



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum in Marketing

L'ACADEMY DEL CAPOSPALLA

THE OUTWEAR ACADEMY

Relatore: Chiar.mo
Prof. Gabriele Micozzi

Tesi di Laurea di:
Filippo Lardini

Anno Accademico 2022– 2023

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	7
NASCITA E ORIGINE DELLA QUALITÀ	7
Gli anni '20.....	7
L'assicurazione qualità.....	8
La prima norma della qualità e la nascita di una nuova cultura	9
La qualità arriva in occidente.....	10
La qualità del prodotto oggi.....	11
CAPITOLO 2	13
LA QUALITÀ NELLA MODA	13
Made in italy sinonimo di qualità	13
Come si distingue un abbigliamento di qualità.....	14
Cuciture.....	14
Trame	15
Consistenza del tessuto nelle zone critiche	16
Etichetta chiara e trasparente.....	18
Qualità dei tessuti.....	19
CAPITOLO 3	21
L'ARTE DEL TESSUTO: DAL FILATO ALL'UOMO	21
Materiali e tecniche.....	21
L'Età delle tinture e del telaio.....	23
Nuove tecnologie 1600-2000.....	25
Le frontiere del tessuto.	28
CAPITOLO 4	34
AZIONI DI EMPOWERMENT E MOTIVAZIONE INTERNA 34	
Azioni di motivazione interna.....	34
Le diverse nature di Academy	35
Esempi di Open Academy	37
CAPITOLO 5	40
CORPORATE ACADEMY	40
Definizione di Corporate Academy	40
Nascita delle Academy nel mondo	42
Progettare una Corporate Academy	43
Fattori chiave che ne determinano la buona riuscita.....	44
Investire nelle Corporate Academy	45
Perché abbiamo bisogno delle Academy?	47
Alcuni esempi di Corporate academy	48
Accademia Massoli, "Qualità, perfezione del fatto a mano".....	48
Accademia dell'eccellenza, Santoni.....	52
Prada Group Academy	54

Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri di Solomeo.....	58
Fabrica.....	61
Angelini Academy	65
Sanguis Giovis, Alta Scuola del Sangiovese.....	70
VR46 Academy.....	72
Aruba Academy	75
CAPITOLO 6	78
LARDINI: RADICI, DETTAGLI E SOGNI	78
RADICI.....	78
Dal sogno alla realtà.....	78
Dalla realtà al successo	79
Dal successo alla consacrazione.....	80
DETTAGLI.....	83
I numeri della qualità	83
In viaggio intorno al mondo	84
NUOVI SOGNI	88
L’Academy del Capospalla	88
Il percorso nel dettaglio.....	89
L’Academy e la 4.0	90
L’importanza della 4.0 secondo Lardini.....	94
Le opinioni	95
CONCLUSIONI	99
BIBLIOGRAFIA.....	103
SITOGRAFIA	106

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce da alcune domande che in prima persona mi sono posto: “Una volta laureato, come sarà l’inserimento nel mondo del lavoro?”. Ci sono molte aziende che assumono persona da formare, ma ce ne sono molte altre che per necessità strutturale hanno bisogno di forza lavoro competente, già in grado di svolgere autonomamente o quasi, determinate mansioni e ruoli. Ho preso come riferimento cardine un’azienda marchigiana, la Lardini Spa, che opera nel settore della manifattura tessile, in particolare specializzata nella produzione del capospalla, sia in conto terzi sia per il proprio brand.

La tesi si divide in sei capitoli. Nel primo, attraverso un excursus storico, vado ad approfondire le origini e le tappe che il concetto chiave di qualità ha percorso. Nel secondo capitolo, ripropongo tale concetto, contestualizzato nel settore che interessa l’azienda campione, ovvero quello della moda. La qualità è infatti una tra le caratteristiche cardinali del prodotto made in Italy.

Il terzo capitolo si incentra sulla storia del tessuto e del filato in genere, andando ad analizzare anche qui origini ed evoluzione dei materiali e macchinari principali di cui usufruiscono le aziende che operano nel settore dell’abbigliamento.

Dal capitolo quattro si apre il corus principale della tesi. Le aziende di oggi, hanno la necessità di essere forti dall’interno, e tra le mission fondamentali devono avere la capacità di creare un team nel quale tutti lavorano spinti dalla stessa forte motivazione, il personale deve sentirsi parte di una realtà. Questi percorsi di formazione nascono proprio con le Academy. Vado allora ad analizzare le varie tipologie di Academy che ad oggi sono nate.

Nel capitolo cinque analizzo la corporate Academy a livello strutturale, andando a definirne le caratteristiche che la rendono utile al proprio fine e discuto sul perché sarebbe opportuno al giorno d'oggi investire su questa tipologia di formazione. Vado poi ad analizzare diverse realtà di Academy nate negli anni e già strutturate quali l'accademia di Aruba, quella di Angelini farmaceutici e quella di Fendi. L'Academy è una scuola d'impresa, dove si mettono in condivisione saperi, valori, comportamenti, strategie per la crescita di manager, quadri, giovani talenti e collaboratori interni. È un luogo fisico e virtuale dove si condividono e sviluppano conoscenze, saperi, tecniche, pratiche e idee innovative per accrescere i talenti e garantire la crescita futura dell'azienda.

Il sesto ed ultimo capitolo, è quello nel quale attraverso una ricerca che ho condotto in prima persona, vado a formulare l'ipotesi di creazione di un Academy nell'azienda Lardini, a partire dalle fondamenta fino all'analisi delle possibili figure che questo percorso dovrebbe far emergere.

L'obiettivo di questa tesi è infatti proprio quello di fare una "proposta" all'azienda sul mio progetto, nel quale credo molto. Lo studio di un percorso su misura da poter proporre alle persone che si vogliono avvicinare al mondo dell'abbigliamento ed al settore moda in genere, devono avere la possibilità di farsi notare tramite un trampolino di lancio, che possa far emergere nuovi talenti, quale l'Academy. La chiamo appunto l'Academy del capospalla.

CAPITOLO 1

NASCITA E ORIGINE DELLA QUALITÀ

Non esiste un'unica definizione del termine.

Volendo citare due tra le più autorevoli fonti in materia, possiamo affermare che, secondo l'EOQC (European Organization for Quality Control), per qualità si intende «l'insieme delle caratteristiche o degli attributi che condizionano l'idoneità a soddisfare una determinata esigenza».

Secondo la normativa ISO 9011 del 2015 invece, per qualità va inteso «*il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche di un oggetto soddisfa i requisiti*»¹.

In generale, quando parliamo di qualità, dobbiamo sempre considerare due aspetti: uno di natura oggettiva e uno di natura soggettiva. Il primo è legato a tutte quelle caratteristiche misurabili e certificabili, il secondo legato a caratteristiche relative a scelte umane.

Gli anni '20

La qualità nel senso tradizionale del termine inizia a fare capolino negli anni '20. Favorita dalla nascita delle prime grandi aziende con modelli organizzativi complessi e dalla necessità di sottoporre le variabili di processo a rigidi controlli, eseguiti dal collaudo per poter far fronte a quantità sempre più elevate e a costi sempre inferiori.

Questi sono gli anni della nascita dei primi metodi statistici per il controllo della qualità, basati su supporti grafici come le carte di controllo.

Il mercato di quegli anni era caratterizzato da:

¹https://www.dnvgl.it/Images/ISO%209001%202015%20GUIDANCE%20DOCUMENT%20ITA_tcm16-52634.pdf

- grandi volumi
- manodopera non qualificata
- standardizzazione dei processi produttivi

Scopo del controllo qualità era quello di garantire la conformità del prodotto, verificando i punti critici della produzione attraverso l'esame dei difetti ripetitivi, con l'obiettivo principale di separare i prodotti conformi da quelli non conformi.

L'assicurazione qualità

Negli anni cinquanta, alcuni settori (aerospaziale, nucleare, petrolchimico, ecc.) si chiesero come potessero fare per applicare il concetto di controllo di prodotto, considerando il fatto che per i prodotti di questi settori doveva essere effettuato in tempo reale. La risposta fu quella di affiancare alla tecnica una precisa organizzazione che illustrasse, ad esempio, le risorse che si dovevano occupare di una specifica cosa o lavoro, come veniva svolta ogni singola professione: era nata così l'Assicurazione Qualità.

Per la prima volta si riconosceva la qualità come il risultato di sforzi congiunti di tutte le funzioni. Ciò che contava era la qualità dei processi aziendali e non più solo quella dei prodotti.

Nell'arco di 10 anni un'organizzazione denominata JUSE formò quasi 20.000 ingegneri nell'ambito delle metodologie statistiche. In Giappone iniziò a diffondersi una visione manageriale della qualità, basata sul Controllo statistico e proprio in questi anni esce la prima pubblicazione della rivista Hinshitsu Kanri (Statistical Quality Control)² e la trasmissione dei primi corsi radiofonici per la diffusione al grande pubblico dei concetti base del Controllo qualità.

² http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/Ch08_Ver2b_160531.pdf

La prima norma della qualità e la nascita di una nuova cultura

Nel 1959 il Dipartimento della Difesa americano emise la prima norma dedicata alla qualità, "*Quality program requirements*", primo esempio di normativa che richiedeva un modello organizzativo attinente all'Assicurazione Qualità. Lo standard venne adottato dalla NATO tramite lo sviluppo delle Allied Quality Assurance Publications (AQAP).

Queste norme introducono il principio della prevenzione dei difetti in contrapposizione alla loro individuazione e fissano le basi per discutere per la prima volta di "Sistemi Qualità".

Negli anni settanta Ishikawa favorì lo sviluppo di una nuova cultura che prese il nome di Company Wide Quality Control (nel resto del mondo si chiamerà, invece, Total Quality Control) e facendo suoi i seguenti principi:

- l'azienda non è di pochi ma di molti
- bisogna valutare come prima cosa le esigenze dei consumatori
- si deve puntare prima alla qualità e dopo al profitto
- bisogna prevenire i difetti e i reclami
- tutti all'interno dell'organizzazione vanno formati
- nel processo l'operatore successivo è nostro cliente bisogna abbattere le barriere
- È necessario basarsi sui dati

Il Giappone riuscì puntando sulla qualità dei prodotti e sulla responsabilizzazione dei propri lavoratori, a soppiantare l'egemonia americana, dimostrando che produrre il più possibile senza porre l'accento sugli standard qualitativi, non pagava più. Sono di questi anni le prime evoluzioni dei Sistemi Qualità che

possiamo riassumere nei concetti di controllo qualità totale rivolto a tutte le funzioni aziendali e di produzione a zero difetti.

Sempre in questi anni inizia a farsi strada il concetto della qualità intesa come soddisfazione del cliente. Il punto di riferimento, per la prima volta, si sposta da chi produce a chi riceve il prodotto, soppiantando il concetto fordista di prodotto standardizzato e aspirando ad un prodotto che abbia un contenuto qualitativo sempre più elevato a prezzi competitivi.

Da lì a poco, in Giappone nacquero le prime società per il controllo qualità i cui membri si impegnarono a promuovere e a favorire studi e ricerche in tema di controllo qualità e le prime organizzazioni furono valutate e certificate conformi agli standard della Difesa istituendo un registro per raccoglierle tutte.

La qualità arriva in occidente

A partire dagli anni ottanta le prime aziende occidentali, soprattutto quelle americane, iniziarono a rendersi conto dell'importanza dello sviluppo della qualità per il successo di un'organizzazione.

Nel 1980 una produttrice televisiva americana trasmise in tv un documentario dal titolo *«If Japan can...why can't we?»* (*«Se il Giappone ci riesce...perché noi no?»*)³. La reazione degli Stati Uniti, in posizione precaria rispetto al colosso giapponese, fu immediata. Iniziarono collaborazioni con la Ford Motor Company e General Motors.

Per la prima volta la qualità non venne vista come un mezzo per risolvere problemi ma come un'opportunità di business.

³ <https://qualityandinnovation.com/2015/12/05/if-japan-can-why-cant-we-a-retrospective/>

Pochi anni dopo la Thatcher pronunciò il famoso discorso nel quale sosteneva che la qualità fosse essenziale per il successo dell'industria britannica.

Nel frattempo, seguendo l'esempio del Giappone, gli USA impararono a dare il giusto peso alla qualità fino a varare un Congresso per promuoverla. Dando origine nel 1986, un vero e proprio piano qualità per le aziende americane che prevedeva incentivi economici per le organizzazioni che volevano seguire il percorso della certificazione.

La qualità del prodotto oggi

Vennero emesse a cura dell'ISO le prime norme di riferimento finalizzate alla qualità. Nel 1987, infatti, l'International Organization for Standardization adottò il codice britannico BS 5750 e pubblicò quella che ora è chiamata serie di norme ISO 9000.

Nel 1988 negli USA venne istituito il Malcom Baldrige National Quality Award mentre in Europa nacque lo European Quality Award, premi per le aziende di riferimento in ambito qualità.

Nel 1989 per la prima volta la macchina più venduta negli USA fu di fabbricazione giapponese: si trattava della Honda Accord.

Nel novantaquattro lo standard ISO 9000 venne rivisto e vennero emesse le norme UNI EN ISO 9001:1994, UNI EN ISO 9002:1994, UNI EN ISO 9003:1994 che puntavano l'attenzione sulla garanzia della qualità del prodotto, sulla descrizione dei requisiti che un Sistema di gestione della Qualità deve avere per raggiungere la qualità e sulla soddisfazione del cliente attraverso la conformità ai requisiti. Il concetto di Assicurazione Qualità venne così formalizzato per la prima volta.

Nel 1997 l'ISO decise di raccogliere, a livello mondiale, le impressioni e le esigenze di moltissime aziende per evidenziare i punti di debolezza delle norme esistenti.

I punti emersi furono, essenzialmente: la poca adattabilità delle norme ai diversi settori di business e alle diverse dimensioni delle organizzazioni, una famiglia di norme troppo estesa (si parlava di circa una ventina di documenti), una terminologia utilizzata nelle norme che non era chiara, la mancanza dei concetti di autovalutazione e di miglioramento continuo, i settori della vita aziendale che non erano coinvolti tutti in egual misura nel processo di certificazione e, infine, un concetto di processo inteso unicamente come processo produttivo. A seguito di questa indagine, nel 2000 gli standard ISO 9000 vennero rivisti.

Con l'emissione della serie UNI EN ISO 9000:2000, nacque la correlazione del concetto di qualità certificata con quello di qualità percepita e della soddisfazione del cliente. Per la prima volta vennero introdotti i concetti di processo, sistema e interazione di processi.

Nel 2015 è stata emessa la nuova versione dello standard: la UNI EN ISO 9001:2015.

CAPITOLO 2

LA QUALITÀ NELLA MODA

Made in Italy sinonimo di qualità

È il 1951 l'anno zero della nostra sartoria: sono trascorsi 70 anni (di successi) da quel primo 12 febbraio in cui gli occhi del mondo si posano su Firenze. Un imprenditore, Giovanni Battista Giorgini, coglie l'oro sotto la superficie del savoir-faire, riconoscendo nella qualità del prodotto italiano un investimento sicuro e un potenziale di creatività illimitato. Ospitando una kermesse di giornalisti, buyer ed esperti di settore, Villa Torrigiani è il palcoscenico prescelto per presentare un abbigliamento inedito e sorprendente, che coniuga un'eleganza maestosa con sapienti lavorazioni tradizionali, dalla plissettatura della seta all'intreccio della maglia, dalla solatura delle scarpe al ricamo e alla modisteria. Il fatto a mano, il Made in Italy sinonimo di eccellenza, nasce in quel momento. In un solo anno, le rendite della moda italiana salgono da 125 mila dollari a 1,5 milioni; l'esportazione della maglieria passa da 364 mila a oltre 18 milioni di dollari, mentre il settore delle calzature esplode da 125 mila dollari a oltre 23 milioni, come raccontano i dati dell'Archivio Giorgini.

Negli stessi anni di Giorgini ad avere contribuito allo sviluppo del Made in Italy troviamo sicuramente grandi brand come Missoni, Gucci, Ferragamo, e Max Mara.

«Il Made in Italy beneficia dell'effetto Rinascimento, inteso come oltre al bello, il ben fatto: l'espressione bello e ben fatto indica, oltre all'estetica, la capacità di lavorare e nobilitare la materia innanzitutto in senso progettuale. Da questo

punto il saper fare italico deve molto alle botteghe e alle corporazioni di arti e mestieri nate nell'Italia rinascimentale»⁴.

Quando si parla di Made in Italy non ci si riferisce soltanto al sigillo, al marchio o all'etichetta apposta sui prodotti nostrani per indicarne il luogo di provenienza, perché nell'universo mondo il termine Made in Italy significa molto, ma molto di più. Esso infatti è sinonimo di eleganza, di bellezza, di raffinatezza, di qualità esecutiva, di prestigio: in una parola, di eccellenza. Che si tratti di arte, di prodotti della moda, di quelli del design degli oggetti, o degli arredi, oppure del design delle automobili, dei motocicli o delle imbarcazioni, o che concerna un carattere tipografico, lo studio di un logo, la corporate identity di un brand, il packaging, i prodotti agroalimentari, o ancora la cucina (tradizionale o alta), tutti i beni made in Italy suscitano immancabilmente nell'immaginario collettivo un'ammirazione incondizionata innescando in automatico nel potenziale fruitore extra nazionale un desiderio di possesso, alimentatore, per nostra fortuna, di un fiorente mercato globale.

