th June 2015

Angelo Riviezzo - Antonella Garofano - Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano

Abstract

Obiettivo del paper: L'obiettivo del presente lavoro è analizzare il contenuto delle storie di alcune imprese longeve al fine di identificare gli elementi ricorrenti ed esaminare la retorica utilizzata nel ripercorrere le vicende centenarie che le caratterizzano.

Metodologia: La ricerca empirica si basa sull'analisi statistico-lessicale di dodici storie d'impresa manifatturiere appartenenti all'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane “I Centenari”. Le storie, raccontate dalla viva voce dei protagonisti attuali delle imprese, sono state trascritte e il testo analizzato con l'ausilio di un software.

Risultati: L'analisi condotta evidenzia una significativa similarità tra le storie. Tutti i racconti sono costruiti su tre essenziali temi narrativi: le vicende della famiglia; le vicende del business in cui essa è coinvolta; gli elementi in grado di plasmare l'identità della famiglia imprenditoriale.

Limiti della ricerca: Il limite principale dello studio attiene alla numerosità e alle caratteristiche delle imprese coinvolte. Si tratta esclusivamente d'impresa manifatturiere e tutte campane. Inoltre, viene privilegiata l'analisi dei contenuti dei racconti, trascurando altre prospettive, come quella legata alle potenzialità di marketing dei racconti stessi o al coinvolgimento di altri stakeholder.

Implicazioni pratiche: Dal vissuto narrato dalle imprese familiari longeve è possibile trarre spunti preziosi per la valorizzazione della longevità in ottica marketing-oriented.

Originalità del lavoro: La letteratura che utilizza il racconto come strumento di ricerca sulle dinamiche aziendali non si è mai soffermata sull'analisi puntuale degli elementi che accomunano le storie di imprese longeve. Il presente studio costituisce il primo con siffatto obiettivo.

Parole chiave: storie d'impresa; longevità; analisi statistico-lessicale

Purpose of the paper: The main aim of this paper is to analyze the content of the stories of some long-lived companies in order to identify recurring elements and examine the rhetoric used in the narrative.

Methodology: The empirical research is based on the statistical-lexical analysis of twelve stories of manufacturing firms belonging to an association of historical family firms called “I Centenari”. The text of the stories, told by the voice of the entrepreneurs, was analyzed by using a software.

Findings: Our analysis shows a significant similarity between the stories. All the stories are built on three key narrative themes: the story of the family; the story of the business in which it is involved; the elements capable of shaping the identity of the family.

Research limits: *The main limitation of the study relates to the number and characteristics of the firms involved. They are all manufacturing firms and all from the same region. Furthermore, the study focused only on the content of the stories, ignoring other perspectives, such as that related to the marketing potential of the stories themselves or the involvement of other stakeholders.*

Practical implications: *From the experience narrated by long-lived family firms it is possible to draw valuable insights for the enhancement of longevity in a marketing-oriented perspective.*

Originality of the paper: *The literature that uses the story as a tool for researching on organizational dynamics has never focused on the analysis of the precise elements shared by the stories of long-lived firms. The present study is the first with such an objective.*

Key words: stories of companies; longevity; statistical-lexical analysis

1. Introduzione

Negli ultimi anni le imprese longeve hanno attirato l'interesse di studiosi afferenti a diverse discipline, dalla storia alla sociologia, dal management all'economia. Svitati sono gli approcci e le prospettive utilizzate per approfondire il tema della longevità, nell'intento di identificare i fattori in grado di spiegare la capacità delle imprese di sopravvivere nel tempo (Geus, 1997; Giaretta, 2004; O' Hara, 2004; Goto, 2006; Corbetta e Salvato, 2012). In particolare, la cultura organizzativa, la postura strategica e i sentieri di crescita delle imprese longeve sono stati abbondantemente scandagliati dagli studiosi alla ricerca della formula di un successo in grado di perpetuarsi nei decenni, talvolta nei secoli (Parkhe, 1991; Burgelman e Grove, 2007; Stadler, 2007).

Più recentemente, crescente attenzione è stata rivolta all'opportunità di mettere a frutto il valore immateriale racchiuso nella longevità, intesa quale risorsa strategica di fondamentale importanza per l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo da parte delle imprese storiche, custodi di un patrimonio di valori e tradizioni su cui costruire un rapporto di empatia e fiducia con il cliente (Montemaggi e Severino, 2007). In tale prospettiva, assume centrale rilievo la capacità delle imprese longeve di valorizzare le proprie tradizioni e la propria cultura attraverso i diversi strumenti dell'*heritage marketing* (Misiura, 2006), nonché di riscoprire e comunicare il proprio passato tramite lo *storytelling* (Gabriel, 2000; Fontana, 2013). Numerosi studi, infatti, hanno evidenziato i benefici della narrazione quale strumento in grado di rendere più efficace la comunicazione del vissuto dell'impresa, della sua identità, del suo patrimonio storico, favorendo il coinvolgimento del cliente e, più in generale, migliorando la percezione di tutti gli *stakeholder* (Salmon, 2008; Qualizza, 2009). In tal senso, la letteratura evidenzia le diverse forme che lo *storytelling* può assumere, i diversi approcci utilizzabili dalle imprese per sfruttare al meglio le potenzialità della narrazione e i molteplici strumenti e canali comunicazionali adoperabili a tal fine. Minore attenzione, invece, sembra essere stata rivolta dagli studiosi ai contenuti delle storie, ovvero

agli specifici elementi su cui pongono l'enfasi gli imprenditori quando sono chiamati a ripercorrere le tappe che hanno segnato l'evoluzione della propria impresa nel corso del tempo.

Il presente lavoro si pone appunto l'obiettivo di analizzare i contenuti di alcuni racconti di imprese longeve, così come riportati direttamente dagli attuali protagonisti di queste storie di successi duraturi. Nello specifico, la ricerca empirica si basa sull'analisi statistico-lessicale di dodici storie d'impresa manifatturiere appartenenti all'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari". L'analisi, condotta con finalità esclusivamente esplorative e descrittive, ha consentito di evidenziare diversi aspetti caratterizzanti il modo in cui le imprese centenarie si raccontano, il grado d'intensità con cui le stesse svelano la propria identità e i propri valori, nonché il differente peso attribuito agli aspetti emozionali e a quelli razionali nel riscoprire il proprio passato per delineare il proprio futuro.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impresa
storiche della manifattura
campana

2. Analisi della letteratura

Da sempre l'importanza della comunicazione d'impresa è determinante per valorizzare e consolidare identità, reputazione, cultura e clima aziendale. Lo *storytelling*, inteso come l'arte di raccontare storie, è un approccio condiviso da molte discipline e, soprattutto in ambito manageriale e alla luce di studi recenti, appare oggi uno strumento di comunicazione efficace che, facendo leva in modo significativo sulle emozioni, riesce a sedurre, influenzare e sviluppare conoscenza e consapevolezza presso i pubblici di riferimento (Fontana, 2013). Involti e Fontana (2007) sottolineano in proposito come le organizzazioni siano intrise di esperienza narrativa in quanto da sempre si raccontano facendo leva sui valori affettivi. Tali racconti possono assumere la forma di semplici battute dialettiche o di vere e proprie sperimentazioni narrative (Boje, 1995).

Molti sono comunque gli autori impegnati sui temi della narrazione in ambito aziendale. In letteratura lo *storytelling* è ricondotto a tre filoni principali: *organizational storytelling*, *storytelling management e marketing narrativo* (Fontana, 2013).

Il primo riguarda le storie formali e informali costruite a partire dalle esperienze, dal vissuto e dai discorsi emersi all'interno delle organizzazioni (Qualizza, 2009; Boje, 1991). Alla base di questa prospettiva vi è la convinzione che i racconti, gli aneddoti, i miti, i riti e così via siano espressione della cultura aziendale (Qualizza, 2009; Mitroff e Kilmann, 1975). I principali esponenti di tale approccio sono Czarniawska, Boje e Cortese. Czarniawska (1997, 1998, 2000), in particolare, nei suoi scritti propone una ricognizione degli approcci narrativi presenti negli studi organizzativi, individuando tre possibili prospettive: *narrating organizations* (e cioè l'uso della forma narrativa per parlare delle organizzazioni), *collecting stories* (la raccolta di artefatti culturali e racconti) e *organizing as narration* (cioè l'interpretazione dell'organizzazione in chiave narrativa). In questo filone anche Cortese riconosce l'importanza dello *storytelling* organizzativo come strumento per la ricerca sociale, utile soprattutto nell'indagare processi emergenti dalle dinamiche aziendali. In particolare,

l'autore propone una tassonomia di cinque possibili ambiti d'indagine: cultura aziendale, espressività e vissuti latenti, esperienze passate per affrontare problematiche attuali, condivisione di un'identità unitaria, comunicazione di *mobbing* e maltrattamenti (Cortese, 1999). In questo modo lo *storytelling* è utilizzato per spiegare un'organizzazione in chiave narrativa, tenendo in considerazione anche il ruolo degli *stakeholder* che, coinvolti nella "storia" aziendale, contribuiscono ad arricchire il racconto. In quest'ottica la narrazione non è un monologo o una costruzione preconstituita e imm modificabile ma è frutto in divenire della partecipazione di tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda (Caboni *et al.*, 2013; Boje, 1995; Fontana, 2013).

