



Report di Monitoraggio Valutativo

E.Marinella s.r.l. **di Luigi, Maurizio e Alessandro** **Marinella**

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	10
2.4 Considerazioni riepilogative	11
3 IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	14
3.3 Considerazione riepilogative	15
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1. L'impatto della formazione	16
4.2 Considerazioni riepilogative	17
5 CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
5.2. Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 Conclusioni	18

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2022 segue uno schema metodologico ormai consolidato nel sistema di rilevazione e ricerca condiviso da Fondimpresa e INAPP è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2021 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati per quest'anno dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

- 1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- 2. Economia circolare/sostenibilità**
- 3. Competenze di base e digitali**
- 4. Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il monitoraggio qualitativo in Campania comprende sia azioni formative realizzate nel 2021 che azioni formative realizzate a livello didattico nel 2020, ma concluse nel 2021 a livello gestionale. Con questi criteri, a livello regionale sono state selezionate 8.674 azioni, con il coinvolgimento di 44.831 lavoratori in formazione.

Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- Industria 4.0: 73 azioni, 369 partecipanti
- Politiche attive: 124 azioni, 952 partecipanti.
- Competenze di base e digitali: 2 azioni, 20 partecipanti, 1 azienda
- Economia circolare e sostenibilità: 0 azioni, 0 partecipanti, 0 aziende

I dati relativi all'ultimo punto sembrano indicare che in assenza di specifici bandi di Fondimpresa, a valere sul Conto di Sistema, le aziende non realizzano attività formative su queste tematiche. Nel periodo preso in considerazione non sono infatti attivi bandi su tematiche ambientali. Prima dell'Avviso Avviso 2/2021 - Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy, le cui azioni formative sono state realizzate e concluse successivamente al periodo preso in esame, sulle tematiche ambientali più tradizionali era stato realizzato un bando risalente al 2018. Con il Conto Formazione aziendale, le aziende scelgono altri ambiti e tematiche di formazione

Questa prima cernita, tuttavia, tiene conto solo dei titoli delle azioni formative e delle finalità degli avvisi di Fondimpresa. Sulle tematiche dell'innovazione, riferibili all'ambito 1, la stessa analisi linguistica porta a individuare un più ampio ventaglio di azioni associabili per prossimità e per evoluzione delle tecnologie aziendali all'ambito delle tecnologie 4.0 in quanto molte di esse sono riconducibili alle tecnologie incluse dallo stesso programma Industria 4.0. Queste azioni formative sono legate principalmente a quelle classificate nell'ambito della tematica

dell'Informatica, spesso associata alle tematiche delle *Tecniche di Produzione, Marketing, Lavoro d'ufficio*.

L'Informatica è associata come seconda tematica in 49 azioni formative indeterminate con la tematica principale della *Gestione aziendale – amministrazione* (in un caso l'informatica è seconda tematica associata alla contabilità).

Complessivamente se si considerano univocamente le azioni formative che contengono i termini maggiormente caratterizzanti per Industria 4.0, ma anche le azioni formative sulla tematica dell'informatica o ad essa collegate in subordine, otteniamo un dato del 13,75% di azioni formative che attengono a tecnologie innovative o a processi di innovazione¹ in atto nelle aziende nella Campania, secondo il seguente schema:

Tabella 1

Area Tematica Principale	Numero di azioni formative	Di cui con principale terminologia Industria 4.0	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale
Informatica	1.106	37	Tecniche di Produzione (25) Marketing e Vendite (18) Lavoro d'ufficio (9) Qualità (1)	1.106
Gestione aziendale -amministrazione	1.642	7	Informatica (49)	56
Contabilità – Finanza	99		Informatica (1) Gestione aziendale - amministrazione (1)	
Lavoro in ufficio ed attività di segret.	3			
Marketing e Vendite	760	1	Tecniche di produzione (1)	1
Tecniche di produzione	1.792	25		25
Abilità personali	2.217	1	Marketing e Vendite (19) Impatto ambientale (12) Tecniche di Produzione (7) Qualità (4)	1
Lingue	214			
Sicurezza sul luogo di lavoro	31		Tecniche di Produzione (9)	
Impatto Ambientale	245		Tecniche di Produzione (7) Informatica (4) Qualità (1)	4
Qualità	154		Tecniche di Produzione (6)	
Altro	10			
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.193

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

Si ottiene così un dato superiore a quello del precedente monitoraggio in cui si rilevava il 12,3% di azioni riconducibili a questo ambito prioritario; esso indica come la formazione finanziata da Fondimpresa supporti l'espansione dell'innovazione in Campania. Le 71 azioni

¹ Nell'ambito prioritario dell'innovazione tecnologica e digitale, nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

formative che contengono termini espressamente legati a “Industria 4.0” rappresentano una quota minima ma è possibile leggere un movimento complessivo delle imprese che in Campania avanzano verso la digitalizzazione, come attesta la crescente focalizzazione sulle competenze riconducibili alla tematica dell’informatica, specialmente in riferimento alla gestione aziendale.

Questo della gestione è in assoluto il principale ambito formativo e si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Per quanto riguarda l’ambito strategico “Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione” 23 azioni e 149 partecipanti riferiti all’ambito B dell’Avviso 3/2019, costituiscono cioè in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, finalizzate a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione. Le altre 101 azioni riguardano l’ambito A e sono rivolte a personale interno alle aziende e sono finalizzate al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori, anche in cassa integrazione straordinaria, di imprese che presentino tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell’impresa.

In questo quadro sono state operate scelte per l’individuazione delle buone prassi che hanno tenuto conto del contesto produttivo e/o di parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative.

Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può porsi, se nella sua visione vi è, tra i valori etici, una crescita che contribuisce a migliorare il tessuto produttivo e il contesto sociale e culturale. Come hanno dimostrato grandissime industrie che trattano processi estremamente delicati e protetti, oppure piccolissime aziende che stanno crescendo attorno a un’idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l’importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine.

E.Marinella s.r.l. di Luigi, Maurizio e Alessandro Marinella. è stata prescelta, in quanto è presente nel campione di indagine con due azioni formative intitolate “*Gruppi di lavoro online: condivisione di risorse e strumenti*” e “*Il marketing digitale*” che la collocano nell’ambito della innovazione tecnologica e digitale. Non si tratta di un’innovazione di tipo 4.0 ma risulta interessante rilevare il rapporto con l’innovazione tecnologica in un’azienda nota a livello globale per aver preservato valori e metodi di lavoro tradizionali.

La formazione è stata realizzata nell’ambito del piano “**COM.E.T.A: Competenza E Training Aziendale**” per la formazione a supporto della Competitività, finanziato da Fondimpresa con l’**Avviso 2/2018**.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

E. MARINELLA SRL di LUIGI, MAURIZIO E ALESSANDRO MARINELLA, è un'azienda che rappresenta lo stile italiano nel modo, un mito internazionale che ha fatto della cravatta un emblema che distingue la personalità di chi l'indossa con un linguaggio universalmente compreso che racconta di eleganza, raffinatezza, bellezza. Le cravatte Marinella sono indossate da capi di stato e di governo, artisti, imprenditori e leader di fama planetaria e di primo piano nella storia moderna. E. Marinella è top brand anche per le maglie di cachemire, le scarpe, i guanti e accessori, dai gemelli all'acqua di colonia agli ombrelli, già da 25 anni ha una linea di foulard e altri accessori per donna.

Un francobollo dedicato alla E. Marinella, appartenente alla serie tematica "Le eccellenze del sistema produttivo ed economico" è stato emesso da Poste Italiane con il primo annullato il 6 dicembre 2022; è un importante tributo da parte del Governo italiano.

La ragione sociale dell'azienda (per esteso) rappresenta la storia portando in sequenza nomi di quattro generazioni di questa famiglia di imprenditori che in modo lineare sviluppa l'azienda di padre in figlio, mantenendo salde le radici a Napoli e nella storica sede dove è nata:

Eugenio Marinella fonda l'impresa, inaugurando nel 1914 il negozio di 20 metri quadri di piazza Vittoria, in prossimità della Villa Comunale e del lungomare, dove passa la Napoli bene che attrae con camicie e cravatte su misura da realizzare con tessuti e sete inglesi, ma offre anche capi d'abbigliamento d'oltremare, perché all'epoca l'uomo elegante vestiva all'inglese. Anche per gli arredi del negozio sceglie stile e legni inglesi, offrendo un angolo *british* sul lungomare partenopeo. È "*una vetrina sul mare*" che diventa un punto di riferimento, un salottino in cui acquisto e vendita non sono una sbrigativa negoziazione, ma frutto di ascolto, cura e dedizione nella realizzazione o scelta di un prodotto personale.

Luigi Marinella, prende le redini della società negli anni nel secondo dopoguerra e coglie la spinta internazionale che viene da importanti testimonial, tra cui Winston Churchill o J.F. Kennedy, che indossano le cravatte fatte a Napoli, chiudendo la camiceria e puntando tutto sulla produzione di punta. È allora che la "cravatta Marinella" diventa un cult, sintesi di tradizione inglese e gusto napoletano; crea una nicchia nel mercato nazionale e nel jet set internazionale.

Maurizio Marinella, l'attuale Amministratore Unico, è cresciuto osservando fin da piccolo l'attività commerciale del negozio ed è diventato un raffinato e impareggiabile venditore; si è laureato in Economia e Commercio mentre nella seconda metà degli anni '70 già si muoveva per l'Italia incontrando e intercettando nuovi clienti, il suo primo importante incontro fu con il Cavaliere Pietro Barilla che raggiunse a Parma. Il Cavaliere (è stato nominato Cavaliere del lavoro dal Presidente Giorgio Napolitano) Maurizio porta in azienda anche la sua personale cultura e sensibilità, i colori vivaci, nuovi accostamenti e fantasie, mantenendo nelle cravatte gli inconfondibili valori e lo stile Marinella. Guida l'espansione dell'azienda sul mercato nazionale e internazionale, mantenendo saldi le radici nella sede di Napoli, con l'apertura di

sedi monomarca a Milano nel 2002 e Tokio nel 2007, una seconda sede a Milano nel 2014 e a Tokio nel 2015, una sede a Roma nel 2017. Nel 2009 rileva la storica Stivaliera Savoia per la produzione di scarpe e stivali di nicchia. Con il figlio Alessandro nel 2020 indirizza l'azienda verso nuove strategie di Mercato.

Alessandro Marinella rappresenta la quarta generazione, è in azienda da cinque anni, dopo la laurea in Economia Aziendale, coniuga innovazione tecnologica nello spirito di continuità dei valori aziendali; porta con successo in azienda l'e-commerce e punta alla diversificazione delle linee di prodotto. Vede i grandi risultati raggiunti come il trampolino di lancio di un processo di internazionalizzazione che ha ampi margini di crescita.

È una PMI nella fascia tra 50 e 99 addetti. Attorno al negozio di Piazza Vittoria, l'azienda è organizzata in una rete di strutture disseminate tra gli storici ed eleganti palazzi della Riviera di Chiaia dove sono localizzati: show room, laboratorio sartoriale, area meeting ed eventi, direzione, amministrazione e call center. Questa scelta fa parte di un retaggio tenacemente custodito perché *“il mare è la nostra principale fonte di ispirazione”* come spiega Maurizio Marinella. L'attività di e-commerce ha portato alla creazione di nuova una struttura, ad Agnano, che dai 1.000 mq iniziali nel giro di 2 anni è passata a 2.000 mq con l'immissione di nuove risorse, tra cui circa 40 in sartoria.

I riti di accoglienza e cura del cliente alimentano i caratteri distintivi di quest'azienda e sono parte del suo mito; ancora oggi, infatti, è lo stesso Maurizio Marinella ad aprire il negozio alle 6:30 del mattino e non manca di presidiare il banco vendita quando le circostanze lo consentono. *“Accogliere il cliente di prima mattina è una nostra tradizione, è una forma di aggregazione e di lavoro al tempo stesso. Con grande piacere, offrire un caffè e una sfogliatella a chi viene a trovarci ci dà l'occasione di scambiare pensieri in un'atmosfera serena e rilassata. È questo è un momento molto bello ed importante.*

In prima persona, il CEO si occupa di fare scuola in azienda con lezioni a tutto il personale per mantenere vivo e calare nelle diverse situazioni lo stile Marinella nella relazione con il cliente. Nei panni di docente mostra ai dipendenti come interagire con il cliente, come accoglierlo e metterlo a proprio agio, le ragioni per vivere l'emozione dell'incontro, trattando con lo stesso rispetto, la stessa empatia e cura, le tante persone eleganti che entrano, così come le persone che appaiono più umili che magari entrano per fare un regalo a qualcuno a cui tengono.

Per questa cultura dell'attenzione, dell'accoglienza e del mettersi a disposizione del cliente, non è inusuale che per le lavorazioni su misura i clienti dal negozio o dallo show room vengano accompagnate in laboratorio per parlare con chi in sartoria realizza o deve realizzare la cravatta su misura .

Questa filosofia ispira anche la politica aziendale verso il personale; questo è un aspetto su cui la comunicazione aziendale resta riservato, se non per far emergere l'attrattività del lavoro artigiano per i giovani talenti dei quali l'azienda è alla ricerca.

La visione familiare e aziendale è saldamente legata alla tradizione. Le sete con cui vengono confezionate le cravatte provengono ancora dalla storica stamperia Adamley Tetiles, con sede nel Cheshire, con cui l'azienda ha iniziato a operare 100anni fa e di cui recentemente ha

acquisito parte della proprietà. Il rapporto con l'Inghilterra è tanto intenso e speciale che Marinella è fornitore della casa reale da fin dai suoi inizi; oggi re Carlo l'indossa.

Nel laboratorio di produzione, le sarte confezionano artigianalmente e con abilità ineguagliabile le cravatte su misura o prête-à-porter in una immensa varietà di colori e fantasie scelte da Maurizio Marinella.

L'azienda produce 150 cravatte al giorno a fronte di una domanda di 800 che non riesce a soddisfare senza stravolgere la propria essenza. È senz'altro il leader mondiale della cravatta. Fino a quando non ha aperto altre sedi commerciali era l'azienda che realizzava il più alto fatturato al mondo per metro quadro. Il mercato della cravatta e del lusso ha un andamento che non conosce gli stessi contraccolpi del mercato di massa e vi è da dire che il lusso di Marinella è comunque accessibile a molti.

Il mercato giapponese è il principale mercato estero e infatti vi sono due negozi. Il marchio si sta espandendo in USA attraverso diversi punti vendita non monomarca. Le strategie commerciali dell'azienda sono rivolte a nuovi mercati. Soprattutto verso l'America e l'Asia.

I margini di espansione sono ampi e le grandi società della moda internazionale hanno tentato di sfilare l'azienda e il marchio alla famiglia con offerte tanto ingenti da far tremare i polsi a Maurizio Marinella. Ma Maurizio e Alessandro continuano a tenere saldamente legata a loro l'azienda. -

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La E.Marinella da alcuni anni ha dato maggiore spazio ad altre linee di produzione e questo indirizzo, che ha tratto impulso anche dall'avvio dell'e-commerce. I cambiamenti epocali e tecnologici hanno riportato l'azienda alle sue origini.

“Il settore dell'abbigliamento di lusso ha un andamento tendenzialmente in crescita sul lungo periodo, ma la cravatta è complessivamente in calo perché non tutti la usano, soprattutto tra i giovani.

Per quanto ci riguarda, la cravatta in passato aveva cannibalizzato le altre linee di produzione e vendita. Ora, invece, la clientela entra nel nostro negozio per comprare maglie, profumi, scarpe o altri articoli, viene per il nostro stile, la qualità, il marchio e già che ci si trova compra anche la cravatta. Oggi la richiesta di cravatte è complessivamente in calo perché non tutti la usano, soprattutto tra i giovani.”.

Il settore dell'abbigliamento di lusso ha un andamento tendenzialmente in crescita sul lungo periodo, ma questo non vale per il mercato della cravatta che è in calo; la domanda di cravatte Marinella resta comunque alta, ma le dinamiche del mercato globale hanno spinto alla diversificazione, ritornando alle origini, per ridurre i rischi derivanti dal concentrarsi su un segmento in decrescita.

“Per quanto ci riguarda, la cravatta che in passato ha cannibalizzato le altre linee di produzione e vendita. Ora la clientela entra nel nostro negozio per comprare maglie, profumi, scarpe o altri articoli, viene per il nostro stile, la qualità, il marchio e già che ci si trova compra anche la cravatta.

I tempi cambiano, ma non nego che soffro di una certa allergia all'idea che per acquistare un prodotto basta un clic, quando non c'era l'e-commerce e nemmeno gli spostamenti veloci in aereo, l'idea che una persona di San Pietroburgo potesse voler acquistare una nostra cravatta e che questo potesse farlo solo arrivando qui nel nostro negozio a Napoli rendeva ancora più esclusivo forte il desiderio e dovevano, venire in questo posto magnifico per avere quello che volevano. Napoli però è piena di contrasti c'è la massima bellezza ma può venir fuori anche il suo opposto; all'epoca della "terra dei fuochi" vendevamo tre cravatte al giorno con un laboratorio di venti persone che comunque non si potevano lasciare per strada. Così abbiamo cominciato a guardare con circospezione anche all'e-commerce e l'abbiamo fatto aprendo una struttura distaccata. In quello che facciamo, noi come azienda e famiglia ci sentiamo e vogliamo far sentire nel mondo il nostro essere Napoli, Italia".

In tutti i settori anche quello della moda, dell'abbigliamento l'innovazione può riguardare gli aspetti organizzativi, gestionali e logistici, ma soprattutto la sostenibilità ambientale. Comunque deve preservare lo spirito, la cultura, i dell'azienda.

Strategicamente Maurizio Marinella si muove per ampliare lo spazio che l'azienda ha nel territorio e nel rapporto con le istituzioni che ne programmano lo sviluppo. A questa scelta non è estraneo il fatto che questo negozio, di cui tutto il mondo ammira la bellezza che vi è dentro e fuori, che proietta un'immagine vincente di Napoli, abbia il panorama tagliato dalle auto che sono parcheggiate lì davanti e che mai le istituzioni siano intervenute per impedire che ciò avvenisse. Ma l'altro fondamentale aspetto dell'impegno verso le istituzioni e il territorio è legato all'importanza strategica di attrarre giovani verso l'artigianato che fa parte dell'essenza di Napoli, verso i mestieri antichi per continuare nel solco dell'innovazione.

Maurizio Marinella è attivamente impegnato a salvaguardare le professionalità dell'artigianato, la difficoltà a reclutare giovani talenti per l'attività sartoriale è una minaccia che incombe sulle strategie aziendali. Attualmente è alla ricerca di 15 sarte/i *"Ci rivolgiamo agli istituti professionali, ma le ragazze che vengono ai colloqui vogliono fare le stiliste o le disegnatrici. La perdita della tradizione artigianale è una grave minaccia. Abbiamo un progetto con la facoltà di architettura e il Comune di Napoli per un ateneo degli antichi mestieri"*.

L'apertura a nuove tecnologie viene approcciata con cautela, come ricerca di un equilibrio tra evoluzione e conservazione.

"La nostra è un'azienda artigianale e familiare, la nostra strategia è quindi, strutturarci sempre più e meglio per affrontare un mercato più vasto a cui oggi noi possiamo guardare con concreto interesse, ma senza cambiare ciò che siamo. È una sfida difficile e abbiamo bisogno di tempo. Procediamo sicuramente più lentamente delle grandi industrie del lusso. Al momento, dobbiamo, innanzitutto, consolidarci in alcuni mercati che già ci danno soddisfazioni. Vogliamo ponderare bene le scelte anche verso l'estero però devono essere ben ponderate. È la nostra cultura aziendale: ci muoviamo a piccoli passi per cogliere solo le occasioni giuste, su misura per noi. Non dobbiamo inseguire manie di grandezza; per noi conta lavorare e lavorare bene, vogliamo continuare a offrire la stessa qualità del prodotto, e una buona immagine di noi. Non rinunceremmo mai alla qualità del prodotto che il cliente si aspetta da noi per poter allargare il nostro mercato. Oggi ci siamo aperti all'e-commerce che

è qualcosa di assolutamente nuovo. L'abbiamo fatto con discrezione, senza voler perdere il contatto umano e personale con i nostri clienti. No, non è facile trovare l'equilibrio tra i cambiamenti necessari o possibili e la conservazione della nostra natura aziendale".

Questa riflessione del CEO, Maurizio Marinella, è la sintesi strategica che ha fatto avanzare in questi ultimi anni l'azienda nella dinamica, serena e fattiva, tra la sua visione e quella del figlio Alessandro che rappresenta la quarta generazione di questa famiglia di imprenditori ormai impegnata nella ricerca del migliore equilibrio tra conservazione ed evoluzione

"Un brand con tanti anni di storia è difficile da innovare – spiega Alessandro Marinella entrato in società nel 2017 – così ho cominciato a studiare i flussi produttivi e ho visto che siamo forti nel retail, ma non possiamo essere solamente una catena di negozi, perciò ho lavorato per fare di Marinella un brand nel senso più pieno, superando dei fattori di rischio; nel 2020 abbiamo, quindi, inaugurato il sito e-commerce e ampliato la gamma con prodotti di abbigliamento casual e femminile. Ma abbiamo anche il progetto di ritornare alla produzione di camicie, perciò, ad acquisire società napoletane con un forte know how per avere dei nostri laboratori di camiceria".

L'azienda è arrivata preparata alla pandemia e questi cambiamenti hanno permesso al marchio di attraversare indenne la pandemia e di fatturare nel 2021 poco meno di 13 milioni di euro, ritornando ai valori del 2019. *"In quasi due anni, le vendite online hanno raggiunto il 20% del fatturato e mentre la cravatta prima rappresentava l'80% degli introiti oggi il 60%. Inoltre, l'età media dei clienti Marinella si è abbassata dagli over 50 agli under 45".*

I risultati dell'e-commerce hanno rimosso qualsiasi remora verso questa modalità di vendita che consente di raggiungere destinazioni e clienti ovunque nel mondo, senza sottrarre qualità ai prodotti. Così il CEO non nasconde la sua emozione per aver venduto in Malesia una cravatta, un foulard o una borsa da donna..

Con la stessa filosofia con cui approccia le tecnologie digitali e le nuove strategie di marketing, la società E.Marinella è impegnata nella ricerca di una sintesi tra innovazione e tradizione che declina nella ricerca di nuovi materiali all'insegna della sostenibilità ambientale. Nel 2020, in partnership con la siciliana Orange Fiber, ha lanciato una capsula per testare la produzione di accessori in fibra d'arancia, raccogliendo subito un grande successo con la decisione del governo di acquistare tutta la collezione in occasione del G20, costringendo a rimandare la vendita al pubblico che è iniziata successivamente. Nel 2021 è iniziata la collaborazione con Tbd Eyewear per la realizzazione di una linea di occhiali con materiali naturali. Ora punta a eliminare al 100% l'utilizzo della plastica, sostituendo l'unico elemento plastico che utilizza e che si trova nel packaging: l'involucro esterno che serve a proteggere il capo dalla polvere e dalla luce. A tale scopo con una società olandese sta sviluppando un polimero plastico che si dissolve nell'arco di tre mesi dal contatto con l'acqua. Già da tempo per la stampa dei tessuti vengono utilizzati inchiostri a base di sostanze naturali e a basso impatto ambientale.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

In questo complesso equilibrio, la formazione del personale segue canali tradizionali e dinamiche di trasmissione interna. Vi è una scuola di sartoria in cui le esperte sarte sono

pronte a formare le nuove leve; vi è la scuola di customer care in cui il CEO è personalmente impegnato a ravvivare e migliorare in continuo lo stile di relazione empatico, accogliente, efficiente ed efficace del personale. Queste scuole costituiscono di fatto una Academy aziendale.

L'apporto di Alessandro Marinella con l'apertura all'e-commerce ha determinato nuovi fabbisogni formativi con il passaggio dal marketing telefonico a quello via web, ma ha determinato anche la creazione di una nuova unità produttiva in cui sono entrate giovani risorse formate alle tecniche sartoriali della casa Marinella dalle esperte del laboratorio annesso al negozio di Piazza Vittoria. L'azienda ha affrontato preparata l'impatto della pandemia Covid anche grazie alla formazione del personale realizzata con Fondimpresa che ha consentito di attivare tempestivamente il progetto di e-commerce.

La ricerca di nuovi spazi di mercato e nuovi equilibri tra tradizione e innovazione e, in particolare gli sviluppi, dell'e-commerce e all'inserimento di nuove tecnologie digitali che comportano l'inserimento di nuove professionalità che necessitano di una peculiare formazione per salvaguardare quell'equilibrio tra innovazione e tradizione sartoriale artigianale.

In questa prospettiva l'azienda intende intensificare il ricorso ai canali di finanziamento di Fondimpresa a cui ha cominciato a rivolgersi concretamente con la partecipazione al Piano formativo che è oggetto di questo studio.

2.4 Considerazioni riepilogative

E.Marinella s.r.l. di Luigi, Maurizio e Alessandro Marinella è leader mondiale nella produzione della cravatta di lusso artigianale. Il suo successo è stato coltivato nel solco di una storia familiare che attraversa quattro generazioni di imprenditori che sono arrivati a vestire importanti personalità della storia e dell'attualità, con prodotti all'insegna di un'indiscussa eleganza e della qualità artigianali accompagnata da una cura meticolosa dei clienti.

Il grande potenziale di crescita sui mercati internazionali e dell'e-commerce e la convinta necessità di preservare i valori tradizionali che hanno decretato il grande successo dell'azienda determina una complessa e delicata dinamica nella collaborazione tra il CEO, Maurizio Marinella, e il figlio che rappresenta la nuova generazione imprenditoriale entrata nella società e portatrice di cambiamenti nel rispetto della continuità.

L'avvio dell'e-commerce ha consentito di affrontare l'impatto della pandemia senza gravi conseguenze sulla vita dell'azienda anche grazie alla formazione del personale che era stato preparato all'implementazione e all'avvio del sistema di marketing digitale. L'export e il fatturato dell'azienda hanno tratto slancio dall'apertura del ramo di produzione e vendita dell'e-commerce.

Questa fase di transizione nella vita della storica società E.Marinella, genera nuovi fabbisogni formativi e professionali sia in relazione alle tecnologie che possono supportare le strategie di preservazione dei caratteri e delle modalità di produzione tradizionali, sia per lo sviluppo di nuove linee di produzione, nonché della complessità gestionale e logistica.

La proprietà ha piena consapevolezza del generarsi di questi nuovi fabbisogni ed è impegnata in un progetto per la creazione di un ateneo dei nuovi mestieri che si affiancherà alla formazione per accompagnare i nuovi progetti aziendali che riguardano anche l'utilizzo di nuovi materiali come innovazioni a supporto della sostenibilità.

3 II PIANO FORMATIVO

Il Piano "COM.E.T.A: Competenza E Training Aziendale" - AVT/139/18I è stato presentato da EITD, ente formativo qualificato da Fondimpresa, che ha aggregato 38 aziende della Campania accomunate dal fabbisogno di formazione nelle seguenti tre aree tematiche: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, innovazione dell'organizzazione e digitalizzazione dei processi aziendali.

Il Piano formativo è stato finanziato da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 3/2018 per la formazione a supporto della competitività. Sono stati realizzati interventi formativi sia interaziendali che aziendali in relazione alle esigenze delle aziende.

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno formativo aziendale parte dall'iniziativa di Alessandro Marinella che nell'analisi dell'azienda tra il 2018 e il 2019 ha valutato il gap di competenze del personale che ruota attorno alla sede di Piazza Vittoria a Napoli e l'impatto organizzativo e professionale del suo progetto di introdurre nella storica azienda, l'e-commerce per raccogliere attraverso questo canale, almeno in parte, l'enorme domanda che sull'azienda si riversa. È un progetto maturato nel ruolo di Brand Ambassador e che con prontezza ha legato allo sviluppo di competenze interne e di un clima di consapevolezza e attiva partecipazione di tutte le aree organizzative aziendali.

È stata un'analisi puntuale e capillare che ha coinvolto il responsabile della comunicazione, il personale addetto agli ordini telefonici (phone contact), e figure chiave dell'azienda di tutti i settori: amministrazione, produzione, customer care, magazzino.

La situazione viene letta chiaramente dal giovane imprenditore che lavora nella traccia della continuità familiare, ma con spirito innovativo. Come emerge dal racconto di Massimiliano Tomasetta che cura la comunicazione aziendale: *"Quando abbiamo iniziato a fare formazione, l'azienda non era pronta a tutta la parte di social ADV. Ad esempio, la pubblicità digitale veniva percepita in azienda come qualcosa che risultava anomalo dover pagare, perché appariva sul web piuttosto di vederla sulla carta stampata"*.

È un momento cruciale in cui è maturata la consapevolezza di questo fabbisogno, quando l'azienda raccoglie la proposta di EITD di aderire al Piano formativo per finanziare una formazione funzionale a un progetto sul quale è aperta una riflessione in azienda tra il CEO, Maurizio, e Alessandro, la nuova leva imprenditoriale della famiglia Marinella. La partecipazione al piano formativo è un'occasione di approfondimento, verifica pienamente condivisa dai vertici aziendali perché risponde all'esigenza di verificare e testare il potenziale professionale presente in azienda, per agganciare il lavoro e la produzione aziendale ai sistemi e alle dinamiche dei social, senza alterare ma per valorizzare la natura dell'azienda in cui tutti riconoscono un patrimonio da preservare.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione delle attività formative ha fatto seguito a una rilevazione del fabbisogno formativo che è stata realizzata da EITD sulla base di una ricognizione realizzata dopo l'approvazione del Piano formativo da parte di Fondimpresa. I tempi di realizzazione inizialmente previsti per l'avvio del Piano formativo, a cavallo del 2019 e del 2020. La pandemia ha indotto alcune aziende a rinunciare al Piano formativo. L'Ente attuatore in questa fase ha intercettato il fabbisogno formativo espresso da Marinella, verificandone la rispondenza con quanto era stato previsto dalla Progettazione iniziale.

La micro-progettazione didattica ha portato l'Ente formativo a interpretare le richieste dell'azienda di finalizzare la formazione alla comunicazione attraverso i social ai fini della interazione con la clientela internazionale e con i colleghi delle sedi all'estero e ricorrendo a un tecnico di lingua inglese con l'impostazione di una didattica basata sulla metodologia CLIL (Content and Language Integrated Learning), puntando su una formazione in presenza di tipo laboratoriale.

Questa metodologia ha richiesto lo slittamento della programmazione della formazione in presenza e comportato uno slittamento della programmazione per il personale di Marinella a fine 2020., quando sono state realizzate le due azioni formative:

- Gruppi di lavoro online: condivisione di risorse e strumenti (24 ore)
- Il marketing digitale (36 ore)

La partecipazione alle attività formative di taglio laboratoriale è stata molto apprezzata dai partecipanti e i responsabili aziendali hanno avuto modo di verificare che la formazione ha risposto alle aspettative e agli obiettivi. Al termine dei due percorsi formativi il docente ha verificato gli esiti degli apprendimenti attraverso simulazioni in situazione sia della comunicazione in lingua che degli apprendimenti degli strumenti e dei metodi di comunicazione digitale in rete per il marketing digitale e la condivisione di strumenti in rete per il lavoro online di gruppi e aree aziendali.

La testimonianza di chi ha partecipato sia come allievo che come responsabile aziendale per gli aspetti della comunicazione degli altri lavoratori coinvolti indica che la formazione è stata apprezzata ed efficace: *“Per me, come per tutti noi partecipanti che non abbiamo occasione di parlare in inglese tutti i giorni, fare formazione con un docente che non parlava in italiano è stata un'esperienza che ha fatto molto piacere, consentendo di allenarci e di ravvivare la nostra conoscenza della lingua; questa opportunità è stata apprezzata da tutti i partecipanti, tranne da qualcuno che aveva scarse basi di inglese e che ha avuto modo di misurare i propri limiti linguistici, ma anche in questo caso la formazione ha funzionato da stimolo per migliorare la conoscenza della lingua, ma in ogni caso anche per apprendere aspetti essenziali della comunicazione digitale.*

“Questa esperienza ha consentito comunque a tutti di entrare nel processo del marketing digitale, imparando quella base di Microsoft necessaria per operare. Attraverso simulazioni ed applicazioni concrete, sono stati trattati sia gli aspetti tecnologici che quelli di customer care e di comunicazione con il cliente, cioè sia gli aspetti comunicativi che quelli tecnologici.

La formazione è stata di carattere laboratoriale e ha spaziato dalla simulazione delle metodologie di risposta al telefono, per essere gentili, adottare il tono e il linguaggio appropriato, ma anche per affrontare gli aspetti tecnologici.”

3.3 Considerazione riepilogative

La partecipazione di E.Marinella al Piano formativo del Conto di Sistema ha risposto ai fabbisogni formativi derivanti dal progetto di Alessandro Marinella di inserire nella storica azienda di famiglia l'e-commerce. La formazione ha rappresentato un momento di sintesi intergenerazionale e di esplorazione anche nella dinamica della famiglia Marinella.

La formazione sul marketing digitale e gli strumenti di lavoro in rete sono stati realizzati in inglese con la metodologia CLIL da un docente madrelingua scelto dall'azienda e in accordo con l'Ente formativo sull'approccio metodologico.

I risultati della formazione e gli stimoli per l'apprendimento successivo sono stati apprezzati da allievi e dalla proprietà che ha avuto dal docente i feedback della formazione realizzata.

La formazione è stata efficace sia a livello linguistico che a livello di apprendimento per l'innovazione tecnologica e ha rappresentato un sostanziale ampliamento della zona di sviluppo tecnologico prossimale dell'azienda e dei partecipanti. La partecipazione della società E. Marinella al Piano formativo COMETA è risultata pienamente funzionale al progetto aziendale.

In questo modo sono stati definiti contenuti e obiettivi della formazione e si è proceduto alla programmazione delle attività formative compatibilmente con l'allentamento delle restrizioni imposte dal Covid. La formazione è stata realizzata interamente in inglese con il duplice obiettivo di formare all'utilizzo del web marketing e dei social per una comunicazione verso clienti disseminati in tutto il pianeta, utilizzando la lingua veicolare del web. La formazione ha perseguito e raggiunto anche l'obiettivo di formare i lavoratori all'utilizzo di un inglese adeguato al linguaggio e alle regole formali e informali dei canali social. La tecnica del CLIL, si è rivelata efficace, portando i discenti ad attivare tutte le proprie risorse per comprendere e comunicare in inglese con i clienti o altri interlocutori dell'azienda. Una delle competenze distintive che Marinella chiede ai dipendenti è il saper ascoltare e interpretare al meglio l'interazione con i propri interlocutori.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

“Questa formazione è venuta prima dell'avvio della vendita online e ci ha dato degli spunti importanti, consentendoci di guardare a quello che effettivamente doveva essere fatto piuttosto che seguire appunto esclusivamente metodi classici di comunicazione e vendita” Ricorda il dott. Tomasetta, responsabile della comunicazione aziendale.

L'azienda ha colto l'opportunità di realizzare la formazione per il web marketing, soprattutto come aggiornamento della comunicazione aziendale.

Il marketing è infatti in continua evoluzione sia a livello digitale che visivo. La formazione è perciò servita per comprendere il posizionamento dell'azienda e per valutare il ritardo rispetto a questa evoluzione della comunicazione e del marketing. Marinella è un'azienda a carattere strettamente familiare che per lungo tempo ha mantenuto gli stessi canali e una modalità di comunicazione che fa tradizione. L'azienda si affida a un tipo di marketing cosiddetto “inconsapevole” perché effettivamente segue la volontà del cliente o, per meglio dire, *quello che il cliente ci fa notare*. Con l'e-commerce non vuole perciò inseguire la massa e la vendita online.

“Già durante la pandemia abbiamo cominciato a fare vendita online. Stiamo parlando del 2021; sono quasi due anni. La formazione realizzata dall'azienda della famiglia Marinella, nell'ambito del Piano COMETA sulle tematiche del marketing digitale e sul lavoro di gruppo in rete ha dunque efficacemente supportato l'avvio della piattaforma di e-commerce della storica azienda.

“A sciogliere i dubbi a tutti i livelli le nuove modalità di marketing sono stati i risultati raggiunti con il web nel 2021, cioè dopo la formazione, ovviamente tramite le comunicazioni sponsorizzate sui social (Facebook, Instagram, Google). Vedere le vendite che il web permette di raggiungere ha portato la proprietà a puntare sul digitale, cosa che qualche anno fa non era proprio nei nostri piani, era una chimera”.

In una intervista a Forbes pubblicata a dicembre 2022, Alessandro Marinella riporta alcuni dati interessanti al cui raggiungimento ha contribuito la formazione del personale supportando il progetto di e-commerce in termini di sviluppo delle competenze individuali e della cultura aziendale, ampliando lo spirito di accoglienza umana che contraddistingue l'azienda all'accoglimento delle nuove tecnologie a tutela e valorizzazione delle radici, delle tradizioni e del know how:

“ Nel 2019, quindi prima dell'apertura dell'e-commerce, avevamo un fatturato legato al solo phone commerce (ordini telefonici) di 30mila euro. Nell'ottobre 2020 abbiamo aperto l'e-commerce e in due mesi abbiamo fatto un milione di euro. Nel 2021 abbiamo chiuso a 1 milione e 800 mila euro con un aumento dell'80% rispetto al 2020. Nel 2022, a ottobre siamo già a 1,8 milioni e puntiamo a chiudere a 2,5 milioni di euro, con una crescita del 38% sul 2021”.

Su questa base l'azienda ha creato una Unità Produttiva distaccata dedicata all'e-commerce che realizza l'intero ciclo dei prodotti e della vendita, occupando 37 sarte oltre al personale che si occupa della piattaforma e della logistica.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata per il marketing digitale e il lavoro in gruppo on line dalla storica e prestigiosa società E.Marinella ha avuto un impatto tangibile nel mondo della moda, supportando l'azienda nella realizzazione e lancio della propria piattaforma di e-commerce, mantenendo fermi gli elementi fondamentali di uno stile basato sull'ascolto del cliente e mai aggressivo, coerentemente alla sua preziosa tradizione.

Il personale ha appreso sia forme e modalità della comunicazione digitale commerciale in inglese che competenze tecnologiche per supportare l'azienda nel lancio e gestione dell'e-commerce.

La formazione ha efficacemente supportato un progetto aziendale di successo che ha portato alla creazione di una nuova unità produttiva con l'assunzione di 37 giovani sarte e di altri giovani talenti.

5 CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La formazione è stata efficace perché rigorosamente e coerentemente finalizzata alla realizzazione di un progetto aziendale che ha trovato immediata realizzazione.

Per imprevedibili circostanze determinate dalla pandemia; per la capacità programmatica e di gestione dell'Ente di Formazione, grazie al sistema di deroghe attivato da Fondimpresa la formazione è stata realizzata in perfetta sincronia con l'impiego delle competenze acquisite ai fini del supporto del personale interno di nuovi processi legati alla preparazione al lancio e alla gestione della piattaforma di e-commerce della società.

La scelta di un docente tecnologicamente competente di lingua inglese e della metodologia CLIL per sviluppare le competenze per la comunicazione via web nella lingua veicolare inglese è risultata motivante ed efficace per i partecipanti; inoltre ha consentito di integrare apprendimento tecnologico, linguistico e dello stile di comunicazione via web.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi dei fabbisogni e la progettazione formativa sono stati funzionali a un progetto su cui si sono confrontati gli approcci strategici di due generazioni imprenditoriali di una storica e prestigiosa azienda rappresentando un momento di equilibrio e verifica nel processo decisionale aziendale.

L'integrazione di formazione laboratoriale tecnologica e di formazione linguistica con la tecnologia CLIL è risultata efficace e motivante per i partecipanti.

La verifica degli apprendimenti dei partecipanti ha fornito feedback ai partecipanti stessi e alla proprietà per il trasferimento delle competenze nella realizzazione del progetto, ampliando la zona di sviluppo tecnologico prossimale sia a livello individuale che di strategie aziendali.

L'esperienza formativa realizzata da E.Marinella srl è interessante e trasferibile per tutte le aziende storiche e artigianali che sono strategicamente devono sciogliere incertezze tra innovazione tecnologica e conservazione di valori e metodi tradizionali.

5.3 Conclusioni

Gli interventi formativi realizzati da una storica e prestigiosa azienda dell'haute couture internazionale, come la E.Marinella s.rl leader mondiale della cravatta hanno supportato un'evoluzione nel rispetto dei valori e della cultura supportando la ricerca di un equilibrio e una sintesi tra innovazione e tradizione, tra artigianato e tecnologie digitali. Azienda e lavoratori hanno appreso modalità d'impiego di tecnologie, di comunicazione e vendita mai utilizzate prima ed hanno ricavato una lezione di fondamentale importanza nel verificare che questi strumenti possono supportare scambi e relazioni, ma non possono sostituire i valori e

la ricchezza della relazione umana diretta con il cliente e delle persone nello specifico contesto della storica bottega come fonte d'ispirazione e di coronamento della relazione.