Come si distingue un abbigliamento di qualità

Cuciture

Il primo indicatore che ci permette di comprendere se un capo d'abbigliamento è ben fatto sono le cuciture ordinate senza fili che fuoriescono. Quindi sarà necessario osservare l'interno e il rovescio del capo. Le cuciture sono ben fatte se i punti sono equidistanti e regolari, ma anche se per ogni centimetro di tessuto ve n'è un numero consistente. Qualora vi siano soltanto 3 punti, ad esempio, è assai probabile che quell'abito si scucia piuttosto rapidamente. Se ce ne sono 8, invece,

⁴E. CORBELLINI, S. SAVIOLO, *La scommessa del made in Italy*, Rizzoli, Bologna, 2004

si tratta quasi sicuramente di un abito di alta qualità. Nel primo caso avremo a che fare con un indumento che molto probabilmente è frutto di una lavorazione in stile orientale, mentre nel secondo è assai probabile che si tratti di un originale Made in Italy.



Fig. 1 Esempio di varie cuciture

L'abito sarà accettabile anche nell'ipotesi in cui i punti siano 5: questa lavorazione è tipica dei capi prodotti in Occidente e, pur essendo discreta, non è comunque eccellente tanto quella propria delle zone italiane.

Trame

È molto probabile, per non dire certo, che un capo non egregio a livello di fattura sia purtroppo ulteriormente mortificato da motivi che non combaciano. Poniamo ad esempio che l'oggetto in questione sia un cardigan a righe. Come capire se è ben fatto o meno? Provate a sovrapporre perfettamente le due parti al fine di

accertarvi che le righe combacino alla perfezione. Idem se si tratta di quadrati, scritte, disegni, ecc. Un capo che è frutto di una lavorazione poco attenta sarà quasi sicuramente sbilenco e non proprio bello da indossare, a meno che non sia voluto dallo stilista. Questo perché fare in modo che le trame combacino richiede competenza e manualità, ma anche spese aggiuntive: affinché il risultato sia assolutamente impeccabile, infatti, è spesso necessario utilizzare il doppio della stoffa e sprecarne, al tempo stesso, un quantitativo non indifferente.



Fig. 2 Esempio di varie trame

Consistenza del tessuto nelle zone critiche

Altra possibilità per valutare la qualità di un abito consiste nella caduta dell'abito sul corpo e nell'osservare con una certa attenzione quelli che sono reputati i punti critici di un qualunque capo di abbigliamento. Gli abiti classici non si deformano, sono perfettamente stirati e non si sgualciscono e questo dipende dalla composizione del tessuto. Molto spesso, i grandi brand italiani ed internazionali,

investono ingenti somme di danaro nella ricerca sui materiali che saranno utilizzati per la composizione dei tessuti destinati alla grande produzione di qualità.

Per quanto riguarda i punti critici ci riferiamo al tessuto che sta sotto e sopra le maniche, al lembo che costituisce il cavallo dei pantaloni e alla sagoma vera e propria del modello.

Un vestito da cocktail sformato, che non tiene in considerazione le possibili curve del corpo femminile, non potrà in nessun caso donare e valorizzare alcun fisico. Nel caso in cui il tessuto di maniche e cavallo risulti troppo sottile e all'apparenza per nulla robusto, potrebbe causare lo sfregamento delle braccia a contatto con il busto, oppure delle gambe a seconda del caso specifico.



Fig. 3 Esempio di punto critico giro manica inferiore



Fig. 4 Esempio di rinforzo interno del giro manica

Etichetta chiara e trasparente

L'etichetta cucita all'interno di un abito è una parte importantissima per capire:

- la sua provenienza;
- l'effettiva composizione dello stesso;
- modalità di lavaggio e di asciugatura;
- Il capo dovrebbe, in genere, riportare il marchio OEKO TEX (Fiducia nel Tessile). In questo caso potremo essere sicuri che il tessuto non sia stato trattato con materiale nocivo;
- È preferibile, inoltre, evitare tessuti sintetici perché non lasciano traspirare la pelle e di conseguenza provocano cattivi odori e problemi cutanei.



Fig. 5 Esempio di due etichette chiare con lavaggi differenti

Qualità dei tessuti

Un tessuto di qualità ha tanti vantaggi:

- Un abito resta a contatto con la nostra pelle per molte ore. Scegliere un capo colorato è controproducente: per tingere il tessuto si usano sostanze tossiche che toccano la nostra pelle. L'etichetta dà le giuste informazioni sull'effettiva qualità del capo. Se sull'etichetta c'è scritto di lavarlo ad una temperatura stranamente bassa, è perché i coloranti impiegati nel processo di produzione sono scadenti e svanirebbero nel nulla nel caso in cui il vestito dovesse essere sottoposto ad un lavaggio ad alta temperatura.
- Durevolezza nel tempo: un capo di qualità può durare anche decenni. Quanti, frugando nell'armadio della mamma o della nonna, hanno trovato vestiti confezionati nelle sartorie artigianali dell'epoca e si sono stupiti di come fossero ancora perfetti?
- Per giacche e blazer anche la fodera deve essere montata in modo ordinato e corretto.



Fig. 6 Arturo Muselli indossa Lardini alla Mostra del Cinema di Venezia 2023



Fig. 7 Luca Vezil indossa Lardini alla Mostra del Cinema di Venezia 2023

CAPITOLO 3

L'ARTE DEL TESSUTO: DAL FILATO ALL'UOMO

Materiali e tecniche

I prodotti tessili che troviamo oggi, da quelli più semplici a quelli più complessi, si può dire abbiano un percorso non evolutivo, bensì di continuità.

Le prime forme di arte tessile si espressero nella creazione di fili, filati e cordami, di vari spessori. Come supporto per le creazioni venivano usati fuscilli, o budelli e tendini animali. Dottrina discussa, ma si potrebbe annoverare anche questi ultimi due come fibre vere e proprie. Già dall'età della pietra, era conosciuta l'utilità della torsione di un filato attorno ad un utensile in modo da aumentare la resistenza nell'impugnatura.

Fatta questa premessa, le fibre che ebbero la maggiore con il tempo furono la canapa ed il lino. La lavorazione che richiedono è più o meno la stessa: la pianta viene essiccata, sfibrata mediante macerazione e poi di nuovo essiccata. Con la stessa tecnica venivano ricavate fibre anche dall'esempio cortecce degli alberi. Il lino rimase la fibra più utilizzata fino alla scoperta del cotone, forse per la sua diffusa coltivazione. Questa pianta infatti si presta a molteplici utilizzi: i semi di lino producono un olio impermeabilizzante, i residui dei semi sono usati come alimento per bovini suini e cammelli, inoltre i semi vengono usati come cibarie per la produzione di alimenti e tisane di vario tipo.

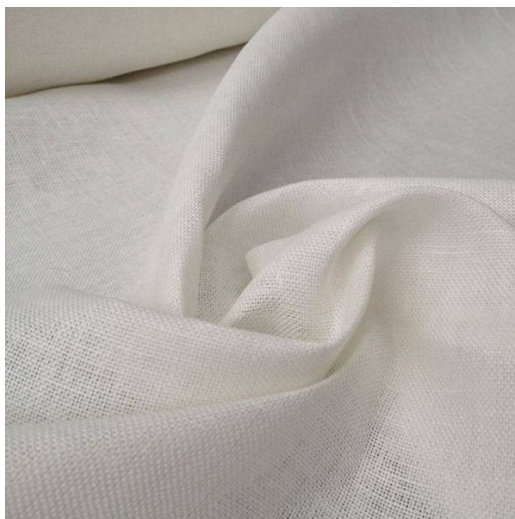


Fig. 8 Lino puro in bianco naturale

Anche la canapa si diffuse per la sua capacita di crescere anche nei posti più aridi. In particolare la canapa prende importanza nell'utilizzo in ambito marittimo per la sua resistenza agli effetti corrosivi dell'acqua di mare.



Fig. 9 Canapa naturale

Una caratteristica importante delle fibre antiche e che si prestano già in partenza di lunghezza sufficiente ad uno sfruttamento pratico. L'uso di giuntare le fibre con vari metodi di tracciatura divenne pratica diffusa.

Tra le tecniche più antiche si possono annoverare quindi la torsione e l'attorcigliatura, l'ammagliatura. La prima si distingue per l'utilizzo di due elementi distinti e quindi molto resistente, la seconda per l'utilizzo di un solo

elemento risultando perciò leggera. L'ammagliatura e la lavorazione a rete presuppongono una trama in tensione, si comincia a parlare allora di telai. I termini ordito e trama fanno appunto riferimento alla tessitura a telaio, tecnica risalente al 6000 a.C. Piuttosto, l'utilizzo della lana, risale al 4000 a.C. Le fibre animali, necessitano per forza della filatura, infatti già attorno al 4000-3000 a.C. La tecnica si può definire sofisticata⁵.

Con certezza si può dire che già nel Neolitico, si era diffusa quindi una ampia gamma di materiali, fibre e relative tecnologie, anche se tutt'oggi non possiamo definire un quadro certo, in quanto ogni nuova scoperta va a modificare le carte in gioco.

L'Età delle tinture e del telaio

A questo punto è opportuno prestare maggiore attenzione al periodo tra il 3000 e il 4000 a.C. etichettato come l'età delle tinture e del telaio. Innovazioni documentate non soltanto attraverso testimonianze archeologiche, pittoriche e testuali, ma anche da prodotti tessili rinvenuti soprattutto da Egitto, Svizzera e Perù.

Una conoscenza fondamentale per molte tecniche di tintura era la metallurgia applicata attraverso l'utilizzo di terre contenenti ossidi ferrosi (ocre) che colorano in modo permanente le fibre vegetali. È interessante notare che i cavernicoli non soltanto ne integrarono l'utilizzo con ossido di manganese e carbone per ottenere il nero, ma scoprirono che l'ocra riscaldata diveniva rossa.

Tra le fasi fondamentali della tintura troviamo l'immersione in acqua, la riduzione in polvere, la macerazione, il riscaldamento e la bollitura ma ci sono tre

⁵ M. SCHOESER, *tessuti del mondo*, Rizzoli, Bologna, 2023, pp. 10-32

condizioni necessario da dovere verificare prima di iniziare il processo: estrarre le sostanze colorate, assicurarsi che la fibra assorbi il pigmento e che allo stesso tempo lo trattenga. Le tinture devono quindi essere analizzate in rapporto alle fibre che vi si adattano.

In questa epoca le tinture più utilizzate erano la porpora, l'indaco e il guado. L'indaco, presente in tutte le regioni tropicali e subtropicali, è molto forte e in forma concentrata si dissolve in una soluzione fortemente alcalina adatta solo alle fibre vegetali. Il guado, pianta spontanea nell'Asia occidentale, nell'Africa e in Europa, è molto meno forte ed efficace sulle fibre cellulosiche ma tinge rapidamente le lane. La porpora estratta dal murice, conosciuto come mollusco, presente quindi in località di mare come la Grecia, la Spagna, l'Italia e l'Africa del Nord.



Fig. 10 "Murice" mollusco da cui si ricava il color porpora

Tra i coloranti in uso in questo periodo, troviamo la curcuma e il cartamo che sono tinture dirette che danno la tonalità gialla e arancione.

Nuove tecnologie 1600-2000

Il 1600 fu un'epoca in cui vennero brevettate molte nuove tecnologie, in particolare l'introduzione della filatura meccanica trasformò quella che era l'industria cotoniera; la seta d'altro canto rimane materiale destinato a pochi e l'Italia per la lavorazione di quest'ultima è leader in Europa. Tra le innovazioni di questa epoca, quelle che destano maggiore interesse sono le svariate tecniche di stampa su stoffa che vennero più o meno perfezionate. Nello stesso periodo è curioso notare che le tecniche di stampa fanno nascere i primi "pagherò", antenati delle odierne banconote.

Nel 1783 si diffonde la stampa meccanica a cilindri, già in uso da qualche anno nel Lancashire. Inizialmente si stampava in un solo colore, come su lastra, e altri colori venivano aggiunti mediante blocchi di legno o a mano, ma entro il 1815 ci furono numerosi progressi e varianti per la stampa in due colori.

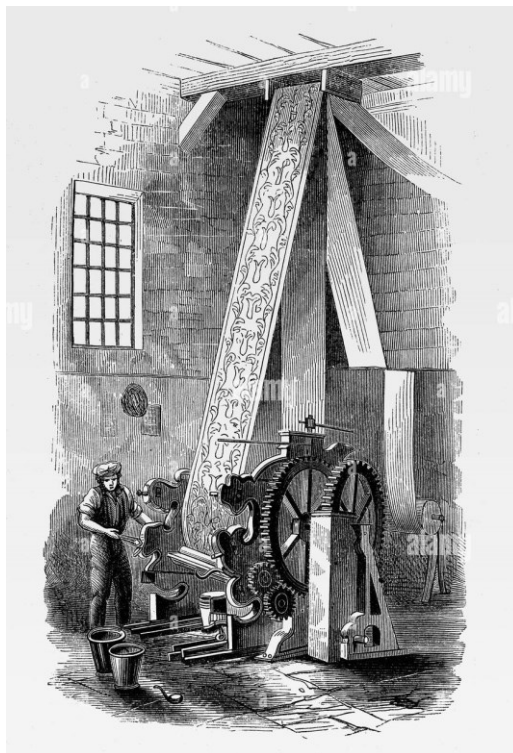


Fig. 11 Stampa meccanica a cilindri utilizzata nel Lancashire

Nei vent'anni successivi fu perfezionata l'incisione dei cilindri e venne introdotto un rullo per il terzo colore, tanto che tra il 1840 e la metà del secolo successivo si diffusero nuovi macchinari sempre più veloci.

La riapertura del Giappone al mondo esterno dopo il 1860 è l'origine dell'accresciuto interesse in quest'epoca per le opportunità creative offerte dalla stampa a stencil. Ad inizio 1900 parecchi paesi depositarono brevetti di stampa con colori a spruzzo e a secco, a dimostrare la grande potenzialità di questa tecnica fu proprio l'America con la produzione su larga scala di bandiere in tessuto stampato.

Negli anni settanta la stampa al quadro rotativa e la stampa offset erano le uniche tecniche che continuarono ad espandersi in misura significativa in termini di volume di produzione. Questo settore grazie alla maglieria ha conosciuto la maggiore espansione nel XX secolo, epoca in cui i tessuti a maglia divennero di moda in tutto il mondo. Tutt'oggi si stima che il 20% degli indumenti che indossiamo sia lavorato a maglia.



Fig. 12 Stampa al quadro rotativa

Malgrado la standardizzazione verificatasi a metà del XX secolo, esistevano ormai così tanti tipi di telai, che anche per semplici tessuti unitivi sono centinaia di varianti specifiche a seconda del tipo di filato.

Il passo successivo è stata la gestione computerizzata che ha preso avvio negli anni ottanta del settore della maglieria. Questa evoluzione è servita per controbilanciare la spinta verso la standardizzazione, inoltre il computer è divenuto un elemento importante sia per l'evoluzione del design tessile sia per la creazione dei campioni.

Il 1958 è l'anno della lycra, che apre lo scenario a quelli che sono i tessuti elasticizzati. È il Giappone degli anni settanta che si specializza ed arriva a creare microfibre più sottili di un capello.



Fig. 13 Lycra

Le nuove frontiere della tecnologia tessile, oggetto di frequente dibattito sulle pagine di “Textile Horizons”, rivista del Textile Institute di Manchester, che rappresenta l'industria tessile in tutto il mondo, nel 2000 spaziavano dall'ingegneria genetica a tecniche avanzate di stampa al laser⁶.

⁶ M. SCHOESER, *tessuti del mondo*, Rizzoli, Bologna, 2023, pp, 208-215

Nonostante la grande attenzione alle nuove fibre, un aspetto del design tessile che è stato raramente oggetto di studio è la composizione e la costruzione dei filati stessi. Una filatura perfetta della fibra di base è essenziale per ottenere disegni accurati nei tessuti stampati.

La creatività ha avuto un ruolo decisivo anche nell'evoluzione dei tessuti fatti a mano che vengono costantemente rinnovati con apporti tecnologici⁷.

Le frontiere del tessuto.

Viviamo circondati dai tessuti: dalla nascita e per tutta la vita, la relazione dell'essere umano con sé stesso e con gli altri esseri umani si sviluppa attraverso le stoffe degli indumenti indossati o impiegati per le proprie attività domestiche, sociali, scientifiche e militari.

I tessuti non sono naturalmente tutti uguali. Si differenziano per caratteristiche costruttive (come ad esempio il tipo di fibra impiegata, la lavorazione, il peso, la tintura o il finissaggio), e di performance (come ad esempio la capacità di respingere l'umidità, termoregolare il nostro corpo o resistere in ambienti ostili). Non solo a livello percettivo, i tessuti possono trasmetterci inconsciamente una caratteristica specifica che li definisce: indossare una seta, ad esempio, può farci sentire preziosi, indossare una bianca camicia di cotone può farci sentire essenziali).