Il secondo filone di ricerca, quello manageriale, interpreta lo *storytelling* come strumento operativo indispensabile per le organizzazioni moderne (Denning, 2004) e per rendere la comunicazione più appassionante e accattivante (Qualizza, 2009). La narrazione è un modo di raccontarsi attraverso un maggior coinvolgimento rispetto alla più tradizionale comunicazione (Salmon, 2008; Fontana, 2013). In questa prospettiva tutto ciò che è prodotto all'interno o all'esterno dell'impresa può essere oggetto di una narrazione: la comunicazione istituzionale, i prodotti, le marche, i valori aziendali, un evento, i comunicati stampa, le campagne pubblicitarie che, in quest'ultimo caso, diventano vere e proprie "fiction" a puntate (Musso, 2005). Il tutto al fine di rappresentare in modo più profondo l'identità aziendale e orientare così l'opinione degli *stakeholder* (Fontana, 2013). A tal proposito, alcuni autori sottolineano l'importanza di usare la storia d'impresa come *framework* in grado di esaltare i valori e la cultura, partendo da una struttura omogenea e largamente condivisa utilizzando i *common starting points* (Van Riel, 2000). In particolar modo, la *corporate story* rappresenta una pietra miliare attraverso la quale costruire l'impalcatura comunicativa, la visione dell'organizzazione e i processi interfunzionali grazie alla coerenza insita nel suo messaggio (Schultz *et al.*, 2000). Tra gli studi volti a comprendere il ruolo dello *storytelling* come strumento di comunicazione efficace dei valori aziendali, alcuni autori hanno voluto esaltare i vantaggi derivati dalla struttura narrativa. Utilizzando, infatti, una trama costruita sui valori si può al meglio consolidare la reputazione dell'impresa e comunicare il significato più profondo dei valori e la sua traduzione in azioni non solo all'esterno ma anche internamente all'impresa (Fog, 2010; Dowling, 2006). Attraverso una simile impostazione i valori parleranno al cuore dei pubblici di riferimento e non più soltanto alla ragione, rafforzeranno la cultura aziendale e guideranno anche le risorse umane interne a comportarsi in modo da sostenere i valori della loro organizzazione (Fog, 2010). Denning (2004), invece, ha una visione pratica dello *storytelling* e si rivolge direttamente ai manager fornendo loro una "cassetta degli attrezzi" per realizzare una comunicazione coinvolgente e soprattutto convincente. In questo caso lo *storytelling* è visto come uno strumento operativo per ottenere obiettivi manageriali ben precisi. In funzione dell'obiettivo che si vuole raggiungere, il manager può adottare la struttura narrativa più adatta allo scopo: *sparking action*, *communicating who you are*, *transmitting values*, *fostering collaboration*, *taming the grapevine*, *sharing knowledge*,

leading people into the future (Denning, 2004). Infine, sempre seguendo una prospettiva operativa, alcuni studi includono lo *storytelling* all'interno di tecniche manageriali finalizzate a sviluppare competenze e comportamenti legati alla *leadership* (Ready, 2002).

Il terzo e ultimo approccio inquadra lo *storytelling* nell'ambito del marketing (Fontana, 2010). Gli studi principali evidenziano in modo particolare il rapporto con il consumatore e il suo sempre maggiore coinvolgimento nei processi d'acquisto (*prosumer*) grazie ad una spettacolarizzazione estrema di prodotti e servizi (Codeluppi, 1995). Il consumatore diventa parte attiva nel processo di acquisto e di consumo del prodotto/marca che non dipende più soltanto dal valore economico e sociale ma anche dalla capacità dell'impresa di instaurare una relazione attiva, attraverso forme di micro-narrazione con il consumatore che si fondi sull'unicità del messaggio (Fontana, 2010; Qualizza, 2012). Proprio in questo filone s'inserisce l'*heritage marketing*, dove trovano collocazione una serie di strumenti, alcuni tipici del marketing, accomunati dalla capacità di riuscire a trasmettere al meglio la cultura ed il patrimonio storico dell'impresa con l'obiettivo di creare un clima di fiducia e di coinvolgimento emotivo (Misiura, 2006; Montemaggi e Severino, 2007). Anche la longevità in questo senso diventa un *asset* e una risorsa attraverso la quale creare fiducia e condivisione, ciò in particolare per le imprese di piccola dimensione dove i meccanismi operativi legati al marketing sono spesso poco formalizzati e destrutturati. Il cliente, infatti, è fidelizzato grazie alla relazione diretta con l'imprenditore che si basa soprattutto su stima e reputazione, le cui radici sono nella storia della famiglia e dell'impresa. Sempre in questa prospettiva, l'utilizzo dello *storytelling* è stato, negli ultimi anni, amplificato anche grazie ai nuovi *media* attraverso i quali è possibile realizzare *corporate storytelling* rivolgendosi a un pubblico sempre più diversificato. Si parla a tal proposito di *corporate digital storytelling* riferendosi, appunto, all'utilizzo di strumenti digitali (*blog, social network, siti* etc.) per creare storie dal forte impatto emotivo finalizzate alla condivisione (Fontana, 2013) e di *transmedia storytelling* che fa riferimento, invece, alla costruzione di storie facendo uso incrociato di più *media* (Jenkins, 2006, 2009; Scolari, 2009).

Con riferimento alle diverse prospettive emerse nella fiorente letteratura che si è sviluppata negli ultimi anni sul tema dello *storytelling* - innanzi sintetizzate - è possibile ricondurre il presente contributo al primo filone, quello dell'*organizational storytelling*. L'obiettivo è, infatti, quello di utilizzare il racconto come strumento di ricerca per identificare gli elementi ricorrenti e comprendere in tal modo la retorica utilizzata da parte di chi ha una lunga e complessa storia da narrare. Un obiettivo di ricerca ad oggi trascurato dagli studiosi, almeno a conoscenza di chi scrive.

3. Metodologia

Il presente lavoro si è sviluppato attraverso tre fasi essenziali: la raccolta delle storie d'impresa (*data collecting*); l'analisi delle storie (*data reduction e data display*); e l'interpretazione delle storie (*conclusion drawing*).

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'imprese
storiche della manifattura
campana

Le storie d'impresa sono state rilevate grazie al coinvolgimento dell'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari", che riunisce ventiquattro imprese a conduzione familiare esistenti da minimo cento anni, appartenenti alla stessa famiglia da almeno tre generazioni in linea diretta, con attività e/o sede legale in Campania e posizionamento rilevante nella propria area di business. In particolare, l'attenzione è stata focalizzata su dodici imprese centenarie operanti nel manifatturiero (Tabella 1). Vale la pena evidenziare che studi e ricerche sulle imprese storiche che limitano l'indagine alle imprese riunite in associazioni sono già presenti in letteratura e si sono dimostrati efficaci (si consideri, ad esempio, Tàpies e Fernández, 2010).

Tab. 1: Sintetica descrizione delle imprese incluse nello studio

| Impresa | Anno di fondazione | Generazione al comando | Settore | Dipendenti* |
|--|--------------------|------------------------|---|-------------|
| Cianciullo Marmi | 1904 | IV | Marmo e pietre naturali | C |
| Coelmo | 1946 ° | IV | Gruppi elettrogeni | D |
| Casa D'Ambra Vini D'Ischia | 1888 | IV | Vino | B |
| De Luca Industria Grafica e Cartaria | 1925 ° | IV | Industria grafica e cartaria | D |
| E. Marinella | 1914 ° | III | Accessori moda | D |
| Fabbriche Riunite Torrone di Benevento | 1908 | III | Industria dolciaria | C |
| Giovanni Ascione & Figlio | 1855 | IV | Coralli e cammei | C |
| Magaldi Industrie | 1800 | IV | Macchine e impianti industriali/ Energia | F |
| Pastificio Flli Setaro | 1939 ° | III | Pasta | B |
| Serpone | 1820 | V | Arte sacra | B |
| Antonio Sada e Flli | 1900 | IV | Confezionamento | E |
| Ventrella | 1850 | V | Gioielli e scultura celebrativa | B |

° Anche se queste imprese sono state gestite dall'attuale famiglia proprietaria per meno di 100 anni, sono membri dell'Associazione e pertanto incluse nel nostro studio.

