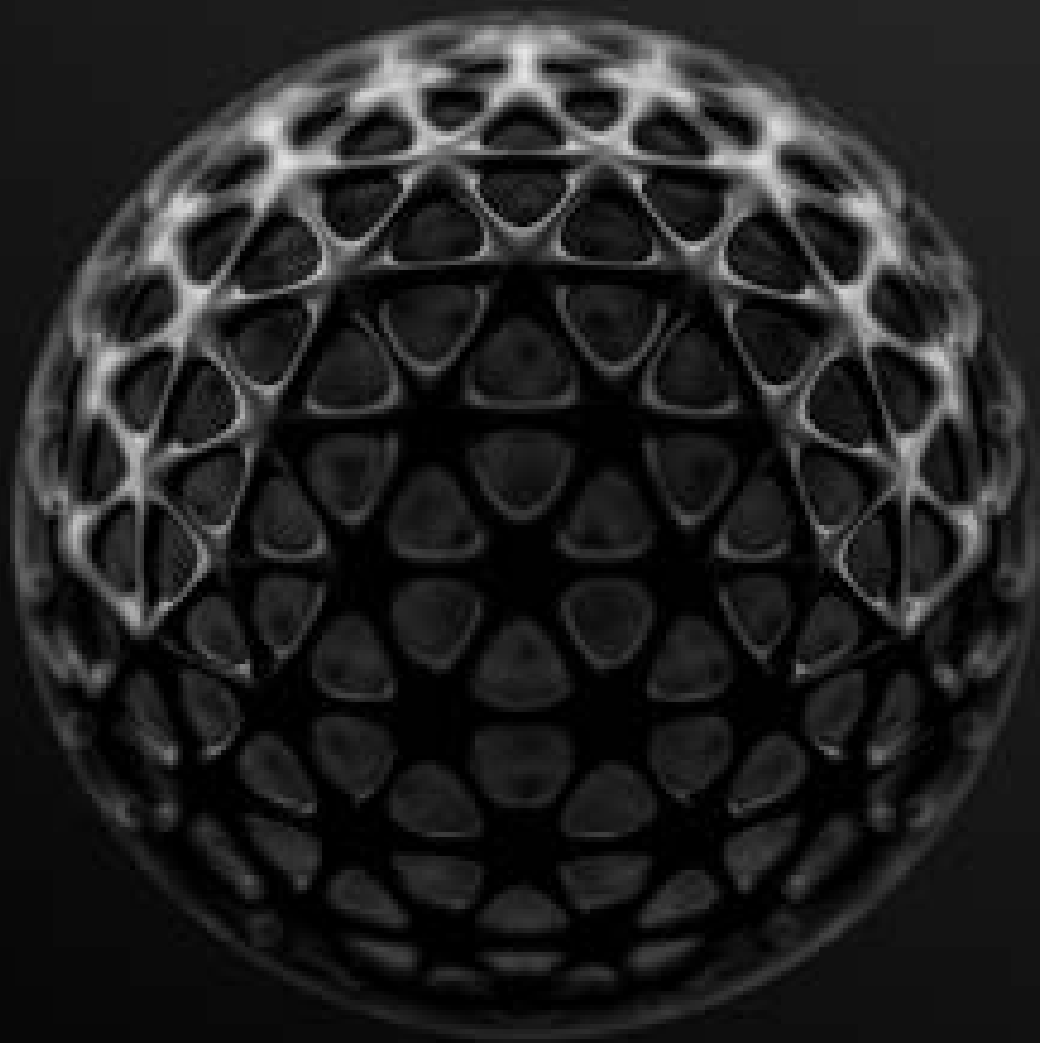


Deloitte.



Making IT

Fitting the future

Da un'idea di Patrizia Arienti e Alessandro Fontana,
perché il mondo della moda e del lusso lo merita.
Lo merita l'Italia.

*From an idea conceived by Patrizia Arienti and Alessandro
Fontana, because the world of fashion and luxury
deserves it. Italy deserves it.*

Indice

Index

	Intoduzioni / <i>Introductions:</i>	
	Claudio Marenzi Presidente di Confindustria Moda	6
	Fabio Pompei CEO di Deloitte Italia	8
	Patrizia Arienti Senior Partner Deloitte Italia	10
01	La sapienza del fiore / <i>The flowers know</i> Vasiliy Piacenza, Fratelli Piacenza S.p.A.	16
02	Dalla testa ai piedi / <i>From head to toe</i> Claudia Cuccù, Loriblu S.p.A.	28
03	Lo spazio per conservare / <i>A place to keep things</i> Callisto Fedon, Giorgio Fedon & Figli S.p.A.	40
04	Lo sguardo che inventa / <i>The creative vision</i> Ennio e Barbara De Rigo, De Rigo Vision S.p.A.	52
05	Una squadra lacustre / <i>The team on the lake</i> Claudio Marenzi, Herno S.p.A.	64
06	Excalibur / <i>Excalibur</i> Licia Mattioli, Mattioli S.p.A.	76
07	Il peripatetico / <i>The wanderer</i> Sergio Tamborini, Ratti S.p.A.	88
08	Il filo nascosto / <i>The hidden thread</i> Massimo Marchi, Marchi & Fildi S.p.A.	100
09	Climatic Wearing / <i>Climatic Wearing</i> Luca Sburlati, Pattern S.r.l.	112
10	Un po' come la NASA / <i>A bit like NASA</i> Roberto Grassi, Alfredo Grassi S.p.A.	124
11	The ecstasy of gold / <i>The ecstasy of gold</i> Giordana Giordini, Giordini S.r.l.	136
12	Trame per il futuro / <i>Future weaves</i> Ercole Botto Poala, Successori Reda S.p.A.	148

13	In Russia con furore / <i>To Russia with fire</i> Gimmi Baldinini, Baldinini S.r.l.	160
14	Viaggiare in famiglia / <i>Traveling's in the family</i> Attilio Briccola, Bric's S.p.A.	172
15	In viaggio verso il futuro / <i>On a journey to the future</i> Salina Ferretti, Falc S.p.A.	184
16	La felicità è una cosa giusta / <i>Happiness is a good thing</i> Marco Campomaggi, Campomaggi & Caterina Lucchi S.p.A.	196
17	Se son fiori / <i>Flower power</i> Luigi Lardini, Lardini S.p.A.	208
18	Una questione di pelliccia / <i>A question of fur</i> Cesare Gavazzi, Fureco S.r.l.	220
19	Il segno perfetto / <i>The perfect cipher</i> Giorgio Todesco, Marzotto S.p.A.	232
20	Che bella vista / <i>A really nice view</i> Nicola Del Din, Pramaor S.r.l.	244
21	Un chiromante / <i>The fortune-teller</i> Stefano Albini, Cotonificio Albini S.p.A.	256
22	Sogni indistruttibili / <i>Indestructible dreams</i> Cristiano Milano, Milone Mirage S.p.A.	268
23	Di padre in figlio / <i>From father to son</i> Sergio Sciamanna, La.i.pe S.p.A.	280
24	Il futuro è blu / <i>The future is blue</i> Alberto Candiani, Candiani S.p.A.	292
25	Contaminazione / <i>Cross-fertilization</i> Luigi e Giovanni Bonotto, Bonotto S.p.A.	304
	Postfazione / <i>Afterword:</i>	
	Alessandro Fontana Partner Deloitte Italia	316

Claudio Marenzi

Presidente di Confindustria Moda

Making IT dice tutto, e lo dice onestamente, perché la sfida quotidiana di chi lavora nella moda e nel lusso in Italia è immaginare e realizzare una seconda pelle attorno alle persone facendolo nel migliore dei modi. Con gusto, consapevolezza, capacità. Vestire bene le persone significa leggerne bisogni e desideri, intuire i movimenti e le urgenze del mondo e addirittura – talvolta, e sono imprese rare ed eccezionali – suggerire al mondo un’urgenza e un movimento. È una sfida complessa, e affascinante, a cui si risponde facendo in Italia e alla maniera italiana affinché il nostro fare italiano risuoni poi cristallino e riconoscibile dovunque. Ecco perché il titolo di questo volume, vestendosi e presentandosi in inglese, è onesto.

Azzeccato: fare in Italia, alla maniera italiana, sapendo però dare alle cose fatte una vita e una voce internazionale. Making it.

Per noi che lavoriamo nella moda e nel lusso, fare è tutto. Inseguire una visione del bello e un’estetica lasciandosi ispirare dalla gente, ideare un prodotto adatto ai consumatori e accompagnarlo sul mercato, difenderlo e dargli fiducia senza mai arrendersi di fronte

Making IT says it all, and says it frankly, because the challenge faced every day by those who work in the fashion and luxury sector in Italy is imagining and creating a second skin for people, and making it in the best way possible. With taste, sensibility and skill. Dressing people well means knowing their needs and desires, considering the movements and pace of the world and even – at times, though these are rare and exceptional cases – suggesting to the world a style and a movement. It’s a complicated and fascinating challenge, which Italy faces by making things the Italian way, so that our Italian style will be crystal-clear and recognizable anywhere. That’s why the title of this volume is frank and honest. Right on target: making it in Italy, in the Italian way, but giving the products an international voice and life. Making it. To those of us who work in the fashion and luxury sector, making it is everything. Pursuing a vision of beauty and taste, drawing inspiration from people, creating a product that will satisfy consumer needs, marketing it, defending it and believing in it, without ever hesitating after a setback, which every businessperson is well acquainted with. Because the setbacks must engender passion and the desire to invent something that will

alle sconfitte che ogni imprenditore conosce. Perché alle sconfitte si reagisce con passione e voglia di inventare qualcosa che duri. Si risponde facendo con la migliore materia prima e con la più alta qualità possibile, con estro e gusto, sempre nel rispetto dell’ambiente e del futuro. E mai da soli. Perché fare moda e lusso in Italia significa anche fare squadra.

Making IT è infatti una galleria di venticinque ritratti che vivono singolarmente, ma che vivono soprattutto come sistema: un sistema che fa made in Italy in una logica di grande innovazione, tracciabilità sempre maggiore e perfetta trasparenza nei confronti dei clienti, perché la sostenibilità non sia un dovere nei confronti del futuro, ma sia il nostro stile di vita a partire da oggi.

Il mondo sta cambiando. E probabilmente sta cambiando in meglio. Abbiamo la grande responsabilità di preservare la nostra unicità e restare fedeli a noi stessi, a condizione di non accontentarci mai. Farlo in Italia, e per l’Italia, è un grande onore.

endure. The answer is to make it with the best raw materials and the highest possible quality, with creativity and taste, and always keeping in mind the environment and the future. And never alone. Because making fashion and luxury in Italy also means making it as a team.

Making IT is, in fact, a gallery of twenty five portraits that each have an individual life, but which exist mainly in a system: a system that makes Made in Italy in an atmosphere of great innovation, with increasingly accurate traceability and total transparency towards the customers, because sustainability is more than our duty towards the future: it must be our way of living, starting today.

The world is changing. Probably for the better. It is our great responsibility to preserve our uniqueness and stay true to ourselves, without ever resting on our laurels. Doing it in Italy, and for Italy, is a great honor.

Fabio Pompei

CEO di Deloitte Italia

Ho il piacere e l'onore di presentarvi Making It, un punto di vista nuovo e originale non solo sull'Italia, ma sul futuro del nostro paese nel mondo. Noi di Deloitte siamo vicini alle realtà imprenditoriali della moda e del lusso da anni, ed è proprio in forza di questa vicinanza, di questa frequentazione professionale, che abbiamo avvertito un richiamo sempre più imprescindibile: quello di restituirne un'immagine lontana dai cliché e dalle abitudini del racconto pubblico. Insomma, era il momento di scattare una foto di gruppo alla moda e al lusso Made in Italy e abbiamo deciso di farlo. Ce lo siamo messi in testa e l'abbiamo scattata. Siamo andati a cercare le persone giuste e le abbiamo incontrate, ascoltate, comprese. Questo libro contiene venticinque ritratti, venticinque persone e realtà imprenditoriali che stanno incidendo sul presente e delineando, giorno dopo giorno, il futuro. Venticinque storie animate da creatività ed emozione, cura, energia propulsiva e capacità. Venticinque storie di sintesi perfetta tra artigianato e innovazione. Venticinque storie di famiglia e di coraggio individuale, e di lavoratori,

I have the pleasure and privilege to present to you Making It, a new and original point of view, not only on Italy, but on the future of our country in the world. Here at Deloitte we have worked shoulder to shoulder with fashion and luxury entrepreneurs for years, and it was this closeness, this ongoing professional contact, that let us hear a progressively louder and more insistent voice calling for the creation of an image that departs from the clichés and superficialities one commonly hears. We felt the time was ripe to take a group snapshot of the world of Made in Italy fashion and luxury, and so we did. We focused in and snapped it. We searched for the right people and met with them, listened to what they had to say and understood it. This book contains twenty five portraits, of twenty five people and their businesses, that are making their presence felt now and, one day after the other, determining the future. Twenty five stories spiced with creativity and emotion, dedication, drive and ability. Twenty five stories of a perfect synthesis of artisanship and innovation. Twenty five stories of courage, family and individual, and of workers, thousands of people who live in our peninsula. Twenty five stories that, each in its own way, have an ongoing, positive impact on the

migliaia di persone che popolano la nostra penisola. Venticinque storie che, ciascuna a modo suo, hanno un impatto costante e positivo sul mondo. Per questo ci interessano. Per questo meritavano di stare insieme. Per questo bisognava farne una galleria di ritratti. D'altronde è quello che fanno nella realtà: danno un volto e un'identità al nostro paese, insieme. E come tutte le grandi imprese, è un dovere raccontarle.

world. That's why we care about them. That's why we brought them together, deservedly. That's why we had to compile a portrait gallery. After all, it's what they do: they give our country a face and an identity, together. And like all the great business ventures, it's our duty to tell their story.

Patrizia Arienti

Senior Partner Deloitte, Fashion & Luxury Leader

Siamo il paese della moda. O meglio, siamo ancora il paese della moda. E non si tratta di un'impressione nostalgica o di una proposta di rilancio per il domani: la moda è oggi, adesso, è il giorno dopo giorno quotidiano. La moda è la nostra foto di gruppo. Ed è una foto di gruppo eccezionale. Che la si racconti a parole o la si legga nelle cifre, è una fotografia che ci dà un quadro confortante e luminoso, da tenere presente nel senso più autentico della parola. Ed ecco alcune conferme. L'ultima edizione del report "Deloitte Global Powers of Luxury Goods" mostra come l'Italia goda di un primato importante. Infatti, fra le 100 realtà più grandi attive nel settore della moda e del lusso a livello mondiale, ben 24 sono italiane. È la prova che questo settore rappresenta un'eccellenza del Made in Italy. E, come emerge dalla ricerca "Deloitte Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019", nel mondo le aspettative degli investitori sono alte poiché si tratta di un mercato interessante, vivo, in continua evoluzione. In Italia il settore della moda vanta anche una rilevanza strategica per l'indotto, a supporto

We are the fashion country. Or, perhaps, we should say we are still the fashion country. This is no nostalgic impression or proposal for a future re-launch: fashion is today, now, and day after day. Fashion is our group shot. And an exceptional group shot it is. Both in words and in numbers, it's a snapshot that reveals a comforting, shining picture, to be kept clearly in mind.