Ci sono però aspetti sociali, culturali, religiosi, economici, politici e militari strettamente collegati ai tessuti, e che hanno scritto la storia e le conquiste dell'uomo, e potrebbero disegnarne il futuro.

⁷ M. SCHOESER, *tessuti del mondo*, Rizzoli, Bologna, 2023, pp. 228-231

Le prime stoffe di cui si abbia conoscenza, intrecci di fibre di lino, risalgono a 34.000 anni fa. Primi e veri propri mezzi di sopravvivenza dei nostri antenati. Ancora prima delle armi, i manufatti tessili dovevano prima di tutto garantire calore e riparo, e solo successivamente status. Se il lavoro di semina e coltura delle fibre è sempre stato appannaggio degli uomini, intreccio e produzione tessile sono sempre stati una pratica femminile, che milioni di donne hanno svolto nel corso della storia a mano, sino alla comparsa dei telai meccanici, dopo la Rivoluzione Industriale. Secondo la dottrina confuciana per esempio, la produzione della seta, insieme all'arte del ricamo, era una delle poche pratiche con le quali le donne mostravano il loro contributo attivo alla società.

Il tessile fu anche il campo su cui si espresse sin da subito una delle qualità principali della natura umana: la creatività. Diversamente da quanto potremmo immaginare, emerge che in epoche antichissime già prevalessero talento, competenza e ambizione nella realizzazione di stoffe pregevoli e complesse.

Il bisogno di status e differenziazione sociale è sempre passato attraverso le fibre ed i tessuti: dai faraoni dell'antico Egitto che prima di essere deposti nelle loro tombe, venivano 'scolpiti' attraverso l'elaborata applicazione di tanti strati di lino per esserne infusi di divinità, agli imperatori cinesi nel VI secolo cui era riservato per legge l'utilizzo esclusivo la seta di una particolare sfumatura di giallo molto difficile da ottenere.

Le stratificazioni sociali e le differenze di classe sono sempre state codificate tramite i vestiti e regolamentate attraverso le leggi santuarie, applicate dalla Cina antica alla Roma di età classica all'Europa Medievale e in epoche successive.

Ad esempio un tessuto nato esclusivamente per definire status, gusto e ricchezza di chi lo indossava era il merletto: non fornisce calore, è eccezionalmente delicato, in passato molto costoso da realizzare, e puramente decorativo. Prima della fine del Cinquecento era diventato un tale status symbol che esistevano leggi per impedire ai cittadini comuni di indossare merletti e spacciarsi per nobili. Fino a diventare motivo di scontro internazionale per ragioni commerciali, come la guerra dei merletti che si consumò tra Venezia e Francia a metà del Seicento.



Fig. 14 Merletto Veneziano del XVII secolo



Fig. 15 Abito rifinito a mano con merletto bianco del Rinascimento italiano

L'industrializzazione della fine degli anni venti portò non ad una repressione del valore del prodotto tessile, bensì ad andare a colmare proprio quel vuoto creatosi con il divario tra ceti ricchi e poveri. I tessuti diventano più accessibili a tutti. Da qui cominciano ad essere messi in discussione alcuni principi che erano stati cardine fino ad allora: si apre una vera e propria sfida volta a modificare abitudini e principi ormai consolidati. Si può parlare allora dell'Arts and Crafts Movement del 1887, movimento che andava a dare pari dignità alle belle arti ed alle arti applicate. Iniziano le collaborazioni tra aziende di arredamento ed imprese tessili. Ma i tessuti diventano anche elemento chiave di installazioni ed opere d'arte. Da qui il tessuto come elemento personalizzato, riceve grande attenzione dal punto di vista concettuale piuttosto che tecnico. Il tessuto nel primo dopoguerra diventa strumento di forte valenza politica.



Fig. 16 Residenza inglese del 1860 decorata dall'Arts and Crafts Movement



Fig. 17 Arts and Crafts Movement

L'ambizione ha sempre portato l'uomo a cimentarsi in missioni estreme e spingersi oltre i propri limiti. Ed ogni volta i capi indossati (tipi di fibre, lavorazioni, tecniche utilizzate) sono stati determinanti per la sopravvivenza (o la morte) in condizioni tanto avverse. Agli inizi del Novecento, ad esempio, le spedizioni per la conquista dell'Everest venivano affrontate nei modi più vari dal punto di vista del vestiario: mentre i norvegesi indossavano strati di pelliccia (caldi ma molto pesanti ed ingombranti), i britannici più sportivamente indossavano cappotti in gabardine di lana, pantaloni alla zuava, guanti lunghi in maglia. E intimo di cotone, che una volta intriso di sudore ghiacciava a contatto con la pelle, con conseguenze spesso letali.



Fig. 18 Spedizione britannica all'Everest del 1921

Arrivare a definire il giusto materiale da indossare in questo tipo di spedizioni ha comportato tanti insuccessi e tante morti prima di trovare tessuti performanti che fornissero leggerezza, traspirabilità, elasticità, calore, resistenza agli sbalzi termici, al vento, all'umidità e al ghiaccio. L'innovazione tecnologica ha permesso di realizzare nel corso dell'ultimo secolo fibre non esistenti in natura (viscosa, poliestere, kevlar, lycra, tanto per citarne alcune), al servizio non solo delle missioni estreme, ma anche della vita quotidiana delle persone.

Ma con un costo in termini di vite umane. Basti pensare al lavoro forzato, alle sofferenze per le inalazioni di sostanze tossiche e agli invisibili avvelenamenti degli operai di ogni età, anche minori, impiegati nelle fabbriche per la produzione del rayon-viscosa o per vulcanizzare la gomma a metà del secolo scorso.

E quale sarà la fibra del futuro? In molti scommettono che sarà la seta di ragno. Simile alla seta del baco, si stima che per la sua eccezionale elasticità e resistenza potrà avere infinite applicazioni. Al momento è ancora in fase di studio, e anche se molti manifestano scetticismo, la sfida è da tempo aperta tra aziende specializzate in biotecnologie che vorrebbero aggiudicarsi il primato di una nuova fibra, resistente, versatile, facile da produrre. E noi speriamo anche eco-sostenibile.

CAPITOLO 4

AZIONI DI EMPOWERMENT E MOTIVAZIONE

INTERNA

Non deve essere solo il profitto l'obiettivo che una società deve saper perseguire, ma la qualità della vita, la formazione dei giovani, lo sviluppo delle competenze, la capacità di integrarsi con visioni, stimoli e percezioni diverse, la capacità di saper gestire gli eventi imprevedibili e l'energia vitale che porta ogni giorno a rinnovarci, migliorarci e divertirci. Questa deve essere la visione di un'impresa etica e con un alto valore sociale. Saper innescare collegamenti con paesi, culture, generazioni, visioni ed esigenze diverse, esercitare l'arte del dialogo, della comprensione e della comunicazione strategica deve essere l'obiettivo finale di qualsiasi azienda.

Azioni di motivazione interna

Le azioni di motivazione interna sono connesse allo sviluppo del potenziale delle persone e del team e comprendono:

- Azioni di medio termine che prevedono un percorso di crescita volto a fare incrementare le competenze, le abilità e gli atteggiamenti al fine di fortificare l'organizzazione e il suo allineamento con le esigenze del mercato
- Momenti di coinvolgimento anche esperienziale del team
- Singoli interventi specifici o di coaching per guidare la crescita di un manager o di un responsabile

- Lo sviluppo di corporate Academy che possono essere chiuse al personale aziendale o talvolta anche rivolte ai clienti esterni dell'azienda per trasferire la cultura di prodotto⁸.

Le diverse nature di Academy

- Lab Academy: Sono le Academy che sono impostate come momenti creativi per creare idee, stimoli, conoscenza e spesso coinvolgono personale interno ed esterno all'azienda.
- Bookshelf Academy: sono Academy costruite su percorsi strutturali, talvolta blended (online e offline) con momenti di micro-apprendimento molto formalizzato e strutturato che possono essere integrati da sessioni interattive anche One to One o One to Many
- Train the Trainer Academy: Sono le Academy dedicate alla formazione dei formatori che poi potranno diventare i veri insegnanti dell'accademia.
- Sales Academy: sono le Academy dedicate a creare e perpetuare un processo di vendita che rispecchi il DNA dell'azienda e che trasferisca anche le modalità di proposta commerciale più adeguate per i diversi prodotti e servizi immersi nel mercato. Queste prevedono spesso lo sviluppo di un book di vendita e di una procedura di go to market.
- Training on the Job Academy: Sono Academy che prevedono una formazione senza interruzione durante il lavoro o con momenti formativi molto concentrati al fine di trasferire nel più breve tempo possibile le competenze necessarie a svolgere determinate mansioni o lavori.

⁸ G. MICOZZI, *Strategie di vendite e marketing*, Flaccovio Dario, Palermo, 2023, pp, 269

- Generational Change: queste sono le Academy dedicate al ricambio generazionale che possono pertanto riguardare il passaggio da padre a figlio ma anche lo sviluppo del processo di delega da capi a collaboratori.
- Gold Mistake Academy: Tecnica che prevede una riunione indetta da l'amministratore delegato con il fine di ascoltare gli errori dei propri collaboratori e individuare nuove proposte per il miglioramento. Gli errori vengono catalogati in un Diamond che comprende 5 categorie - persone, prodotti, processi, previsioni e progetti – E per ogni errore vengono proposte tre soluzioni possibili.



Fig. 19 Golden Mistake Diamond

- Open Academy: dedicate alla formazione anche di futuri collaboratori e partner, diventano pertanto un formidabile strumento anche di employer branding al fine di far divenire l'azienda accattivante agli occhi dei potenziali candidati, dei collaboratori attuali e degli stessi clienti⁹.

⁹ G. MICOZZI, *Strategie di vendite e marketing*, Flaccovio Dario, Palermo, 2023, pp, 270

Esempi di Open Academy

Come afferma Franco Amicucci *«Almaviva, grande azienda italiana del digitale, ha da poco lanciato Moova Academy, con il supporto di Skilla, per accompagnare il business di una sua nuova soluzione per il mondo della mobilità e del trasporto, e si rivolge a tutti i suoi stakeholders e all'università, nel campo assicurativo il Gruppo Unipol ha lanciato UnicalAb per offrire servizi formativi all'ecosistema del mondo assicurativo, così come Comau Academy da anni eroga migliaia di ore di formazione certificata sui temi della robotica per professionisti e giovani, rilanciando il 'patentino della robotica'»*.¹⁰

Per la realizzazione del percorso l'azienda può avvalersi di risorse interne dell'Ufficio Risorse Umane e/o formazione creando fai. volta una specifica business unit e/o avvalersi della consulenza e del lavoro di una università o di una business school o partner esterno dotato di adeguata competenza e preparazione in merito come Skilla. Citiamo alcuni tra i numerosissimi progetti che Skilla ha ideato.

Skilla ha progettato Pillole Multimediali® sui nuovi prodotti Unipol Assicurazioni. Una formazione rapida ed efficace rivolta a tutta la rete vendita Unipol Assicurazioni per un'ottimale conoscenza dei prodotti e delle argomentazioni commerciali da adottare. Tutorial audio-video, test, mappe visive e iperdocumenti che consentono una consultazione guidata e ipertestuale dei fascicoli informativi a disposizione della rete vendita.

Pillole formative tecniche e comportamentali e una innovativa piattaforma e-learning per la formazione a distanza, destinati ai ricevitori degli oltre 40.000 punti

¹⁰ F. AMICUCCI, *Tre sfide che stanno trasformando le Academy aziendali*, sole24ore.com

vendita Sisal. Dalla gestione efficace del cliente alla conoscenza corretta e completa dei servizi Sisal per una formazione efficace, uniforme e capillare.

In prima battuta l'opportunità di collaborare si è manifestata quando Biesse Group si è affidata a Skilla per i corsi inerenti alla privacy e alla cybersecurity, assegnati a tutti i dipendenti. Dopo questa fase iniziale, c'è stato un punto di svolta grazie al progetto dell'Academy per il settore legno, la quale ha utilizzato lo strumento multimediale Skilla Studio per curare video formativi su specie di software adottati dal personale service e automazione. Ad oggi in Biesse Group si utilizzano in maniera stabile e diffusa le Skilla Cards con cui sono stati realizzati più di 50 progetti e corsi che cominciano con l'onboarding ed arrivano fino all'utilizzo dei software CAD/CAM necessari alla programmazione dei macchinari.

Un altro esempio molto interessante che potremmo definire di Sales Open Academy è quello di Aboca:

Fin da subito Aboca ha ritenuto fondamentale affiancare alla produzione e alla commercializzazione l'importanza della formazione, formando in primis i propri clienti diretti (Farmacisti ed Erboristi), ma anche medici e consumatori.

L'obiettivo primario della Formazione è quello di diffondere la cultura dell'uso delle erbe officinali. Poiché la Fitoterapia è una disciplina allopatrica basata sugli stessi principi della medicina convenzionale, farmacisti, erboristi e operatori sanitari in genere devono avere piena conoscenza delle proprietà, indicazioni e controindicazioni delle erbe officinali, per garantire la salute e il benessere del consumatore.

Altro obiettivo fondamentale della formazione è quello di mettere a frutto tali conoscenze nella pratica quotidiana: fornire approfondimenti, strumenti e metodi per sviluppare consulenze professionali, integrando - in modo scientificamente sostenibile - la conoscenza dei bisogni di salute, dei sani stili di vita e dei prodotti naturali, ma anche tenendo conto della possibilità di combinazioni con farmaci o altri tipi di trattamento.

Ogni anno Aboca incontra più di 5000 persone, organizzando più di 150

Corsi presso le sedi aziendali e in giro per l'Italia, suddivisi per contenuti nelle seguenti aree:

- Corsi tecnico-scientifici e di consulenza manageriale
- Corsi di gestione.

Aboca ha lo stesso approccio con i propri partner e clienti esteri, stabilendo solide basi di collaborazione attraverso la propria formazione. basata su workshop su temi specifici presso le sedi aziendali¹¹¹².

¹¹ aboca.com/we-communicate/training/

¹² G. MICOZZI, *Strategie di vendite e marketing*, Flaccovio Dario, Palermo, 2023, pp, 271-273

CAPITOLO 5

CORPORATE ACADEMY

«Creare un'Academy è una grande occasione. Si tratta di una dichiarazione che si fa ai dipendenti sull'investimento nei talenti da parte dell'azienda. È una manifestazione degli ideali di un'impresa per l'eccellenza di leadership.»

R. Krishnamoorthy,

Le Corporate Academy si configurano come un'evoluzione delle tradizionali attività formative aziendali. Nascono per rispondere ad esigenze di formazione del personale dell'organizzazione. Con il tempo e per esperienza familiare ho compreso quanto fosse importante istruire, non solo le persone all'interno della realtà aziendale, ma anche giovani e professionisti meritevoli e talentuosi che potrebbero essere futuri collaboratori, portatori degli ideali e dei valori aziendali.

Definizione di Corporate Academy

Nella letteratura, specie quella anglosassone, è difficile trovare una definizione universalmente accettata di tale fenomeno, se ne contano quasi venti ognuna delle quali si focalizza su aspetti differenti. Secondi molti autori tale difficoltà è dovuta all'estrema eterogeneità riscontrata nei casi empirici, in particolar modo nel ricorrere a diverse nomenclature per rappresentare le attività di apprendimento svolte in azienda¹³. La prima definizione viene elaborata nel 1987 da Nash e Hawthorne, i quali riconoscono nell'Academy una struttura aziendale dedicata all'erogazione della formazione nei confronti dei propri dipendenti. Era quindi semplicemente un nome alternativo rispetto al classico reparto di formazione. Per

¹³ C. PRINCE, G. BEAVER, *The Rise and Rise of Corporate University: the emerging corporate learning agenda in The International Journal of Management Education*, 2001

una definizione più corretta bisogna attendere il 1998, quando Meister definisce in questo modo il fenomeno: «*It is the strategic umbrella to offer learning solutions for each working group in the organization. A corporate university is responsible for shaping corporate culture and fostering the development of intangible skills such as leadership, creative thinking and problem solving*»¹⁴. L'autore evidenzia il ruolo strategico dell'Academy aziendale, la quale è chiamata a realizzare attività di formazione e sviluppo per i propri dipendenti, per i clienti e per i fornitori con l'intento di facilitare il raggiungimento della mission aziendale. Il nuovo ruolo attribuito alle Academy viene confermato anche da Allen, che nel 2002 le definisce come «*entità formative che sono costruite per essere lo strumento strategico necessario per aiutare le organizzazioni nel raggiungimento dei loro obiettivi, attraverso attività che promuovono l'apprendimento e la conoscenza a livello individuale ed organizzativo*»¹⁵. Sono quindi “scuole” che nascono su iniziativa dell'impresa, la quale decide di non delegare più a terzi l'attività formativa, ma di svolgerla al proprio interno attraverso la costruzione di veri e propri ambienti di apprendimento chiamati alla valorizzazione del capitale umano. Qui si favorisce lo sviluppo di capacità quali la leadership e il problem solving, si acquisiscono nuove conoscenze nello scambio con l'ambiente esterno e si consolida la cultura aziendale.