* Dipendenti: A = 1-9; B = 10-19; C = 20-49; D = 50-99; E = 100-199; F = 200 e oltre.

Fonte: ns. elaborazione

La narrazione ha coinvolto almeno un membro della proprietà e/o del management, purché appartenente alla famiglia imprenditoriale, e si è sviluppata sotto forma di intervista non direttiva, con l'obiettivo di far emergere la storia dell'impresa così come percepita e razionalizzata dal soggetto narrante. In questa esperienza, il ricercatore ha potuto contare anche sulla consultazione di documenti storici - iconografici e materiali (prodotti, attrezzi da lavoro, arredi per l'esposizione e la vendita, vetrine, organizzazione degli spazi) - contenuti negli archivi d'impresa, dai quali

l'evoluzione dell'impresa nel tempo è stata colta con maggiore evidenza. Tuttavia, l'attenzione è stata focalizzata esclusivamente sul racconto narrato.

La durata dei racconti è compresa tra 50 e 110 minuti, con una media di 69 minuti. Tutte le storie sono state registrate e successivamente trascritte producendo complessivamente circa 120 pagine di testo. Le trascrizioni sono state sottoposte a un'analisi statistico-lessicale attraverso l'ausilio del *software* Nvivo 10. Come noto, l'analisi statistico-lessicale viene effettuata attraverso fasi di elaborazione linguistica - che entrano nel merito delle strutture della lingua e delle parole - e statistica. L'utilizzo del *software*, in particolare, aiuta a portare alla luce fenomeni linguistici rilevanti e non immediatamente rilevabili (Lenci *et al.*, 2005).

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

4. Analisi e risultati

L'analisi statistico-lessicale presuppone una serie di fasi attraverso cui "interrogare" il testo. Gli step indispensabili per l'impianto di una metodologia completa ed esaustiva sono, di norma, tre (Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005): pre-trattamento dei dati; analisi del vocabolario; analisi del contenuto del testo.

Pre-trattamento dei dati

L'obiettivo principale della fase di pre-trattamento dei dati linguistici è l'identificazione delle forme testuali. La forma testuale corrisponde, in genere, a una singola parola giacché la parola è intesa come unità minima di analisi all'interno della frase - unità alla quale può essere associata una determinata classe sintattica (o parte del discorso). L'identificazione delle forme testuali risulta di fondamentale importanza nell'analisi lessicale di tipo automatico e semi-automatico, dato che il *software* riconosce il testo come una sequenza di "stringhe" di carattere binario e non sempre è in grado autonomamente di associare una sequenza di caratteri a una unità lessicale distinta.

Alcune attività preliminari all'analisi dei dati si rendono pertanto necessarie. In primo luogo, con il cosiddetto "*parsing*" tutte le forme testuali sono riconosciute e conteggiate dal *software*. In seguito, con la "normalizzazione" le varianti ortografiche vengono trattate e omogeneizzate. Una stessa parola, infatti, può comparire in modi diversi all'interno del testo - si pensi, ad esempio: alle parole composte e prefissate ("data-base", "data base", "database"); agli acronimi ("U.S.A.", "USA"); alle abbreviazioni ("pag.", "pg.", "p."); alle date ("9 gennaio 1977", "09/01/1977"); all'iniziale maiuscola/ minuscola ("Padre", "padre"). Infine, come prassi comune, le cosiddette "*stop words*", ovvero quelle forme testuali meno significative ai fini dell'analisi poiché aventi un contenuto esclusivamente strumentale - come, ad esempio, le congiunzioni, le preposizioni e così via - sono identificate ed eliminate dal testo.

Il risultato della fase di pre-trattamento è rappresentato da una lista che contiene tutte le parole diverse che figurano nel testo, il cosiddetto vocabolario, espresso in forme grafiche (*word-type*) a cui si fa corrispondere il relativo numero di occorrenze (*word-token*). In seguito a questa operazione

il vocabolario utilizzato nelle storie d'impresa risulta costituito da oltre 1.000 *word-type* e 10.179 *word-token*.

Analisi del vocabolario

Dopo la fase di pre-trattamento dei dati, si è proceduto a valutare il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti. L'obiettivo è di comprendere se la retorica adoperata nel narrare la storia delle imprese è simile - cioè incentrata sull'uso prevalente delle medesime parole - oppure differente. I risultati mostrano, in generale, un'elevata similarità tra le storie. Come mostrato dalla Tabella 2, infatti, comparando ciascuna storia a tutte le altre in base all'occorrenza e alla frequenza delle parole utilizzate nel racconto, si ottiene un coefficiente di correlazione costantemente superiore a 0,7. In particolare, le storie più "simili" in quanto a ricorrenza delle medesime parole sono quelle di De Luca e D'Ambra ($r = 0,89$), mentre le storie in cui c'è minore ripetizione di parole uguali sono quelle di Serpone e Magaldi ($r = 0,76$).

Tab. 2: Similarità tra le storie d'impresa

| Storia A | Storia B | Coefficiente di correlazione di Pearson |
|-------------------|-------------------|---|
| DE LUCA | D'AMBRA | 0,887573 |
| MARINELLA | DE LUCA | 0,883133 |
| MARINELLA | D'AMBRA | 0,880258 |
| MARINELLA | ASCIONE | 0,866676 |
| DE LUCA | CIANCIULLO | 0,865283 |
| D'AMBRA | ASCIONE | 0,859953 |
| VENTRELLA | CIANCIULLO | 0,855523 |
| DE LUCA | ASCIONE | 0,853667 |
| MARINELLA | FABBRICHE RIUNITE | 0,849900 |
| DE LUCA | COELMO | 0,846190 |
| D'AMBRA | COELMO | 0,845075 |
| MARINELLA | CIANCIULLO | 0,844836 |
| SETARO | DE LUCA | 0,843292 |
| VENTRELLA | ASCIONE | 0,841720 |
| SADA | D'AMBRA | 0,840320 |
| VENTRELLA | MARINELLA | 0,838366 |
| VENTRELLA | SADA | 0,836241 |
| SETARO | MARINELLA | 0,835815 |
| FABBRICHE RIUNITE | COELMO | 0,835773 |
| VENTRELLA | COELMO | 0,835508 |
| FABBRICHE RIUNITE | D'AMBRA | 0,835392 |
| MARINELLA | COELMO | 0,835269 |
| SADA | CIANCIULLO | 0,833290 |
| COELMO | CIANCIULLO | 0,831502 |
| CIANCIULLO | ASCIONE | 0,831187 |
| COELMO | ASCIONE | 0,831115 |
| SERPONE | MARINELLA | 0,830971 |
| SETARO | D'AMBRA | 0,829211 |
| VENTRELLA | D'AMBRA | 0,828225 |

