

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

58

FRANCESCO DONATO PERILLO  
DAVIDE BIZJAK

# L'IMPRESA NELLO ZAINO

LA ELMECO DA VICO SAN LIBORIO  
AL MONDO

Editoriale Scientifica  
Napoli

*Tutti i diritti sono riservati*

© 2019 Editoriale Scientifica s.r.l.  
Via San Biagio dei Librai, 39  
80138 Napoli  
[www.editorialescientifica.com](http://www.editorialescientifica.com)  
[info@editorialescientifica.com](mailto:info@editorialescientifica.com)

ISBN 978-88-9391-629-5

# Indice

- 9 Sgrunt. Università e Impresa, *oltre* la dimensione retorica  
del linguaggio: manageriale e accademico  
*Luigi Maria Sicca*

## Parte I

### **Storytelling**

*Francesco Donato Perillo*

- 21 1. SAN LIBORIO
- 25 2. COL CAFFÈ NEL SANGUE
- 29 3. IL DISEGNO CHE UNISCE I PUNTINI
- 33 4. IL GRANITORE È UN'IDEA
- 39 5. CASINO ROYAL
- 43 6. UN GRANITORE VAL BENE UNA LAVASTOVIGLIE
- 49 7. DIVENTARE GRANDI
- 55 8. UMBERTO DAVANTI ALLA FABBRICA
- 59 9. MUOVERSI A VELOCITÀ MACH
- 63 10. IL PASSAGGIO DEL TESTIMONE
- 73 11. BORN IN THE USA

81	12. UN VIAGGIO ANCORA
83	13. EPILOGO
85	Parte II <b>Le foto nello zaino</b>
	Parte III <b>Case study</b> <i>Davide Bizjak</i>
103	1. LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI ELMECO: COME ORGANIZZARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE?
103	1.1. Introduzione
104	1.1.1. <i>Il design della ricerca</i>
106	1.2. Il contesto delle aziende manifatturiere del Mezzogiorno
108	1.2.1. <i>Aziende manifatturiere a Mezzogiorno tra formale e informale</i>
109	1.3. Le strategie di internazionalizzazione
109	1.3.1. <i>L'arrivo dell'Euro e la partenza per gli USA</i>
113	1.4. Identità aziendale e nuove sfide
117	Riferimenti bibliografici
119	<i>Hanno scritto nella Collana punto org</i>

Arrivando a ogni nuova città  
il viaggiatore ritrova un suo passato che non sapeva più d'avere:  
l'estraneità di ciò che non sei più o non possiedi più,  
ti aspetta al varco nei luoghi estranei o non posseduti.

*Italo Calvino, Le città invisibili*



# Sgrunt. Università e Impresa, oltre la dimensione retorica del linguaggio: manageriale e accademico

di Luigi Maria Sicca\*

**Antefatto.** La disposizione in aula il primo giorno di lezione di un corso triennale di Organizzazione aziendale, di quelli super affollati, con studenti che vengono a scrutare per capire e poi studiare, è sempre un *trick event* che riporta all'esperienza della rana bollita, studiata in una ricerca condotta alla *John Hopkins University* nel 1882<sup>1</sup> e ripresa, in chiave un bel po' più pop, da **Noam Chomsky**:

*Immaginate un pentolone pieno d'acqua fredda nel quale nuota tranquillamente una rana. Il fuoco è acceso sotto la pentola, l'acqua si riscalda pian piano. Presto diventa tiepida. La rana la trova piuttosto gradevole e continua a nuotare. La temperatura sale. Adesso l'acqua è calda. Un po' più di quanto la rana non apprezzi. Si stanca un po', tuttavia non si spaventa. L'acqua adesso è davvero troppo calda. La rana la trova molto sgradevole, ma si è indebolita, non ha la forza di reagire. Allora sopporta e non fa nulla. Intanto la temperatura sale ancora, fino al momento in cui la rana finisce – semplicemente – morta bollita. Se la stessa rana fosse stata immersa direttamente nell'acqua a 50° avrebbe dato un forte colpo di zampa, sarebbe balzata subito fuori dal pentolone **Media e Potere.** (2014)*

\* Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo, Università degli Studi di Napoli Federico II.

<sup>1</sup> In sede di ricerca sperimentale, lanciando una rana in una pentola di acqua bollente, questa saltava per trarsi in salvo. Al contrario, mettendo la rana in acqua fredda e riscaldando la pentola lentamente e in modo costante, la rana finiva inevitabilmente bollita.

Studenti piazzati nella prima fila di banchi, che occuperanno sempre quel posto fino a fine semestre, quelli sulla dorsale del corridoio come ottima via di fuga, cappellino ben inforcato in testa a coprire riccioli neri, nei o teste rasate. E il solit\*, i solit\*, sgrunt, in ultima fila.

Quell'aula è un testo da leggere e scrivere (Sicca, 2010). Come ogni altra organizzazione. Ha una sua grammatica, una sua sintassi che implora un gesto di interpretazione e di costruzione.

Se riavvolgessi il nastro del primo giorno di lezione negli anni, ritroverei più o meno sempre la stessa scena, di anno in anno, sempre con qualche variazione su tema. E qualche moda, più o meno effimera.

Come quella prevalente e veicolata dal senso comune del passaggio di millennio, sostenuta anche da grandi player della comunicazione: quella rintracciabile in una sorta di ansia da "troppa teoria" rinforzata da un elogio "per una Università pratica", come se tra la prima (la teoria) e la seconda (la prassi) non esistesse un salto epistemologico, tanto fisiologico e inevitabile, quanto da gestire con responsabilità e impegno.

Ognuno di noi, docenti di area economica o di altro contesto, si gioca la partita come può, attivando la propria soggettività e autonomia didattica e calando le carte a disposizione, mettendo in campo i propri sguardi, in ragione della formazione prima ricevuta, poi articolata e declinata e solo successivamente impartita *dal di qua* della cattedra. Ma per tutti, quando Mr/Mrs/\* Sgrunt, sedut\* in fondo all'aula il primo giorno, inizia ad avanzare lentamente, fino ad *andare in cattedra*, dicendo la sua, allora sì., per tutti, si avvera la profezia della rana che sa come non restarsene bollita, pur senza scattare a mo' di contraccolpo. Salvandosi la vita e restituendo *senso*, lentamente, a quella dell'Istituzione accademica che lo/la/\* (sgrunt/rana) prende in carico.

Così è iniziata la storia di *L'impresa nello Zaino. La ELMECO da Vico San Liborio al Mondo* che il lettore ritroverà nello storytelling

di Francesco Perillo, manager-scrittore, prestato all'Università e nel case study tutto sul registro accademico di Davide Bizjak, Ricercatore di Organizzazione aziendale, all'Università degli Studi di Napoli Federico II, che rilegge e ritaglia con sapienza dell'alta sartoria artigiana, i punti chiave di quella narrazione attraverso il cristallino del ricercatore. Una storia d'impresa e di vita (Sicca, 2019), proposta inizialmente da Mr./Mrs./\* Sgrunt con cappellino in ultima fila. Ora occasione di costante, reciproco e fecondo confronto tra università e impresa. *Oltre* la dimensione retorica del linguaggio: manageriale e accademico. Quella auspicata dal fondatore di ELMECO, Salvatore Cortese, "piccolo Archimede" (Cortese, 2018) che questo libro ha sempre auspicato potesse veder la luce ed al quale la seconda generazione imprenditoriale ha voluto dedicare.

\* \* \*

**L'esperienza d'aula.** L'invito rivolto agli studenti di "farsi avanti", nel senso non solo di avanzamento fisico dalle retrovie, ma di proporre idee, temi, spunti e occasioni di confronto durante i miei corsi, esplora almeno un due registri: quello di motivare alla partecipazione attraverso il mettersi in gioco (oramai siamo a un passo dal mondo del lavoro e la maggior parte degli anni della Scuola è alle spalle) e quello, forse teso ad attivare dinamiche più profonde, di umanizzare le esperienze di vita vissuta nelle organizzazioni, al di fuori del contesto aula, dando un'anima all'inchiostro nero delle parole scritte sulle pagine dei manuali, facendo combaciare quello che succede qua, in aula, con quello che succede fuori di qua nelle organizzazioni che ciascuno di noi abita ogni giorno, anche solo dalla parte del cliente (Piro, Sicca et al, 2018). È così, nel corso dell'A.A. 2014/15 che conobbi Umberto Cortese, compagno di barca e di pesca di *Sgrunt* che mi propose (avanzando palmo dopo palmo) una testimonianza aziendale che tradussi in occasione *ulteriore* di apprendimento per l'intera

comunità di apprendimento: la nostra. La nostra aula. Non mi limitai, infatti, a incontrare semplicemente l'imprenditore in Dipartimento per conoscerne la storia da riportare agli studenti, ma rilanciai, sotto forma di project work: dopo una presentazione istituzionale e la definizione di un problema piccolo piccolo e circoscritto, di interesse dell'azienda, divisi l'intera popolazione studentesca in sottogruppi che avrebbero dovuto analizzare, con metodo clinico (proprio alla stregua di un medico al cospetto di un paziente) (Norman, 1977; Argyris, Schön, 1974, 1978), un processo di diagnosi organizzativa e di prescrizione di possibili terapie o proposte di intervento, di diretto interesse di ELMECO. *Mettendo-in-opera*, in questo modo, le categorie proprie di un Manuale di Organizzazione aziendale. Imparando già in aula *come-si-fa*, che è tecnica, ovvero *technè* (τέχνη) che nel mondo antico è arte. Conoscenza appresa attraverso la messa in gioco dei sensi.

Da cui alcuni quesiti di partenza:

- come coniugare la necessità di un ritorno sull'investimento di breve-medio termine, creando valore per il cliente e per i consumatori, con una visione di lungo periodo per la collettività, influenzando i processi di produzione e rischiando sull'aumento di costi di produzione?
- come gestire il rapporto con i fornitori, la logistica e la fornitura dei componenti?
- come affrontare l'assistenza, ovvero i momenti di massima criticità nel ciclo di vita della reazione tra ELMECO e i clienti in difficoltà e come erogare soluzioni "certificate", necessarie non solo ad apporre una *etichetta green*, ma anche per tracciare percorsi e strategie sostenibili?

Queste domande sono il prodotto di un *plot*, una trama, un intreccio narrativo (Czarniawska, 2018) che nasce dal basso, e asurge ad artefatto: da *artis e factum*, fatto ad arte, effetto dell'arte, opera che emerge da un processo trasformativo intenzionale da parte dei due autori di questo libro e dalle loro prospettive di os-

servazione: quella di un manager di lungo corso prestatò all'Accademia (Francesco Perillo), che fa leva sul dispositivo dello *Storytelling* e quella di un giovane ricercatore (Davide Bizjak) che si affida alla più salda tradizione del *Case study*, con un cameo nel solco della management education delle Business School di matrice nord americana. Per questo, nelle prossime pagine mi soffermerò su queste due metodologie di osservazione e di analisi dell'esperienza aziendale, che il lettore troverà *messe-in-opera* nel corso della lettura del libro. Perché, per noi di puntOorg, una sola metodologia è spesso troppo poco, due aiutano a capire un po' meglio gli oggetti che maneggiamo, la terza è affidata alla libera interpretazione del lettore, in senso weberiano, «animale sospeso fra ragnatele di significati che egli stesso ha tessuto» (Geertz, 1973): una lettura consegnata al processo di interpretazione di due diversi narratori (Perillo e Bizjak) che, come nativi delle tribù oggetto di studio di un antropologo, si sono mossi liberamente nel proprio sistema di significati, lasciando al lettore il compito di «interpretare le interpretazioni» (Geertz, 1973). È entro questo spazio, entro la natura demiurgica del gesto della lettura che si genera innovazione, al di là di qualunque certezza da vendere o svendere, con piedi saldi alle potenzialità innovatrici del mondo classico.

\* \* \*

Cambiare significa sperimentare forti emozioni, modificare le proprie convinzioni, rivedere i propri schemi mentali, essere pronti a mettersi in discussione e a osare, per immettersi in un percorso nuovo, spesso non definito completamente. Ma significa anche diventare portatori di nuove istanze, motivatori di cambiamenti, generatori di novità.

Ciascun responsabile, insieme con la sua comunità manageriale, è il volano dei processi di cambiamento organizzativo nelle imprese che intendono stare al passo con i continui cicli di tra-

sformazione. Ed è la comunicazione, sia quella agita all'interno, sia quella indirizzata agli stakeholder, la competenza chiave in grado di amplificare e rendere risonante la capacità di rinnovarsi e di competere.

L'obiettivo dello Storytelling è proprio questo: disseminare e sviluppare nella comunità manageriale sensibilità e competenze essenziali per facilitare e veicolare il cambiamento.

Lo Storytelling è innanzitutto un processo attraverso il quale l'individuo struttura le proprie esperienze, attribuendo un ordine, connettendo tappe e fasi della propria evoluzione. Un processo non tanto cognitivo-razionale, ma prima di tutto emozionale: in questa convergenza scatta l'efficacia di codesto dispositivo ora nelle mani del lettore, sia in termini di formazione per le competenze comportamentali, sia in termini di comunicazione e promozione della immagine di sé e del Sé.

*Raccontandoci* riusciamo infatti a fare il punto delle nostre vite, che sono anche storie d'impresa, quindi epicamente connotate. Epica deriva da *épos* (ἔπος): parola, discorso, racconto. Narrazione, comunque. Un'impresa che *si narra*: il modo riflessivo del verbo narrare dimostra che un'impresa può interessare uno studente o studioso di economia e management che dall'esterno voglia apprendere; ma anche un imprenditore o un manager che l'impresa non la studia, ma la vive dall'interno. Chiunque abbia gli strumenti per leggere e scrivere organizzazioni: o voglia acquisirli, per interpretare e per costruire. Riappropriandosi delle risorse e scoprendone di nuove. In definitiva l'imprenditore, attivandosi a raccontarsi, è incoraggiato a ridefinire se stesso e il proprio ambiente di vita e di lavoro ed acquisirne consapevolezza.

Bisogna saperlo fare. Come ogni competenza, anche lo *Storytelling* richiede esercizio, messa alla prova, paziente affinamento in laboratorio. Saper narrare comporta comunicazione, empatia, autenticità e fluidità, lessico e linguaggio.

Uno degli aspetti migliori del saper raccontare una storia è

che essa può trasformare un argomento di per sé impersonale e noioso donandogli vita. Quindi perché non usare la capacità di raccontare anche per esprimere (e promuovere) il *modo di essere* di un'impresa?

Se 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. Più di un video o di uno spot, decisamente orientati a una operazione di marketing tradizionale, un romanzo, con i propri personaggi, fatti e documenti possono dirci molto di ciò che per via meramente razionale non appare o, semplicemente, è chiaro ma *indicibile*. Una modalità, felicemente seguita da Francesco Perillo in questo testo, che abilita due piani di efficacia per l'azienda: all'interno, convogliando il *mood* e il senso di appartenenza dei collaboratori che in essa si riconoscono; all'esterno, veicolando in modo emozionale e credibile il proprio brand e tutto il capitale intangibile, dai valori, alle persone, ai processi, alla innovatività dei prodotti, che la caratterizzano.

L'economia è sempre di più economia delle esperienze. La *customer experience* è oggi la via più utilizzata per catturare il cliente in una decisione di acquisto. Lo storytelling può essere a ragione inserito in questo filone di sviluppo del business attraverso il coinvolgimento attivo ed emotivo. La storia del narratore deve poter incontrare la storia del narrato, o almeno deve potergli lasciare una traccia. C'è tuttavia una trappola da evitare. Ed è proprio questa trappola a segnare il discrimine tra un valido storytelling e la sua riduzione a manipolazione: il confine tra realtà e finzione deve restare saldamente presidiato. Perillo lo sa bene. Una storia ben raccontata, attraverso un investimento libidico sulla realtà, crea dipendenza e tende a estendere lo spazio dell'immaginazione, finendo per abbattere ogni separazione tra realtà e finzione. Alla finzione, nelle seguenti pagine, è acutamente inibita ogni tentazione manipolativa: Perillo non se ne approfitta e gioca sulla "sospensione dell'incredulità" che una

buona narrazione induce in chi legge o ascolta, perché il narrante è sempre vigile critico su chi racconta.

Dalla storia di ELMECO qua non si sconfina: la si attraversa passando per la dimensione e emozionale dell'impresa, pur esaltandone la componente epica, consegnata agli stakeholder e radicata nei fatti e nella sua autenticità.

Questo è lo storytelling: incompatibile col sonno della ragione che genera mostri. E il mostro, in questo caso è l'illusione di essere un individuo o un'organizzazione che alla prova della realtà si dissolve o crolla come un castello di carte.

\* \* \*

Non (solo) per ragioni etiche, ma per ragioni di sostenibilità del business, la comprensione passa necessariamente per il pluralismo di *modi di dire*, che non necessariamente (a dispetto dell'etimologia) sono *modelli*. Quando incontriamo un'azienda adottiamo una eterogenea varietà di lenti: è qua interviene la seconda parte del libro con il contributo di Davide Bizjak attraverso il consolidato metodo del *case study* accademico, oggi punto di riferimento stabile, perché consolidatosi nel tempo, a partire dalle seconda metà degli anni Cinquanta, sia nella ricerca, sia nella didattica aziendale. E dall'intreccio di metodologie stabili con quelle in grado di sollevare dubbi, le discipline aziendali e gli studi organizzativi, in particolare, hanno quanto mai bisogno.

\* \* \*

La riforma del sistema d'istruzione universitaria, pur in presenza di non poche esitazioni e intermittenze del Legislatore, impone di ripensare il rapporto tra teoria e pratica che è alla base dell'apprendimento e, di conseguenza, i testi da proporre alle popolazioni studentesche come a quelle manageriali. Considerazione di carattere generale, da ricondurre alla definizione dei

profili professionali che le aziende richiedono al cospetto di una disciplina del mercato del lavoro che da stabile ha assunto tratti di precariato, per poi stabilizzarsi, anche *by decree*, anche in Italia, intorno al concetto di flessibilità e di competitività del Sistema-Paese calato in contesti internazionali, sempre più piccoli e ravvicinati, complice il salto di paradigma scaturito dall'ingresso dell'informatica nella vita quotidiana di noi tutti.

Nella seconda parte di questo libro, il *case study* proposto da Davide Bizjak ha come scopo di fornire strumenti coerenti con l'acquisizione di competenze professionalizzanti, o applicative, secondo quella tradizione del management che vide il suo fiorire nelle Business School nel Secondo dopo Guerra, importando (anche nel lessico, ma soprattutto nella parte più intima del linguaggio) la razionalità delle logiche militari, dai tempi in cui gli ex ufficiali americani iniziarono a occupare, da vincitori, le cattedre delle più prestigiose Business School: uno per tutti, il canadese Edgard Schein, Psicologo delle organizzazioni e docente di spicco ad Harvard, punto di riferimento inossidabile, quanto criticizzabile (Gagliardi, 1996), per chi voglia cimentarsi con il tema della "cultura organizzativa".

La diagnosi organizzativa proposta da Bizjak, su aspetti volutamente circoscritti con lo stile dell'alta sartoria italiana, mette in evidenza un punto essenziale che vorrei consegnare al lettore a conclusione di queste riflessioni: se è vero che per capirne di aziende non disponiamo di ricette esclusive, se è vero che il fallimento di *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 le sottese ipotesi epistemologiche, anche divergenti), può rappresentare un salvagente per non naufragare di fronte agli eccessi di ottimismo o di pessimismo rispetto alla complessità del cambiamento: tra le ingenuità della *neophilia* e lo scetticismo della *neophobia*, per riprendere due parole chiave del primo convegno che una società scientifica nata e cresciuta in Europa agli albori

degli anni Ottanta del millennio passato (SCOS - Standing conference on Organizational Symbolisms) portò nel Nuovo mondo, in Australia, in occasione di ASCOS 2009 (Sicca e Viscardi, 2008).

Il duplice sguardo su *L'impresa nello zaino. La Elmeco da vico san liborio al mondo*, quello narrativo e riflessivo dello storytelling che antepone la logica della plausibilità a quella della dimostrazione (vero/falso); e quello del case study aziendale che taglia in modo volutamente selettivo alcune (non tutte le) dimensioni di analisi per declinarle con tratti di razionalità formale tipica della tradizione dei *management studies* offre la possibilità di avanzare, palmo dopo palmo, perfezionando in un circolo virtuoso la dialettica Università-Impresa. *Oltre* la dimensione retorica del linguaggio: manageriale e accademico. Fino a rendere, partendo dal basso, più morbido, meno scettico, più realistico e gentile il disincantato suono del solito e retorico *Sgrunt*.