Possiamo oggi definire un Accademia aziendale come cuore strategico della Learning Organization «*che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione,*

¹⁴ J.C. MEISTER, *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*, McGraw Hill, New York 1998

¹⁵ M.ALLEN, *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, Amacon, New York 2002

*adeguata e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano; la sua mission è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative nella situazione esistente laddove si renda necessario».*¹⁶

Nascita delle Academy nel mondo

La prima Academy aziendale fu fondata nel 1927 da General Motors, in seguito nel 1955 General Electric fonda la propria Academy a Crotonville, New York.

General Electric è la prima azienda a rendersi conto del ruolo centrale che la formazione può rivestire in azienda, infatti aveva concepito quella che chiamò Corporate University come dipartimento finalizzato a erogare formazione tecnica per tutti i dipendenti.

Bisognerà aspettare gli ultimi due decenni del XX secolo per assistere a una crescita esponenziale del numero delle Academy (si passa da 400 nel 1980 a 1600 nel 1990, per poi aumentare fino a 4000 nei giorni nostri) e alla loro più tardiva diffusione in Europa (in Italia la prima Academy viene fondata da Eni nel 2001; attualmente le Academy presenti nel nostro continente sono circa 200), è solo con il XXI secolo che l'Academy comincia a vivere pienamente quel processo di evoluzione culturale e organizzativa che, contemporaneamente, ha investito e investe tutt'ora il mondo del lavoro e, al suo interno, l'organizzazione.

Il processo culturale ed organizzativo, di cui si parla, mette al centro dei processi produttivi non più un bene tangibile, ma un altro tipo di risorsa, intangibile e facilmente condivisibile: la conoscenza.

¹⁶ M. SORIANO BELLAVISTA, *Management della formazione. Dal servizio formazione alle*

Grazie allo sviluppo esponenziale della tecnologia, il mondo diventa nel giro di un decennio un reticolo di connessioni, in cui la conoscenza viaggia a una velocità mai vista prima, e a costi estremamente bassi.

Con le Academy moderne si fa strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi one shot prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria (es. sulla salute e sicurezza dei lavoratori prevista dal D.Lgs 81/2008), tecnica o manageriale, bensì come luogo, sia fisico sia virtuale, finalizzato alla produzione e condivisione continua della conoscenza. Ciò che però rende l'Academy una vera innovazione rispetto al passato è che questa produzione di conoscenza non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata ad un doppio filo con la strategia dell'organizzazione: l'Academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità.

Progettare una Corporate Academy

Progettare una Corporate Academy significa mettere a sistema le competenze distintive in un'ottica di sviluppo integrato e trasversale, riorganizzando i propri ambienti formativi alla luce del digitale. La Corporate Academy è quindi una sorta di cabina di regia che presidia e coordina le diverse aree aziendali (direzione, RU, formazione, IT, comunicazione...) e attiva modalità di collegamento e cooperazione sinergica.

Deve integrarsi perfettamente con la vision aziendale, deve anzi costituirne lo strumento, guidarne le scelte e le strategie delineando il Business Model e il Knowledge Management.

L'insieme delle caratteristiche e delle condizioni che ne determinano il funzionamento, sono la governance la tecnologia a supporto della formazione, le strategie di comunicazione e infine la rete di partnership e alleanze che determinano l'ecosistema all'interno del quale si colloca la struttura.

Una volta individuate le caratteristiche principali che definiscono l'identità e determinano la forza di un'Academy, è necessario capire da dove partire per crearla e farla diventare un vero e proprio promotore del cambiamento e generatore di innovazione.

Il primo passo da compiere è istruire lo staff della formazione interna e chi dirige il personale sui nuovi standard di competenze anche digitali, necessarie per gestire la formazione.

Costruire pertanto un linguaggio condiviso, sviluppare consapevolezza e competenze progettuali e digitali in grado di innovare la formazione e la condivisione della conoscenza.

Fattori chiave che ne determinano la buona riuscita

- Forte commitment e sponsorship da parte della direzione;
- Stretta e diretta connessione con il business e le strategie aziendali;
- Offerta formativa di alta qualità;
- Collegamento dei percorsi formativi con le politiche delle RU;
- Sistema di KPI in grado di misurare, oltre all'efficienza, anche e soprattutto il valore generato;
- Efficace comunicazione interna ed esterna.

Tre elementi sono fondamentali dal punto di vista strategico nell'ambito della comunicazione interna aziendale:

- comunità o senso di appartenenza;
- approfondita conoscenza della realtà e della storia dell'azienda;
- sviluppo, a livello di competenze, delle capacità maggiormente utili in azienda.

In quasi tutti i paesi del mondo ci si sta rendendo conto che non solo l'istruzione dei ragazzi, ma anche e soprattutto la formazione dei lavoratori non può che arrecare benefici all'economia e di conseguenza alle comunità nazionali intere. Francesco Sacco, emerito professore della Bocconi e consulente del governo per l'implementazione dell'Agenda Digitale, ha spiegato in modo scientifico perché altri paesi stanno uscendo lentamente dalla crisi e noi siamo qui, ancora a metà del guado: *«è sufficiente vedere come negli ultimi 30 anni siano stati fatti gli investimenti nei vari paesi per capire che potenzialità sono riusciti a sviluppare per emergere nel nuovo contesto tecnologico sociale che si sta delineando.»*¹⁷

Gli investimenti in questione sono stati essenzialmente fatti nella tecnologia della comunicazione, nelle “autostrade delle informazioni” e, di recente, nella fondamentale dimensione del capitale umano, nella competenza, conoscenza e informazione delle persone.

Investire nelle Corporate Academy

Le corporate Academy, quando ben gestite, possono fare la differenza per quanto riguarda la produttività di un'azienda.

- L'Academy sviluppa le competenze dentro e fuori dall'azienda. Può essere orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori interni all'azienda o aprirsi anche alla formazione di clienti, fornitori e partner

¹⁷ P. PEZZUTO, *Academy aziendali, traino per la ripresa economica*, skilla.co, 2014

tecnici. Si inizia a favorire il confronto e la trasmissione dei saperi tra le persone, facendo comprendere alle aziende che l'investimento nelle persone può avviare i processi di cambiamento e innovazione per dar vita a nuovi modelli di competitività.

- L'Academy crea un team forte, capace di generare condivisione.
- L'Academy è innovazione continua. Attraverso la creazione di conoscenza, l'Academy diventa per la propria organizzazione un motore di innovazione continua e quindi di vantaggio competitivo sul mercato. Il capitale intellettuale non si consuma, anzi si genera attraverso una Academy.
- L'Academy è diffusione del teamwork in azienda. Responsabilizzare le persone nella decisione degli obiettivi, lasciare che la leadership emerga da sola (autorevolezza) e non venga imposta (autorità) non è prassi diffusa; ma i risultati sono notevolmente diversi. Il gruppo tende allo sviluppo della cooperazione, della fiducia e della coesione.
- L'Academy è creare valore aggiunto per i propri clienti. Il livello di servizio che un'impresa è in grado di offrire ai propri clienti è uno dei fattori determinanti oggi perché un'impresa possa restare con successo nel mercato. Forniscono al cliente un servizio innovativo, che non fa parte dell'offerta "standard" delle aziende e permettono, pertanto, di sviluppare un vantaggio in termini di differenziazione, quantomeno nel breve/medio periodo.
- L'Academy è controllo completo dei contenuti: avere il controllo completo dei contenuti del percorso formativo significa poter scegliere il meglio per

i propri discenti, senza bisogno di acquistare a “scatola chiusa” pacchetti formativi. Significa anche poter scegliere che forma dare al contenuto.

- L’Academy è impostazione del tono per lo sviluppo della leadership: una corporate Academy bene organizzata è un’opportunità di grande valore per le aziende, che possono mantenere all’interno del gruppo i potenziali leader e coltivare il loro talento.
- L’Academy è rafforzamento della cultura aziendale: ogni azienda è un brand che ha dei precisi valori e una cultura che la identifica. Grazie a una buona corporate Academy è possibile rafforzare questo aspetto, essenziale per fare in modo che i dipendenti vivano bene le ore di lavoro.
- L’Academy è spazio all’innovazione e allo sviluppo: tra i benefici che possono derivare dalla scelta di curare la qualità della corporate Academy è possibile ricordare il sostegno all’innovazione e allo sviluppo.

Perché abbiamo bisogno delle Academy?

Non esiste un’unica risposta, ma le motivazioni sono molteplici e variegate:

- Crea quella che viene chiamata occupabilità. Grazie alla formazione continua, infatti, la persona ha la possibilità di sviluppare competenze spendibili nell’intero mercato con un valore di gran lunga superiore rispetto a competenze tecniche valide solo al raggiungimento di obiettivi di business a breve termine;
- Attrae giovani talenti e diffonde la cultura e i valori aziendali all’esterno attraverso i programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza;

- Pone al centro la persona, come già detto in precedenza, con grande attenzione alla crescita della sua professionalità a 360 gradi;
- Aumenta l'engagement e permette all'azienda di superare in maniera efficace eventuali processi di change management;
- Può favorire la crescita e la sostenibilità promuovendo progetti che possono essere implementati grazie a partnership con attori esterni (imprese e territorio).

Alcuni esempi di Corporate Academy.

Accademia Massoli, “Qualità, perfezione del fatto a mano”

La Sartoria Massoli fu fondata da Maria Antonietta Massoli a Casperia, nel Lazio, nel 1953. Nata da una famiglia di sarti, Maria Antonietta Massoli comincia presto a lavorare presso la sartoria di una parente, dove apprende le basi del mestiere di sarta. Spinta dall'amore per il suo lavoro e per l'artigianalità, negli anni Cinquanta parte per Roma alla ricerca di nuovi stimoli e clienti. Cominciano così strette e durature collaborazioni con importanti Maison romane, tra cui quella con FENDI iniziata nel giugno 1982. Nel 2009 Maria Grazia Cimini, figlia di Maria Antonietta Massoli, diventa titolare della sartoria. Il prestigio e la tradizione della Sartoria Massoli continuano ancora oggi grazie alle impeccabili lavorazioni dei suoi 34 dipendenti/artigiani, tesoreri indiscussi di cultura e savoir-faire.

Nel 2015 nasce il progetto dell'Accademia di Sartoria Maria Antonietta Massoli, in onore della fondatrice con cui FENDI collabora sin dagli anni Ottanta per produrre gran parte delle proprie collezioni ready-to-wear. Venendo incontro alle necessità dei propri clienti e grazie alla tenacia e alla passione di Maria Antonietta

Massoli, la Sartoria Massoli è diventata nel tempo sinonimo di eccellenza e made in Italy.



Fig. 20 Silvia Venturini e Pietro Beccari all'inaugurazione dell'Accademia Massoli

A proposito della Maison FENDI, fu fondata da Adele e Edoardo Fendi a Roma nel 1925. A seguire fu aperta una piccola boutique di pelletteria con laboratorio di pellicceria. FENDI raccoglie immediatamente grandi consensi, emerge come un brand riconosciuto per la sua eleganza, artigianalità, innovazione e stile. Nel 1965, inizia la collaborazione con Karl Lagerfeld che continua ancora oggi. Nel 2000 il Gruppo LVMH acquista delle quote di FENDI diventando nel 2001 l'azionista di maggioranza. Oggi FENDI è sinonimo di qualità, tradizione, sperimentazione e creatività.



Fig. 21 La nuova Fendi Factory ideata dallo studio Piuarch

In merito alla collaborazione l'ex Presidente e Amministratore Delegato di Fendi, Pietro Beccari sostenne: *«quale Maison italiana che crede profondamente nel made in Italy e produce tutte le collezioni in Italia, provo un profondo obbligo morale nel difendere il nostro patrimonio, il nostro savoir faire eccezionale e nel fare in modo di trasmetterlo da una generazione all'altra. È in questa stessa ottica che si inserisce il progetto dell'Accademia di Sartoria Maria Antonietta Massoli, formare una nuova generazione di sarti altamente specializzati che si innamorino e siano orgogliosi di quello che fanno»¹⁸.*

Proprio per questo l'Accademia Massoli si pone come scopo quello di formare una nuova generazione di artigiani che siano all'altezza della tradizione della Sartoria Massoli, che sappiano tramandare i valori del fatto a mano e lavorare con precisione, manualità e creatività, come solo un artigiano vero sa fare.

«Qualità, perfezione del fatto a mano, serietà, puntualità sono i valori su cui puntiamo e che da tanti anni ci fanno apprezzare da Maison molto esigenti come FENDI, che sanno di poter contare su lavorazioni uniche, eseguite sempre a

*regola d'arte»*¹⁹, afferma Maria Grazia Cimini, figlia di Maria Antonietta Massoli e ancora oggi titolare della Sartoria Massoli.

L'Academy prevede un corso annuale per la sartoria donna, in cui parteciperanno 9 allievi per classe che apprenderanno le conoscenze e le tecniche necessarie per diventare specialisti nella creazione di capi eccezionali. Il corso avrà una durata complessiva di 1550 ore, suddivise tra lezioni teoriche e in laboratorio, seminari, visite e stage in azienda. Il piano di studi includerà merceologia, modellistica, tecniche di progettazione ed organizzazione aziendale. A seguire, durante le esperienze in laboratorio, che occuperanno la maggior parte delle ore del corso, gli studenti apprenderanno ad eseguire autonomamente le fasi di lavorazione e confezione degli abiti, attraverso la lettura e l'interpretazione dei cartamodelli, lo studio dei tessuti, il taglio, l'analisi ed il controllo qualità. Inoltre, saranno previsti seminari e workshop presso FENDI che offriranno agli studenti la possibilità di entrare direttamente a contatto con una realtà internazionale come quella della Maison Romana. A conclusione del percorso formativo è previsto uno stage di 6 mesi presso la stessa Sartoria Massoli. Una formazione mirata, sostenuta dal coraggio di Massoli e FENDI per far fronte alla crisi delle piccole imprese e dell'artigianato e tutelare non solo il futuro dei giovani d'oggi, ma anche la tradizione artigianale.

FENDI punta al futuro, investendo sui giovani e sulla tutela della loro crescita professionale nel settore dell'artigianato, mantenendo viva quell'antica tradizione di professionalità, qualità, sperimentazione e cultura che da sempre contraddistingue la Maison Romana.

¹⁸ <https://www.accademiamassoli.com/benvenuto.html>

¹⁹ <https://www.accademiamassoli.com/benvenuto.html>



Fig. 22 La Fendi Factory nel dettaglio

Accademia dell'eccellenza, Santoni

La storia di Santoni inizia nel 1975 a Corridonia, nel cuore del distretto calzaturiero delle Marche, grazie all'intuizione di Andrea Santoni: industrializzare il processo manuale mantenendo intatte le sue caratteristiche. Un'idea che ha consentito all'azienda di trasformarsi in un brand internazionale di lusso. Oggi, Giuseppe Santoni mantiene viva la passione artigianale del padre. La dedizione al bello resta il punto focale di un lavoro che si nutre di creatività e innovazione, rimanendo fedele a un principio fondamentale: l'autenticità. In termini di fatturato oggi l'azienda ha raggiunto il traguardo degli 82 milioni di euro permettendogli di riallinearsi ai livelli pre-Covid e puntare ai 90 milioni di euro.

Giuseppe Santoni dichiara *«Un traguardo importante per me e per tutte le persone che lavorano nella nostra azienda. O meglio: un sogno che ho coltivato per molti anni e che ho finalmente trasformato in realtà, pensando ai miei*

genitori, fondatori della Santoni, e contemporaneamente ai miei figli e al futuro del marchio e dell'arte di creare a mano le migliori calzature del mondo»²⁰.

Nasce l'accademia dell'eccellenza, un percorso formativo unico, dedicato alle nuove generazioni, con l'obiettivo di tramandare il prezioso sapere artigianale della maison.



Fig. 23 Giuseppe Santoni all'inaugurazione dell'Accademia dell'eccellenza

«Ho l'ambizione di risvegliare nei giovani l'amore, la passione e la dedizione verso un mestiere bellissimo e nobile, un'arte talmente importante da trasformare una manifattura in un brand di lusso, come è accaduto a noi», aggiunge il ceo dell'azienda marchigiana.

Durante il percorso formativo i Maestri del Bello accompagneranno i giovani apprendisti artigiani in ogni fase della creazione, condividendo la loro esperienza e il loro sapere, permettendogli di esplorare le discipline manuali più preziose che contraddistinguono il prodotto:

- Arte della velatura, la coloritura artistica e manuale della calzatura che da sempre caratterizzata Santoni;
- Arte dell'impuntura, la prestigiosa cucitura a mainò della pelle;

²⁰ G. CRIVELLI, <https://www.ilsole24ore.com/art/giuseppe-santoni-realizzo-sogno-dell->

- Arte della costruzione e dell'assemblaggio, il montaggio artigianale della calzatura;
- Arte della raffilatura e del dettaglio, la cura finale e il perfezionamento.



Fig. 24 Collezione autunno inverno 2023

Prada Group Academy

La storia di Prada inizia nel 1913, quando Mario Prada, insieme al fratello Martino, apre a Milano, nella galleria del Duomo, una boutique molto elegante. Sull'insegna del negozio si legge "Fratelli Prada" e dalla vetrina, s'intravedono valigie, bauli, borse da viaggio, da sera, bastoni e portagioie. Tutti realizzati a mano, artigianalmente, con pellami di qualsiasi animale: elefante, cocodrillo, serpente, tricheco, ecc. Poi ci sono oggetti di design in ceramica, porcellana, orologi, argenteria, cristallo. Una vera e propria varietà di articoli che porteranno la boutique a essere conosciuta negli ambienti nobiliari in soli sei anni.



Fig. 25 Primo negozio, 1913 a oggi

Nel 1919, alla fine della Prima Guerra Mondiale, il negozio diventerà fornitore ufficiale della casa reale dei Savoia. Un ruolo di grande prestigio, che porterà in poco tempo i Fratelli Prada ad avere un portafoglio di utenti molto ampio fatto di grandi famiglie milanesi, ma anche europee. Fino a diventare un punto di riferimento della moda nazionale e internazionale per gli accessori di pelletteria.

Durante la Seconda Guerra Mondiale Prada perde colpi, come tutte le attività in quel periodo. L'idea di aprire un terzo negozio a Roma viene abbandonata e il secondo negozio, in via Manzoni a Milano, chiude miserabilmente. In questi anni Prada cambia registro, diventa un po' più popolare e i suoi prodotti vengono comprati dalla classe borghese aprendosi a nuovi target.

Nel 1977 l'azienda passa nelle mani della nipote di Mario, Miuccia,. Laureata in Scienze Politiche all'Università Statale di Milano, che dopo aver lottato per i diritti delle donne nella Milano degli anni settanta, Miuccia riesce a trasformare l'azienda in un colosso mondiale del lusso. 10 anni dopo Miuccia disegna il classico ed elegante zaino fabbricato in nylon nero, che trasformandolo in un'icona di stile.



Fig. 26 Un'icona nata nel 1984

Nel 1988 arriva la prima sfilata seguita dalla fonazione di Miu, brand con il quale Miuccia distribuisce capi femminili molto sperimentali e moderni, destinati a un pubblico giovane. Il tema è sempre lo stesso: la rivoluzione e il sovvertimento delle regole.

Grazie anche all'abilità di marketing del Presidente del Consiglio di Amministrazione Patrizio Bertelli, Prada presto inizia a costruire un colosso del lusso e ad acquisire la proprietà dei più importanti marchi dell'epoca, come Helmut Lang, Fendi, Car Shoe, Santacroce, ecc.



Fig. 27 Prada Galleria: un'icona nata nel 2007

Nel giugno 2011, entra in borsa nell'Hong Kong Stock Exchange e il marchio si diffonde in tutto il mondo.

Oggi, il portafoglio marchi del Gruppo Prada contiene quattro Brand: Prada, Miu, Chruch's e Car Shoe, che lo hanno reso uno dei più importanti, eleganti e conosciuti Brand di Fashion e Moda al mondo.

Il Gruppo Prada. si fonda su una molteplicità di saperi e tecniche in continua evoluzione, radicati in un patrimonio di competenze consolidato nel tempo ed è per questo che ha progettato percorsi formativi per i dipendenti, creando un'Academy interna con corsi tenuti da esperti, formazione sul luogo di lavoro e training online, per garantire lo sviluppo delle competenze e per la trasmissione e preservazione del saper fare aziendale.

Presso i siti industriali del Gruppo si tramandano ogni giorno, con passione, l'insieme delle competenze tecniche e professionali del settore attraverso percorsi formativi rivolti a giovani talenti desiderosi di intraprendere una carriera nei comparti della pelletteria, delle calzature e dell'abbigliamento di lusso. La forza di Prada Group Academy risiede nel giusto mix tra teoria ed esperienza pratica: lo studio delle materie prime, dei processi produttivi e aziendali è fondamentale per una successiva formazione pratica sul campo, sotto la guida dei nostri tecnici esperti.

La fabbrica è produzione di bellezza e apprendimento: Prada persegue la ricerca della qualità senza compromessi, la cura del dettaglio, l'innovazione applicata ai materiali e alle tecniche produttive. Mai smettere di imparare è l'invito e la promessa che il Gruppo fa ai propri talenti in questo ambito, coinvolgendoli in corsi specifici dedicati anche all'utilizzo di software e macchinari all'avanguardia.

L'Accademia ha recentemente avviato un programma di formazione interamente dedicato ai diversi aspetti della sostenibilità, un tema che è diventato strategico a tutti i livelli nelle varie funzioni aziendali.

La Prada Group Academy è strutturata in tre aree:

- Industrial Academy, offre corsi incentrati sullo sviluppo del saper fare manifatturiero;
- Learning and Development Academy, focalizzata sui corsi indirizzati a potenziare gli ambiti relazionali e comportamentali;
- Stores Academy, prevede corsi finalizzati a rafforzare le competenze manageriali e professionali, conoscenza del prodotto e servizio alla clientela.

Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri di Solomeo

La casa di moda italiana Brunello Cucinelli nasce nel 1978, in Umbria, nell'antico borgo di Solomeo. Nel 1994 riuscì a presentarsi al mercato con la prima collezione uomo a marchio proprio. Nel 2002 L'azienda inizia una strategia di sviluppo tramite l'apertura di negozi monomarca posizionati nelle principali capitali mondiali e nelle più esclusive località resort. Nel 2012 l'azienda viene quotata presso la Borsa Italiana, grazie al grande interesse degli investitori, la domanda supera 18 volte l'offerta e nel primo giorno di quotazione le contrattazioni fanno salire il prezzo del titolo del 49,7%. Oggi l'azienda vanta un fatturato di 920 milioni e si prepara a tagliare l'importante traguardo del miliardo nel 2023.



Fig. 28 Brunello Cucinelli nelle aule dell'Accademia

La Scuola dei Mestieri è una scuola di moda e sartoria fondata a Solomeo nel 2013 da Brunello Cucinelli. L'Academy aziendale offre vari corsi di moda e maglieria, ed è risultato della collaborazione tra l'omonima azienda fondata da Cucinelli e il tessuto manifatturiero locale, di cui è portavoce Confindustria Umbria.

Inspirata alle antiche botteghe rinascimentali, la Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le arti e i mestieri è un luogo di alta formazione dove si trasmette alle giovani generazioni il valore della creatività manuale. Qui vengono insegnate tecniche e nozioni di modelleria e sartoria femminile, di taglio e sartoria maschile, di rammendo e rimaglio, ma anche di orticoltura, giardinaggio e arti murarie.



Fig. 29 Teatro Cucinelli nel Borgo di Solomeo

L'imprenditore stesso ha dichiarato presso i vari canali social *«usiamo le tecnologie più innovative che il creato ci ha dato pero facciamone un uso garbato»*.

L'obiettivo è fornire gli strumenti per sviluppare concretamente un proprio progetto. I corsi si tengono da ottobre a giugno, dal lunedì al venerdì. Gli allievi vengono selezionati attraverso un bando pubblico, e ricevono una borsa di studio a seconda del corso scelto. Per essere ammessi è necessario essere maggiorenni e avere meno di 26 anni.

In conclusione Cucinelli dichiara che *«Fin da giovane ammiravo gli oggetti e le manufatti che il genio artigianale italiano rendeva unici, utili e bellissimi, e intuitivo, dietro alle mani che laboriosamente plasmavano la materia, un qualcosa di più grande che dettava loro l'azione, cioè quello spirito creativo che tutto il mondo ci riconosce. Mi piacerebbe che per i nostri giovani italiani tutto questo tornasse a essere un valore importante del quale andare orgogliosi. Se si vuole*

fare un prodotto di altissima qualità, in Italia, noi dobbiamo tornare a investire sui giovani. Ma non è un investimento a due anni, tre anni, ma a 25, 30 anni»²¹.



Fig. 30 Il finale della sfilata per la festa dei 70 anni

Fabrica

La storia di Benetton inizia nei primi anni cinquanta come racconta Luciano Benetton: *«mia sorella Giuliana confezionava maglie per un negozietto delle nostre parti. Un giorno, mi regala un maglione di un luminosissimo colore giallo. Beh, tutti lo volevano. Erano stanchi dei colori tristi e smorti dell'epoca. Allora ho detto: dai, proviamo, tu Giuliana crei e io vendo. Abbiamo comprato una vecchia macchina che faceva le righe alle calze a rete. La vendevano al peso del ferro. L'abbiamo trasformata. Da allora non ci ha più fermati nessuno»²².*

Il loro primo marchio ufficiale si chiama Trè Jolie e diventa Benetton nel 1965, quando si uniscono al progetto anche gli altri due fratelli, Gilberto e Carlo, i quali si occupano rispettivamente degli aspetti finanziari e di quelli tecnici e produttivi.

²¹ UMBRIA24, <https://www.umbria24.it/cultura/cucinelli-si-allintelligenza-artificiale-ma-ispirata-dal-genio-e-dallumana-creativita/>, agosto, 2023

²² K. TALON, <https://www.nssmag.com/it/fashion/17728/benetton-storia>, febbraio, 2019

L'idea geniale che porta la famiglia al successo è semplice e, allo stesso tempo, innovativa: rimodernare il classico maglione di lana. All'epoca questo item era disponibile solamente in tinte base, ora si voleva proporre in 36 colori grazie allo sviluppo di una tecnica di tintura di capi pre-confezionati in lana non candeggiata, che permette di produrre molte varianti di prodotto in modo rapido, economico e su richiesta. L'impresa decolla in brevissimo tempo e, dal primo negozio aperto a Belluno nel 1966, il marchio si espande a macchia d'olio grazie a prezzi contenuti e ad un sistema di franchising basato su una rete indipendente di partner commerciali.

Tra le idee vincenti dell'azienda troviamo, un sistema informativo capace di creare un collegamento diretto tra ordini, magazzino e distribuzione; una struttura delle collezioni snella, per accelerare i tempi di produzione e incrementare la crescita nella rete internazionale; la costruzione del primo magazzino completamente robotizzato già nel 1984. Tutte decisioni frutto di un'ottima intuizione imprenditoriale, ma il fattore X, l'elemento che permetterà al marchio di Treviso di entrare nella storia è la partnership con Oliviero Toscani. Sono le sue campagne di comunicazione ad alto impatto sociale con immagini scioccanti e provocatorie a far conoscere Benetton in tutto il mondo. È sempre il fotografo a sviluppare il famosissimo slogan "Tutti i colori del mondo", poi "United Colors of Benetton", frase che fa riferimento agli abiti colorati dell'azienda e contemporaneamente promuove un'idea positiva di diversità culturale.

Tutto cambia dal 2000, la comunicazione del brand passa a Fabrica e la concorrenza di colossi fast fashion come H&M e Zara prende il sopravvento sul mercato. Invece di continuare a focalizzarsi sul "progetto moda", il gruppo

dirigente inizia ad investire in altri settori: nelle autostrade, negli aeroporti, nelle grandi stazioni e negli autogrill. Nel 2003 la famiglia Benetton annuncia il ritiro progressivo dalla gestione diretta dell'azienda per lasciare spazio a manager esterni. Le perdite economiche aumentano, chiudono sempre più negozi e la reputazione del marchio viene intaccata da numerose accuse, di sfruttamento e violazione dei diritti umani, come la spinosa questione che oppone, nella Patagonia argentina, gli indigeni Mapuche al Gruppo Benetton, proprietario di 900.000 ettari acquisiti nel 1991. Secondo le accuse, il gruppo sarebbe colpevole di aver costretto gli autoctoni a dover sfollare dalle terre nelle quali hanno sempre vissuto. I numeri parlano chiaro: Inditex, nel 2016, fattura più di 23 miliardi di €, mentre Benetton solo 1,37 miliardi di €, nel 2017 registra una perdita pari a 216,2 milioni, che segue quella di 37,2 milioni realizzata nel 2016. Indignato per la situazione, l'ultraottantenne Luciano Benetton decide di tornare ai vertici dell'azienda insieme al suo collaboratore storico Oliviero Toscani.

Dal 2016 Benetton ha iniziato a cambiare la sua brand identity attraverso una nuova piattaforma creativa, Clothe for Humans. Questa campagna mira a celebrare "la bellezza dei momenti e delle emozioni quotidiane". La società si sta muovendo dalla pubblicità shock al mai scioccante; tuttavia sicuramente si merita un posto come una delle società con le campagne pubblicitarie più efficaci di sempre.

Nel 2019, Benetton ha generato un valore economico pari a poco più di un miliardo e 190 milioni di euro, circa 114 milioni in meno del 2018 (l'8,7%) e 151 rispetto al 2017. Al 2020, si è attestato che un terzo delle vendite (377 milioni)

deriva dal mercato nazionale e un altro 41% degli altri paesi europei, mentre il resto del mondo pesa per il 26%.

Ad aprile 2020 è stato nominato nuovo CEO, Massimo Renon, il quale come strategia aziendale vuole puntare su sostenibilità, innovazione e maggiore qualità.



Fig. 31 Oliviero Toscani e Luciano Benetton in Fabbrica

Fabrica è stata fondata nel 1994 da Luciano Benetton e Oliviero Toscani. La residenza creativa ha sede a Treviso, Italia, in una villa antica, restaurata e ampliata da Tadao Ando, uno dei maestri dell'architettura contemporanea giapponese. L'edificio è un ponte tra il passato e il futuro, con basi di cemento armato ancorate a terra e colonne che si spingono fino al cielo.

È uno spazio in cui giovani talenti creativi provenienti da tutto il mondo s'incontrano e si scambiano idee attraverso un programma di workshop, seminari, conferenze, progetti e proiezioni presieduti da artisti visionari, mentori straordinari e professionisti di caratura internazionale.

Ogni sei mesi, un gruppo selezionato di creativi under 25 – informalmente chiamati “fabricanti” – intraprende un percorso di ricerca e formazione nei campi della fotografia, della comunicazione visiva, dell'interaction design, del video,

della scrittura, della musica e molto altro. Ogni semestre è curato da un direttore didattico che ha avuto una carriera di successo nel campo della creatività dopo aver frequentato Fabbrica a sua volta. Il suo compito è stimolare e incoraggiare i fabbricanti a sviluppare progetti fuori dal comune.



Fig. 32 Opera ideata dall'architetto giapponese Tadao Ando



Fig. 33 Libreria dedicata alla ricerca dei Fabricanti

Angelini Academy

Nel 1919 il 32enne farmacista marchigiano Francesco Angelini, insieme a due soci, costituisce una società per la produzione e vendita di medicinali con sede ad Ancona, dove si trova la sua farmacia. Nel 1922 la società si distingue per lo sviluppo di una rete di consegna diretta dei medicinali alle farmacie dell'Italia

centro-meridionale tanto da diventare, nel 1939, il primo distributore italiano del settore. Nel 1941 la società viene sciolta e Francesco Angelini fonda l' ACRAF – Aziende Chimiche Riunite Angelini Francesco.

Gli anni 50 segnano tre tappe fondamentali dell'espansione dell'azienda: la scelta di spostare gli uffici direzionali a Roma, l'inizio della commercializzazione di Tachipirina, che ancora oggi è tra i farmaci più venduti in Italia, e l'acquisizione della FATER, azienda di produzione di beni di largo consumo.

Nei 10 anni successivi Angelini investe in ricerca farmaceutica ed avvia la produzione delle sue prime molecole originali e brevetta l'anti-tosse, l'antinfiammatorio, l'antidepressivo e l'anti-glaucoma. Nello stesso decennio Fater entra nelle case delle famiglie italiane con il marchio Lines e rivoluziona il mercato igienico-sanitario del nostro Paese con i primi pannolini per bambini monouso e gli assorbenti igienici femminili.

Nel 1975 viene fondata in Abruzzo Fameccanica, specializzata nella produzione di macchinari per l'industria dei prodotti assorbenti per la persona. In questo periodo Angelini esce dai confini nazionali: acquisita il gruppo farmaceutico Lepori di Barcellona, da cui inizia un processo di espansione internazionale a partire da Spagna e Portogallo.

Nel 1985, Angelini intuisce le potenzialità dell'analgésico ibuprofene in Italia e lancia un farmaco analgesico di automedicazione specifico contro il mal di testa, il Moment, primo esempio di marketing applicato a prodotti farmaceutici.

Nel 2000 Angelini acquisisce Amuchina, azienda nota per i suoi prodotti disinfettanti e igienizzanti. Fameccanica si espande in Cina e Nord America.

Nel settore vitivinicolo vengono acquisite le cantine Puiatti in Friuli e, in Valpolicella, Bertani, quest'ultima nota come uno dei più prestigiosi produttori di Amarone. Nel 2010 vengono riorganizzate in Bertani Domains, che si completa con l'acquisizione di Fazi Battaglia, storica realtà enologica marchigiana produttrice del Verdicchio dei Castelli di Jesi Classico Superiore.



Fig. 34 Cantina Bertani

Nel 2019 festeggia i Cento anni guardando al futuro con rinnovato impegno imprenditoriale, come espresso da Francesco Angelini: *«Ci apprestiamo a celebrare il centesimo anniversario del nostro gruppo con grande emozione. Guardiamo al futuro con profondo rispetto dei principi fondatori e di una filosofia imprenditoriale che si rinnova oggi, anche grazie all'impegno della nuova generazione, e in particolare di mia figlia Thea Paola e di suo marito Sergio. Desidero ringraziare le persone che lavorano in Angelini, i nostri clienti, i partner e gli stakeholder che da 100 anni danno fiducia alla nostra azienda»*²³,

²³ <https://www.angeliniindustries.com/su-di-noi/storia/>

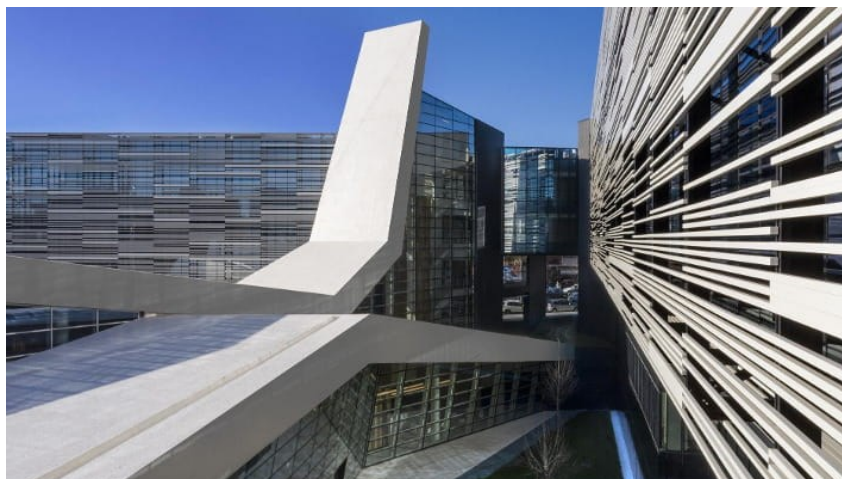


Fig. 35 Angelini Academy

Il 2020 vede la definizione di una nuova governance di gruppo, che coniuga una holding di tipo industriale con l'autonomia e l'accountability delle aziende operative. Il concetto di prendersi cura è il filo conduttore delle attività di Angelini in tutti i settori in cui opera. Nascono un nuovo nome e una nuova identità visiva: dal 3 dicembre 2021 il Gruppo Angelini diventa Angelini Industries.

Nel farmaceutico, la crescita va nella direzione dell'internazionalizzazione e dell'innovazione con l'acquisizione del marchio Thermacare e della biotech Arvelle Therapeutics. L'impegno nel campo della Tecnologia Industriale diviene sempre più strategico: nel 2022 viene acquisita la totalità delle quote di Fameccanica e nasce Angelini Technologies, la divisione dedicata alla progettazione e allo sviluppo di tecnologie, prodotti e servizi per migliorare i processi industriali.

La Angelini Academy nasce nel 2017 con la partnership tra SDA Bocconi e Angelini Industries. Nel corso degli anni, SDA Bocconi ha sostenuto la missione di Angelini Industries attraverso la propria Academy, puntando allo sviluppo dei

talenti e alla crescita dei manager del Gruppo. Valorizzare il talento e sviluppare le potenzialità delle persone è parte integrante delle strategie di crescita e funzionale alla sostenibilità dell'impresa. Sono stati disegnati e attivati programmi di formazione altamente personalizzati per gli executive delle diverse aziende del gruppo allo scopo di potenziare e consolidare competenze specifiche e alimentare il senso di leadership in linea con i valori del gruppo. Questi percorsi formativi hanno poi abbracciato l'intera popolazione aziendale avviando programmi di leadership, di rafforzamento per le skills manageriali avanzate e attività formative per i dipendenti.

Nel 2020, cogliendo le opportunità offerte dall'evoluzione digitale, Angelini Academy ha deciso di ampliare l'offerta formativa con la progettazione e l'attivazione di un portfolio di programmi online on-demand che vedrà coinvolti oltre 1.200 partecipanti selezionati a livello internazionale. SDA Bocconi offre quindi ad Angelini Academy programmi mirati e flessibili che consentono ai partecipanti la massima flessibilità di fruizione nei tempi e nei modi che meglio si adattano alle esigenze individuali. I programmi, erogati in italiano e in inglese, spaziano su un ampio ventaglio di temi, Personal Branding, Agile Management, Digital Supply Chain e Value-Based Management in grado di soddisfare le esigenze delle diverse figure professionali coinvolte. Nei 4 mesi previsti per completare la fruizione di ciascun corso i partecipanti affronteranno unità didattiche diverse per contenuti, strumenti applicativi e metodologie di apprendimento (ad esempio videoclip, interviste, esercizi, questionari, articoli, case study). È sempre prevista una verifica finale delle competenze acquisite tramite appositi test.

Sanguis Giovis, Alta Scuola del Sangiovese

Banfi nasce nel 1978 grazie alla volontà dei fratelli italoamericani John e Harry Mariani.

A fianco della famiglia Mariani, Ezio Rivella, uno dei più grandi enologi italiani, il quale ritiene subito che per la ricchezza della natura del suolo e la privilegiata posizione microclimatica, i territori acquisiti avrebbero avuto grosse potenzialità di sviluppo.

In quegli anni, i fratelli John e Harry rilevano inoltre la storica casa vinicola piemontese Bruzzone, attiva fin dal 1860 e specializzata nella produzione di spumanti, per farne il marchio piemontese del gruppo, oggi Banfi Piemonte.

La cantina è stata concepita per preservare al massimo l'integrità e la ricchezza delle uve, si avvale oggi delle più avanzate tecnologie, frutto di rivoluzionarie sperimentazioni tecniche.



Fig. 36 Castello Banfi a Montalcino

È in questa filosofia, basata sulla continua ricerca, che si inseriscono numerosi progetti realizzati dall'azienda tra i quali gli studi di selezione clonale del sangiovese, le ricerche sul legname, grande protagonista nel processo di affinamento del vino, e la realizzazione della nuova area di vinificazione

“Horizon”. Quest'ultimo progetto, interamente concepito e sviluppato all'interno dell'azienda, consiste in una serie di accorgimenti e di soluzioni di alto livello realizzati per migliorare ogni singolo passaggio del processo produttivo.

Per quanto riguarda i numeri dell'azienda è importante riportare le parole di Cristina Mariani-May, presidente del CdA del gruppo, rilasciate durante un'intervista *«Il fatturato 2022 di Banfi Italia dovrebbe assestarsi a circa 68 milioni di euro. Il dato non è ancora definitivo, ma segna una crescita ulteriore rispetto al biennio segnato dal covid (43,6 milioni nel 2020 e 58,4 milioni nel 2021) e un recupero sul 2019, quando il fatturato aveva sfiorato i 68 milioni. La produzione ha superato i 63mila quintali (erano 69mila nel 2019)»*²⁴.

Nel settembre 2017 il gruppo Banfi ha fondato l'Alta Scuola del Sangiovese con l'obiettivo di promuovere e diffondere la filosofia e la cultura legata al mondo del vino.



Fig. 37 Lezione interattiva all'Alta Scuola del Sangiovese

L'Alta Scuola del Sangiovese è il primo centro studi permanente sul Sangiovese, il vitigno più coltivato in Italia.

²⁴ G. MARCHETTO, <https://www.vinonews24.it/2023/03/06/banfi-cristina-mariani-may-detta-le-strategie-riguardare-il-posizionamento-che-meritiamo/>, marzo, 2023

Il progetto nasce dal desiderio di accrescere e diffondere la cultura del Sangiovese in Italia e nel mondo, attraverso la ricerca scientifica, la comunicazione della conoscenza e l'alta formazione.

Per l'Alta Scuola del Sangiovese la cultura non è un obiettivo ma l'unico modo possibile di vedere le cose.

La ricerca scientifica costituisce il cuore pulsante di Sanguis Jovis basandosi su progetti originali, concepiti con il supporto di studiosi italiani e stranieri.

Merito, robustezza e rilevanza sono le tre parole d'ordine di questa meravigliosa realtà.

La scuola è rivolta ad una classe composta da 20 giovani:10 ragazzi neolaureati in discipline tecnico scientifiche economiche e altri 10 professionisti del mondo della produzione, del marketing e della comunicazione.

VR46 Academy

«Sono il migliore, è vero. Io però penso ancora a migliorare. Quando credi di essere perfetto vuol dire che sei finito»²⁵.

Valentino Rossi è uno dei più grandi campioni di motociclismo che la storia di questo sport abbia mai avuto, nasce il 16 febbraio 1979 a Urbino e cresce nel paesino di Tavullia (vicino Pesaro).

Nel 1990 Valentino vince la sua prima gara di go-kart ma i costi per continuare a gareggiare sono troppo elevati, così di comune accordo con il padre, decide di passare alle minimoto. È la scelta vincente.

Il centauro pesarese Valentino Rossi dimostra un certo feeling per i motori dall'età di 11 anni; è a questa età che debutta nel campionato italiano nella categoria 125.

²⁵ MILLIONAIRE, <https://www.millionaire.it/auguri-a-valentino-rossi-le-10-sue-piu-belle-citazioni-su-sport-vita-e-famiglia/>, febbraio, 2016

L'esordio al motomondiale arriva nel 1996, l'anno seguente passa alla squadra ufficiale Aprilia Racing e fu proprio all'età di 18 anni che si laurea per la prima volta Campione del mondo classe 125.

Il motomondiale anno 2000 è quello del passaggio di Valentino alla classe 500 e nell'anno successivo compie un'impresa storica: vince 11 gran premi e quindi anche il Motomondiale classe 500. Divenne il primo italiano campione del mondo in 3 differenti categorie (125,250,500).

Oggi Valentino colleziona ben 9 mondiali 235 podi, disputato 432 gare di cui 115 vinte e raggiunto 235 podi.

Il 13 Marzo 2014 Valentino fonda la VR46 Riders Academy, il nuovo quartier generale per la formazione e la crescita di giovani piloti italiani di qualità. Per la prima volta, mette a disposizione le sue esperienze e le conoscenze maturate in tanti anni di carriera.



Fig. 38 Valentino Rossi e i suoi Riders

I nuovi talenti della VR46 Riders Academy cresceranno nella palestra di Vale, nella sua azienda e al Ranch. E proprio qui che il campione mette a punto, per ognuno di loro, sfide in pista ed esercizi per esaltarne le qualità. L'accademia di Tavullia, ha attualmente sei talenti: Franco Morbidelli, Luca Marini, Andrea

Migno, Nicolò Bulega, Romano Fenati e Francesco Bagnaia. I piloti si allenano insieme, ma con programmi specifici preparati in base alle diverse attitudini fisiche e psicologiche.

La VR46 Riders Academy ha un team di provata esperienza. Alessio Salucci gestisce i rapporti con i Team, Alberto Tebaldi la logistica e le relazioni esterne, Luca Brivio la gestione operativa dei piloti al CEV, Carlo Casabianca la preparazione fisica, Claudio Sanchioni quella contrattuale e Barbara Mazzoni tutti gli aspetti amministrativi e di segreteria.

Per correre non basta solo il talento. Per questo motivo, oltre ad una preparazione fisica e psicologica molto intensa e mirata, VR46 Riders Academy si impegna sia ad assicurare la migliore assistenza tecnica possibile - con capo tecnici e meccanici di livello mondiale - sia un futuro il più possibile adatto alle caratteristiche di ciascun pilota.

Il progetto di Valentino Rossi ha dato molti frutti sino ad oggi, con numerosissime vittorie e podi. Come dichiarato da Becco Bagnaia in Moto GP durante il percorso di crescita professionale nell'Academy, i giovani talenti non devono pagare nulla, con l'accordo che quando inizieranno a percepire almeno 50.000 euro all'anno, devono versare il 10% dei guadagni alla scuola del centauro di Tavullia. Un giusto compromesso che per molti significa la realizzazione di un sogno²⁶.

²⁶ D.RUSSO, <https://www.tuttomotoriweb.it/2022/11/22/quanto-costa-entrare-vr46-academy/>, novembre, 2022



Fig. 39 Il ranch di Valentino Rossi a Tavullia

Aruba Academy

Fondata a Firenze nel 1994 si qualifica fin da subito come uno dei primi internet service provider italiani, offrendo connessioni Internet free sulle vecchie linee dial up analogiche.

Da allora l'azienda si è tenuta al passo coi tempi, con acquisizioni a livello italiano ed europeo che l'hanno fatta crescere sulla scena mondiale. Nel 2006 è entrata in due settori che ancora ne definiscono l'attività odierna: quello della posta elettronica certificata, con la nascita di Aruba pec, e quello dei servizi di certificazione nel mercato della firma digitale.

Dal 2011 Aruba ha iniziato a diversificare ulteriormente la propria attività iniziando il percorso che la porterà tra le realtà più influenti in ambito cloud. A distanza di pochi anni, ha co-fondato il Cloud infrastructure services providers in Europe, un consorzio tra cloud provider europei, che si sono uniti per l'autodisciplina e il coordinamento che, come un unico organo, ha presentato e adottato il primo codice di condotta per la protezione dei dati nel cloud.

Oggi Aruba non è solo una delle aziende It numero uno in Italia ma è attiva anche in tutti i principali mercati europei, come Francia, Inghilterra e Germania. Prima

in Repubblica Ceca e Slovacca, vanta anche una presenza consolidata in Ungheria e Polonia.

Il gruppo conta 700 addetti tra dipendenti e collaboratori al servizio dei suoi 5 milioni di clienti in tutto il mondo, mantiene 2,6 milioni di domini registrati e all'interno dei suoi data center gestisce 130mila server su una superficie totale di 100mila metri quadrati distribuiti sul territorio nazionale ed europeo, a bordo dei quali attivi 1,4 milioni di siti in hosting connessi al resto della rete a una velocità di 140 gigabit al secondo.

Il segreto del successo è dovuto al fatto che nel corso della sua crescita ha saputo differenziare le proprie attività, fino ad arrivare a una gamma di servizi estremamente completa, che copre tutte le possibili esigenze dei clienti.

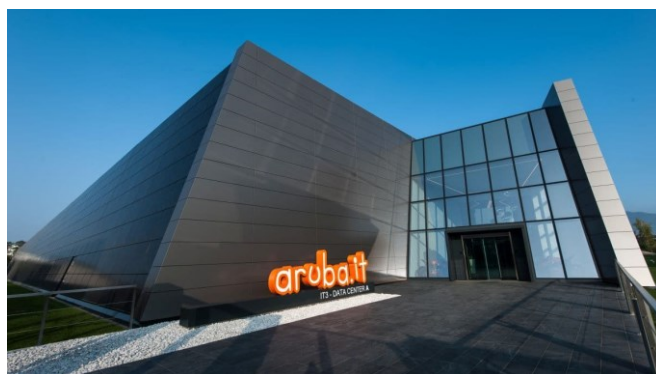


Fig. 40 Aruba Accademy

Nel 2018 il Gruppo Aruba annuncia la nascita dell'Aruba Academy che si pone l'obiettivo di sviluppare e certificare una formazione specialistica STEM anche all'esterno di Aruba. Percorsi formativi, volti ad attrarre i migliori talenti del mondo IT, puntano ad agevolare l'acquisizione di competenze digitali integrative e a qualificare ulteriormente i partecipanti in ambito STEM e informatico, di modo da poterne favorire un successivo inserimento a lungo termine nel mercato del lavoro. *«Per raggiungere questo obiettivo, utilizziamo un approccio*

didattico/metodologico basato sul modello P.E.C. – propedeuticità digitale, esperienza con i mentor e consolidamento sul campo – e sulla learner centricity, un processo formativo immersivo e calato sulla persona»²⁷ ha commentato Italo Piroddi, Head of Aruba Academy.

Il corso prevede la partecipazione di 12 diplomati in informatica, o neolaureati STEM, che desiderano acquisire skill tecnologiche sempre più specifiche ma anche competenze gestionali per affrontare un percorso di carriera in questo settore. La durata sarà di 7 settimane, con lezioni dal lunedì al venerdì, in modalità di aula virtuale per una durata di 240 ore. Per quanti porteranno a termine con profitto il percorso formativo, sarà previsto un ulteriore iter di colloqui per valutare i profili da inserire in azienda con contratto a tempo determinato, così da proseguire la formazione professionale avvalendosi dell'esperienza dei professionisti dei data center di Aruba. Il percorso formativo sarà interamente finanziato e quindi gratuito per i partecipanti. Per quanti verranno inseriti poi in azienda sono anche previste agevolazioni iniziali al trasferimento.

Nello specifico si occupa di:

- Formare il personale, attività formative interne finalizzate a certificare il know-how e mantenere le competenze aggiornate e adeguate;
- Individuare nuovi talenti, corsi professionalizzanti rivolti all'esterno con obiettivo di inserimento in azienda al termine del percorso;
- Sviluppare collaborazioni accademiche, accordi con partnership con le università territoriali nella creazione di percorsi professionalizzanti.

²⁷P. LICATA, <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/aruba-lancia-la-scuola-dei-talenti-it-focus-su-cybersecurity-e-tech-ops/>, aprile, 2022

CAPITOLO 6

LARDINI: RADICI, DETTAGLI E SOGNI

RADICI

Dal sogno alla realtà

«Fai il necessario per realizzare il tuo desiderio più ardente e finirai col realizzarlo», diceva Beethoven, ed è così, con forza e dedizione, che il giovane Luigi Lardini inizia a muovere i primi passi verso il successo. Sono gli anni Settanta quando crea la sua prima collezione da uomo.

I fratelli Andrea e Lorena affascinati dal suo estro e intuendone il potenziale, si uniscono a lui e nel 1978, grazie anche al supporto del padre, aprono un laboratorio sartoriale. Luigi si concentra sulla parte creativa, Andrea forte dei suoi studi in ingegneria informatica segue lo sviluppo tecnologico e Lorena si occupa della gestione finanziaria e amministrativa. Qualche anno più tardi entra nel team anche la sorella minore Annarita, come responsabile del controllo qualità.



Fig. 41 I 4 fratelli: Annarita, Luigi, Lorena e Andrea Lardini

Dalla realtà al successo

L'eleganza dei capispalla, connubio tra tradizione e stile contemporaneo, attira in breve tempo l'attenzione dei grandi nomi della moda nazionale ed internazionale.

Il sogno spiega le ali e si trasforma in un'impresa di famiglia.

Il piccolo laboratorio ben presto si amplia, la tecnologia si fa più innovativa, la produzione cresce. Il duro lavoro che unisce la famiglia in una sfida *«uno per tutti, tutti per uno»* carica di valori, energia e amore per la moda, arriva a tradursi nel 1993 nella prima collezione di giacche in cashmere da uomo firmata Lardini.

Oggi, il fiore all'occhiello è il simbolo e immagine del brand, è anche un dettaglio di stile inconfondibile che esprime eleganza, edonismo e romanticismo. Con il crescere delle collezioni il fiore è germogliato in tanti colori e materiali diversi: feltro, metallo, radica, in oro, argento, pelle, per arricchire in modo raffinato e sempre nuovo ogni capospalla. Tra i fiori special edition ricordiamo il rosso e bianco del 2011 in omaggio alle vittime dello tsunami in Giappone.



Fig. 42 Vari fiori utilizzati negli anni dall'azienda

Ogni opera d'arte ha bisogno di una firma.

Dal successo alla consacrazione

Oggi il marchio Lardini è amato e apprezzato in tutto il mondo, per l'eleganza e la qualità dei capi che coniugano passione per uno stile sofisticato, conoscenza sartoriale e artigianale e ricerca di tessuti innovativi ed esclusivi. Alle collezioni uomo Lardini si sono susseguite varie linee di proprietà, ognuna definita da una sua tendenza ed espressione, ma senza allontanarsi mai da ciò che distingue il marchio.



Fig. 43 Collezione primavera estate 2024

La RVR Lardini (RVR = Reversible) si unisce dalla stagione FW17/18 alla linea uomo con una collezione di capispalla eco-sostenibile in grado di cambiare anima e aspetto per adattarsi a ogni occasione o clima.

+Lardini, frutto di collaborazioni con le migliori menti creative internazionali, fondamentale per i risultati stilistici e di visibilità, come quella con Nick Wooster, direttore creativo e influencer di fama mondiale.



Fig. 44 Nick Wooster alla prestazione della collezione al Pitti Uomo

Lardini donna, raffinata collezione total look che si sta affermando sempre di più sul mercato.

La collaborazione con l'estroso Gabriele Pasini, terminata con la stagione FW21-22, che si è tradotta in capi originali, in cui lo stile sartoriale tradizionale napoletano è stato rivisitato in chiave british.

Lardini By Yosuke Aizawa, lo stile, il savoir-faire, la tradizione Lardini, incontrano lo spirito originale e tecnologico di Yosuke Aizawa dalla FW20-21, per offrire un design contemporaneo di alto profilo. *«In questo momento storico la cosa più importante è creare un mix in cui convivano preservazione della tradizione e innovazione»*, ha spiegato Yosuke Aizawa. *«Lardini ha una lunga storia e una posizione solida nella moda italiana mentre io ho reso il creare prodotti innovativi il mio motto. Siamo riusciti con questa collaborazione a combinare e valorizzare i rispettivi punti di forza con successo»*²⁸.

²⁸ M. FERRARO, <https://www.mffashion.com/news/lardini-deal-con-yosuke-aizawa-201912231517128076>, gennaio, 2020



Fig. 45 Lardini by Yosuke Aizawa

In ultimo ma non meno importante, per la primavera/estate 2023 il giovane ed eclettico artista Pietro Terzini è stato chiamato all'appello dal brand marchigiano. Se Lardini da sempre punta a mettere a fuoco con il suo stile un nuovo piacere di vestire, delimitando i confini attraverso riferimenti che possono essere ispiranti in ogni tempo e in ogni dove, Terzini, dal canto suo, attinge per lo più dalla realtà “globalizzata, consumista e interconnessa”, e dalla capacità dei brand di “essere sempre più presenti – anche e soprattutto grazie ai social – nelle vite delle persone, non promuovendo soltanto prodotti, ma stili di vita”, come l’artista stesso ha raccontato in una intervista. Il suo ruolo è quello di prendere l’identità del brand decostruirla e riattivarla per descrivere in modo diretto e senza retorica la nostra contemporaneità. Così, Pietro Terzini insieme alla Lardini decidono di rielaborare il DNA del marchio creando un nuovo messaggio, ricco di consapevolezza ed ironia, che inevitabilmente possiede anche un’anima profondamente ambientalista, all’insegna della sostenibilità e della necessità di

offrire una speranza per una nuova primavera delle idee: “NO RAIN NO FLOWER”²⁹.



Fig. 46 Collaborazione "NO RAIN, NO FLOWER"

DETTAGLI

I numeri della qualità

Produrre moda di alta qualità richiede una quantità di passaggi, personale esperto e macchinari specifici. Quali sono i numeri che permettono di dar vita a un capospalla Lardini?

200 passaggi. Dal fissaggio del tessuto per evitare che la pezza si deformi e ogni vestibilità risulti impeccabile, al taglio, passando per la fase di costruzione vera e propria, alle oltre 20 stirature.

450 dipendenti Lardini, in totale 1400 compreso l'indotto, ogni giorno mettono a disposizione per le creazioni Lardini l'insostituibile esperienza delle loro mani.

20.000 metri quadrati di macchinari all'avanguardia progettati per ottimizzare il lavoro sartoriale, nel rispetto dell'ambiente e del meraviglioso territorio delle colline marchigiane.

²⁹ <https://the-collector.it/2023/03/08/no-rain-no-flower-project-terzini-x-lardini/>

Sono circa 2.000 i capi che vengono prodotti ogni giorno nello stabilimento ecosostenibile, nella cornice magica di Filottrano, per raggiungere i quattro angoli del globo, attraverso una catena distributiva in continua espansione che oggi conta 700 boutique multi-brand nel mondo e corner nei migliori department store.



Fig. 47 Lo stabilimento della Lardini sito a Filottrano

In viaggio intorno al mondo

Il viaggio dei capi Lardini attraverso le vie di Europa, Giappone, Corea, Russia, Cina, Australia e Usa, inizia in centro a Milano nel 2014 con l'apertura dello showroom nel prestigioso palazzo in via Manzoni, nell'area del quadrilatero della moda. 800 mq ospitano la collezione uomo, ampliati di altri 300 mq nel 2016 per far posto al nuovo progetto donna.



Fig. 48 Showroom Lardini in via Manzoni a Milano

Nel 2016 la svolta globale porta la moda Lardini in Oriente con il primo monomarca asiatico a Seoul. Obiettivo raggiunto grazie a un accordo con il partner Shinsegae che collaborerà con l'azienda marchigiana per ampliare la sua presenza nel paese. Seguono, infatti, gli store di Busan e Daegu. Grazie a questa partnership internazionale ad oggi Lardini vanta ben otto punti vendita sul territorio coreano.

Il 2017 è un anno importante che vede in gennaio la nascita del negozio monomarca in via del Gesù a Milano e ad aprile del flagship store a Tokyo. In settembre l'azienda si espande sul mercato iberico attraverso El Corte Inglés e in seguito con prestigiosi corner distribuiti tra Madrid, Palma di Maiorca, Barcellona e Lisbona.



Fig. 49 La famiglia Lardini all'inaugurazione del primo flagship store in Italia

Il viaggio intorno al mondo non si ferma e nel 2019 i capi Lardini conquistano il territorio australiano, con due shop-in-shop presso i luxury department store di Harrolds, che propone collezioni d'abbigliamento per uomo a Sydney e Melbourne.

Il 2019 vede anche la nascita del nuovo web site con l'e-commerce, che consente all'azienda di raggiungere nuovi mercati grazie alla vendita online.

Nel 2020 viene aperta la boutique di Anversa in Belgio, dove alla collezione uomo si aggiunge anche quella della donna.

Nell'aprile 2021 Lardini arriva in Cina, presso lo shopping Mall di Hangzhou Tower, uno dei centri commerciali più importanti del territorio, mentre a settembre il negozio di Marunouchi e il corner presso il department store di Hankyu nella città di Tokyo, aprono un piano di sviluppo retail che prevederà una crescita del brand in Giappone. È anche l'anno della Russia con le aperture nella città di Mosca di un corner presso il Department store di Bosco di Ciliegi - Vesna, uno shop-in-shop al Crocus Mall e l'imminente inaugurazione di un altro shop in shop presso Petrovsky Passage.



Fig. 50 Vari articoli sulla Lardini per il magazine LEON

Il 10 ottobre 2022, il presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha presieduto la cerimonia di consegna delle insegne di Cavaliere dell'Ordine "Al Merito del Lavoro" ai Cavalieri nominati il 2 giugno 2022, premiando Andrea Lardini.

A gennaio 2023, Lardini ha preso parte per la prima volta alla Milano Fashion Week, presentando la nuova collezione autunno/inverno 2023 negli spazi di Palazzo Mezzanotte.

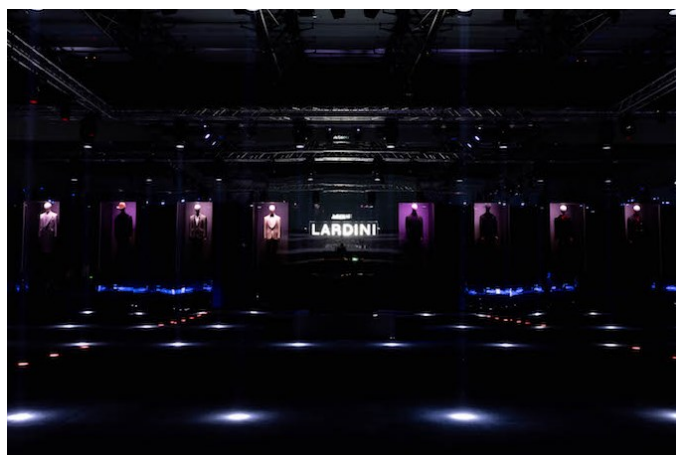


Fig. 51 Prima edizione nella Fashion week di Milano

Nell'ultima edizione della MFW, il celebre fiore del brand è stato ridisegnato con un'allure più fresca e grafica, per sottolineare con discrezione un rebranding audace.³⁰



Fig. 52 "Sky and Sand" collezione primavera estate 2024

L'espansione retail del brand nel mercato estero non si arresta e rientra negli obiettivi futuri aziendali. I numeri saranno destinati a crescere.

NUOVI SOGNI

L'Academy del Capospalla

Andrea Lardini, Presidente del Consiglio di Amministrazione della Lardini, dichiara: *«i giovani sono una risorsa indispensabile in termini di creatività e di soluzioni innovative, ma per consentire loro di esprimere al meglio i propri talenti vanno formati e le nostre nuove leve sono contente di questa opportunità, sono interessate a crescere in azienda»*³¹.

Tradizione, qualità e modernità, questi sono i valori della Lardini dai quali nasce l'ambizioso progetto dell'Academy del Capospalla. Legati alla qualità, all'ossessione per il dettaglio e alla ricerca del nuovo ci poniamo l'obiettivo di

³⁰ M. CARRUCCIO, Lardini torna ai livelli pre-Covid e si avvicina ai 100 mln, 2023

³¹ A. APPIGNANESI, <https://www.centropagina.it/ancona/ancona-andrea-lardini-cavaliere-lavoro/>, giugno, 2022

formare dei nuovi Talenti che non sappiano solo dar vita ad un capospalla di alta sartoria Made in Italy ma riescano a plasmare dei capi con l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Tutto questo sarà possibile grazie agli insegnamenti di Maestri specializzati nelle tecniche sartoriali tradizionali e nell'utilizzo dei nuovi macchinari che compongono l'azienda 4.0.

Il percorso nel dettaglio

L'Academy prevede lezioni teoriche e pratiche con l'obiettivo di preservare e tramandare il patrimonio di conoscenze ai futuri 8 Talenti di età compresa tra i 18 e i 25 anni.

Nello specifico i futuri Talenti usciranno con competenze a 360° su quello che è il processo di costruzione di un capospalla, partendo dalla conoscenza della materia prima, quindi del tessuto, passando per la lavorazione di questo con le adeguate macchine e tecnologie, fino ad arrivare al prodotto finito che sarà un prodotto di ricerca di altissima qualità. Un percorso completo che da una visione di ciò che è stato il capospalla e di ciò che potrebbe diventare: prima di arrivare alla ricerca delle nuove tecnologie gli studenti dovranno essere in grado di utilizzare quelle così dette classiche ovvero macchina da cucire e ferro da stiro. I tessuti più ricercati hanno poi sicuramente bisogno di tecnologie e tecniche di lavorazione più avanzate come la macchina di vaporizzazione e decatizzazione, l'utilizzo del sistema modellistico in 3D. Si arriva poi allo studio e ricerca del dettaglio, di fondamentale importanza per creare un capo unico e particolare.

Un percorso unico di 800 ore complessive suddivise in 5 ore giornaliere dal lunedì al venerdì per una durata di 8 mesi. Nello svolgimento del corso le 5 ore

giornaliere saranno suddivise tra lezioni teoriche e lezioni pratiche durante le quali gli studenti potranno usufruire dei laboratori aziendali per fare pratica con i macchinari.

Caratteristica di non poco rilievo, è quella del voler dare importanza alla parte psicologica del nuovo Talento, con una specifica valutazione del singolo alla fine del percorso accademico. La ricerca del mettere a proprio agio lo studente presuppone lo studio di quelle che sono le sue volontà ed ambizioni in ambito lavorativo, in modo da poterlo inserire nel contesto che più si adatta a lui. Far sentire i futuri lavoratori parte di una realtà in cui tutti sono necessari all'altro e renderli realizzati è una tra le missioni primarie dell'azienda.

Alla conclusione è previsto un Diploma di Apprendista Specializzato sulla Costruzione del Capospalla con la possibilità di effettuare uno stage della durata di 6 mesi presso la Lardini in modo da inserirlo nella realtà lavorativa e farlo entrare a fare parte della nostra grande famiglia.

L'Academy e la 4.0

Di fronte alle nuove regole del mercato e alle nuove esigenze dei consumatori, l'azienda si è vista costretta ad acquisire un ampio arsenale tecnologico in grado di farla rimanere al passo con i tempi; questi verranno utilizzati anche come materiale didattico dai Maestri dell'Accademia in modo da formare i Talenti con le ultime tecnologie a disposizione sul mercato.

All'insegna delle nuove tecniche di produzione troviamo macchinari in grado di fondere la tecnologia alla tradizione, come:

- Vaporizzo: una fase fondamentale della lavorazione del tessuto perché ci permette di verificare quando e come il tessuto si modifica, facendogli

subire il maggior stress possibile al quale esso potrà mai essere sottoposto. Ci sono tessuti più vulnerabili a fattori quali acqua e temperature più o meno elevate. Questo macchinario andrà in maniera precisa a valorizzare la variazione di tessuto in termini di cm; la vaporizzazione infatti continua il suo processo finché il tessuto, non subirà variazioni inferiori ad 1,5 cm per ogni metro di tessuto. Prima di passare alla fase successiva, il tessuto rimarrà a riposo per almeno 12 ore affinché possa stabilizzarsi.



Fig. 53 Vaporizzo

- Decatizzo: una volta passata la fase di vaporizzazione, il tessuto farà un percorso a più fasi. All'interno di questo macchinario subirà prima un'ondata di calore, poi di vapore ed infine verrà sottoposto a pressione. Il tessuto viene avvolto in un rullo che arriva ad avere temperatura intorno ai 160-170 gradi. Alla fine del procedimento il tessuto risulterà definitivamente stabilizzato, ovvero resistente a fattori esterni, e con possibilità di variazione massima di un centimetro per metro.



Fig.54 Decatizzo

- Termosaldatura: il processo della termosaldatura, che è quella che ci permette di realizzare capi con finiture non cucite in maniera tradizionale, necessita dell'utilizzo di più macchinari. In particolare possono subire questo tipo di lavorazione solo tessuti con alta percentuale di sinteticità. Il taglio laser è il macchinario che serve appunto a tagliare senza l'utilizzo di forbici ma con raggio laser. La macchina ultrasuoni invece sostituisce la cucitura con il filo, quindi rifila e incolla i tessuti. La termonastratrice finalizza il procedimento con l'applicazione di nastri termosaldati. In ultimo uno stiro specializzato necessario per bloccare definitivamente il processo di termosaldatura, si differenzia da un normale stiro per le elevate temperature che riesce a raggiungere superandolo di oltre 150-200 gradi.



Fig. 55 Macchinari utilizzati per la termosaldatura

- Modellizzazione 3D: in una prima fase i modellisti preparano i cartamodelli; questi vengono poi passati sul software CAD, creato apposta per poi andare ad utilizzare il programma CLO3D. Questo programma prende quindi i cartamodelli e li riporta su di un modello virtuale, un vero e proprio avatar sul quale i modellisti vanno a controllare la fattibilità del capo e/o a togliere i difetti dal cartamodello. Ciò che avvantaggia questo sistema è la possibilità che offre di visualizzare il capo in maniera virtuale. Ad esempio con il CLO3D si può fin da subito andare a verificare di un modello la coincidenza delle trame nell'utilizzo del tessuto nelle varie taglie. Ciò permette all'azienda di evitare sprechi di tessuto o produrre capi prototipo.

Altra possibilità di utilizzo è studiare in anticipo il volume di un capospalla, nel caso in cui volessimo creare una giacca over size, avremo la possibilità di capire quanto è over rispetto all'avatar.

Il tessuto viene scannerizzato e poi inserito nel software. Il software rileva l'aspetto del tessuto e non il suo peso. Ad esempio il software sarà in grado di leggere la trasparenza di un pizzo, permettendo di poter provare virtualmente la resa di un cartamodello per varie tipologie di tessuti.

Il risultato finale è un rendering virtuale pronto ad essere inserito direttamente nei canali della vendita b2b.



Fig. 56 Sistema CLO3D

L'importanza della 4.0 secondo Lardini

Ci teniamo a precisare che con il termine 4.0 si indica un modello di gestione aziendale orientato all'utilizzo illimitato delle tecnologie che si sono sviluppate in periodi recenti, nella cosiddetta quarta rivoluzione industriale.

L'utilizzo della tecnologia facilita il cambiamento, ma, per essere efficace, deve far parte di una strategia di rinnovamento dell'intera cultura aziendale e proprio per questo ci siamo mobilitati a creare un Academy che fosse in grado di istruire i nuovi Talenti.

La 4.0 ha quattro principali obiettivi:

- Ottimizzare i tempi e i costi della produzione in tutta la fase della filiera produttiva;
- Sviluppare metodi di produzioni differenti o che sappiamo essere di supporto alla tradizione in modo da garantire un minor impatto ambientale;
- Sviluppare dei sistemi digitali che garantiscono un miglioramento del rapporto tra il poro dotto e l'utente che lo desidera;
- Potenziare le infrastrutture commerciali, per poter essere in grado di vendere un prodotto in qualsiasi parte del mondo garantendo tempi rapidi e prezzi equi.

Le opinioni

Riporto qui di seguito le interviste fatte ad alcune risorse umane indispensabili per avere una panoramica e una loro personale opinione sul progetto di Academy interna.

“Cosa ne pensi di un Academy Lardini interna?”

Andrea Lardini, CEO: *«Sicuramente sarà una cosa utile, un'unione tra tradizione e innovazione. Questi processi di formazione sono già in atto ma ancora non sono perfezionati come potrebbero diventare con un'accademia strutturata come la nostra. Un consiglio che posso dare è che l'accademia dovrebbe essere divisa in corsi altamente specializzati circondata da un team esperto di persone in grado di passare know-how e di mantenere gli aggiornamenti per ogni singolo processo produttivo. Nel nostro settore ogni passaggio è fondamentale, nulla è lasciato al caso. Formazione continua, specializzazione e aggiornamenti sono gli ingredienti fondamentali».*

Cristiano, responsabile private label: *«Quello dell'accademia è un passaggio coretto per la piega che sta prendendo il nostro lavoro. Il nostro lavoro vive di tradizione ma si nutre di tecnologia. Bisognerebbe stare al passo con i tempi: non puoi essere il modellista che taglia sul cartone e non usare il CAD 3D. Quante volte sentiamo dire "il cliente è inglese, il tecnico parla solo italiano" Oggi questo non è contemplato. L'accademia sarà fondamentale perché i giovani hanno più facilità ad utilizzare le nuove tecnologie ma necessitano della tradizione.*

Sarebbe opportuno anche effettuare corsi di aggiornamento sulla gestione dell'azienda.

Porre attenzione sulla determinazione dei partecipanti e andare a definirgli un ruolo ben stabilito: capire cosa effettivamente il partecipante desidera, stabilendo dei piani di sviluppo professionale e seguirlo nel percorso di crescita all'interno dell'accademia. Le persone hanno il diritto ed il dovere di imparare nei tempi corretti quindi non bisogna accelerare troppo e cambiare continuamente i piani».

Claudio, responsabile di stabilimento/ capo fabbrica: *«Idea brillante a patto che venga seguita da personale senior che abbia conoscenze consolidate e tanti anni di esperienza. La Seniority di queste risorse guidano e portano ad una conoscenza completa, sarebbero in grado di rispondere a tutte le domande e dimostrare il perché delle cose. Questo potrebbe colmare alcune problematiche tra cui i danni portati dalla pandemia, dove la formazione per due anni ha avuto un arresto. Avere un'accademia interna è sicuramente un plus rispetto che formare nuovi giovani tramite scuole esterne. L'azienda è fatta di rapporti umani*

e con un Academy interna possiamo seguire con percorsi ad hoc la persona instaurando un dialogo continuo fatto di ascolto e di supporto».

Nicola, responsabile amministrazione e personale: *«L'accademia sarà un modo per coinvolgere ed inserire personale. Dalla mia esperienza posso dire che i ragazzi di oggi vogliono sperimentare ma non sanno come. Pensano che l'azienda sia un ambiente grigio e l'accademia sarà una vetrina di conoscenza dell'azienda, che permetterà di coltivare e crescere talenti, permettendo il passaggio di competenze da generazione in generazione.*

Il rischio implicito è il timore di perdere, nel tempo le risorse formate. Ma è l'azienda a dover essere brava nel trattenere il personale qualificato. Ci sono fattori che l'azienda non può controllare. L'azienda deve mettere in pratica tutte le strategie per trattenere il personale creando un ambiente di lavoro che si possa conciliare con la vita privata del personale, garantire crescita, flessibilità e stimoli per abbassare la percentuale di turnover».

Ilenia, graphic designer: *«Sicuramente l'accademia sarebbe utile perché si sta perdendo la tradizione: ci sono passaggi tradizionali come l'intelaiatura a mano che nessuno, tra i nuovi arrivati, conosce. Queste sono competenze specifiche che a causa del ricambio generazionale, a meno che non si adottino dei provvedimenti, verranno perse. L'accademia potrebbe avere una valenza doppia insegnando la tradizione abbinando la tecnologia in modo da poter risparmiare su tempi e costi. Sarebbe sicuramente utile anche per mantenere una certa continuità dal punto di vista della forza lavoro. La continuità potrebbe essere la chiave di lettura di questo strumento di alta formazione».*

CONCLUSIONI

«Se tu del tuo tempo non accetti i cambiamenti, forse prenderai la parte peggiore.»

Voltaire

L'obiettivo principale è stato quello di ipotizzare la nascita di un Academy interna alla realtà aziendale della Lardini Spa, sul modello di altre Academy già consolidate ed operative.

Al giorno d'oggi, in un contesto in cui alle aziende è richiesto sempre più di rimanere al passo con i tempi, sia in ambito di innovazioni tecnologiche sia sul fronte sostenibilità, l'accademia del capospalla potrebbe costituire una nuova frontiera da percorrere.

Nel corso della ricerca, ho esplorato le radici del concetto di qualità. Concetto che ha una lunga storia ed è parte integrante della firma Made in Italy tutt'oggi. Ho esaminato ed analizzato lo scenario del mondo lavorativo in questo settore moda, e questo mi ha portato ad ipotizzare la creazione di una realtà misurata alla Lardini Spa. A far nascere questa idea dunque è stata la sentita necessità di avere lavoro specializzato all'interno delle aziende che producono proprio il Made in Italy.

La ricerca è cominciata tra libri di testo e siti web, per poi continuare tramite l'ascolto di interviste di imprenditori, e si è conclusa con la parte più interessante, ovvero quella in cui sono andato in azienda a chiedere materiale su cui lavorare.

Proprio qui ho avuto l'opportunità di confrontarmi con diverse figure professionali all'interno della Lardini spa. Questo rapporto *be to be* è sicuramente quello che ha dato il contributo maggiore in termini di informazioni ed idee e la

possibilità di verificare la fattibilità del progetto. Il risultato ottenuto è che in azienda, i soggetti ascoltati, hanno tutti condiviso e sostenuto l'idea di creazione dell'Accademia del capospalla, ma ogni dipendente intervistato ha proposto una chiave di lettura del progetto diversa. Ciò servirà a costruire un Academy strutturata su tutti i fronti.

L'obiettivo cardine dunque, che era quello di ricreare un'entità grazie alla quale si potesse fronteggiare un duplice problema, quello della mancanza di personale specializzato e quello dell'assenza di organismi che indirizzassero i giovani laureati al settore che prediligono, è stato raggiunto.

Passando alla fase operativa, ho ipotizzato la creazione di corsi mirati, workshop e programmi di formazione avanzata con i quali l'accademia può offrire agli studenti un'opportunità unica come quella di immergersi in un'esperienza formativa approfondita, mirata a far sviluppare ai giovani talenti competenze specializzate nel design, nella produzione, nel marketing e nella sostenibilità legate alla produzione di capospalla.

L'accademia del capospalla non rappresenta solo infatti un centro di studi, ma potrebbe essere pietra miliare di un percorso di formazione dei giovani e per le aziende della moda in particolare. Questa è sicuramente una delle maniere più avanguardiste tramite la quale si possa migliorare e rendere graduale l'ingresso al mondo lavorativo, in particolare nell'industria della moda. I nuovi talenti, una volta immersi in questo ambiente stimolante e professionale, che è lì per promuovere ogni tipo di innovazione mantenendo salde però le radici nella tradizione, saranno leader del cambiamento.

Tramite l'utilizzo di un singolo strumento di ottengono due vantaggi di notevole rilievo: quello di formazione specializzata ed inserimento per i giovani e quello di risposta alla richiesta delle aziende di manodopera e altre figure specializzate.

Un'azienda che si prefissa questa mission non può che non essere al passo con i tempi *«Pilastro della produttività sono proprio le persone... e bisogna imparare ad imparare perché quello che si impara a scuola, diventa presto*

*obsoleto»*³². Questa è una citazione di Corrado Passera, il quale in un'intervista al Corriere della Sera, cita proprio il problema che si discute in questa tesi.

Creare un'Academy significa quindi realizzare degli ambienti di apprendimento, facilitare la formazione tra pari e favorire il coinvolgimento diretto in processi di formazione e auto-formazione.

³² CORRIERE DELLA SERA, <https://iusletter.com/oggi-sulla-stampa/tecnologia-e-capitale-umano-le-chiavi-per-crescita-e-produttivita/>, gennaio, 2023

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN M., *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, Amacon, New York, 2002
- CALEFATO P., *La moda e il corpo*, Carocci, Roma, 2021
- CAPOCCHI A., *Corporate University 1° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus e Assoknowledge, 2012
- CAPPIELLO G., PEDRINI G., *Le corporate university italiane in “Il mulino – Rivisteweb”*, Fascicolo 2, 2013
- CERNI E., *Le Academy aziendali: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016
- FRESINA A. J., *The Three Prototypes of Corporate Universities: Corporate Universities can-and should- be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper?* in “*Corporate University Review*”, 1997
- GARBELLANO S., *Apprendere per innovare: Best practies, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, 2006
- GARBELLANO S., *Le Corporate University nel post crisi: verso la teaching organization?* in “*Harvard Business Review*”, No.9, 2011
- GARZÓN CASTRILLON M.A., *Proposed Model of Corporate University*, Barranquilla, Foundation for Business Education Research and Development, 2018
- HOLLAND P., PYMAN A., *Corporate Universities: A catalyst for strategic human resource development?* in “*Journal of European Industrial Training*”, MONASH University Business and Economics, 2006

KOLO P., STRACK R., CAVAT P., TORRES R., BHALLA V., *Corporate Universities: An engine for Human Capital*, The Boston Consulting Group, 2013

MEISTER J.C., *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*, McGraw Hill, New York, 1998

MICOZZI G., *Strategie di vendite e marketing*, Flaccovio Dario, Palermo, 2023

PRINCE C., BEAVER G., *The Rise and Rise of Corporate University: the emerging corporate learning agenda in "The International Journal of Management Education"*, 2001

SCHOESER M., *tessuti del mondo*, Rizzoli, Bologna, 2023

SITOGRAFIA

CORRIERE DELLA SERA, <https://iusletter.com/oggi-sulla-stampa/tecnologia-e-capitale-umano-le-chiavi-per-crescita-e-produttivita/>, gennaio, 2023

CRIVELLI G., <https://www.ilsole24ore.com/art/giuseppe-santoni-realizzo-sogno-dell-accademia-interna-AE5wbw0C>, marzo, 2023

FERRARO M., <https://www.mffashion.com/news/lardini-deal-con-yosuke-aizawa-201912231517128076>, gennaio, 2020

http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/Ch08_Ver2b_160531.pdf

https://alleyoop.ilsole24ore.com/2020/01/19/dalle-origini-delluomo-al-futuro-sostenibile-la-storia-sorprendente-dei-tessuti/?refresh_ce=1

<https://biografieonline.it/biografia-valentino-rossi>

<https://fondazionebanfi.it/it/sanguis-jovis/ricerca-scientifica.php>

<https://iusletter.com/oggi-sulla-stampa/tecnologia-e-capitale-umano-le-chiavi-per-crescita-e-produttivita/>

https://jobs.pradagroup.com/content/PRADA-ACADEMY/?locale=it_IT

<https://moda.mam-e.it/benetton/>

<https://qualityandinnovation.com/2015/12/05/if-japan-can-why-cant-we-a-retrospective/>

https://rtsa.eu/RTSA_4_2016_Benini.pdf

<https://tfsholding.com/controllo-qualita-alla-base-del-successo-nella-moda/>

<https://the-collector.it/2023/03/08/no-rain-no-flower-project-terzini-x-lardini/>

<https://www.accademiamassoli.com/benvenuto.html>

<https://www.angeliniindustries.com/sala-stampa/comunicati-stampa-e-news/news/al-via-la-terza-edizione-di-angelini-industries-future-leaders-program/>

<https://www.angeliniindustries.com/su-di-noi/angelini-academy/>

<https://www.aruba.it/academy.aspx>

<https://www.centropagina.it/ancona/ancona-andrea-lardini-cavaliere-lavoro/>

https://www.dnvgl.it/Images/ISO%209001%202015%20GUIDANCE%20DOCUMENT%20ITA_tcm16-52634.pdf

<https://www.fabrica.it/about/>

<https://www.industry4business.it/industria-4-0/fashion-4-0-come-innovazione-sta-trasformando-il-mercato-della-moda/>

https://www.lardini.com/it_it/

<https://www.metaphoraformazione.com/wp-content/uploads/2022/01/ricerca-su-academy.pdf>

<https://www.moditgroup.com/made-in-italy-qualita-stile/>

<https://www.nssmag.com/it/fashion/17728/benetton-storia>

<https://www.pambianconews.com/2023/01/16/lardini-debutta-nella-fashion-week-di-milano-e-spinge-sullasia-363242/>

<https://www.pambianconews.com/2023/06/20/lardini-torna-ai-livelli-pre-covid-e-si-avvicina-ai-100-mln-377963/>

<https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/149193/1/Valentina%20Trentarossi.pdf> tesi sulla storia dei tessuti

<https://www.pradagroup.com/it/sustainability/people-csr/prada-academy.html>

<https://www.qualitiamo.com/evoluzione/lungo%20percorso.html>

https://www.researchgate.net/publication/239574350_The_Rise_and_Rise_of_the_Corporate_University_the_Emerging_Corporate_Learning_Agenda

<https://www.santonishoes.com/it-it/accademia.html>

<https://www.scuolemestieridarte.it/scuola/scuola-dei-mestieri-di-solomeo-umbria/>

<https://www.sdabocconi.it/it/formazione-online/per-le-aziende/storie-di-successo/angelini>

<https://www.tomshw.it/business/nasce-aruba-academy-la-scuola-di-aruba-per-formare-i-giovani-talenti-it/>

<https://www.valentinorossi.com/31-news/2014/391-vr46-riders-academy.html>

<https://www.vogue.it/moda/article/moda-made-in-italy-anniversario-70-anni-prima-sfilata-fiorenze-foto>

<https://www.wired.it/economia/business/2019/04/10/aruba-it-cina/>

LICATA P., <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/aruba-lancia-la-scuola-dei-talenti-it-focus-su-cybersecurity-e-tech-ops/>, aprile, 2022

MARCHETTO G., <https://www.vinonews24.it/2023/03/06/banfi-cristina-mariani-may-detta-le-strategie-riguardare-il-posizionamento-che-meritiamo/>, marzo, 2023

MILLIONAIRE, <https://www.millionaire.it/auguri-a-valentino-rossi-le-10-sue-piu-belle-citazioni-su-sport-vita-e-famiglia/>, febbraio, 2016

RUSSO D., <https://www.tuttomotoriweb.it/2022/11/22/quanto-costa-entrare-vr46-academy/>, novembre, 2022

TALON K., <https://www.nssmag.com/it/fashion/17728/benetton-storia>, febbraio, 2019

UMBRIA24, <https://www.umbria24.it/cultura/cucinelli-si-allintelligenza-artificiale-ma-ispirata-dal-genio-e-dallumana-creativita/>, agosto, 2023