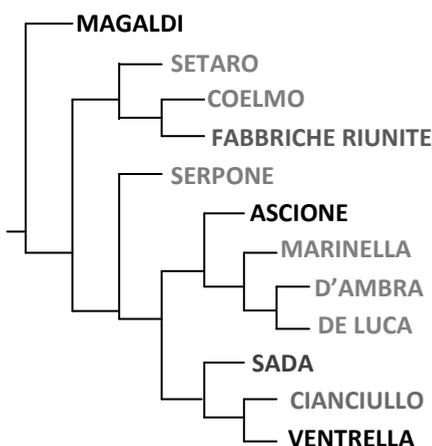
| | | |
|-------------------|-------------------|----------|
| VENTRELLA | DE LUCA | 0,827394 |
| SADA | DE LUCA | 0,826585 |
| SERPONE | ASCIONE | 0,826397 |
| SERPONE | DE LUCA | 0,826375 |
| SADA | ASCIONE | 0,824434 |
| D'AMBRA | CIANCIULLO | 0,822566 |
| FABBRICHE RIUNITE | DE LUCA | 0,821619 |
| SETARO | COELMO | 0,818433 |
| SADA | MARINELLA | 0,815733 |
| SERPONE | D'AMBRA | 0,815631 |
| SERPONE | SADA | 0,814149 |
| SERPONE | CIANCIULLO | 0,811738 |
| MAGALDI | COELMO | 0,811675 |
| SETARO | FABBRICHE RIUNITE | 0,809597 |
| FABBRICHE RIUNITE | ASCIONE | 0,808043 |
| MAGALDI | DE LUCA | 0,807074 |
| VENTRELLA | SERPONE | 0,806734 |
| MARINELLA | MAGALDI | 0,806600 |
| MAGALDI | D'AMBRA | 0,801089 |
| VENTRELLA | FABBRICHE RIUNITE | 0,800149 |
| SADA | COELMO | 0,799140 |
| FABBRICHE RIUNITE | CIANCIULLO | 0,797008 |
| SETARO | ASCIONE | 0,794783 |
| SERPONE | COELMO | 0,794655 |
| MAGALDI | ASCIONE | 0,793035 |
| VENTRELLA | MAGALDI | 0,792613 |
| SETARO | SADA | 0,790593 |
| SADA | FABBRICHE RIUNITE | 0,789515 |
| SETARO | CIANCIULLO | 0,786110 |
| SETARO | SERPONE | 0,780555 |
| SERPONE | FABBRICHE RIUNITE | 0,779685 |
| MAGALDI | CIANCIULLO | 0,773624 |
| SETARO | MAGALDI | 0,772683 |
| VENTRELLA | SETARO | 0,769337 |
| SADA | MAGALDI | 0,768337 |
| MAGALDI | FABBRICHE RIUNITE | 0,766246 |
| SERPONE | MAGALDI | 0,763142 |

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta...."
Racconti d'imprese
storiche della manifattura
campana

Fonte: ns. elaborazione

Più in generale, l'analisi della similarità delle storie in base all'occorrenza e alla frequenza delle parole usate, ha consentito di realizzare una *cluster analysis* dei racconti. Come evidenziato dalla Figura 1, è possibile identificare cinque gruppi distinti di storie: un primo gruppo è rappresentato esclusivamente da Magaldi, racconto questo piuttosto "lontano" dagli altri; un secondo gruppo è costituito dalle storie di Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite; un terzo gruppo è incentrato sul solo racconto di Serpone; un quarto gruppo è formato dalle storie di Ascione, Marinella, D'Ambra e De Luca; un quinto e ultimo gruppo ricomprende i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella.

Fig. 1: Cluster analysis delle storie d'impresa



Fonte: ns. elaborazione

Dopo aver valutato il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti, l'attenzione si è concentrata sulle singole parole, con l'obiettivo di identificare le più ricorrenti. Come già osservato, complessivamente il vocabolario risulta composto da oltre 1.000 *word-type* ciascuno caratterizzato da un differente *word-token*, cioè numero di occorrenze. In particolare, le parole con la frequenza minima ricorrono solo 3 volte in tutti i racconti - si tratta di circa 190 *word-type* tra cui: "capannone", "cognome", "correttezza", "intuito", "monopolio", "operai". La parola che, invece, presenta in assoluto la frequenza più elevata è "azienda", utilizzata ben 244 volte nei vari racconti.

Non sorprendentemente figurano tra i *word-token* più elevati i verbi "essere" e "avere" nelle diverse coniugazioni: risultato atteso perché, per la loro funzione ausiliare, questi verbi tendono a occorrere con una frequenza elevata. Naturalmente, queste forme verbali presentano un "carico informativo" limitato da un punto di vista semantico. Più interessante pare invece la presenza di altri *word-type* - tra quelli più frequentemente utilizzati nei racconti: ad esempio, "famiglia" (104 occorrenze totali); "padre" (102 occorrenze); "figli" (91 occorrenze); "clienti" (87 occorrenze); "prodotto" (69 occorrenze); "impresa" (67 occorrenze); "nonno" (65 occorrenze); "valori" (45 occorrenze). Tutte le parole appena riportate rientrano tra le 30 più ricorrenti nelle varie storie.

Un'ulteriore e più immediata verifica delle parole più frequenti è resa possibile dall'analisi della cosiddetta *word cloud* o "nuvola di parole" (Figura 2). È piuttosto evidente il peso dei *word-type* associati ai rapporti di parentela - oltre ai già citati "padre", "figli" e "nonno", emergono anche: "zio", "fratelli" e "madre" - così come di altri *word-type* associati all'attività imprenditoriale - oltre ai già citati "azienda", "clienti", "prodotto" e "impresa", si distinguono anche: "mercato", "laboratorio", "negoziario", "attività" e "lavorare".

Fig. 2: Word cloud generata dall'analisi del testo delle storie d'impresa

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d' imprese
storiche della manifattura
campana



Fonte: ns. elaborazione

Naturalmente il peso specifico delle singole parole è diverso nelle varie storie. Guardando ai *word-type* più frequentemente utilizzati emerge, ad esempio, che: “azienda” è una parola molto presente nel racconto della storia di Setaro (l’1,88% del testo complessivo della storia è rappresentato da questa unica forma lessicale), mentre è meno frequente nel racconto di D’Ambra (0,53% del testo complessivo); “famiglia” risulta, in assoluto, più utilizzato nella storia di Magaldi (1,17% del testo) e meno ricorrente nella storia di Ascione (0,07% del testo); “padre” ha un peso ponderato notevole nella storia di Cianciullo (0,6% del testo) mentre ha un peso minore in Coelmo (0,07% del testo); “clienti” risulta essere più frequente nella storia di Ventrella (1% del testo totale) e meno presente nella storia di D’Ambra (0,12% del totale); “prodotto” è più citato da Magaldi (1,25% del testo totale) e meno frequentemente utilizzato da Sada (0,08% del testo); “valori” è una parola che ricorre di più in Coelmo (0,55% del testo) e di meno in D’Ambra (0,04% del testo). Maggiori evidenze sulle differenze esistenti tra le varie storie sono tuttavia possibili grazie all’analisi del contenuto del testo, non limitandosi alla sola analisi statistica delle frequenze.

Analisi del contenuto del testo

Dopo aver valutato la frequenza delle singole parole che compongono il vocabolario utilizzato nelle storie d’impresa, l’attenzione è stata focalizzata sul contenuto del testo. In particolare, si è proceduto a codificare il testo, riconducendolo *ex post* ad un sistema di “nodi”. Per creare i nodi si è partiti dalle “parole tema”, ovvero quelle che per via della loro elevata frequenza consentono di cogliere immediatamente gli argomenti principali del testo (Bolasco, 2005), estendendo poi la codifica all’insieme delle parole adiacenti - cioè alle frasi. In termini operativi, i codici sono stati attribuiti inizialmente

da un ricercatore, attraverso la lettura reiterata del testo. Altri due ricercatori in successione, di cui uno estraneo al gruppo degli autori, hanno esaminato il testo e il *database* di nodi per verificare in maniera indipendente l'accuratezza e la completezza dei dati e delle codifiche. Eventuali differenti interpretazioni dei singoli codici e dell'architettura complessiva dei nodi sono state risolte attraverso il confronto e la discussione tra i ricercatori coinvolti. Vale la pena evidenziare che, naturalmente, diversi codici possono essere stati attribuiti alle medesime porzioni di testo se gli argomenti affrontati in una stessa frase risultavano disparati. Pare inoltre significativo sottolineare come nella creazione dei nodi si sia proceduto a codificare allo stesso modo le frasi contenenti "parole tema" diverse ma di fatto riferite al medesimo significato. Ad esempio, il nodo "genitori" è stato creato riconducendo tutte le porzioni di testo in cui si parla del "padre" e della "madre"; similmente, il nodo "azienda" contiene tutte le frasi che si riferiscono ad "azienda", "impresa", "attività imprenditoriale" e così via. I nodi ottenuti non rappresentano pertanto una semplice duplicazione delle parole più frequenti già analizzate in precedenza, ma una scomposizione del testo in porzioni omogenee in base al tema affrontato.

Attraverso questa attività di codifica - particolarmente *time-consuming* - si è giunti a identificare 18 nodi. Il passo successivo è stato quello di raggruppare i nodi in base al livello di similarità dei codici utilizzati. Il risultato finale (Tabella 3) è stato l'individuazione di tre fondamentali temi narrativi cui i nodi sono riconducibili: 1) le vicende familiari; 2) le vicende aziendali; 3) l'identità e la cultura della famiglia. I racconti degli imprenditori sono, dunque, basati sull'utilizzo di una retorica essenzialmente riconducibile alla storia della famiglia e/o di specifici membri della stessa, ai molteplici aspetti che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'attività imprenditoriale e, infine, ai tratti caratteristici dell'identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo.

In particolare, nelle storie d'impresa il riferimento alle vicende familiari è tipicamente utilizzato per enfatizzare il coinvolgimento della famiglia nell'azienda, evidenziando il ruolo assunto dai diversi membri nelle principali tappe dell'avventura imprenditoriale raccontata dalla viva voce dei suoi protagonisti attuali. Nelle storie non manca mai un tuffo nel passato, alla riscoperta delle origini della propria attività imprenditoriale, e sono frequenti i riferimenti alle figure che, con la loro dedizione e a costo di grandi sacrifici, hanno contribuito in maniera determinante al successo aziendale. Ad esempio, in un racconto si esalta il ruolo del nonno che «*nel 1931 lasciò il paese d'origine e trasferì la sua famiglia e la sua azienda in un luogo vicino al suo principale cliente, conferendo una connotazione industriale alla sua produzione artigianale*».

Tab. 3: I temi trattati nelle storie d'impresa

| Tema | Nodo | n. di Storie | n. di Riferimenti |
|--------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| Vicende Familiari | Famiglia | 12 | 104 |
| | Figli | 12 | 45 |
| | Genitori | 12 | 55 |
| | Passaggi Generazionali | 12 | 44 |
| | Fratelli | 11 | 33 |
| | Zii | 10 | 23 |
| | Nonni | 9 | 34 |
| Vicende Aziendali | Cugini | 5 | 6 |
| | Azienda | 12 | 92 |
| | Brand | 12 | 19 |
| | Clienti | 12 | 37 |
| | Comunicazione | 12 | 16 |
| | Prodotti | 11 | 48 |
| Identità e Cultura | Mercato | 9 | 22 |
| | Principi e Valori | 12 | 33 |
| | Territorio | 11 | 59 |
| | Tradizioni Familiari | 10 | 17 |
| | Ricordi | 8 | 23 |

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

Fonte: ns. elaborazione

Analogamente, la centralità della figura del nonno affiora alla memoria di un altro imprenditore, che racconta: *«eravamo una famiglia numerosissima e ricordo che a fine pranzo mio nonno fece un segno a mio padre, mi portarono in un'altra stanza e proprio mio nonno, poggiandomi la mano sulla spalla, mi disse: tu ormai sei grande (avevo 5 anni), da domani mattina scendi a lavoro! [...] Intanto tutti i miei compagni andavano alla villa comunale a giocare a pallone e io dovevo stare giù in negozio, come diceva mio nonno, a respirare quell'atmosfera»*. Un altro imprenditore narra come il gene della creatività sia stato tramandato di generazione in generazione, esaltando in particolare il ruolo di uno zio dalla grande inventiva: *«I miei antenati hanno progettato e prodotto in un'officina meccanica uno dei primi fucili a retrocarica, nel 1901 mio zio progettò e produsse nell'officina un gassogeno ad acetilene automatico, le prime lampade a gassogeno automatico, poi una cinghia di trasmissione in pelle di bufala»*. Dai genitori ai figli, due nodi fondamentali cui è riconducibile una parte significativa delle vicende familiari raccontate dagli imprenditori, si tramanda anche quel senso del dovere che in molti casi porta ad anteporre le esigenze dell'azienda a quelle personali e familiari. È questo il caso dell'imprenditore che, con grande commozione, racconta il sacrificio compiuto da uno dei suoi predecessori e la difficoltà di gestire il groviglio di sentimenti che si intrecciano intorno alle vicende di un'impresa familiare: *«Il più grande dei figli del fondatore va ricordato, perché a ventuno anni va in America per aprire una filiale a New York [...] scrive al padre una lettera molto bella in cui dice: "io sto male, chiedo l'autorizzazione a ritornare". Lui gli risponde: "come padre ti dovrei dire io e mamma ti aspettiamo a braccia aperte, come datore di lavoro ti devo dire recupera tutti i crediti, paga tutti*

i debiti e solo dopo potrai tornare". Lui torna dopo aver fatto ciò e dopo poco muore in Italia». Ma il racconto delle vicende familiari si snoda anche attraverso una continua proiezione verso il futuro e, dunque, verso il destino dei propri figli, a cui gli imprenditori guardano con speranza ma anche con preoccupazione, evidenziando nella maggior parte dei casi la criticità dei passaggi generazionali. In alcuni racconti emerge come l'ingresso delle nuove generazioni, avvenuto senza particolari difficoltà, sia stato foriero di spinte innovative importanti: «Non abbiamo avuto stravolgimenti col passaggio generazionale perché è stata tutta una cosa fluida [...] Abbiamo innovato il nostro magazzino grazie ad una struttura in metallo [...] è come se fosse una scatola di 600 mq, e per questo dobbiamo ringraziare mia nipote, che ha fatto una apposita ricerca [...] Grazie a mia nipote abbiamo rispolverato i prodotti che si facevano una volta, realizzati in formati diversi e in linea con le attuali esigenze dei clienti». Così un altro imprenditore racconta: «Mia figlia a 10 anni ha disegnato un formato di pasta, le stelle, il sole, la luna e ha trovato anche il nome: gli Splendenti. È la pasta delle bimbe per le bimbe e sta andando bene». In altri casi viene evidenziata la necessità di approntare gli strumenti più adeguati per guidare l'ingresso delle nuove generazioni in azienda: «Per me è ovvio che quando i figli subentrano, devono imparare a gestire un organismo creato da qualcun altro. Non si impara dalla sera alla mattina, è un processo lungo, di affiancamento all'imprenditore. Ci vuole consapevolezza da parte dei figli delle proprie capacità, da parte dei genitori delle capacità dei figli, cercare di assecondare le competenze senza né sovraccaricare né assecondare troppo. È un processo che deve avvenire nel corso di lunghi anni».

Le vicende aziendali rappresentano un altro tema narrativo cui sono riconducibili alcuni dei nodi che più frequentemente ricorrono nei racconti degli imprenditori. Nelle storie, il riferimento all'attività imprenditoriale e ai molteplici aspetti che ne caratterizzano l'evoluzione è continuo e multiforme. In tutti i casi emerge la centralità dell'azienda quale microcosmo sociale ed economico, la cui continuità appare una priorità assoluta per gli imprenditori intervistati. Particolarmente significativa è la carica emotiva conferita alla parola azienda, che si colora di significati e di sfaccettature diverse, fino a racchiudere sentimenti addirittura contrastanti, dalla passione alla preoccupazione per il futuro, non solo della propria famiglia, ma anche quello dei dipendenti e degli altri interlocutori aziendali. In tal senso, emblematica è l'affermazione di uno degli imprenditori: «L'azienda è qualcosa su cui non si scherza, ci sono i sentimenti, la passione, tutto un mondo. Chi ha la responsabilità di assicurare un futuro a un'azienda - che ha un valore per tutti, non solo per l'imprenditore, per i fornitori, per i dipendenti ecc. - nella logica di conservare, migliorare il valore delle cose per la collettività, ha anche il dovere/diritto di essere impietoso verso i figli per certe scelte che deve fare [...]». Quasi sempre, nel raccontare il business in cui si è attivi da generazioni, si parla del prodotto e se ne esaltano le qualità distintive; ad esempio, uno degli imprenditori sottolinea: «Sicuramente la nostra è la storia di un'azienda che fonda la sua forza sul prodotto che è stato costruito internamente, siamo proprietari di 32 brevetti e abbiamo questa tecnologia interamente progettata al nostro interno, che è leader

mondiale». Al contempo, attraverso l'innovazione di prodotto, le imprese esprimono la propria capacità di esplorare sempre nuove opportunità, senza crogiolarsi sui risultati ottenuti nel corso del tempo. Significative sono le parole pronunciate al riguardo da diversi imprenditori: *«Ci sono stati molti casi di investimenti che hanno stravolto il core business. La storia dell'azienda è proprio questo, non rimanere fossilizzati nella propria produzione ma avere una grande capacità di innovazione»*; e ancora: *«Cerco di studiare continuamente nuovi colori e nuovi tessuti per i nostri prodotti. Ora sto studiando un tessuto per cravatta impermeabilizzato [...] un tessuto che non perde la morbidezza, l'effetto seta»*. Allo stesso modo si esalta il ruolo di clienti importanti, i cui nomi ricorrono nei racconti degli imprenditori, orgogliosi di ricordare il contributo offerto da grandi personaggi del passato al successo dell'attività di famiglia: *«Cominciarono ad arrivare tutti questi personaggi famosi: Mastroianni, Sofia Loren, Liz Taylor, che giravano il film Cleopatra. C'era proprio la barca che doveva essere incendiata, e mia madre si ricorda che venivano lei e Richard Burton nelle pause [...], tra loro anche Luchino Visconti che diviene amico di mia zia Iolanda [...] I clienti famosi hanno avuto un ruolo importante, perché venivano a Ischia e tramite Visconti, Vittorio, alle feste, cominciavano a conoscere e far conoscere il Biancolella»*. Analogamente, qualcuno ricorda con fierezza di avere avuto teste coronate tra i propri clienti: *«Nel 1909 abbiamo ottenuto il brevetto di fornitori della casa reale»*. Ma non sono solo i clienti storici e famosi a popolare i racconti degli imprenditori, che rivolgono costantemente la loro attenzione al mercato, di cui cercano di interpretare i gusti e le tendenze: *«Ho cominciato a capire che il mercato andava sui vini poco alcolici, è cambiato lo stile di vita. Oggi non ci si può permettere la bottiglia che fa 13 gradi di alcool, al ristorante, nelle pause lavoro, e quindi abbiamo fatto un prodotto dagli 11 gradi di alcool. In questo ho seguito il mercato»*. Interessanti sono anche i frequenti riferimenti al brand, di cui si esaltano quasi sempre i tratti di posizionamento, in particolare quelli legati alla longevità e alla famiglia: *«Noi consideriamo la famiglia e la longevità come elementi cruciali per la costruzione e l'affermazione della nostra brand identity»*. In modo simile, un altro imprenditore sostiene: *«Noi abbiamo sfruttato la nostra longevità, cioè il fatto che la nostra azienda ha più di 100 anni. La fiducia che sei in grado di trasmettere ai tuoi clienti si basa sul fatto che non sei nuovo sul mercato, infatti sei durato nel tempo, affrontando i cambiamenti, evolvendoti, e forse questa è l'essenza del nostro brand, fedele nel tempo, e capace di essere riconoscibile»*. La longevità, dunque, viene annoverata in molti casi tra i principali elementi su cui si fonda la relazione di lungo periodo con il cliente e, conseguentemente, viene enfatizzata nella comunicazione verso l'esterno, accanto al carattere familiare del business: *«Noi evidenziamo spesso la natura storica e familiare dell'azienda perché rappresenta un elemento distintivo e riveste un'importanza particolare nella gestione delle relazioni umane che siamo in grado di stabilire con i nostri clienti»*.

Infine, continui sono i riferimenti nelle storie ai tratti caratteristici dell'identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo. A questo ulteriore tema narrativo sono riconducibili i valori, i principi, le tradizioni e i ricordi custoditi e trasmessi di generazione in generazione, un patrimonio immateriale

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'imprese
storiche della manifattura
campana

di inestimabile valore che alimenta la sovrapposizione tra famiglia e impresa, i cui destini si intrecciano e si intersecano, condizionandosi a vicenda nel corso del tempo. I valori e i principi radicati nella famiglia, infatti, diventano nel tempo il codice morale dell'impresa in cui la famiglia stessa è coinvolta, determinandone la cultura e orientandone in maniera decisiva le principali decisioni strategiche. È questo che emerge in modo lampante dai racconti degli imprenditori, fermamente convinti che il nome e la reputazione della famiglia sono legati a doppio filo con quelli dell'impresa: *«Ci sono dei valori solidi che mio padre ci ha tramandato [...] e quindi noi siamo sempre molto attenti alla correttezza, alla lealtà e a qualsiasi cosa che possa intaccare il buon nome [...] lo abbiamo sempre salvaguardato, lavoriamo sempre salvaguardando il nome, e quello di cui andiamo fieri è proprio questo: la tradizione, il buon nome, l'onestà, la correttezza nei rapporti con i clienti e con i fornitori»*. La forte identificazione tra famiglia e impresa affiora anche nei tanti ricordi del passato, come quello descritto con vivida commozione da un'imprenditrice: *«Ricordo che eravamo intorno agli anni Cinquanta, io potevo avere 9 anni, mio padre ci mise in macchina, tutti e tre i figli [...], ci fece fare il giro di questo fabbricato e disse "papà deve acquistare tutto questo [...] ma ho bisogno della vostra collaborazione, tutti insieme dobbiamo fare dei sacrifici per fare questo passo"»*. Il senso dell'identità che pervade tutte le storie raccontate si esprime anche attraverso la volontà di salvaguardare le tradizioni, coniugandole con la necessità di reinventarsi per stare al passo coi tempi. In tal senso va interpretata l'affermazione di uno degli imprenditori: *«Noi facciamo prodotti d'élite, non prodotti commerciali, abbiamo mantenuto un modo di essere ancorato al passato, alla tradizione. Siamo riusciti a mantenere, e forse questo è il motivo per cui duriamo da tanti anni, la tradizione senza entrare nel folklore, senza perdere il senso del tempo e la dimensione reale dell'attuale. Credere nei valori che ci sono stati tramandati, senza cadere nel feticismo, con innovazione»*. Infine, tra gli elementi riconducibili al tema dell'identità ricorre con una significativa frequenza il territorio, meritevole di attenzione, tutela e valorizzazione, come evidenziato abbondantemente nei racconti raccolti: *«L'impresa nel senso nobile della parola è soprattutto una realtà che si deve confrontare con il proprio territorio. E deve produrre ricchezza prima per il proprio prossimo che per i proprietari. Perché dalla crescita sociale ed economica del territorio l'impresa indirettamente trae un maggiore beneficio»*. Profondo e indissolubile, ma non scevro di criticità e tensioni, è dunque il legame esistente tra le famiglie imprenditoriali indagate e il territorio di appartenenza, descritto con passione nei racconti di diversi imprenditori; tra questi, uno afferma con decisione: *«Le difficoltà sono tante, portare avanti un'azienda qui è difficilissimo. [...] Ma d'altra parte sono fortunato ad essere napoletano, forse il mio successo deriva da questo. Se fossi nato a Torino non sarebbe stato lo stesso. Il fatto di essere napoletano e di trasmettere una "napoletanità" positiva mi ha portato ad avere questi risultati [...] Io cerco di fare, di denunciare, di darmi da fare, perché io vivo la città con un amore esagerato [...]»*.

I tre temi narrativi identificati hanno, tuttavia, un diverso peso specifico nelle storie (Tabella 4). In particolare, in termini di numero dei

riferimenti effettuati, nel racconto prevale il tema delle vicende familiari: ben 154 porzioni di testo delle dodici storie d'impresa sono state codificate come incentrate sulla famiglia. In termini d'incidenza del tema specifico sul totale del racconto, sono invece le vicende aziendali a emergere come argomento su cui i narratori si sono dilungati di più: l'84% circa del testo analizzato è stato codificato come incentrato sulle vicende del business familiare, con riferimenti all'azienda, al brand, ai clienti, alla comunicazione, ai prodotti o al mercato.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impresa
storiche della manifattura
campana

Tab. 4: Il peso relativo dei temi trattati nelle storie d'impresa

| Tema | n. di Storie | n. di Riferimenti | % di Testo codificato |
|--------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Vicende Familiari | 12 | 154 | 58,84% |
| Vicende Aziendali | 12 | 104 | 83,96% |
| Identità e Cultura | 12 | 83 | 55,87% |

Fonte: ns. elaborazione

Interessanti differenze emergono pure dal confronto del peso esercitato dai tre temi narrativi nelle singole storie (Tabella 5). In alcuni casi prevale nettamente la retorica incentrata sulle vicissitudini aziendali: è questo, ad esempio, il caso di Ascione - oltre il 90% del testo della storia è stato codificato come riferito a questo tema, laddove il 45% circa è riferito alla famiglia e il 67% circa all'identità. In altri casi si registra invece un maggiore equilibrio tra i tre temi narrativi: nella storia di Coelmo, ad esempio, l'85% del testo è riferito all'attività aziendale, l'81% circa è riferito alla famiglia e il 78% circa all'identità, a evidenziare una sovrapposizione continua e quasi "fisiologica" tra i diversi argomenti.

Tab. 5: I temi narrativi prevalenti nelle singole storie

| Impresa | VICENDE FAMILIARI | | VICENDE AZIENDALI | | IDENTITÀ E CULTURA | |
|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| | n. di Riferimenti | % di Testo codificato | n. di Riferimenti | % di Testo codificato | n. di Riferimenti | % di Testo codificato |
| ASCIONE | 9 | 44,39% | 6 | 90,97% | 8 | 67,30% |
| CIANCIULLO | 18 | 39,85% | 15 | 80,44% | 9 | 54,38% |
| COELMO | 6 | 80,44% | 4 | 85,95% | 2 | 77,72% |
| DAMBRA | 10 | 82,73% | 5 | 91,68% | 7 | 85,40% |
| DE LUCA | 15 | 73,28% | 8 | 80,17% | 14 | 64,80% |
| FABBRICHE RIUNITE | 13 | 65,55% | 14 | 81,98% | 9 | 67,05% |
| MAGALDI | 15 | 40,13% | 11 | 86,17% | 3 | 6,59% |
| MARINELLA | 10 | 86,79% | 6 | 96,38% | 7 | 73,28% |
| SADA | 12 | 63,81% | 7 | 79,20% | 10 | 56,45% |
| SERPONE | 15 | 33,26% | 13 | 77,85% | 3 | 12,46% |
| SETARO | 16 | 72,70% | 7 | 87,32% | 4 | 48,04 |
| VENTRELLA | 15 | 23,19% | 8 | 69,46 | 7 | 57,01% |

Fonte: ns. elaborazione

Le differenze appena rilevate aiutano a comprendere anche le connotazioni distintive dei cluster di storie innanzi mostrati (Figura 1). Il

primo gruppo, rappresentato esclusivamente da Magaldi, si caratterizza per una netta prevalenza del tema aziendale e una limitata enfasi sul tema dell'identità; il secondo gruppo, che include Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite, si distingue per un maggior equilibrio tra i tre temi narrativi; il terzo gruppo, composto dal solo racconto di Serpone, presenta una spiccata prevalenza del tema aziendale con minore enfasi attribuita a entrambe le altre tematiche; il quarto gruppo, formato dalle storie di Ascione, Marinella, D'Ambra e De Luca, riunisce le storie in cui al tema dell'identità e della cultura viene attribuito maggior spazio - anche se non prevalente in senso assoluto sul tema aziendale; il quinto e ultimo gruppo, con i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella, è quello in cui il tema della famiglia emerge con minore forza relativa.

5. Discussione dei risultati

L'analisi statistico-lessicale ha evidenziato una significativa similarità tra le storie delle dodici imprese centenarie indagate. In particolare, tutti i racconti sono costruiti su alcuni punti chiave, rappresentati dai temi narrativi discussi nel paragrafo precedente. In estrema sintesi, gli attuali protagonisti di queste storie ripercorrono il lungo cammino compiuto dalle rispettive aziende attraverso la narrazione delle vicende della propria famiglia e di quelle del business in cui essa è coinvolta, soffermandosi altresì sugli elementi in grado di plasmare l'identità della famiglia imprenditoriale, dai valori alle tradizioni, dai ricordi al territorio. Proprio l'identità, e i "nodi" attraverso cui essa è raccontata, diventano il collante che unisce il destino della famiglia e quello dell'impresa, contribuendo a risolvere la continua tensione tra il bisogno di custodire e perpetuare l'eredità del passato e l'esigenza di proiettarsi nel futuro alla ricerca di nuove opportunità.

La sovrapposizione tra sistema famiglia e sistema impresa spiega l'assoluta centralità conferita, nei racconti, alla continuità dell'impresa familiare che equivale, in buona sostanza, alla continuità della stessa famiglia, il cui benessere e la cui reputazione dipendono dalla capacità di stabilire e mantenere relazioni profittevoli con gli interlocutori di riferimento, primi fra tutti i clienti. La continuità diviene essa stessa, dunque, un valore da esaltare attraverso la narrazione, un'ideale cornice all'interno della quale racchiudere gli aneddoti, i momenti di rottura e di cambiamento, le persone e i personaggi che hanno segnato la storia di queste imprese eccellenti. In tale prospettiva, il racconto viene utilizzato dagli imprenditori per esplicitare il valore immateriale racchiuso nella storia ultracentenaria delle proprie aziende, facendo leva su emozioni e valori affettivi in cui è facile riconoscersi e da cui è altrettanto facile essere sedotti.

In linea con i più avanzati approcci all'analisi del contenuto (Krippendorff, 1983; Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005), nel presente studio non ci si è limitati a valutare la frequenza con cui le parole compaiono nei racconti, ma si è inteso anche studiare in maniera più approfondita la struttura del discorso e, dunque, le pratiche di produzione

sociale del significato attribuito dagli imprenditori alle parole utilizzate. In tale direzione, gli stralci d'intervista che racchiudono i temi narrativi ricorrenti nelle storie raccontate dagli imprenditori forniscono un contributo essenziale per una lettura più completa e trasversale della continuità e del modo in cui essa viene comunicata. Ciò che emerge in tutta evidenza è l'alternarsi di emozioni e razionalità, dal cui incontro scaturisce l'identità più autentica di queste imprese longeve, sospese tra un passato carico di ricordi e di valori affettivi e un futuro denso di sfide e di opportunità da cogliere affiancando al coraggio imprenditoriale un'attenta osservazione del mercato e delle sue tendenze. In questa prospettiva, al racconto viene attribuito un ruolo ben più ampio rispetto alla mera celebrazione del passato. L'approccio che accomuna i narratori è, infatti, quello di non limitarsi a comunicare in maniera più accattivante e appassionante la storia dell'impresa - secondo una prospettiva tipicamente "operativa" dello *storytelling* (Qualizza, 2009) - ma di mirare a raccontare e spiegare la propria attività e i propri prodotti, enfatizzare il ruolo dei clienti, identificare nuovi percorsi di crescita attingendo all'esperienza accumulata nel tempo per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato. Da qui l'alternarsi di contenuti più emotivi e coinvolgenti - tipicamente utilizzati per raccontare le vicende della famiglia, intrise di ricordi, di valori e di principi gelosamente custoditi nel tempo - e di contenuti più razionali, volti a descrivere in modo più oggettivo il business in cui l'azienda è attiva e le motivazioni di un successo così duraturo. Elemento unificante delle due forme di comunicazione è l'identità della famiglia, sovrapposta e intrinsecamente connessa all'identità della stessa azienda, che attraverso la narrazione diventa patrimonio immateriale da condividere con i pubblici di riferimento. Particolarmente forte è la connessione emotiva che si crea con i clienti, attratti e rassicurati da un'organizzazione capace di sopravvivere alle insidie del tempo restando fedele ai valori che hanno guidato i protagonisti della sua storia sin dalle origini (Gabriel, 2000). In tal senso, in linea con quanto già evidenziato nell'analisi della letteratura, appare riduttivo considerare lo *storytelling* quale mero strumento di comunicazione dell'identità delle imprese longeve, che invece proprio attraverso la narrazione riescono a rappresentare la parte più profonda di quella identità, creando con il cliente e, più in generale, con i diversi interlocutori di riferimento un'empatia difficilmente replicabile dai competitor.

L'identità, che affonda le sue radici nella storia della famiglia e dell'impresa e attraverso cui si consolida la reputazione di entrambi, diventa quindi un elemento di fondamentale rilevanza per il conseguimento di un posizionamento competitivo di successo. Da qui la scelta di molte imprese di utilizzare e valorizzare il nome della famiglia come brand dell'impresa, enfatizzando tanto la natura familiare quanto la longevità quali tratti distintivi alla base di un vantaggio competitivo. Questa opzione strategica, rivelatasi nel tempo di grande efficacia, è d'altronde in linea con gli studi di marketing che recentemente hanno identificato l'*heritage* come una parte essenziale della *corporate brand identity* (Urde *et al.*, 2007), misurabile in termini di longevità, esperienza, valori guida e simbolismo.

E proprio questa pare essere una delle più interessanti implicazioni manageriali del presente studio: l'evidenza empirica di quanto l'esaltazione

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

dei tratti familiari e storici di un brand, il suo legame con il territorio d'origine, la sua capacità di soddisfare nel tempo un mercato in continua evoluzione e con sempre maggiori aspettative siano la chiave per il successo competitivo. Una strada percorribile da molte delle piccole e medie imprese manifatturiere che caratterizzano il tessuto produttivo del nostro Paese, non attraverso la semplice "spettacolarizzazione" della propria storia, bensì con l'utilizzo sapiente e strategico di temi narrativi attraverso cui trasferire ai diversi interlocutori l'essenza della propria identità. Come emerge dall'analisi effettuata, infatti, non ci si può limitare alle mere vicende dell'impresa o a quelle dei suoi protagonisti. Occorre invece esaltare l'inscindibilità dei destini della famiglia e del business e la "filosofia" - di vita e di lavoro - che ha guidato nel corso del tempo l'evoluzione di entrambi. Solo portando gli interlocutori a immedesimarsi e a interiorizzare i temi narrati si possono sfruttare appieno le potenzialità di marketing delle storie d'impresa, raggiungendo un posizionamento competitivo unico, inimitabile e inattaccabile.

In molti casi, invece, tali potenzialità rimangono solo parzialmente espresse. Ed è questo il caso anche di molte delle imprese analizzate nel presente studio. Ferma restando la prospettiva qui privilegiata - ovvero quella dell'*organizational storytelling* incentrata, in particolare, esclusivamente sull'analisi dei contenuti dei racconti, trascurando dunque altri approcci narrativi che includessero la partecipazione dei vari *stakeholder* - è possibile evidenziare come nelle imprese intervistate la valorizzazione della longevità in termini di marketing raramente prevede strumenti diversi dalla relazione diretta con il cliente. In altri termini, gli imprenditori utilizzano lo *storytelling* per comunicare e condividere un'identità unitaria, orientando l'opinione degli *stakeholder* e costruendo con i clienti relazioni basate sulla stima e sulla fiducia. La valorizzazione strategica della storia, tuttavia, non viene promossa attraverso adeguati strumenti di *heritage marketing* (Montemaggi e Severino, 2007; Montella, 2008). Ad esempio, solo una minima parte delle aziende centenarie indagate ha realizzato un museo d'impresa. Analogamente, appare piuttosto limitato il ricorso agli strumenti digitali per la promozione di forme innovative di *corporate digital storytelling* (Fontana, 2013).

In tal senso, il cliente resta il destinatario dei racconti costruiti dagli imprenditori senza però essere direttamente coinvolto nella narrazione. Su una sapiente costruzione della storia da narrare e una maggiore attenzione allo sfruttamento della molteplicità dei mezzi attraverso cui veicolarla occorre pertanto che le imprese manifatturiere italiane focalizzino la propria attenzione.

6. Limiti della ricerca

Lo studio non è avulso da rischi di distorsione dovuti al numero limitato e alle caratteristiche delle imprese coinvolte nella ricerca. Si tratta, infatti, esclusivamente d'impresе manifatturiere appartenenti a un contesto territoriale ben delimitato, coincidente con la sola regione Campania. Appare in tal senso necessario in futuro estendere l'indagine a

un numero maggiore d'impresе familiari, caratterizzate da un'ampia varietà nel settore merceologico e nel territorio di appartenenza.

Altro limite riguarda la focalizzazione esclusiva sul racconto da parte dei protagonisti attuali di una storia centenaria. Un'interpretazione olistica dell'approccio che caratterizza l'utilizzo dello *storytelling* da parte di queste imprese richiederebbe, infatti, di considerare anche dati e fonti secondarie utilizzate per narrare la storia ed eventualmente effettuare un confronto tra il racconto "spontaneo" e quello "pianificato" che trova espressione e voce negli strumenti di comunicazione - *on-line* e *off-line* - impiegati.

Alla disamina della cassetta degli attrezzi dell'*heritage marketing*, infine, non si accompagna la trattazione degli strumenti del marketing operativo, né s'indugia sui rapporti esistenti tra le strategie di *heritage marketing* e il marketing strategico, laddove l'integrazione coerente dei vari strumenti e strategie contribuisce significativamente alla piena espressione del valore immateriale racchiuso nella longevità. Su questi aspetti pare interessante ipotizzare degli sviluppi futuri della presente ricerca.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impresе
storiche della manifattura
campana

Bibliografia

- BOLASCO S. (2005), "Statistica testuale e Text-Mining: alcuni paradigmi applicativi", *Quaderni di Statistica*, vol. 7, Liguori Editore, Napoli.
- BOJE D.M. (1991), "The *storytelling* organization: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 1, pp. 106-126.
- BOJE D.M. (1995), "Stories of the *storytelling* organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4, pp. 997-1035.
- BURGELMAN R., GROVE A. (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 10, pp. 965-979.
- CABONI F., DESSÍ S., GIUDICI E. (2013), "Storytelling: a strategy for brand communication", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*, 18-19 ottobre, Lecce.
- CODELUPPI V. (1995), *I consumatori. Storia, tendenze, modelli*, Franco Angeli, Milano.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- CORTESE C.G. (1999), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono tutte storie*, Guerini e associati, Milano.
- CZARNIAWSKA B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- CZARNIAWSKA B. (2000), *The uses of narrative in organization research*, Research Institute School of Economics and Commercial Law, Gothenburg.
- DENNING S. (2004), "Telling tales", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 5, pp. 122-129.

- DOWLING G.R. (2006), "Communicating corporate reputation through stories", *California Management Review*, vol. 49, n. 1, p. 81-100.
- FOG K. (2010), *Storytelling: Branding in practice*, Samfundslitteratur Press, Frederiksberg.
- FONTANA S. (2010), *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Franco Angeli, Milano.
- FONTANA A. (2013), *Manuale di Storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.
- GABRIEL Y. (2000), *Storytelling in organizations. Facts, Fiction and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- GEUS D.A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli Editore, Torino.
- GOTO T. (2006), "Longevity of Japanese family firms" in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Klein S.B. (eds), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar, London, pp. 517-534.
- INVOLTI S., FONTANA A. (2007), "Storytelling. Qual è il contributo dello storytelling all'interno della vita delle organizzazioni e delle loro attività?", *Sviluppo and Organizzazione*, n. 220, Marzo/Aprile, pp. 55-74.
- JENKINS H. (2009), *Confronting the challenges of participatory culture. Media Education for the 21st Century*, MIT Press, USA documento disponibile al sito: http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/free_download/9780262513623_Confronting_the_Challenges.pdf
- JENKINS H. (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide*, NYU press, New York.
- KRIPPENDORFF K. (1983), *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, Eri, Torino.
- LENCI A., MONTEMAGNI S., PIRRELLI V. (2005), *Testo e computer. Elementi di linguistica computazionale*, Carocci Editore, Roma.
- MISIURA S. (2006), *Heritage marketing*, Burterworth-Heinemann, Oxford.
- MITROFF I., KILMANN, R. H. (1975), "Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving", *Management Review*, vol. 67, n. 7, pp. 18-28.
- MONTELLA M. (2008), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-111.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- MUSSO P. (2005), *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni* (vol. 7), Franco Angeli, Milano.
- O'HARA W.T. (2004), *Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses*, Adams Media Corporation, Avon.
- PARKHE A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International business Studies*, vol. 22, n. 4, pp. 579-601
- QUALIZZA G. (2009), "Lo storytelling nella comunicazione d'impresa", *Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.I.*, n. 2 (luglio-dicembre).
- QUALIZZA G. (2012), "Connecting people". Le nuove vie della comunicazione non convenzionale, download in data 14 maggio 2014 da: <http://etabeta.univ.trieste.it/dspace/handle/10077/7338>.

- READY D.A. (2002), "How Storytelling Builds Next Generation Leaders", *Sloan Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 63-69.
- SALMON C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma.
- SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M.H. (Eds.). (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- SCOLARI C.A. (2009), "Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production", *International Journal of Communication*, vol. 3, n. 4, pp. 586-606.
- STADLER C. (2007). "The four principles of enduring success", *Harvard Business Review - Managing for the long term*, July-August.
- TÀPIES J., FERNÁNDEZ M. (2010), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *IESE Business School*, Working Paper, 866, July.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007), "Corporate Brands with a Heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VAN RIEL (2000), "Corporate communication orchestrated by sustainable corporate story", in Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (Eds.), (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- WEBER R.P. (1995), *Fondamenti di analisi del contenuto*, (trad. it.) (a cura di Badami G., Costantino S., Sigma Edizioni, Palermo (ed. orig. 1990).
- WOODSIDE A.G., SOOD S., MILLER K.E. (2008), "When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing", *Psychology and Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 97-145.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

Academic or professional position and contacts

Angelo Riviezzo

Ph.D Assistant Professor of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

Antonella Garofano

Ph.D Candidate of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: antonella.garofano@unisannio.it

Vittoria Marino

Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: vmarino@unisa.it

Maria Rosaria Napolitano

Full Professor of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: napolitano@unisannio.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.07
pp. 81-103