And now for facts. The latest edition of the "Deloitte Global Powers of Luxury Goods" report shows that Italy holds an important record. This because, among the 100 biggest companies in the fashion and luxury sector worldwide, fully 24 are Italian. This proves that the sector represents an excellence of Made in Italy production. And, according to the "Deloitte Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019", global investors hold high expectations for the sector, considering it an interesting market, lively and in continuous evolution.

In Italy, the fashion sector is also strategic in terms of spin-offs, balance of trade and employment: according to estimates by Confindustria Moda, if we combine the results

della bilancia commerciale e dell'occupazione: secondo le stime di Confindustria Moda, aggregando i dati dei comparti Tessile, Moda, Accessori (TMA) si ottiene per il 2018 un fatturato complessivo che sfiora i 100 miliardi di euro – secondo solo a quello delle attività metallurgiche – e un saldo della bilancia commerciale positivo per oltre 28 miliardi. Eppure, oggi, il mondo della moda vive un periodo di trasformazione profonda. L'intera operatività delle aziende deve affrontare nuove criticità. Fra queste, al primo posto vi è sicuramente la transizione da una dimensione familiare a una internazionale: si passa da un'organizzazione tutto sommato semplice, alla gestione di una complessità produttiva e distributiva senza precedenti. Per le realtà che affrontano questa grande evoluzione, la sfida è crescere senza perdere mai la propria anima artigianale.

Un'altra sfida particolarmente sentita è la scarsità di capitale umano: i lavoratori specializzati sono sempre meno, ormai sono in pochi a voler intraprendere una carriera lavorativa nel mondo dell'artigianato. Secondo le previsioni di Altagamma, il fabbisogno

from the Textile, Fashion and Accessories (TMA) segments, we come up with an overall turnover for 2018 of nearly 100 billion Euro – second only to metallurgy – and a positive balance of trade for over 28 billion.

And yet, today, the fashion world is going through a period of profound transformation. Companies are facing new criticalities in every phase of their operations. Among them, perhaps foremost among them, is the transition from a family dimension to an international one: the shift is from a basically simple organizational model to an unprecedented complexity of production and distribution. For those facing this enormous change, the challenge is to grow without losing one's artisanal soul.

Another pressing challenge is presented by the scarcity of human resources: specialized workers are in ever shorter supply, and few young people show any inclination to pursue a career in the world of skilled workmanship. According to estimates by Altagamma, over the next five years, the sector will need around 46,000 employees, of whom 67.5% with professional technical training.

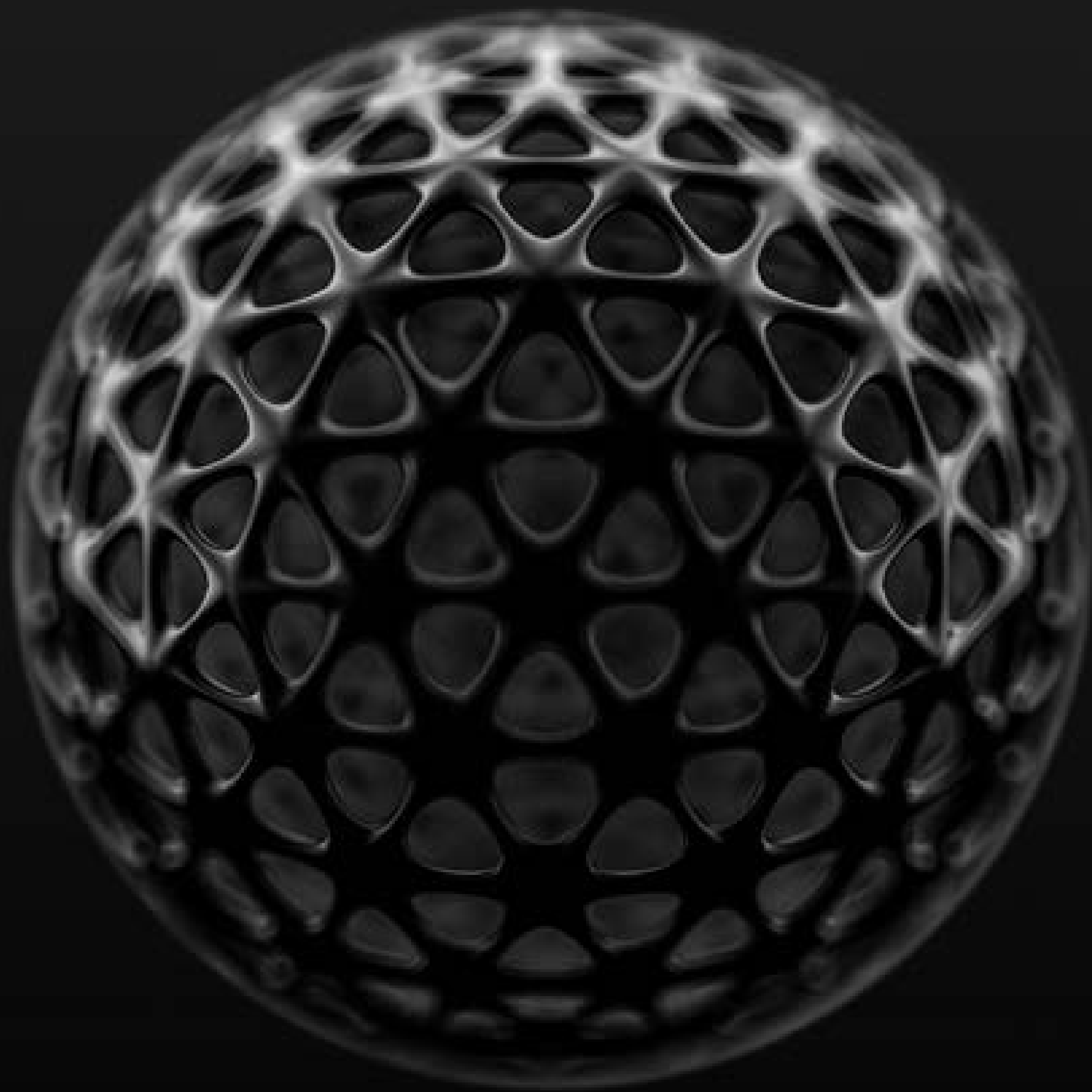
Insofar as promotional communication and

occupazionale del settore per i prossimi cinque anni si aggira intorno ai 46.000 occupati, di cui il 67,5% con formazione tecnica-professionale. In quanto alla comunicazione di sé e al marketing, le aziende sanno di non poter ignorare le nuove esigenze dei clienti fra cui spiccano Millennials e Gen Z, ma anche i cosiddetti HENRY (High-Earners-Not-Rich-Yet). Queste categorie di consumatori emergenti esigono una relazione il più possibile personalizzata, digitale e omnicanale con il brand di riferimento. Ed ecco che il corretto presidio dei canali tradizionali e di quelli digitali diventa vitale. Senza ignorare il ruolo primario che, specialmente online, svolgono gli Influencer / Key Opinion Leader. Domanda crescente significa mercato estero, la duttilità di affrontarlo. Nel 2018 le esportazioni italiane del settore TMA hanno superato i 63 miliardi di Euro (+2,17% rispetto all'anno precedente). La composizione dell'export in base al mercato di destinazione conferma la capacità dell'Italia di soddisfare tanto la domanda di mercati tradizionali quanto quella delle nuove realtà, come Cina e Corea del Sud. Eppure, nel contesto internazionale, restano alcuni forti elementi d'incertezza come le politiche protezionistiche, il rallentamento dell'economia cinese e tedesca, il rischio di una possibile "hard Brexit". Infine, in un mondo caratterizzato da una crescente attenzione ai temi ambientali, le aziende della moda sono chiamate a ripensare il proprio futuro, scegliendo una strada che

marketing, the companies know they cannot ignore their clients' new demands, among which Millennials and Gen Z, as well as the so-called HENRY (High-Earners-Not-Rich-Yet). These emerging categories of consumers demand a more personalized, digital, multi-channel relationship with their favorite brands. Making the proper management of the traditional and digital channels crucial. Without overlooking the primary role played, particularly online, by influencers/key opinion leaders. Increasing demand means foreign markets, and the flexibility to approach them. In 2018 Italian exports in the TMA sector topped 63 billion Euro (+2.17% year on year). A breakdown of destination markets confirms Italy's ability to satisfy both traditional and emerging markets, like China and South Korea. But even on the international front, there are some important uncertainties, like the new protectionism, the slowdowns in the Chinese and German economies, the risk of a 'hard Brexit'. Finally, in a world increasingly concerned with environmental issues, fashion companies are called upon to re-examine their future and embark on a path that will guarantee elevated levels of sustainability in every link in the value chain. The twenty five stories of Making IT make this clear. They illustrate how our entrepreneurs progressively expand their horizons, facing the changes that characterize our times: combining innovation and tradition, leveraging on the

garantisca standard elevati di sostenibilità in tutte le fasi della catena del valore. Le venticinque testimonianze di Making IT raccontano questo. Raccontano come i nostri imprenditori espandano progressivamente i propri orizzonti, affrontando i cambiamenti del nostro tempo: coniugare innovazione e tradizione, fare leva sul concetto di artigianalità e di filiera produttiva, lanciarsi con coraggio nel mondo, e cambiare con lui, senza paura.

concepts of artisanship and production chain, taking on the world boldly and changing along with it, fearlessly.





01

La sapienza del fiore

The flowers know

Vasiliy Piacenza
Brand Manager Fratelli Piacenza S.p.A.
Pollone (BI)



«L'Italia è fatta a distretti», dice Vasiliy Piacenza. Il suo è qui, a Pollone, poco lontano da Biella: uno stabilimento quasi invisibile, perfettamente integrato nel verde e nel silenzio della campagna. È proprio il cuore del distretto tessile italiano, dove nascono alcuni tra i migliori tessuti al mondo per le grandi maison di moda. E dire che all'inizio non esisteva una vera e propria industria: «Ogni famiglia aveva un telaio in casa».

Vasiliy indossa uno spezzato – giacca blu e pantaloni chiari su una camicia a righe, la cravatta non c'è. Dalle sue parole traspare una grande fermezza, forse non è altro che la punta dell'iceberg di un sapere secolare: dopotutto appartiene alla quattordicesima generazione

"Italy is a patchwork of districts", says Vasiliy Piacenza.

His is here, in Pollone, not far from Biella: a mill that is almost invisible, so perfectly does it blend into the lush vegetation of a countryside wreathed in silence. It is, in fact, in the very heart of the Italian textile district, the birthplace of some of the world's finest fabrics, revered by the top fashion houses. And to think that at the beginning, there wasn't really an industry per se: "Every family had its own loom."

Vasiliy is wearing a blue blazer over light-colored trousers and a striped shirt, no tie. His speaks with confidence, but maybe it's just the tip of the iceberg of knowledge that goes back centuries: after all, he is part of the fourteenth generation of his family to

della sua famiglia e, da quando l'azienda esiste, non ha mai cambiato mano.

«Le prime tracce della presenza dei Piacenza a Pollone risalgono al 1615», quando commerciavano in lana. «Non esisteva nulla tranne le pecore». Invece adesso è tutto qui, in questo preciso punto della piana.

«Quello che noi facciamo è interamente Made in Italy. Anzi, Made in Biella: l'unica cosa che arriva da fuori sono le materie prime». Vasiliy gesticola piano e fissa lo sguardo, come se in questo momento avesse i tessuti tra le dita. «Quando ero ragazzino andavo nell'ufficio di mio padre: c'era un mappamondo, e lui mi faceva vedere da dove arrivavano i batuffoli, li chiamava così, ed erano moltissimi, li teneva in

run the company, which has never changed hands since its founding.

"The first traces of the Piacenza family in Pollone go back to 1615", when they were registered as wool merchants. "There were only sheep then." Now it's all concentrated right here, in this spot on the plain.

"What we do is entirely Made in Italy. Actually, Made in Biella: the only thing that comes from somewhere else are the raw materials." Vasiliy gesticulates slowly and stares at his hands, as if he were holding some fabric. "When I was just a child I would go see my father in his office: there was a map on the wall, and he would show me where the wads, as he called them, came from. There were a multitude of them, which he kept in a big



Alashan, perché in fondo è così: quasi due secoli fa i Piacenza lo hanno visto addosso agli sherpa e hanno deciso di portarlo in Occidente – alle spalle di Vasiliy ci sono le foto di nonni e bisnonni intorno al mondo: Africa, Himalaya, Perù. Se serve a trovare i migliori materiali per i loro tessuti ogni mezzo di trasporto è buono, compresi elefanti e mongolfiere.

«Tutte queste materie prime vengono comprate e portate qua, dove c'è la filiera». Dalla filatura al tessuto, ciascun passaggio avviene sul territorio biellese. Della divisione lanificio si occupa il fratello Ettore – che ha visitato tutti i luoghi da cui provengono le merci che scelgono – mentre Vasiliy è il brand manager, perciò segue più da vicino abbigliamento e accessori. Si è specializzato nell'aspetto commerciale: ha iniziato negli Stati Uniti, in una piccola azienda che si occupava di distribuzione, poi è stato a

and Alashan, because deep down, that's how it is: almost two centuries ago, the Piacenzas saw the sherpas wearing it, and decided to bring it to Europe - behind Vasiliy there are photos of his grandfathers and great-grandfathers, all over the world: Africa, the Himalayas, Peru. They would go anywhere to find the best materials for their textiles, on any means of transport, including elephants and hot air balloons.

"All these raw materials are purchased and shipped here, to the mill." From the yarns to the fabrics, every step is accomplished in Biella. The wool mill is run by his brother Ettore – who has been to all the places where the goods they buy come from – and Vasiliy is the brand manager, so he is more closely involved with apparel and accessories. He specialized in the commercial side: he started out in the USA, first in a small distribution company and then in New York, where

un grande scatolone ai suoi piedi. Conosceva quei pezzi come le sue tasche, e gli bastava toccarli per ricostruirne le caratteristiche, pelo lungo o corto, spessore, colore, provenienza. Io ci giocavo. Ne ero affascinato. Per un bambino era come una favola. È il mio primo ricordo di qui».

Ora Vasiliy ha preso il testimone e conosce ogni particolarità di quei campioni: alpaca, vigogna e baby lama dal Perù, dalla Bolivia, dall'Argentina, e poi lana dall'Australia, dalla Nuova Zelanda, mohair dal Sudafrica... Mentre parla di come si divertano a lavorare il qiviut sorride: è un animale che viene dall'Artide e sembra un bisonte, ma in realtà è una pecora, «Se vai a vedere gli zoccoli, hanno la stessa conformazione».

Racconta del cashmere come se fosse un'avventura vissuta tra Cina, Mongolia e

box next to his chair. He knew those wads of wool like the back of his hand, and a simple touch was enough for him to reconstruct their characteristics: short hair, long hair, thickness, color, geographic origin. I would play with them, they fascinated me. To a child, they were like a fairy tale. That's my first memory of this place."

Today, Vasiliy has taken up the reins, and he too knows everything there is to know about these samples: alpaca, vicuna and baby llama from Peru, Bolivia and Argentina, sheep's wool from Australia and New Zealand, mohair from South Africa... He smiles as he describes how they enjoy working musk ox: it lives above the Arctic circle and looks like a buffalo, but in fact it is from the sheep family; "If you look at their hooves, you can see the similarity."

He speaks of cashmere as if he had personally lived the adventure, roaming China, Mongolia



New York, dove ha lavorato con Giorgio Armani per una linea dell'Emporio e per l'underwear. Alla fine è tornato a Pollone. L'ha fatto per scelta.

Carlo, padre di Vasiliy e amministratore delegato, l'ha detto ai figli chiaro e tondo: «Voi avete una fortuna in più rispetto agli altri: potete scegliere. Se volete intraprendere una carriera da sportivo o da avvocato, potete farlo». Ma l'azienda è sempre stata lì per loro, come un richiamo. Vasiliy e il fratello non sono nati a Biella – Carlo ha conosciuto la moglie in Perù –, ma ci hanno trascorso l'infanzia e l'adolescenza, e del lanificio sentono parlare da sempre. «Penso che ce l'abbiamo nel DNA», dice, e si illumina.

Il richiamo dell'azienda di famiglia si è fatto sentire nel 2011: «Ormai sono otto anni, e quando abbiamo iniziato erano tempi molto più duri di adesso. Nella crisi post 2008 era veramente difficile sentirsi sicuri e guardare avanti, ma oggi siamo molto soddisfatti del lavoro che stiamo facendo».

Anche se Vasiliy, Ettore e Carlo si occupano di aspetti diversi, alla fine sono una famiglia, e le decisioni le prendono insieme – e ci sono tante decisioni da prendere, sempre nuove. Alcune cose, invece, non cambiano. La prima di queste è la fedeltà a uno slogan semplice e forte, creato dal nonno, "L'ossessione per la qualità". «Per noi è imprescindibile: a ogni passaggio, a ogni lavorazione, facciamo un controllo qualitativo per garantire uno standard altissimo». Dall'arrivo del filo al prodotto finito possono esserci fino a venticinque o trenta passaggi, dall'orditura al finissaggio – la vera e propria nobilitazione del tessuto – passando

he worked with Giorgio Armani on a line for the Emporio brand and for underwear. After which he decided to return to Pollone.

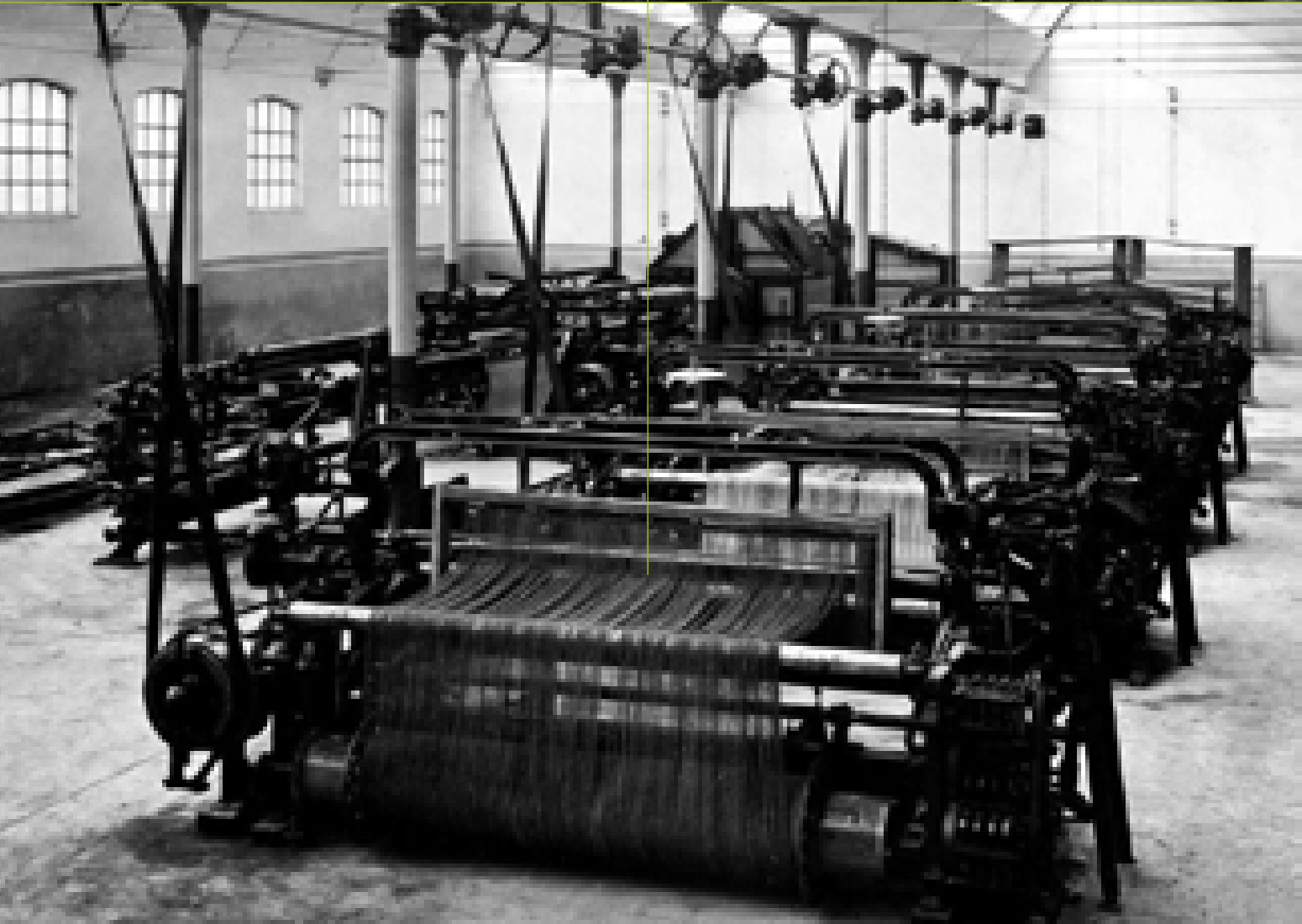
Carlo, Vasiliy's father and the company's Managing Director, didn't beat around the bush with his sons, telling them that: "You have an advantage over others: you can choose. If you want to go into sports, or become lawyers, you can." But the family firm was always there for them, like a siren call.

Vasiliy and his brother weren't born in Biella – Carlo met his wife in Peru – but they spent their childhood and adolescence there, and the mill had always been a subject of conversation. "I think it must be in my DNA," he says, and a smile lights up his face.

The call of the family firm became irresistible in 2011: "It's been eight years, and things were much more difficult when we began than they are now. During the recession after 2008 it was hard to feel solid and look to the future, but today we are quite satisfied with the job we're doing."

Although Vasiliy, Ettore and Carlo oversee different aspects, they are still a family, and they make decisions together. And there are plenty of decisions to be made, always new and different. But some things never change. The first of these is the adherence to a simple but powerful slogan, coined by their grandfather; 'An obsession with quality'. "To us it is fundamental: with every step, after every treatment, we carry out a quality control to ensure the highest standard." From the consignment of the fibers to the finished product there can be up to twenty five, thirty steps, from warping to finishing treatments – the true mark of premium fabrics – passing through weaving and darning, fulling and raising. The last process is the key to producing fabrics that will not crease for years.





per tessitura e rammendo, la follatura e la garzatura. Quest'ultimo è un processo fondamentale che permette ai tessuti di non sgualcirsi per anni.

La garzatura si ottiene con le garze appunto, ce n'è una all'ingresso dell'azienda, vecchia di secoli. Le garze sono imponenti rulli in cui si fa passare il tessuto per sfregarlo e sfilacciarlo, per estrarne il pelo, renderlo più morbido, resistente e durevole. Per questa operazione tutte le altre aziende montano sui rulli dentini di metallo o plastica, ma qui no, qui si usa ancora il metodo antico, qui ogni settimana arrivano interi camion carichi di fiori di cardo. Un artigiano li monta sulla macchina, e con delicatezza i fiori uncinati accarezzano il tessuto, lo tirano. Se si incastrano, si rompono senza rovinarlo, al contrario di un dente metallico. Certo, tutto questo ha un prezzo: «La stessa lavorazione con una garza metallica la fai in quindici o venti minuti, qua ci vogliono quattro ore, perché il fiore è più lento: immaginate il cilindro che gira piano piano, senza aggredire...». E poi i cardi vanno sostituiti. Per portare avanti questa lavorazione, si sono fatti costruire dei supporti specifici. Solo un'azienda con una tradizione così lunga, con una famiglia come questa alle spalle, poteva combinare così tradizione e innovazione, artigianato e automazione: alle garze si possono trovare fino a tre generazioni di addetti – nonno, figlio e nipote – mentre le donne si occupano dei “tribunali”, ovvero dei controlli qualità del tessuto. Tribunali. Qui anche i nomi hanno il sapore antico dei saperi

Raising is accomplished with teasels: there is one in the entrance to the plant, hundreds of years old. A teasel is an imposing-looking roller, over which the fabric passes, to rub it and remove loose threads, making it softer, more resistant and longer-lasting. For this process, all the other manufacturers mount metal or plastic nubs on their rollers, but not here, no way, here the old methods are still used, and every week, truckloads of prickly cardoon flowers arrive at the plant. A skilled workman mounts them on the rollers, and the barbed flowers delicately caress and pull at the fabric as it passes through. If they catch, they break off without ruining the fabric, unlike a metal tooth. Of course, all this has its price: “Using a metal-toothed teasel, the process takes about fifteen or twenty minutes, but with cardoon flowers, the process is much slower, about four hours, because the rollers move very slowly, rubbing ever so gently on the fabric...” And the flowers must then be replaced. Special supports were built to carry out this process. Only a company with such a long history, run by a family like this one, could so combine tradition and innovation, artisanship and automation: the teasels were entrusted to up to three generations of specialized workers – grandfather, son and grandson – and the women were responsible for the “tribunals”, as the quality controls were known. Tribunals. Here even the names have the ancient ring of centuries-old know-how. But care must be taken to maintain them, or they will be lost, little by little.

“I went to the Biella textile school until I was eighteen,” recalls Vasiliy, “and at the time there

che durano nei secoli. Ma perché questo accada vanno coltivati, altrimenti rischiano di perdersi a poco a poco.

«Ho fatto la scuola tessile di Biella fino ai diciotto anni», racconta Vasiliy, «a quel tempo c'erano tre sezioni; quelli che avevano tre o quattro anni più di me ne formavano cinque. Adesso non esiste più». Il padre di Vasiliy si sta occupando proprio di questo, di rilanciare le scuole specializzate nel tessile. Sono mestieri difficili da imparare, lenti e preziosi. Non sono scienze esatte, hanno bisogno di grande sensibilità, del giusto mix di pazienza e cultura, come la garzatura col fiore del cardo. Sul logo dell'azienda c'è lui, il fiore del cardo, elegante e antichissimo, il simbolo che il bisnonno di Vasiliy ha scelto nel 1951 per rappresentarli. Poi il disegno è stato perfezionato secondo le dritte di Hermès. Esiste ancora una lettera in cui si legge: «Ti consiglio di abbassare la parte destra perché gli dà una forma un po' più slanciata, e abbassare il numero 7». Si riferisce alla data di fondazione dell'azienda, il 1725. Non sono altro che le ennesime prove di una grandissima cura per i particolari.

Una cosa è certa: tradizione e sensibilità vanno combinate insieme per affrontare le grandi sfide del futuro – a partire da quella per la sostenibilità, soprattutto per la tracciabilità dei prodotti. Oramai è fondamentale che chi acquista un capo possa sapere esattamente da dove viene. Ma da queste parti è possibile ottenere questo risultato, e molti altri, senza perdere la propria identità, restando se stessi, e autonomi. Se gli chiedi che cosa vede nel futuro dei Fratelli Piacenza, Vasiliy dice semplicemente: «Tra dieci anni, saremo ancora noi».

were three classes; those three or four years older were more numerous, so there were five classes. Now it doesn't even exist anymore.” But Vasiliy's father aims to take care of that, by re-launching specialized textile schools. These skills are hard to acquire: it takes time but they are valuable.

It's not an exact science, it takes great sensitivity, the right blend of patience and ability, like raising cloth using cardoon flowers.

The logo displays a cardoon flower, elegant and ancient, the symbol chosen in 1951 by Vasiliy's great-grandfather to represent the company.

Then the graphics were perfected, following suggestions made by Hermès. There is still a copy of the letter, part of which reads: “I suggest that you lower the right side, to streamline the shape, and to lower the height of the number 7.” This in reference to the date of the company's founding, 1725. Incontrovertible proof of meticulous attention to detail.

Of one thing we can be sure: tradition and sensibility must go hand in hand to face the important challenges the future will bring – starting with sustainability, especially regarding product traceability. Today it is fundamental that consumers know exactly where their purchases come from. But in these parts this can be accomplished, like many other things, without giving up one's identity, retaining one's autonomy and independence. If you ask Vasiliy what he sees in the future for Fratelli Piacenza, he will simply answer, “In ten years, we will still be ourselves.”





02



Dalla testa ai piedi From head to toe

Claudia Cuccù
Presidente Loriblu S.p.A.
Sant'Elpidio (FM)



Cuccù, sistemandosi i lunghi capelli neri dietro alle orecchie. «Viaggio molto per lavoro, e posso assicurare che di artigiani così non se ne vedono quasi da nessun'altra parte. Sono veramente affascinanti. Ma non so per quanto ancora potrà sopravvivere un mestiere simile». Siede in tutta fierezza al tavolo della sala conferenze al secondo piano della Loriblu, il piano degli uffici commerciali. È così giovane che viene da chiedersi se il capo sia lei per davvero. Eppure parla con la disinvoltura e la sicurezza che ci si aspetterebbe da un'imprenditrice scafata, anzi, parla proprio come se questo ruolo fosse suo da sempre. «Ovviamente anche mio padre Graziano ha cominciato dentro a un garage. Cinquant'anni

her ears. "I travel a lot on business, and I can assure you that you won't find artisans like these anywhere else. They are really fascinating. But I don't know how long all this can last." She is proudly standing at the conference room table on the second floor of Loriblu, the commercial floor. She is so young that you wonder if she really is the boss. And yet she speaks with the self-assurance and confidence that one would expect from a cunning entrepreneur, or rather, she speaks as if this has always been her position. "Of course, my father Graziano started in a garage as well. Fifty years ago the industrial plants we see today didn't exist. It took quite some time to get to this point, to this level."

A Porto Sant'Elpidio è sempre stato pieno di scarpari. E per scarpari s'intende gente che fa scarpe: grandi lavoratori, piccoli artigiani. Cinquant'anni fa questa cittadina era un borgo composto quasi esclusivamente da case per gli operai. E quasi tutti facevano scarpe. Gli artigiani aprivano l'attività nei garage sotto casa. Ci piazzavano i macchinari per l'orlatura o quelli per il taglio di tessuti e pelli, e via, partivano col business. Ancora oggi, quando si passeggia per le strade di Porto Sant'Elpidio, soprattutto nelle zone periferiche, è abbastanza facile trovare qualcuno impegnato ad assemblare un paio di scarpe su commissione. «Quelli che restano sono perlopiù artigiani che fanno pezzi su misura, pregiatissimi», dice Claudia

It has always been full of cobblers in Porto Sant'Elpidio. And by cobblers we mean people who make shoes: hard workers, small-scale artisans. Fifty years ago this town was just a village, consisting almost exclusively of houses for workers. And almost everyone made shoes. The artisans opened their businesses in garages under their houses. They set up the machinery for edging and for cutting fabrics and leather, and then they started their business. Even today, when you walk the streets of Porto Sant'Elpidio, especially in the outer areas, it's commonplace to find someone intent on assembling a pair of shoes. "Those who stay are mostly artisans who make custom-made, highly valuable pieces," says Claudia Cuccù, tucking her long black hair behind





fa non esistevano mica gli impianti industriali di oggi. Ce n'è voluto di tempo per arrivare a questo punto, a questo livello». Graziano è nell'ufficio subito accanto, Claudia lo scruta attraverso le pareti vetrate della sala conferenze. È un uomo minuto dai capelli brizzolati e gli occhiali dalla lente spesso. Siede penseroso, tiene le mani unite in preghiera davanti alla bocca e lo sguardo a terra, fisso su quattro paia di sandali che all'apparenza sembrano tutti uguali. «È normale», dice Claudia. «Starà fermo a fissarli così per un pezzo». Ride. «Forse per tutti gli altri quei prototipi sono assolutamente identici. Ma non per mio padre. Per lui una scarpa gialla e una scarpa un po' meno gialla sono due mondi completamente diversi. Quindi sta lì, a studiarli, a riflettere. A volte fa indossare i prototipi a me o alle mie sorelle, giusto per avere un'idea

Graziano is in the office next door, Claudia is watching him through the glass walls of the conference room. He is a small man with silver hair and thick glasses. He is sitting pensively, holding his hands together as if in prayer in front of his mouth and his eyes lowered, fixed on four pairs of sandals that seem identical. "It's normal," says Claudia. "He'll stop and stare at them for a while." She laughs. "Perhaps to everyone else those prototypes look absolutely the same. Not to my father, though. To him, a yellow shoe and a slightly less yellow shoe are two completely different things. So there he is, studying them, musing. Sometimes he makes me or my sisters put on the prototypes, just to get an idea of how they fit. He keeps us for hours, then sends us away and resumes his musing until he has chosen the best version." Claudia seems relaxed, she speaks softly. "His passion is obsessive, like

di come stanno al piede. Ci tiene occupate per ore, poi ci manda via e riprende a meditare fin quando non ha scelto la versione migliore». Claudia sembra rilassata, parla piano. «La sua è una passione folle, da artigiano vero. È un caso che si trovi qui accanto, di solito è giù nel suo ufficio». Si tratta di una stanza che sta nel settore prototipia e disegno, nel cuore della produzione. «Sarebbe meglio chiamarlo laboratorio, o pensatoio, o fucina di idee», dice Claudia piuttosto divertita, «lì dentro vige il suo caos ordinato. Ci sono chiodi, martelli, pezzi di legno, disegni e modelli incompleti dappertutto». Tutto comincia nel "laboratorio", quindi. È Graziano che dà personalmente la calzata ai modelli, che studia lo stile delle scarpe. Parte da un pezzo di legno e lo lavora con stucco e resina, fino a quando non crea la forma che

that of a true artisan. It's a coincidence that he is here next door from us, because he's usually downstairs in his office." The office is a room in the prototype and design department, at the heart of production. "It would be better to call it a lab, or a think tank, or an idea generator." Claudia continues, bemused, "Orderly chaos reigns there. There are nails, hammers, pieces of wood, incomplete drawings and mock-ups everywhere." Everything starts in the "lab", then. It's Graziano who personally determines the fit of the mock-up, who studies the style of the shoes. He starts from a piece of wood and works it with stucco and resin until he realizes the shape he had in mind. And who knows what he's thinking when a décolleté starts to take shape in his hands. "Creating a shoe is a very painstaking affair, because the foot must fit comfortably in the

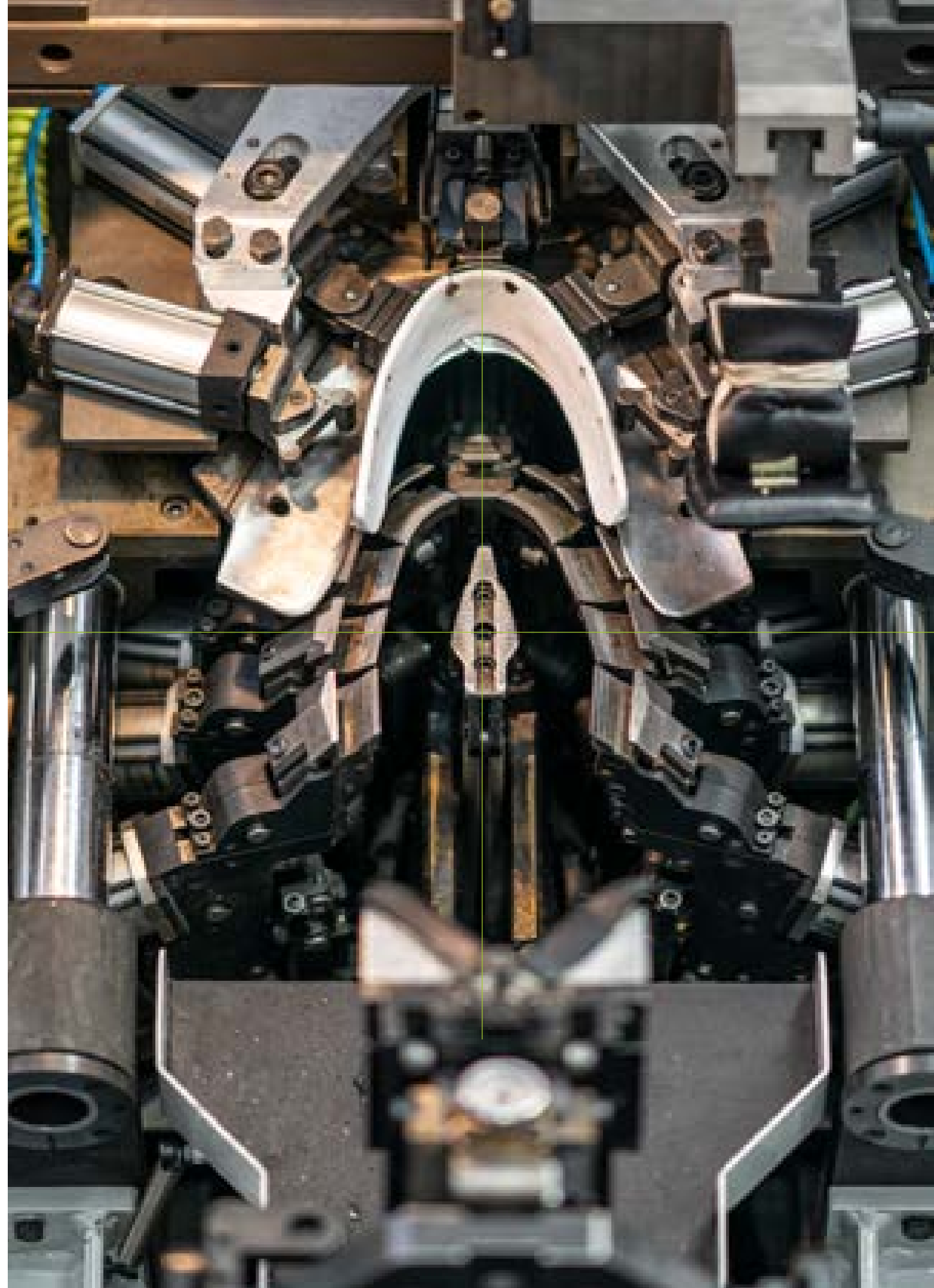


aveva in mente. E chissà a che pensa mentre un décolleté comincia a prendere forma tra le sue mani. «Creare una scarpa è un lavoro millimetrico, perché il piede deve stare comodo nella forma creata, che si tratti di una sneaker o di uno stiletto dal tacco a spillo, ma non basta: il prodotto finale deve pure restare in linea con le tendenze del momento». D'altronde quello delle scarpe rimane uno dei mercati più esigenti della moda, dove le innovazioni stilistiche fanno presto a diventare "passate", e questo Claudia lo sa bene.

La maggior parte delle aziende si affida a figure tecniche esterne per questa parte di lavoro – i formifici inventano pacchetti di stile da vendere già finiti all'azienda. Ma non è il caso di Loriblu, da loro ci pensa babbo Graziano. A quanto pare è un vero e proprio scienziato delle scarpe. Perché magari uno non se ne rende conto, guardandolo ora, sulla sedia, con quattro sandali davanti, ma Graziano rappresenta il valore aggiunto dell'azienda, l'elemento che la rende speciale, la ciliegina sulla torta – un po' come il tacco giusto ai piedi di una donna. Con un padre così, finire ai vertici dell'impresa di famiglia è stato praticamente inevitabile. Claudia se l'aspettava e lo desiderava – confessa – già da piccola, quando di ritorno da scuola passava i pomeriggi a giocare con le sorelle e i fratelli tra i lotti di calzature nei magazzini della ditta. «Ricordo che alle medie portai una tesina piuttosto strana. Ero solo una ragazzina, ma

shape you created, whether it's a sneaker or a pump with a stiletto heel, but that's not enough: the final product must also be in line with the latest trends." After all, the shoe industry remains one of the most demanding fashion markets, where stylistic innovations quickly become "outdated", as Claudia well knows.

Most companies rely on external technical experts for this part of the job - the last makers invent style packages to be sold to the company already finished. But that's not how it's done at Loriblu: Graziano handles it personally. He's apparently a real shoe scientist. Maybe you don't realize it, looking at him now, in his chair, with four sandals in front of him, but Graziano represents the company's competitive edge, the element that makes it special, the icing on the cake - a bit like the perfect heel on a woman's shoe. With a father like this, ending up at the top of the family business was almost inevitable. Claudia knew it and - she confesses - as a child, after coming home from school, she loved to spend afternoons playing with her sisters and brothers amongst the lots of shoes in the company's warehouses. "I remember that in junior high school I wrote a rather strange essay. I was just a little girl, but I chose the theme of "work ennobles man": it really amazed my teachers, but I was always in contact with the company's world, and in this environment I began to think and reason above all according to the work, even as a child." The complete dedication to shoes is a Made in Loriblu





scelsi il tema del “lavoro che nobilita l'uomo”: la cosa stupì molto i miei insegnanti, ma stavo continuamente a contatto con la realtà dell'azienda, e in questo clima cominciai a pensare e ragionare soprattutto in funzione del lavoro, persino se sei piccola». La completa dedizione alle scarpe è una *forma mentis* Made in Loriblu. «Nella vita contano la proporzione e il dettaglio», dice poi con una certa fermezza Claudia, cambiando ritmo. «Questa cosa va applicata sia al prodotto sia alla gestione aziendale». È appena successo qualcosa: la parte più pragmatica di Claudia, quella da vera imprenditrice, è uscita allo scoperto. È giovane, sì, ma determinata e affamata. «Siamo un'azienda che fa particolare leva sulla creatività, è vero, ma la nostra produzione è altamente industrializzata. A pieno regime, la nostra manovra riesce a produrre oltre 2500 pezzi al giorno. Di fatto abbiamo dei costi e un'operatività migliore di quella che si potrebbe avere in Cina. E c'è una frontiera che raggiungeremo presto, ovvero la parte di produzione orientata alla robotica». Secondo Claudia ci sono fasi del lavoro che possono essere condotte senza perdere di vista l'artigianalità. In effetti il settore calzaturiero non può più essere interpretato solo come “fare le scarpe”, un po' come quello degli artigiani con le officine in garage. I numeri contano. Ma Loriblu è uno di quei casi in cui la quantità e la

mindset. “In life, proportion and details matter,” states Claudia with a certain firmness, changing pace. “This applies both to the product and to the management of the company.”
Something has just happened: the most pragmatic part of Claudia, the real entrepreneur, has come out into the open. She is young, sure, but she is determined and hungry. “We are a company that leverages on creativity, it's true, but our production is highly industrialized. At full capacity, our manual conveyor can turn out over 2500 pieces a day. Actually, we have more effective costs and operations than we could have in China. And there is a frontier that we will soon reach, that is the part of production oriented to robotics.” According to Claudia, there are production phases that can be carried out mechanically, without neglecting craftsmanship. In fact, the footwear sector can no longer only be interpreted as “making shoes”, similar to that of artisans with labs in their garages. Numbers matter. Still, Loriblu is one of those cases in which quantity and quality blend perfectly to create balance and, consequently, uniqueness. Industrial, yet incredibly versatile in terms of product craftsmanship: a corporate oxymoron. This thanks to its leadership, which sometimes prefers to go against the tide. “In managing the company, even if you can perform all the tasks, you must set a limit and not go beyond it. From that point on, someone else needs to take care of things instead of you. Otherwise, you become



qualità si fondono alla perfezione per creare equilibrio e, di conseguenza, unicità. Industriali, eppure incredibilmente versatili in termini di artigianalità del prodotto: un ossimoro aziendale. È merito di una dirigenza che, a volte, preferisce andare controcorrente. «Nella gestione dell'azienda, anche se si è capaci di svolgere tutte le mansioni, bisogna scegliere un punto limite da non oltrepassare. Da lì in avanti c'è bisogno che qualcun altro ci arrivi al posto tuo. Altrimenti si diventa come quegli industriali cocciuti che vogliono fare tutto da soli, finendo per infierire sulla solidità, sulla crescita e sull'innovazione».

Claudia, il vertice dell'azienda, è abbastanza coraggiosa da "farsi da parte" e dare ampio spazio alle iniziative individuali che nascono in tutti i comparti dell'azienda. «Così si crea vera innovazione, lasciando ai giovani la possibilità di prendere decisioni, magari di sbagliare, ma allo stesso tempo di capire come dare il meglio per crescere insieme, ora e in futuro».

Funziona così la Loriblu: responsabilizza tutte le sue parti, tutti i suoi organi, senza eccezioni. Fosse un corpo umano, Graziano ne sarebbe la testa, quella mente che l'ha portata fin qui con sguardo di artigiano e genio imprenditoriale, ma Claudia ne sarebbe i piedi, due piedi che calzano ottime scarpe, due piedi pronti a fare passi da gigante.

like those stubborn industrialists who want to do everything on their own, and end up undermining solidity, growth and innovation."

Claudia, the company's top manager, is brave enough to "step aside" and give ample room to individual initiatives that spring from all divisions within the company. "This is how you create real innovation, letting young people have the opportunity to make decisions, perhaps to make mistakes, but at the same time to understand how to give their best in order to grow together, now and in the future."

This is how Loriblu works: it empowers the entire structure, all its departments, without exception.

If it were a human body,

Graziano would be the mind, that mind that took it this far, with a craftsman's eye and entrepreneurial genius, but Claudia would be the feet, two feet wearing excellent shoes, two feet ready to take giant steps.

03

Lo spazio per conservare

A place
to keep things

Callisto Fedon
CEO Giorgio Fedon & Figli S.p.A.
Pieve d'Alpago (BL)



Una delle prime menzioni dell'astuccio per occhiali risale al 1316. Si trova nelle *Collectoriae* dell'Archivio Vaticano. È il passaggio in cui viene riportato l'acquisto di un paio di occhiali da parte di un prete bolognese, un tale Arnaldo. Alla riga precisa c'è scritto così: "[...] *item oculis de vitro cum capsula, s. VI bon*", in pratica "per un paio di occhiali in vetro, astuccio compreso, soldi bolognesi sei".

«Tutti pensano che l'astuccio per occhiali sia una di quelle cose senza storia. Ma va a finire che si devono ricredere», dice Callisto Fedon con voce pacata e paterna, mentre sonda con occhio esperto una lunga teca strapiena di astucci per occhiali rarissimi, d'importanza storica e archeologica. «Quello è un astuccio in stoffa di manifattura cinese, originale del XVIII secolo» dice, mentre ne pesca uno a caso dal mucchio. «Guardate la cura con cui è stato cucito, guardate i materiali, le perle e i coralli rossi, il disegno coloratissimo del drago. Forse apparteneva a qualche personaggio regale, o comunque a qualcuno d'importante». Ne parla con ritrovato stupore, con una meraviglia curiosa quanto quella di un bambino.

One of the first mentions of the eyeglass case dates back to 1316. It's found in the Collectoriae of the Vatican Archives, in a passage recording the purchase of a pair of eyeglasses by a priest from Bologna, a certain Arnaldo. The line reads precisely as follows: "[...] item oculis de vitro cum capsula, s. VI bon", basically "for a pair of eyeglasses, case included, six Bolognese florins." "Everyone thinks that eyeglass cases are one of those things with no history behind them. As it turns out, they have much to learn," says Callisto Fedon in a calm and avuncular tone, while his trained eyes examine a long display case overflowing with cases for very rare eyeglasses, of historical and archeological significance. "That is an original 18th-century case, wrapped in Chinese-made fabric," he says, as he picks one apparently at random from the pile. "Just look at the care with which it was sewn, the materials, the pearls and the red coral, the very colorful design of the dragon. Perhaps it belonged to some royal personage, or in any case to someone important." He speaks of it with undiminished wonder, a curious wonder like that of a child. "And look at this French piece, a more recent



«E guardate questa manifattura francese, un astuccio più recente». È in cartapesta, rifinito con delle modanature d'oro. «Ci hanno pure incollato delle figurine per abbellirlo, è incredibile!».

Così come la forma e lo stile degli occhiali è cambiata nel corso della storia, anche gli astucci hanno subito la loro metamorfosi: a tabacchiera, a lingua, a soffiutto, a unghia, a bascula. Nella teca ce ne sono di ogni sorta. Ora Callisto passa in rassegna le manifatture in ottone – pezzi d'antiquariato russi con decorazioni floreali di pietre preziose e tecniche di lavorazione che ricordano quelle usate per le opere di oreficeria della stessa epoca – gli

case." It's in papier-mâché, trimmed with gold piping. "They've even attached some images to decorate it, it's remarkable!"

As the shape and style of eyeglasses have changed over the centuries, cases have undergone a matching metamorphosis: the shapes have gone from snuffbox to sheath to bellows to claws and hinges. There are all manner of shapes in the showcase. Now Callisto goes through the brass cases - Russian antiques with floral decorations of precious stones and working techniques reminiscent of those used by jewelers of the same period - small cases of Italian mother-of-pearl and Dutch soft-wood with mottoes carved on them, or maybe verses

astucci italiani in madreperla e quelli olandesi in legno dolce con sopra intagliati dei motti tipici, forse i versi di un canto popolare di fine Settecento. Se si pensa alle forme dei modelli più attuali, quelli a cui siamo abituati, si fa fatica a credere che questi qui siano semplicemente porta occhiali. Sembrano oggetti più pregiati del loro contenuto, quasi gioielli.

«L'attività di produzione è iniziata nel 1919 grazie a mio nonno Giorgio», continua Callisto. «Ha cominciato a fare astucci con i suoi figli in casa, in cantina a dire il vero». I macchinari e la produzione erano ridotti all'osso, ovviamente. Le teste degli astucci venivano ribattute con degli stampi d'alluminio riscaldati a legna tramite una stufetta militare da campo – le stesse che usavano le truppe mandate al fronte durante la Prima guerra mondiale. «Poi si sono trasferiti da una parte all'altra nel Cadore, dividendo gli spazi delle officine con altre realtà aziendali e non, fin quando non hanno potuto acquistare una sede propria: una casa. Una casa che pian piano si è sviluppata come un serpentone per tutta la valle».

Sono passati quasi cent'anni dall'inizio dell'attività. All'entrata, infatti, c'è un tabellone digitale che conta quanti giorni mancano al centenario della ditta. «Ne è passata d'acqua sotto ai ponti. Ancora prima che entrassi io in azienda, il mercato lo facevano gli ottici». Erano loro che acquistavano da nonno Giorgio gli astucci, per regalarli ai clienti assieme

taken from a popular song of the late eighteenth century. Thinking about the shapes of the more recent models, the ones we are used to, it's hard to believe that these are mere eyeglass cases. They seem to be more precious than what they hold, almost like jewels.

"Production began in 1919, thanks to my grandfather Giorgio," continues Callisto. "He started making cases with his children, at home in the cellar, to tell the truth." The machinery and production were reduced to the barest essentials, of course. The tops of the cases were chased using aluminum stamps, using a wood-fired military field stove – like the ones used by troops during the First World War. "Later, they moved from one part to another of Cadore, sharing spaces with other companies, until they were able to purchase their own base: a house. A house that gradually developed like a snake down through the valley."

It's been almost a hundred years since the business was founded. At the entrance, in fact, there is a digital board counting down the days remaining to the company's centennial. "Lots of water has passed under the bridge. Even before I joined the company, opticians ruled the market." They were the ones who bought the cases from grandpa Giorgio and gave them to customers along with their eyeglasses. "In France and Germany cases for eyeglasses were sold, they were an independent object, let's say. In Italy, instead, it was customary to give the case as a





del consumatore. Qui da noi la svolta è stata quando Giorgio Armani e Luxottica sono venuti a chiederci di progettare insieme il loro primo porta occhiali in metallo».

Il rapporto tra Fedon e il produttore è direttissimo. Certo, a volte occorre la mediazione di un manager, poi dipende da produttore a produttore, ma la regola di base è che ogni proposta dell'azienda si sviluppa attorno al briefing frontale con il cliente. Dopo è la volta dell'interpretazione, il momento in cui l'area creativa dell'azienda si sbizzarrisce, foglio e matita alla mano. «È il lavoro che preferisco, la progettazione. Perché bisogna trovare la soluzione giusta per trasformare il brief in qualcosa di visibile sia graficamente sia fisicamente. Devi avere un team pronto e preparato, che sappia come soddisfare le richieste più strane».

is very direct. Certainly, a manager's mediation is needed at times, although it depends on the producer, but the basic rule is that every suggestion from the company is developed around the face to face briefing with the client. Then it's time for interpretation, the moment in which the creative department of the company lets loose, paper and pencil in hand. "It's the part I like most, the design. Because you need to find the right solution to transform the brief into something graphically visible and physically tangible. You must have a team ready and prepared to satisfy the most extravagant requests."

So, from the piece of paper, the design becomes a rendering to be printed out and presented to the customer. Finally, you make the prototype. "We, obviously, like to explore, and not only in terms of design. We do not limit ourselves to

all'occhiale. «In Francia e in Germania il porta occhiali si acquistava, nasceva come un oggetto a parte, diciamo. In Italia, invece, era abitudine dare l'astuccio in regalo, a prescindere dalla qualità del materiale con cui era stato fabbricato. Certi ottici regalavano addirittura astucci con intarsi d'oro, pensate un po' che mondo...». Dagli anni Ottanta, spiega Callisto, con l'arrivo delle griffe, è successo che la gran parte delle aziende ha cominciato ad affiancare lo studio della custodia a quello del prodotto. La fetta più grossa del mercato è passata in mano ai produttori, quindi ai grandi nomi del settore occhialeria che, con l'astuccio, volevano dare continuità alla loro comunicazione aziendale. «Hanno cominciato a impacchettare il tutto con più cura per rafforzare l'immagine della loro azienda: dalla scatola all'occhiale, insomma. Volevano essere lì. Arrivare fino nelle mani

gift, regardless of the quality of the material with which it was manufactured. Some opticians even gave cases with gold inlays, just think..." Since the eighties, Callisto explains, with the arrival of brands, most companies have begun to match the design of the case to that of the product. The biggest slice of the market passed into the hands of producers, meaning the big names in the eyewear sector who, with eyeglass cases, wanted to give continuity to their corporate communication. "They began to package everything with more care, so as to strengthen their image: from the case to eyeglasses, in short. They wanted to be present. To reach the hands of the consumer. For us, the turning point was when Giorgio Armani and Luxottica knocked on our door to ask us to collaborate on the design of first metal case."

The relationship between Fedon and the producer





Quindi, dalla carta, il disegno diventa un render da impaginare e proporre al cliente. Infine si passa alla prototipazione. «Ovviamente, ci piace spingerci oltre non solo dal punto di vista del design. Qui dentro non ci limitiamo a offrire materiali plastici o metallici di varia natura». Oltre allo studio specifico delle forme e dei particolari di funzionamento degli astucci, bisogna considerare che tutto comincia dalla ricerca del materiale. C'è dietro una cura maniacale. I porta occhiali devono poter stare a stretto contatto con gli occhiali – spesso delicati e preziosi. L'astuccio deve mantenere uno standard alto di qualità e protezione, deve riuscire a combinare eleganza e praticità. È qui che entra in gioco la fantasia sia nel design sia nell'impiego delle materie prime: pelle naturale, stoffe, tessuti, metalli di ogni tipo, materie plastiche, legno, plexiglass e addirittura vetro. Ma c'è anche spazio per soluzioni all'avanguardia come la lycra – un materiale realizzato con le reti da pesca –, la buccia di mela – abbinata alla plastica che proviene dal riciclo delle bottiglie –, o il bambù. A questo punto viene da chiedersi come verranno fabbricati i porta occhiali da qui a qualche anno, quali saranno i materiali del futuro. Nel suo ufficio creativo, Callisto trae ispirazione da ciò che vede ogni giorno. «Mi basta guardare il cruscotto di una macchina, una penna, una valigia, la boccetta di un profumo o anche solo un piccolo portacipria»,

offering plastic or metal materials of various kinds." Other than the specific study of shapes and functional details for eyeglass cases, you must consider that everything begins with the selection of the material. There is obsessive care behind it. Eyeglass cases are in constant close contact with eyeglasses - often delicate and costly. The case must deliver a high standard of quality and protection: it must be successful in combining elegance with practicality. This is where creativity comes in, both in the design and in the use of raw materials: natural leather, textiles, metals of all kinds, plastic, wood, plexiglass and even glass itself. And there is also room for cutting-edge solutions such as spandex - made with fishing nets - apple peel - combined with plastic that comes from recycled bottles - and bamboo.

At this point one wonders how eyeglass cases will be manufactured a few years from now, what the future materials will be. In his creative office, Callisto gets inspiration from what he sees every day. "I only need to look at the dashboard of a car, a pen, a suitcase, a perfume bottle or even a small powder case," he says, and then waxes nostalgic. "If you think about it, eyewear cases are one of the few containers that costumers always keep with them. You may buy a pair of shoes that come in a cardboard box, certainly, but then nothing is done with the box. At the most you use it to store toys from when you were a kid. In that case the box is only part of the

racconta, e poi si fa più romantico. «Se ci pensate, l'astuccio dell'occhiale è uno di quei pochi contenitori che il consumatore tiene sempre con sé. Magari uno compera un paio di scarpe nella scatola di cartone, certo, ma poi della scatola non se ne fa nulla, al massimo ci conserva dentro i giocattoli di quando era bambino. In quel caso la scatola è solo una parte della presentazione. Il porta occhiali, invece, mantiene sempre il suo valore, perché l'occhiale che contiene continuerà a essere riposto al suo interno. Almeno in teoria». Ricavare dalla materia uno spazio in cui stipare un piccolo oggetto – un paio di lenti e una montatura – può sembrare banale, in fin dei conti, ma conservare qualcosa con cura, invece, è uno tra i gesti più raffinati e più umani che si possano compiere. Dopo quasi cento anni di attività, Fedon ne ha fatto ormai un movimento spontaneo, un riflesso incondizionato, la sua specialità: proteggere una cosa nel tempo. Con classe.

presentation. Eyeglass cases, instead, always maintain their value, because the eyeglasses they contain will continue to be kept in them. At least in theory."
Crafting a container in which to keep a small object - a pair of lenses and a frame - may seem banal, insignificant, but keeping something with care is, on the contrary, one of the most refined and typically human gestures. After almost a century in the business, Fedon does it naturally, like an unconditioned reflex, making it its very own specialty: protecting something over time. With style.





04



Lo sguardo che inventa The creative vision

Ennio De Rigo, Presidente del CDA
Barbara De Rigo, Marketing director House Brands
De Rigo Vision S.p.A.
Longarone (BL)

«Allora, io ho appena finito lo stage. Tra poco compirò venticinque anni, magari mi offriranno l'indeterminato come regalo di compleanno». Non che sia poi così anziano il signor Ennio De Rigo, ma quella battuta sicuramente lo ringiovanisce.

«Sì, bravo papà», risponde complice sua figlia Barbara, «se c'è una cosa di cui possiamo andare fieri è proprio la tua presidenza giovanissima!».

Padre e figlia, fianco a fianco nella sala riunioni della De Rigo Vision di Longarone, ai piedi delle montagne silenziose e immani che circondano la valle del Piave: i due si intendono alla perfezione, sprigionano un calore che è raro trovare ai vertici di un'azienda di tali proporzioni. È un calore che infonde tranquillità. Quella che oggi è la De Rigo nasce più di 40 anni fa dentro un tabià - una sorta di fienile tipico delle montagne venete. «Nella seconda metà degli anni Sessanta, subito dopo le Olimpiadi, io costruivo case a Cortina», racconta Ennio. «Mio cognato, invece, aveva improvvisato questa attività in un fienile. Dava lavoro a tredici persone: facevano montature per occhiali. Io e mio fratello abbiamo deciso di crederci, quindi abbiamo finanziato la crescita della ditta. Perché? Non lo so, con le case a Cortina guadagnavo bene, ma c'era qualcosa negli occhiali che mi aveva conquistato». Non passa molto e i fratelli De Rigo scelgono di abbandonare definitivamente il settore edile

"So, I have just finished my internship. I'm going to turn twenty five soon, maybe they'll offer me a permanent contract as a birthday gift." Not that Mr. Ennio De Rigo is actually that old, but the joke definitely rejuvenates him.

"Yes, that's right, dad," his daughter Barbara adds, "if there is one thing we can be proud of, it's your youthful leadership!"

Father and daughter, side by side in the meeting room of De Rigo Vision in Longarone, at the foot of the silent and immense mountains that loom over the Piave valley: the two understand each other perfectly, they emanate a kind of warmth one rarely finds at the helm of a company of such proportions. It's reassuring.

What is De Rigo today was founded more than 40 years ago in a tabià - a sort of barn typical of the Venetian mountains. "In the second half of the sixties, right after the Olympics, I was building houses in Cortina," says Ennio. "My brother-in-law, instead, had set up this business in a barn. He had thirteen employees: they made frames for eyeglasses. My brother and I decided to give it a go, so we financed the company's expansion. Why? I don't really know: I was making good money with the houses in Cortina, but there was something in eyeglasses that convinced me." Not long afterwards, the De Rigo brothers chose to abandon the construction sector for good and devote themselves, body and soul, to eyewear. "Within a few years we expanded, moved to a new facility in Pozzale di Cadore - it looked more like



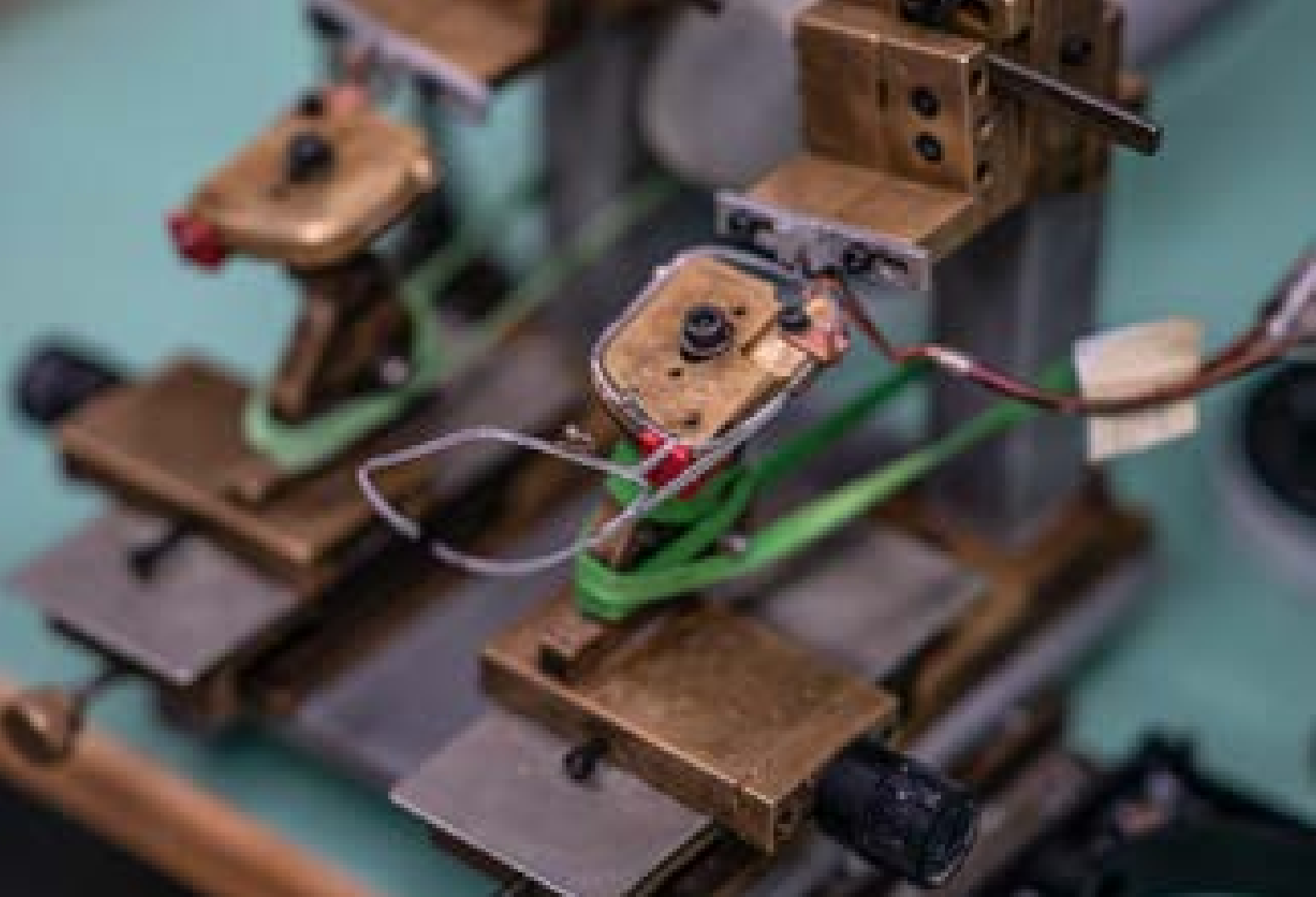


per dedicarsi anima e corpo all'occhialeria. «Nel giro di qualche anno siamo cresciuti, ci siamo spostati in una struttura nuova a Pozzale di Cadore – assomigliava più a una villa che a una fabbrica, a dire il vero – e abbiamo aperto un'altra sede a Limana». Nel '78 l'azienda viene rilevata interamente dai fratelli De Rigo e prende il nome Charme Lunettes. La produzione è piuttosto modesta, all'inizio: non oltre i mille pezzi al giorno. Ma la fame di fortuna è tanta. «I primi grandi numeri li abbiamo fatti lavorando a stretto contatto con tre grossisti: uno italiano, uno tedesco e uno americano – lo so, sembra una barzelletta. Eppure sentivamo di dover cambiare strada, e di fatto la svolta è arrivata quando abbiamo deciso di vendere direttamente all'ottico senza passare per il grossista». Ecco allora che l'azienda cresce per davvero, comincia a costruire una rete importante di clienti, cambia i macchinari, le tecnologie, i

a villa than a factory, to be honest - and opened another branch in Limana." In 1978 the company was entirely taken over by the De Rigo brothers and was renamed Charme Lunettes. Production was rather modest at the beginning: no more than a thousand pieces a day. But the will to succeed was there. "We posted our first important numbers working closely with three wholesalers: an Italian, a German and an American. I know, it sounds like a joke. Still, we felt we had to change direction, and in fact the turning point came when we decided to sell directly to opticians, without going through wholesalers." And that's when the company began to grow for real, building an important network of customers and adding new machinery, technologies and employees. And then, in 1983, it created Police, the first House Brand signed De Rigo, the eyeglasses inspired by American open roads and those guys in uniform from the TV series, the two highway policemen in Chips. "We thought

collaboratori. E poi, nel 1983, dà vita a Police, il primo House Brand firmato De Rigo, l'occhiale ispirato alle open roads americane e a quei tizi in divisa del telefilm, i due in motocicletta: i Chips. «Avevamo la sensazione che nel mercato ci fosse spazio per un nuovo occhiale da sole. Non ci sbagliavamo. La richiesta fu pazzesca. Gli ottici chiamavano direttamente in azienda e ordinavano 250 pezzi alla volta: robe da matti! Ricordo mia moglie sempre indaffarata col telefono a disco, poveretta. Capitava di avere più di 5000 ordini in un giorno!». Da quando è nato, Police non ha mai smesso di crescere. Il design di Bruno Palmegiani ha dato una risposta di stile a quello che, dagli anni Ottanta, è il sogno di gran parte dei giovani italiani: il sogno americano. «E poi si trattava della prima volta in cui un brand di occhiali da sole si lanciava nel mercato con una collezione, non con un unico modello», commenta Barbara. «Ricordo i primi poster pubblicitari:

there was room in the market for a new pair of sunglasses. We weren't wrong. The demand was insane. Opticians called us directly and ordered 250 pieces at a time: outrageous! I remember my wife always on the phone, poor thing. Sometimes we had over 5,000 orders in a single day!" Since its launch, Police has never stopped growing. The design of Bruno Palmegiani has given a stylish answer to what, since the eighties, is the dream of most young Italians: the American dream. "Moreover, it was the first time that a sunglasses brand was plunging into the market with a whole collection, not just a single model," Barbara comments. "I remember the first advertising posters: handmade photomontages that showed how America could be worn even in Italy. The big testimonials came with success." And there is a black and white poster of Bruce Willis smiling slyly with a pair of Police glasses on the tip of his nose, and then George Clooney, Antonio Banderas, Neymar Júnior, and so on. In



Nel '92, la società arriva a fatturare 300 miliardi di lire, e lo stesso anno prende il nome della famiglia diventando, finalmente, la De Rigo. «A parte gli scherzi», dice Ennio, «avere ancora questi due brand che crescono assieme a noi ci rende incredibilmente fieri». «Esatto», lo spalleggia Barbara. «Quasi tutte le più grandi aziende legate al nostro mondo – tutti i fari del settore, diciamo – non hanno brand interni. Police e Sting, invece, sono come dei figli, li abbiamo fatti crescere dal nulla e continuano a darci grandissime soddisfazioni. Ma la nostra azienda rimane molto equilibrata, comunque: abbiamo i brand esterni e il retail da gestire; sapere che Police e Sting rappresentano oltre il 30% del fatturato ci fa stare più tranquilli, ecco. Anche perché in questo settore, e di questi tempi, le licenze vanno e vengono». Oggi l'occhiale è un accessorio di moda molto

the big names in the industry, let's say – didn't develop their own brands. Police and Sting, instead, are like our children, we raised them out of nothing and they continue to give us great satisfaction. But our company remains very balanced, anyway: we have outside brands and retail to manage; knowing that Police and Sting represent over 30% of our turnover makes us feel more relaxed. Also because in this sector, and these days, licenses come and go. Nowadays, eyewear is a very particular fashion accessory, it must be consistent with the overall image of the brand. But De Rigo is committed to achieving the result together with the customer, step by step, with a sharing mentality. "It's a consequence of the fact that we are one of the few large companies in the sector that is still family-run," says Barbara. "There are times when brands insist on imposing their design, so we

fotomontaggi artigianali che mostravano come l'America si potesse indossare pure in Italia. Con il successo sono arrivati anche i grossi testimonial». Ed ecco Bruce Willis in bianco e nero che sorride sornione con il suo paio di Police in punta al naso, e poi George Clooney, Antonio Banderas, Neymar Júnior, e via così. Nel giro di poco, i Police diventano uno dei brand di occhiali da sole che ha fatto la storia dell'Italia. Ma un solo House Brand non bastava alla famiglia De Rigo che, nel 1985, dopo l'acquisizione di Lozza – la ditta di occhiali più antica d'Italia – lancia sul mercato Sting, un brand pensato per un pubblico più giovane in cerca del giusto stile. «Ho scelto io il nome del brand. Visto che si puntava ai giovani ho pensato che, insomma, ecco...», balbetta Barbara. «Sì, va bene, ero un po' fissata con Sting, lo ammetto». Fu un successo, ovviamente.

no time at all, Police became one of the brands of sunglasses that made Italy's history. But only one House Brand was not enough for the De Rigo family, and so, in 1985, after the acquisition of Lozza - Italy's oldest eyewear company – they launched Sting, a brand designed for a younger target, looking for a cool style. "I chose the name of the brand. Since we were targeting young customers, I thought, well, right...", stutters Barbara. "Yes, okay, I admit I was a little obsessed with Sting, it's true." It was a success, of course. In 1992, the company had a turnover of 300 billion lire, and the same year it took the family name, finally becoming De Rigo. "Jokes aside," says Ennio, "we're so incredibly proud of growing together with these two brands." "Exactly," says Barbara, in agreement. "Almost all the biggest companies linked to our world - all





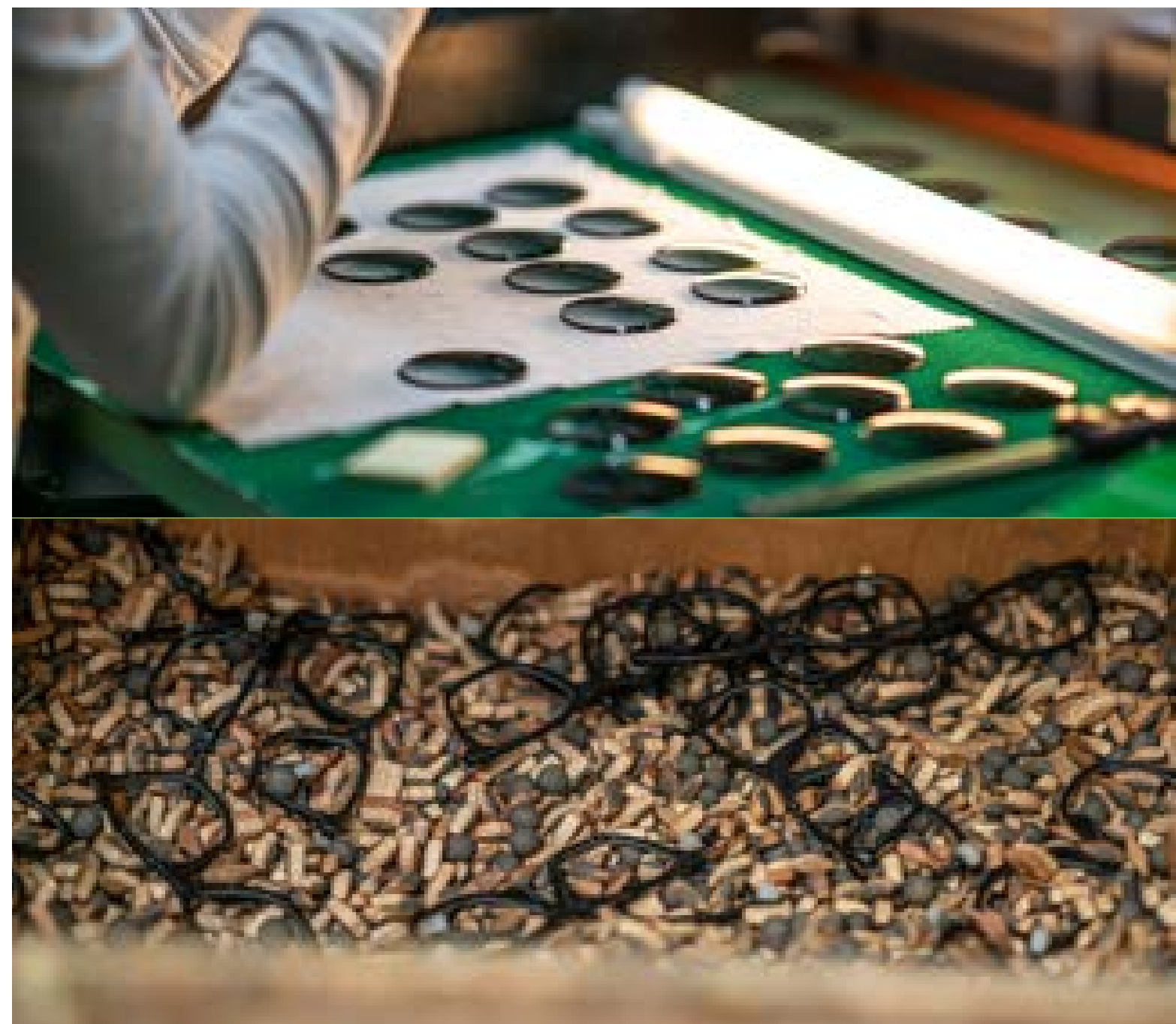
particolare, deve rispondere all'immagine complessiva del brand, ma De Rigo si impegna per raggiungere il risultato insieme al cliente, passo dopo passo, con spirito di condivisione. «È una conseguenza del fatto che siamo ancora una delle poche grandi aziende del settore a gestione familiare», dice Barbara. «Ci sono volte in cui le griffe vogliono dettare il design, quindi si lavora insieme durante tutto il processo di progettazione».

«Magari in altre aziende uno arriva, chiede quello che cerca e non è disposto a spostarsi da lì, invece qui da noi si va sempre avanti fianco a fianco», dice Ennio. «Abbiamo agenti che lavorano con noi da oltre 30 anni, a prescindere dai risultati economici. Lo stesso vale per i designer e gli operai. Molti interpretano questa umanizzazione come un comportamento poco aggressivo nei confronti del mercato. Ma noi preferiamo così, ci ripaga in termini di gratificazione, e anche in termini di stabilità: lavorare "in famiglia" ci permette di fare un certo tipo di scelte, con una facilità e una rapidità che altrove forse non c'è».

Dev'essere questa la vera fonte di quel calore che si percepisce attorno a Ennio e Barbara De Rigo, quel calore che sembra dire: "Sì, la soluzione si trova sempre". Perché la cosa su cui punta maggiormente De Rigo non è l'occhiale, come ci si aspetterebbe, ma gli uomini. Se poi indossano un paio di Police, allora meglio così.

work together throughout the entire process.
"It can happen that, in other companies, a client will dictate what he wants and is unwilling to alter it, but here we always work together," says Ennio. "We have agents who have worked with us for over 30 years, regardless of the economic ups and downs. The same applies to designers and workers. Many interpret this human aspect as a non-aggressive attitude towards the market. But we prefer it this way, it repays us in terms of gratification, and also in terms of stability: working "as a family" allows us to make certain types of choices more easily and faster than others can."

This must be the true source of that warmth that is perceived around Ennio and Barbara De Rigo, that warmth that seems to tell you: "Yes, you can always find a solution." Because the main focus for De Rigo is not eyeglasses, as one would expect, but people. And if they wear a pair of Police sunglasses, then all the better.





05



Una squadra lacustre

The team
on the lake

Claudio Marenzi
CEO Herno S.p.A.
Lesa (NO)

«Sono consapevole che i momenti di successo passano veloci, e subito c'è la sfida successiva. Come nello sport. Che tu vinca o perda la gara di oggi, devi prepararti per quella di domani». A Lesa, sulla foce dell'omonimo fiume Erno che di lì a poco si immette nel Lago Maggiore, Claudio Marenzi, classe '62, ha celebrato da poco i 70 anni di Herno, l'azienda fondata dal padre Giuseppe. Claudio la guida dal 2005 e, in questi anni, è riuscito a riportare al successo il nome del brand di famiglia che negli ultimi decenni era rimasto per un po' chiuso nel cassetto. In pratica è stato come un allenatore che porta una squadra in serie A: ha scelto uno schema, coordinato le azioni e, alla fine, ha vinto la partita. Herno rappresenta dal 1948 una delle eccellenze del Made in Italy e la sua storia è una storia di continua evoluzione: dai primi impermeabili dell'immediato dopoguerra alla produzione per conto dei marchi dell'alta moda negli anni Ottanta e Novanta, fino alla più ampia collezione di oggi. Adesso Herno è sinonimo di urban outerwear. «Negli anni Novanta eravamo un'azienda manifatturiera che aveva la capacità di esprimersi in ogni fase produttiva, realizzando i capi per tutti i grandi nomi della moda, soprattutto francesi. Chiaramente eravamo una grande azienda nota a tutti gli addetti del settore abbigliamento, ma il marchio Herno era poco conosciuto ai consumatori finali»,

I realize that moments of triumph pass quickly, and then it's time for the next challenge. Like in sports. Whether you win or lose today, you've got to get ready for tomorrow's game."
In Lesa, at the mouth of the Erno river, just upstream of where it empties into Lake Maggiore, Claudio Marenzi, born in '62, recently celebrated the 70th anniversary of Herno, the company founded by his father Giuseppe. Claudio has been at the helm since 2005, during which time he has been able to rescue the family brand, which had remained largely neglected for decades. You could compare him to a coach who takes an unsung team up into the Premiership: he decided on a strategy, coordinated his players' movements and, in the end, came out a winner. Herno has been a Made in Italy point of excellence since 1948, and its history evidences constant growth: from the first raincoats immediately after the war to contract work for fashion houses in the eighties and nineties and then to today's more ample collection. Now, Herno is synonymous with urban outerwear. "In the nineties we were a manufacturing company active in every phase of production, making apparel for all the leading fashion houses, but above all the French. Of course, we were an important company, and all the sector operators in apparel knew us, but the Herno name was largely unknown to the end users," Claudio points out. World War II had just ended when Giuseppe





racconta Claudio.

È il secondo dopoguerra e Giuseppe Marenzi trasforma il clima piovoso del Lago Maggiore in un'opportunità: lo fa puntando sulla funzionalità dei capi e producendo i primi trench a marchio Herno. Herno viene dal nome del fiume su cui sorge ancora oggi l'azienda, ma poi Giuseppe aggiunge un H per rendere internazionale la sua visione di business. Cavalcando gli anni di fervore e del boom economico, già nel 1968 Herno apre le prime boutique in Giappone. L'accento sulle prestazioni del capo senza dimenticare l'estetica allarga la produzione ai cashmere double, ai cappotti. Herno abbraccia quel concetto di eccellenza e stile unicamente italiano che pian piano lo porta a conquistare anche il resto del mondo. E Claudio racconta che «è stato naturale: negli anni Ottanta le capacità

Marenzi set out to turn the rainy climate of Lake Maggiore to his advantage: he did it by making rainwear, the first trench coats with the Herno brand. Herno is borrowed from the name of the river on whose banks the company still stands today, with the addition of an H to give his business more international scope. Riding the wave of fervor and economic reconstruction, in 1968 Herno opens its first boutiques in Japan. The emphasis on performance without neglecting style expands to include the production of cashmere doubles and overcoats. Herno embraces a concept of excellence and style, typically Italian, that gradually allows it to conquer the rest of the world as well. And, according to Claudio, "It was a natural evolution: in the eighties, Herno's production capacities were so well received and appreciated at the international level that my father was induced to



produttive di Herno sono state così riconosciute e apprezzate a livello internazionale da indurre mio padre ad accettare le numerose richieste di commesse di produzione di molti altri marchi. Insomma, com'è ovvio il nome Herno si è offuscato ed è stato dimenticato». Ma buon sangue non mente, ed ecco perché, al più piccolo dei tre fratelli, Claudio appunto, non basta più farsi conoscere dagli addetti ai lavori, il suo obiettivo è un altro, cioè «dare nuova linfa a quello che si era stati e perseverare nell'affermare Herno come brand, insomma: tornare noi stessi». Oggi Herno ha decuplicato il fatturato. «Nel 2005 sapevo che sarei arrivato a questo punto, come so dove voglio arrivare fra dieci anni». Senza una strategia, senza uno schema, una squadra non può andare lontano. Davanti a sé Claudio ha un vassoio intarsiato. L'hanno regalato a suo padre per i

accept the many requests coming in from other brands. Anyway, over the years the Herno name was put aside and lost its luster." But you can't keep a good man down, and Claudio, the youngest of three brothers, is no longer satisfied to be well known among sector operators, his goal is higher, to "reinvigorate what we once were and persevere in affirming the Herno brand. In a nutshell, to go back to being who we are." Today, Herno's turnover is ten times what it was. "In 2005 I knew that I would reach this point, just as I know where I want to be ten years from now." Without a strategy, without a plan, a team won't get far. Claudio is looking at an engraved tray. It was a gift to his father, marking his fifty years at Herno, bearing the names of all the employees. "There's a deep human side behind every piece we turn out: to us it's a matter of love for the



cinquant'anni di Herno, e sopra ci sono i nomi di tutti i dipendenti. «C'è una storia umana molto sentita in ogni angolo di questo opificio: per noi è una questione di amore verso il marchio, perché rappresenta la famiglia». Una seconda famiglia perché, proprio come in una squadra sportiva, il legame tra compagni è ancora più forte di quello di sangue: è un legame che si forma per scelta. Per questo Claudio ci tiene a sapere bene con chi sta giocando. Ha bisogno di empatia, ha bisogno che i suoi collaboratori abbiano le caratteristiche giuste per integrarsi, per arrivare a muoversi come un unico corpo. Quando deve assumere qualcuno – non importa per quale posizione – l'ultimo colloquio deve essere con lui. «Non è necessario avere per forza un fenomeno, non ho bisogno di avere Ronaldo. Se Ronaldo non è integrato nella squadra, non va bene: il gruppo è più importante degli individui; è importante per il risultato da raggiungere, è importante per tirare fuori il meglio delle persone, ed è importante sapere che intorno tutti tifano per te, sempre». Ma non è stato facile. «La voglia di arrivare, tenere insieme questa azienda, con il brand, lavoro e famiglia: è stato un percorso intricato. Mi sono sentito come un atleta che stacca, che va in fuga davanti a tutti; e mi sono sentito solo, è vero, ma è stata una solitudine inebriante dettata dalla passione». La stessa passione che, a poco a poco, nonostante fosse il più giovane tra i Marenzi, gli ha permesso di guadagnarsi la fiducia delle persone – persone che temevano che l'azienda potesse chiudere quando il padre passò il testimone, persone che temevano di doversi andare – e che invece hanno sperimentato un lieto fine, e si sono trovate coinvolte di nuovo, daccapo. Un sentimento che viene ricambiato. L'ultimo Natale hanno chiesto ai dipendenti che cosa rappresentasse l'azienda per loro, li hanno ripresi mentre scrivevano quello che sentivano, le parole esatte: speranza, passione, futuro, famiglia...

brand, because it stands for the family." A second family, because just as with a team, the bond is even stronger than blood ties: it's a bond you choose. That's why Claudio wants to know who he's playing with. He needs empathy, he needs his collaborators to have the right characteristics to fit in, to move like a single being. When he has to hire someone – no matter the position – he wants the last interview. "You don't have to be a superstar, I'm not looking for a Ronaldo," he says, resting his hands on his knees. "If Ronaldo doesn't play for the team, it won't work: the group is more important than its components; it's important in terms of the targets to be reached, it's important to get the best out of people and it's also important for the guy on top to know that the guys on the floors below are pulling for you, always."

But it wasn't easy. "The drive to succeed, to keep this company going, the brand, day to day work and the family: it was an obstacle course. I felt like one of those riders that break away from the pack alone, without a team rider along to take the wind. I felt alone, it's true, but it was an inebriating solitude, born of passion." It was the same passion that, little by little, although he was the youngest of the Marenzis, allowed him to gain people's trust – people who were afraid the company would close, people afraid they'd be laid off – and repay them with a happy outcome, which gave them a renewed sense of belonging. A feeling that is mutual. Last Christmas they asked their employees what the company meant to them, they filmed them as they wrote their replies, those exact words: hope, passion, future, family... Then Claudio made them into a fabric, and created a piece of clothing made of the emotions and handwriting of his employees: "It's a trench coat that lets me wear their ideals." That's what gives him the impetus to forge on. When it was time to reconcile this solitude and sense of responsibility with the decision to form a team, he hit the ground running, with the

Poi Claudio le ha fatte diventare un tessuto, e ha creato un impermeabile, fatto delle emozioni e delle grafie dei dipendenti: «È un trench che mi permette di indossare i loro pensieri». Ecco quali sono le cose che gli danno la forza di continuare.

Quando si è trattato di conciliare questa solitudine e questo senso di responsabilità con la volontà di formare una squadra, è partito di volata, con il traguardo bene in mente, tutta l'attenzione focalizzata su ciò che voleva raggiungere: il prodotto in quanto prodotto, l'abbigliamento come sintesi di arte, sartorialità e performance. «Sono l'ultimo di tre fratelli, e per quasi quarant'anni sono stato un osservatore. Ho fatto una grandissima università: la gavetta dal piano più basso. Ho imparato dagli errori. Quando è toccato a me, non ho avuto paura della solitudine, l'ho cercata. Avrei potuto schiantarmi, ma non è successo. Certo, il rischio c'è sempre. Per questo serve entusiasmo. È una forza che hai, che erediti: è la forza delle aziende italiane, e spesso sta nella famiglia. Quando un'azienda è a gestione familiare, ragiona in termini di generazioni: ti trovi

target well in his sights and his mind focused on his objective: the essence of the product, clothing as a synthesis of art, sartorial craft and performance. "I am the youngest of three brothers, and for nearly forty years I have stood on the sidelines: I went to a first-rate university, nose to the grindstone. I learned from the mistakes of others, and told myself: remember never, ever to do that. And when it was my turn, I wasn't afraid of the solitude, I searched it out. I could have gone down in flames, but it didn't work out that way. Sure, there's always a risk. That's why you have to have enthusiasm. It's a power within you, that you inherit: it's the strength of Italian businesses, the family. When a company is family-run, you think in terms of generations: you plan for the long run, you may even have to tear down everything and start over again from scratch. To build something that will be stronger in the future."

To hit the target: "Every time I see someone wearing one of my items in the street, I get a kick out of it. Dressing people is a thrill: a person has chosen an idea of yours, and therefore everything that lies behind it, the people, the whole



a pensare a lunga distanza, puoi persino decidere che puoi distruggere tutto e ripartire da zero per costruire qualcosa di più forte nel futuro». Per colpire il bersaglio: «Ogni volta che vedo un mio capo indossato per strada è un'emozione. Vestire è un'emozione: una persona ha scelto una tua idea, e quindi tutto quello che c'è dietro, tutto il processo di produzione, tutte le persone. Questa emozione è uno stimolo, un modo per tenere i piedi per terra».

Il risultato si è visto quando hanno creato Laminar: l'obiettivo era far incontrare la moda metropolitana – i cappotti, gli impermeabili di sempre – con la performance sportiva, anche estrema. È stato un messaggio che il

production process. That thrill is a stimulus, and a way to keep your feet on the ground."

And, in fact, the result was evident when they launched Laminar: the goal was to marry the demands of urban fashion – the evergreen overcoats and raincoats – with extreme sports performance. The message was well received: the idea of combining fashion coats and double breasted overcoats with the technological innovation of thermosealing and ultrasound seams. "I didn't want to make normal down coats, so I created my own." Couture fabrics processed like technical materials, because the perception of quality has changed over the years. Performance is now a measure of quality, and



pubblico ha colto: l'intuizione di unire cappotti e doppiopetti di moda con l'innovazione tecnologica della termosaldatura, della cucitura a ultrasuoni. «Io non volevo fare capi normali, e quindi ho creato il mio».

Tessuti couture lavorati come se fossero capi tecnici, perché la percezione della qualità è cambiata negli anni e ormai la qualità si misura anche in performance: è qui che Claudio vuole eccellere. Era questo uno dei traguardi prefissati fin dal primo istante del suo insediamento, ed è un traguardo che ha raggiunto, staccando gli altri, e senza bisogno di gregari.

«Quando prendo una decisione, è ponderata. Non torno indietro: è molto meglio essere coerenti con le proprie scelte, anche quando tutto intorno ti fa pensare che forse sarebbe meglio cambiare. Visione e coerenza è il connubio per renderti riconoscibile. Sei te stesso. Non ti uniformi agli altri. Quindi sei unico».

Certo, ci vuole disciplina, proprio come nello sport: «Lo sport ti prepara alla vita: per vincere bisogna sempre essere pronti, allenarsi al massimo. Anche quando vinci devi continuare ad allenarti, devi ricominciare ogni giorno, perché si partecipa sempre per vincere. Ho fatto molti sport nella vita, come tutti nella mia famiglia: sci, nuoto, ho giocato a tennis, a pallavolo. Certo oggi non ho più la verve agonistica, ma ancora oggi lo sport per me è allenamento puro, a volte solo mentale, mi serve per prepararmi a essere qui ogni giorno, in azienda. La mia squadra del cuore».

it is in this field that Claudio wants to stand out. This was one of targets he chose from the first moment of the second era, and he has made it on a breakaway, in front of the pack, without assistance.

"When I make decision, I've put some thought into it. I don't go back on it: I believe in sticking to your guns, even when everything around you suggests a change might be a good idea. That's what makes you recognizable. You are who you are, and you're not like the others, you're unique."
Sure, you need discipline, just like in sports: "Sports prepare you for life: to win, you have to be ready at all times, train as hard as you can. But even when you're winning, you've got to keep training, start over every day, because you're playing to win. I've tried a lot of sports in my life, like everyone in the family: skiing and swimming, tennis and volleyball... Of course, today I don't have the same competitive drive I used to have, and sports is now reduced to working out, sometimes mostly mentally, which I need in order to be here every day in good shape. It's preparation for work here at the company. My favorite team."

06

Excalibur Excalibur

Licia Mattioli
CEO Mattioli S.p.A
Torino





Licia Mattioli siede composta, poggia un braccio sullo schienale della sedia lì accanto e, con la voce sicura di chi ha qualcosa di importante da confidarti, dice: «Per come la vedo io, l'imprenditore è un eroe, o almeno una versione moderna di quello che viene universalmente considerato tale, perché fa un altro tipo di battaglia, non so se mi spiego: la sua conquista non è la terra, non è Itaca, ma è lasciare il suo segno. Io ho fatto la mia scelta, da ragazza, resta solo da scoprire se riesco a lasciare questo benedetto "segno" o no». Mentre parla, luccica.

Le sue parole rimbalzano tra le pareti della stanza, una stanza enorme, bianchissima – viene da pensare che abbiano appena finito di tingeggiarla tanto è candida: qui e lì sono appesi piccoli quadri che raffigurano disegni e bozzetti di bracciali, collane e anelli chissà quanto antichi. «Il piano, a dire il vero, era di prendere le redini dello studio notarile di mia madre», confessa poi Licia. «O almeno era quello che la mia famiglia si aspettava da me. Quindi mi sono iscritta a Legge». Pane e giurisprudenza per un po', ma il seme dell'impresa aveva attecchito già da tempo, doveva solo trovare il terreno giusto per maturare. Nel '95, mentre Licia si affanna tra libri e lavoro nello studio della madre Flavia, il padre Luciano sta cercando un business da sviluppare in vista della pensione e, tra un'azienda di yogurt e una di adesivi, ecco l'oro: l'Antica Ditta Marchisio, simbolo storico dell'arte orafa torinese, titolare del primo punzone rilasciato dalla città – "1 TO". Per Licia è subito

Licia Mattioli, her back straight and her arm over the back of the chair next to her, speaks with the confidence of someone who has something important to tell you. "To my way of thinking, the entrepreneur is a heroic figure, or at least a modern version of the universal archetype, because he fights another kind of battle. Let me explain: he does not conquer territory, it's not Ithaca. He tries to leave his mark. I made my decision when I was just a girl, now let's see if I can manage to leave this everloving 'mark' or not." As she speaks, she sparkles.

Her words echo between the walls of this enormous room, completely white. It's so white it looks like they just finished painting it: small framed sketches and drawings of bracelets, necklaces and rings, who knows how ancient, are hung here and there on the walls.

"The plan, actually, was to take over my mother's accounting studio," Licia confesses. "Or, at least, that's what the family expected of me.

So I majored in Law." It was bread and jurisprudence for a while, but the nose for business had been there for awhile, and it was just a matter of the right opportunity arising. In '95, while Licia was trying to balance her life between textbooks and working in her mother Flavia's offices, her father was looking for a business to develop in order to ensure some retirement income and, between a yogurt producer and an adhesives company, he struck gold: the Antica Ditta Marchisio, historically associated with the goldsmith's art in Turin and holder of the first official stamp issued by the city

amore, come si suol dire. Suo padre rileva parte dell'azienda e manda lei in avanscoperta, affiancandola all'amministratore delegato. I primi anni sono quelli della meraviglia per un mestiere nuovo e straordinario, fatto di disegno, progettazione e, come dice lei, tanta mano. «Una volta l'artigiano prendeva i fili d'oro, li tagliava, li torceva manualmente, con delicatezza, per dargli la giusta forma, e alla fine saldava. Ogni anellino di una collana, o di un bracciale, veniva fabbricato così, con pazienza, con cura», commenta Licia completamente assorta. «Come fai a non innamorarti quando vedi una roba del genere? Ho capito subito che quello sarebbe stato il mio lavoro, che quella sarebbe stata la mia impresa. Insomma, mentre ero già in azienda ho dato e passato l'esame di avvocato, ma la strada che volevo prendere ormai la vedevo, ed era un'altra». In barba alle scienze forensi.

Nel 2000, l'Antica Ditta Marchisio viene acquisita interamente dalla famiglia Mattioli che decide, su consiglio di una *buyer* americana (Mattioli is so *italian*...), di ribattezzarla col proprio nome e di metterla in mano a Licia e a suo padre. Quest'ultimo è tra i primi, in Italia, ad affiancare il metodo artigianale a quello industriale, un gesto coraggioso, spiega Licia, che ha rivoluzionato la produzione. «La nostra realtà assomiglia un po' a un diamante. Ci sono tante sfaccettature. Una delle più importanti è sicuramente questo mix tra artigianale e industriale: dove non arriva la mano, ecco che arriva la macchina e viceversa».

Non è semplice, all'inizio. Di batoste e schiaffi ne ha presi eccome, Licia, è tipico del mestiere dell'imprenditore, ma se c'è una cosa che ha capito è che la specialità dell'imprenditore è proprio incassare e restare in piedi. «E poi, diciamolo, magari hai un team fantastico e tutto il resto, ma dal punto di vista dell'impresa tu sei solo. Sei solo quando devi coprire gli ordini, sei solo con le tue idee, le tue ambizioni,

– “1 TO”. For Licia, it was love at first sight. Her father acquired part of the company and sent her to scout out the situation, as assistant to the Managing Director. The initial years were tinged with the wonder of a new and extraordinary profession, made up of drawing, designing and, as she says lots of ‘hands-on’ learning. “Back in the day, the craftsman would take the gold wire, cut it, twist it delicately, by hand, to give it the right shape, then solder it. Each link of a necklace, or of a bracelet, was made that way, patiently and with care,” says Licia, completely absorbed. “How can you fail to fall in love with something like that? I knew right away that it was the job for me, the company for me. So, anyway, while I was working in the company, I passed the bar exam, but I clearly saw the path I wanted to follow, and it wasn’t that.” So much for jurisprudence. In 2000, the Antica Ditta Marchisio was purchased entirely by the Mattioli family, who decided, on the advice of an American buyer (Mattioli is so Italian...) to give it their name and put in the hands of Licia and her father. Who is one of the first in Italy to combine artisanship and industrial processes: a bold bet, Licia explains, that revolutionized production. “Our company is like a diamond, in that it has many facets, and one of the most important is definitely this blend of industry and artisanship: what the hand can’t do the machine will, and vice-versa.” It wasn’t always easy, especially at the start. Licia had her fair share of cold showers, like any other novice businessperson, but she got the message: the important thing is to roll with the punches and stay on your feet. “And then, let’s be honest, you may have a fantastic crew and all that, but from a decision-making standpoint, you’re alone on the bridge. You’re alone when you have to fill your orders, alone with your ideas, your ambitions, alone when you have to make an impossible choice. You end up losing sleep,” she remembers, perhaps with a touch of nostalgia. “When I was younger I’d be motivated by speaking





sei solo quando devi prendere una decisione impossibile. Finisce che non ci dormi la notte», racconta, forse con un po' di nostalgia. «Da ragazza mi dava forza il confronto con altri giovani imprenditori, perché certe situazioni le hanno vissute tutti quei pazzi che, come me, si sono imbarcati in questo tipo di avventura». Anche oggi che Mattioli è leader nel settore non mancano le notti insonni, quelle dei pensieri più adrenalinici o cupi – fa parte del mestiere, e del gioco. Però ci sono anche le notti creative. Soprattutto in aereo, confessa Licia, dove nessuno la può disturbare. Non si è mai occupata personalmente di disegno o progettazione. Da sempre, però, lei fa un gesto delicato e cerebrale: lavorare per suggestioni. «Sono pessima nel disegno, lo ammetto». Ride. «Però quando si pensa alle persone che lavorano in azienda devi sempre pensare

with other young business people, because all the nut jobs who have set out on this kind of adventure, like me, run into similar situations." Even today, when Mattioli is a leader in its sector, sleepless nights are not unknown, as insistent thoughts or morose broodings keep her awake: it's part of the job, and of the game. But there are creative nights, too. Especially on planes, Licia confesses, where no one can reach her. She has never been personally responsible for design or planning. But she has always devoted much thought to it, leveraging on inspiration. "I'm very bad at drawing, I admit it." She laughs. "But when you think of the people who work at the company, you think of creative people, right? I give my team an idea, and then, together with designers and modelers we arrive at a prototype: from there on in it's easy," she says, removing an earring and laying it on the table.





a gente creativa, no? Io regalo al mio team un'idea, poi con designer e progettisti si arriva a realizzare il prototipo e via, il gioco è fatto», dice sfilandosi un orecchino per poggiarlo sul tavolo. «Questo si chiama Puzzle, per esempio». È una piastrina trapezoidale e coloratissima che, al centro, ha un buco attraversato da una monachella d'oro. Licia dice che la piastrina è in madreperla verniciata, sembra quasi un bottone, un bottone bellissimo. Poi apre la chiusurina d'oro, sfila la monachella dal buco, smonta l'orecchino pezzo per pezzo. «La monachella rimane nell'orecchio, ma basta cambiare la piastra e in un attimo hai cambiato look. Carino, no?», commenta soddisfatta. «La nostra è un'azienda che va un po' contro cultura dal punto di vista del prodotto. È pensata da una donna per le donne. Di solito tutti pensano al brilo come al regalo di un uomo. Qui non è così, a me piace produrre ciò che voglio indossare. Una donna come me, una che non va d'accordo con bauletti o valigie, con Puzzle si porta via venti orecchini diversi senza complicazioni o ingombri». Ecco, il gioiello italiano, moderno, versatile, femminile. Un gioiello componibile che riflette la personalità della donna in base all'occasione. Un oggetto che racchiude in sé l'anima di un'azienda nata da una donna che ha pagato il debito con il proprio destino. La stessa donna che ancora oggi sceglie di fare impresa e sfida a testa alta le difficoltà di un mondo globalizzato, veloce, competitivo, talvolta assurdo, e che ora, malgrado la solitudine, sta seduta qui, al centro di un'enorme stanza bianca, con le gambe accavallate e i suoi gioielli alle orecchie, pronta per continuare il suo viaggio eroico. Viene quasi da pensare che, se Licia Mattioli avesse addosso un'armatura al posto della blusa bianca e del tailleur blu, allora Puzzle sarebbe per forza la spada, la sua Excalibur, forgiata per lasciare il segno.

"This one is called Puzzle, for example." It's a brightly colored flat trapezoid with a central hole crossed by a gold hook, called monachella in Italian. Licia says the trapezoid flat is in varnished mother of pearl, it looks almost like a button, a splendid button. Then she opens the gold clasp, removes the monachella and disassembles the earring, piece by piece. "The monachella stays in your ear, but you can change the trapezoid base and you've got a different look. