

5. Produzioni d'eccellenza: un caso di successo

di Stefano Consiglio, Maria Laura Toraldo e Gianluigi Mangia.¹

5.1 Il caso

Nel secondo capitolo e nel precedente si è voluto illustrare le principali caratteristiche di tre tipologie di artigianato presenti nel centro storico della città di Napoli che hanno contribuito a costruire l'identità del luogo. In questo capitolo, invece, si presenta il caso di un produttore di cravatte artigianale che è stato in grado di valorizzare la storia e il *background* di partenza, e se ne evidenziano le implicazioni principali, sottolineando l'importanza della memoria come *asset* strategico per la formazione di un'identità organizzativa.

Questo capitolo si concentra dunque su un produttore artigianale di cravatte localizzato nella città di Napoli: E. Marinella.

Il caso è stato scelto in quanto rappresenta ai nostri occhi un esempio virtuoso di valorizzazione della tradizione locale e della propria storia aziendale. Grazie alla valorizzazione della propria tradizione E. Marinella è riuscita infatti a posizionarsi come un marchio di lusso, apprezzato per la manifattura artigianale e l'unicità della propria collezione.

Fondata agli inizi del XIX secolo, E. Marinella è un'azienda a carattere familiare alla terza generazione, gestita dal proprietario che ha gestito il marchio negli anni più recenti. Originariamente, la *boutique* era specializzata nella produzione di camicie, confezionate con sete provenienti dall'Inghilterra, in un momento storico in cui l'eleganza maschile era ispirata allo stile britannico. Il negozio ha aperto in Piazza Vittoria, sull'elegante Riviera di Chiaia, diventando un «piccolo angolo dell'Inghilterra a Napoli».

¹ Il presente capitolo è frutto anche di un progetto di ricerca sul tema della produzione artigianale in collaborazione con l'Università della Svizzera italiana. I par. si possono attribuire a un lavoro comune di Stefano Consiglio, Maria Luisa Toraldo e Gianluigi Mangia.

Nel tempo, il marchio ha saputo conciliare una forte caratterizzazione di produzione napoletana con una altrettanto forte connotazione britannica.

Nonostante il processo di crescita progressivo e sempre più forte, la produzione è interamente realizzata in Campania da un piccolo *team* di cucitrici altamente specializzate.

Nonostante l'elevata domanda, l'azienda ha mantenuto un carattere artigianale. Sono aperti diversi *showroom* e *boutique* in tutto il mondo. In particolare, cinque *showroom* sono a Milano, Lugano, Londra, Tokyo e Baku e in tutto il mondo sono presenti diciassette *corner shops*.

È la capacità di sostenere e di alimentare questa tradizione – rappresentata dalla produzione artigianale e da uno spirito saldamente ancorato ai valori del passato e alla città di Napoli – insieme a un crescente riconoscimento internazionale, che ha reso questa azienda un caso estremamente interessante, dal punto di vista dell'analisi organizzativa. Nel corso del tempo, la piccola *boutique* ha acquisito una reputazione internazionale, soprattutto dopo che l'ex presidente della Repubblica Francesco Cossiga ha iniziato a offrire in dono le cravatte della boutique napoletana, durante le sue visite ufficiali ai Capi di Stato.

La raccolta dei dati per questo capitolo si è basata su un singolo caso di studio utilizzando una metodologia di tipo qualitativo. Gli autori hanno visitato i laboratori di produzione per documentare i quotidiani processi organizzativi, mediante osservazioni, interviste e analisi dei materiali visivi (es. foto). In particolare, sono state svolte interviste semi-strutturate con il proprietario e con il personale attivo nella produzione di cravatte.

Attraverso queste interviste, è stato possibile capire qual è il ruolo del luogo nella costruzione del marchio, e anche il modo in cui la tradizione familiare influenza l'identità aziendale anche attraverso un processo di recupero narrativo del passato e delle tradizioni aziendali e familiari. Durante le interviste sono state poste domande sulla storia dell'azienda, con l'obiettivo di comprendere fino a che punto il passato è usato per dare legittimità alle pratiche organizzative attuali e quali sono i ricordi più ricorrenti del passato e della tradizione dell'azienda. Le interviste hanno avuto una durata di circa un'ora e sono state registrate.

Inoltre, sono stati consultati i documenti di archivio, in particolare la corrispondenza personale tra il proprietario e personaggi famosi, es. politici o capi di stato. Per tracciare la storia e le attività attuali dell'azienda, sono stati consultati siti web e materiali pubblicati. Queste informazioni hanno fornito ulteriori dettagli sulle origini e sulla storia dell'azienda che hanno completato le informazioni ottenute dalle interviste.

5.2 L'immaginario associato ai prodotti E. Marinella

La riscoperta e la popolarità dell'artigianato è spesso accompagnata a oggetti capaci di rievocare la memoria del passato (Vachhani 2013). Aspetti associati alla memoria

del passato sono in grado di evidenziare le eccezionali qualità degli oggetti artigianali, conferendo loro significati di tipo simbolico e storico (Crawford 2009; Dormer 1997).

I risultati della nostra ricerca mostrano che oggetti materiali, narrazioni e la memoria orale hanno permesso a E. Marinella di costruire la propria identità di impresa artigianale. In contrapposizione alla produzione di oggetti standardizzati, sganciati da richiami alla tradizione, l'impresa sartoriale Marinella ha promosso valori che affermano l'importanza della tradizione familiare, creando al contempo uno stretto legame con la storia locale.

La costruzione dell'identità aziendale viene consolidata grazie alla presenza di specifici ricordi legati alla storia locale e ciò viene spesso effettuato riferendosi ad immagini o eventi specifici che destano interesse da parte di diverse comunità. Il legame con la città di Napoli e con la tradizione è dunque adoperato in maniera ambivalente, usando la forza retorica del passato (Zundel et al. 2016) per evocare diversi immaginari sociali.

I risultati delle interviste mettono in evidenza due principali temi legati a specifici ricordi, in particolare: Episodi e vicende storiche riguardanti il contesto locale e Valori e tradizioni legate alla storia dell'impresa.

L'analisi di queste due tematiche ci ha permesso di fare emergere quattro immaginari principali associati: due associati agli episodi e alle vicende storiche riguardanti il contesto locale – Il passato glorioso e l'arte di arrangiarsi, Il contesto locale come disordinato e caotico – e due legati ai valori e alle tradizioni legate alla storia dell'impresa – La pratica dell'ospitalità e dell'accoglienza, La commercializzazione e la vendita svolte a un ritmo umano.

I quattro immaginari identificati spesso si rivelano in contraddizione. Ad esempio, l'immaginario legato al contesto locale, pone in luce contraddizioni riguardo l'immagine della città di Napoli: da un lato luogo ricco di storia e patrimonio culturale, dall'altro un contesto caratterizzato da scarsa efficienza e difficoltà di gestione.

5.2.1 Episodi e vicende storiche riguardanti il contesto locale

Durante le interviste con E. Marinella è emerso che l'identità aziendale è frequentemente associata al contesto locale e altrettanto frequentemente vengono elogiate le specificità artigiane presenti nella regione Campania.

Il luogo di origine ricopre un ruolo strategico altresì legato a considerazioni non soltanto di tipo economico. Fermamente radicata nella città di Napoli, l'immagine dell'azienda e quella della città sembrano auto-rinforzarsi; la storia e il glorioso passato della città sono stati spesso adoperati per affermare che molte delle realtà artigianali locali, traggono forza proprio nella tradizione artigianale che storicamente caratterizza il contesto locale.

Mio padre diceva: la tradizione sartoriale è tutta napoletana, ma le stoffe devono essere di manifattura britannica... il famoso Grand Tour. Gli inglesi venivano qui per respirare la cultura locale. Quando visito Londra, ovunque io vada nei mercati antiquari riesco a ritrovare immagini di Napoli.

Un aspetto chiave emerso dalle interviste riguarda il ruolo della tradizione napoletana, del fatto a mano degli oggetti sartoriali. Piccoli produttori artigiani iniziarono la loro avventura a Napoli all'inizio del XX secolo (per esempio Gutteridge). La città divenne nota per la produzione di prodotti artigianali su misura e molte boutique napoletane si specializzarono nella produzione di camicie e guanti. Nel solco di tale tradizione, E. Marinella ha sviluppato una narrativa imperniata sull'eccellenza del contesto geografico e culturale locale nella realizzazione di prodotti artigianali.

Qui a Napoli abbiamo una grande tradizione artigianale da sempre. Tutto a Napoli veniva fatto su misura: cravatte, scarpe, guanti, persino calzini su misura con le iniziali del nome dell'acquirente o lo stemma di famiglia. Ricordo quando ero bambino, avevo 11 anni e il mio primo lavoro era portare le camicie alle 'cifraie' [...] C'erano diversi laboratori dove le artigiane cucivano cose straordinarie: roselline, corone e ogni tipo di decorazione personalizzata.

Un ulteriore aspetto che conferma il legame con la città di Napoli pone in rilievo le vicende storiche della città. E. Marinella adopera numerosi immagini e oggetti visivi per marcare il legame con il passato. Ad esempio, gli oggetti materiali e la loro disposizione nello spazio espositivo evocano ricordi ascrivibili a un passato glorioso. Nella boutique storica di Piazza Vittoria, la disposizione degli oggetti (cravatte e altri oggetti sartoriali) sono esposti in un cassetto trasparente, dove è possibile scegliere tra una moltitudine di cravatte diverse. Le cravatte creano un legame simbolico attraverso il quale costruire un rapporto con il passato, altresì associato allo status culturale di alcuni clienti famosi, come Luchino Visconti, Aristotele Onassis e John Kennedy.

Allo stesso modo gli spazi espositivi della boutique E. Marinella sono in grado di creare un forte legame con la storia della città. Ad esempio mobili in stile antico in legno, lampade e decorazioni hanno reso la piccola boutique sulla Riviera di Chiaia, un posto unico. Entrando nella *boutique*, si ha la sensazione di tornare indietro nel passato. La piccola boutique di soli 20 metri quadrati ricorda al visitatore i tempi in cui l'alta società napoletana era solita passeggiare sul suggestivo lungomare. Le decorazioni e gli arredi risalgono all'inizio del XX secolo e la boutique ha attraversato la storia di Napoli: «le due guerre mondiali, il declino dell'antica nobiltà e l'ascesa della nuova classe media con l'avvento dei prodotti americani che creano sostanziali cambiamenti nella moda» (E. Marinella, sito ufficiale, 2017).

L'azienda si riferisce deliberatamente alla storia della città, facendo vivere valori e tradizioni locali nel presente. Ad esempio, è significativo l'uso dell'emblema dei Borboni, apposto sulla parete frontale della boutique. L'emblema ricorda uno

specifico momento storico della storia di Napoli. Con la dinastia dei Borboni, il Regno di Napoli vive un'epoca di grandiosità. Rievocata come una monarchia illuminata, i Borboni fanno di Napoli un'importante capitale, segnata dall'avanzamento dell'industria (ad esempio la lavorazione dei metalli e del vetro e della porcellana) e l'architettura monumentale (come il Palazzo di Capodimonte o la Reggia di Caserta). E. Marinella utilizza l'emblema dei Borboni nella comunicazione ufficiale, ad esempio sulla confezione di cravatte e documenti.

Allo stesso tempo, l'azienda è stata in grado di valorizzare l'eleganza associata agli oggetti artigianali. Non lontano dalla boutique principale, sorge l'elegante *showroom* dove è possibile acquistare scarpe, camicie, borse, foulard, giacche, sciarpe, portafogli, cinture, gioielli, gemelli, cappotti e molti altri oggetti iconici. All'interno dello showroom la maggior parte dei prodotti ricorda specifici momenti o idee. Ad esempio, è molto marcato il legame con le prestigiose sete provenienti dall'area di Macclesfield in Inghilterra e utilizzate per creare cravatte. Questo legame si manifesta anche in altri prodotti come le scarpe. Come emerso dalle interviste una lungo rapporto di fornitura di alcune scarpe di manifattura inglese, è stata interrotto quando l'azienda inglese è stata acquisita da un gruppo italiano. Come ha raccontato il signor Marinella:

Queste scarpe hanno perso la loro connotazione britannica, sostituita dal design italiano che ha preso gradualmente il sopravvento.

Un ulteriore aspetto emerso dalla nostra analisi riguarda il modo in cui l'azienda cerca di recuperare e contrapporsi a un'immagine stereotipata della città. Durante le conversazioni, è emerso che gli intervistati cercavano di smarcarsi da una rappresentazione del luogo stereotipata, al fine di mitigare attributi negativi comunemente associati alla città (come la mancanza di trasparenza nelle scelte pubbliche, o l'inefficienza diffusa).

Spesso Napoli è stata associata alla terra dei fuochi, al problema della spazzatura, all'acqua inquinata. Noi siamo qui a Napoli, vogliamo che la gente venga a Napoli.

L'azienda è dunque fortemente radicata all'interno del contesto locale e valorizza una certa idea di napoletanità, al di là degli stereotipi negativi, tentando di valorizzare il senso di socialità e l'abilità manuale degli artigiani locali. E. Marinella celebra orgogliosamente i valori associati al luogo, alle passioni, le emozioni ed il senso di ospitalità.

Noi siamo un miracolo, davvero. Vent'anni fa, [la mia famiglia] aveva appena aperto questa boutique, a Napoli, una città in cui qualsiasi cosa è difficile ... abbiamo una forte domanda di cravatte ma non vogliamo produrre di più [...] Le Monde ha scritto un articolo su di noi: «il miracolo Marinella».

5.2.2 Valori e tradizioni legate alla storia dell'impresa

Varie osservazioni durante le visite aziendali hanno mostrato che i ricordi legati alla storia della famiglia ricoprono un ruolo molto significativo. Le storie sulla nascita dell'impresa hanno permesso di definire e rafforzare l'identità di E. Marinella e di ancorare le attività attuali ai valori tradizionali.

Mio nonno creò un laboratorio di camicie e nel 1930 circa 30 persone erano impiegate nel nostro laboratorio. Ci siamo specializzati negli anni Settanta nella produzione di cravatte e camicie. Questa è stata una scelta vincente. Quando ero un bambino, ero predestinato a fare questo mestiere. A 8 anni, al termine del tradizionale pranzo domenicale, mio nonno disse, alla presenza di mio padre: «Ora sei abbastanza grande per lavorare nel negozio con noi».

Come emerge da questo estratto, l'azienda mantiene una chiara identità artigianale. La sua identità artigianale è altresì associata al laboratorio in cui vengono prodotte le cravatte. Il piccolo laboratorio di via Riviera di Chiaia è composto da 12 sarte che possiedono abilità uniche nel realizzare le cravatte cucite interamente a mano (producendo una cravatta in circa 90 minuti). Il laboratorio ha un ruolo chiave nel promuovere un immaginario di calore e ospitalità. Come osservato durante le visite, le sarte lavorano in un'atmosfera molto familiare. C'è una cucina completamente attrezzata dove possono rilassarsi e hanno un cuoco che cucina una volta alla settimana per tutti gli impiegati che vi lavorano.

In questo contesto, i clienti sono i benvenuti in laboratorio. Non è raro che visitino il sito di produzione, scelgano il tessuto e ricevano una cravatta «su misura» entro poche ore. Come il proprietario ha spiegato:

Siamo a Napoli. Vogliamo che le persone vengano qui. Vogliamo offrire un caffè, una sfogliatella. Non vogliamo trasmettere volume di vendita, budget ... Vogliamo comunicare valori, emozioni, passione, ospitalità e una napoletanità positiva.

Come emerso dalle interviste, i clienti vengono spesso incoraggiati a visitare il laboratorio ed acquistare le cravatte in loco. Ciò dimostra la centralità del luogo e della tradizione familiare. Acquistare direttamente dal laboratorio è un modo per creare legame con la città e dare un senso di radicamento. Viene ribadita la singolarità e l'unicità della produzione, sottolineando allo stesso tempo l'esclusività e la natura differenziata del prodotto.

Siamo felicemente poco tecnologici. Non facciamo e-commerce. Prima di avere una cravatta ordinata on-line i clienti devono faticare parecchio!

Nello spiegare il significato dell'essere un'organizzazione artigianale, un ulteriore legame con il contesto locale riguarda l'atmosfera rilassata nel fare *business*.

Una volta un manager dalla Corea del Sud ha visitato il negozio e ha chiesto una cravatta con una seta speciale che ha visto qui. Ha chiesto se potevamo spedirla. L'ho guardato, gli ho chiesto di sedersi e ho ordinato un caffè e una sfogliatella per lui. Poi gli ho mostrato il laboratorio e le nostre sarte hanno fatto la cravatta per lui. Era sbalordito e avrei potuto chiedere una bella somma per quella cravatta ... sarebbe stato felice di pagare qualsiasi prezzo ... ma non gli abbiamo venduto una cravatta, gli abbiamo venduto un'esperienza!

Nonostante la distribuzione di nuovi prodotti mediante le piattaforme digitali (Luckman 2015) stia cambiando il modo di fare *marketing* anche nel settore artigianale, i nostri risultati ci suggeriscono una direzione diversa. Basandosi sull'informalità e sul senso di prossimità con i clienti, l'azienda è stata in grado di riscoprire un modo di fare business più tradizionale.

Ho il polso di ciò che la gente vuole. Non faccio ricerche di mercato. Quando guardo un campionario, so se i clienti vogliono una cravatta gialla, rossa o blu. Quando guardo un campionario, io lo leggo due volte. Innanzitutto è la sensazione istintiva ... quello che mi piace personalmente. Quindi è più razionale. Mi chiedo: mi piace la cravatta bianca? E quel punto i desideri dei clienti mi vengono in mente ...

5.3 L'identità artigiana di E. Marinella tra modernità e tradizione

In un'epoca caratterizzata da un mercato saturo di prodotti e oggetti, stiamo assistendo a una riscoperta dei significati associati all'acquisto (Bell et al. 2018). Perdendo interesse per i beni standardizzati, i consumatori indirizzano sempre più la loro attenzione agli oggetti originali, mostrando un approccio al consumo alternativo, basato sulla ricerca di prodotti distintivi e unici (Herzfeld 2015).

Come sostenuto da Claude Levi-Strauss (2010), la società moderna è caratterizzata da una iper-comunicazione che espone gli esseri umani a una costante conoscenza in merito a ciò che accade in luoghi distanti. Per secoli, le differenze culturali hanno assicurato l'originalità e l'unicità tra gruppi di persone che vivono in luoghi geograficamente distanti. Oggigiorno le persone sono invece minacciate dal rischio di diventare semplici consumatori inclini ad adottare abitudini disgiunte dal proprio contesto di origine (Levi-Strauss 2010, pp.33-34).

In questo capitolo, abbiamo dimostrato che le imprese artigianali sono sempre più inclini a creare un legame con il «luogo» e la storia locale, sviluppando il *marketing* dei loro prodotti in questa direzione e di conseguenza ancorandovi l'identità del proprio brand. Gli oggetti artigianali, infatti, sono sempre più apprezzati per essere evocativi del luogo, della storia e della creatività dei creatori (Vachhani 2013)

Nel presente capitolo, abbiamo esaminato il modo in cui le organizzazioni artigianali consentono la formazione di una memoria collettiva che attinga alla storia e alla tradizione locale e in che modo i ricordi vengono adoperati per evocare specifici immaginari sociali.

Attraverso il caso di un noto produttore di cravatte operante nella città di Napoli, abbiamo esaminato il modo in cui le memorie collettive vengono utilizzate per creare legami con diversi immaginari sociali. Questi sono il risultato delle continue divergenti rappresentazioni del luogo come avente da un lato, un grande patrimonio storico-artistico ma allo stesso tempo essendo associato con stereotipi di disorganizzazione e inefficienza.

Come dimostrato dalla nostra indagine, E. Marinella ha creato un legame con la città, in diversi modi. L'unicità del luogo è sottolineata richiamando diversi momenti della storia della città. In primo luogo, valorizzando la tradizione artigianale sviluppatasi a Napoli nel XX secolo, un momento in cui le piccole imprese artigiane hanno preparato il terreno per quello che sarebbe diventato il celebre «Made in Naples». L'immaginario connesso a una città brulicante e piena di vitalità imprenditoriale e con un potenziale creativo è un aspetto essenziale. Napoli trasmette un forte senso di artigianalità – il fatto a mano, la lavorazione unica – sottolineando che l'abbigliamento e i tessuti realizzati a mano sono tra gli elementi più prestigiosi prodotti e commercializzati da aziende artigiane che operano nella regione.

In secondo luogo, si crea un forte legame con la tradizione stabilendo una connessione con la provenienza di materiali che in questo caso possiedono una chiara connotazione britannica. Come emerso dalle nostre interviste, E. Marinella seleziona accuratamente le materie prime. Coltivando le relazioni con i fornitori britannici per la fornitura di seta, l'azienda è stata in grado di enfatizzare la devozione nei confronti della tradizione e di sostenere un'associazione con prodotti di alta qualità.

I risultati della nostra analisi suggeriscono che l'azienda adoperi l'ambivalenza dell'immaginario associato alla città per posizionare il proprio marchio. Da un lato, fa riferimento al potenziale creativo e al grande patrimonio storico-culturale solitamente associato alla città. Ma allo stesso tempo, il suo posizionamento è in opposizione a un'immagine stereotipata della città: l'identità dell'azienda è stata quindi costruita evocando immaginari connessi al contesto locale, attraverso una risposta affermativa (siamo a Napoli e portatori di una napoletanità positiva) e negativa (non vogliamo essere associati a un'immagine stereotipata contrassegnata da problemi amministrativi).

Inoltre, l'azienda è stata in grado di dare valore alla sua lunga tradizione per migliorare la sua reputazione di produttrice di cravatte. Come la nostra analisi ha evidenziato, l'ancoraggio con la tradizione viene ulteriormente rafforzata mantenendo la tecnologia ai margini. L'intera produzione di cravatte è realizzata a mano e mantenuta semplice. Nel laboratorio le forbici sono lo strumento più sofisticato e le sarte creano cravatte alla stessa maniera di come lo facevano in passato le loro predecessore. La tecnologia non rappresenta un aspetto distintivo dell'azienda. È posta spesso in contrapposizione con l'autenticità delle relazioni sociali, al centro della solida identità aziendale.

Come il presente capitolo ha evidenziato l'impresa ha usato l'ambivalenza dell'immaginario associato al senso del luogo ed è stata in grado di creare una propria

identità artigianale distintiva traendo valore dalla propria storia e tradizione. L'esempio dell'azienda E. Marinella può rappresentare un riferimento importante per i tanti artigiani operanti nel centro antico di Napoli per rafforzare la loro capacità commerciale e di sviluppo.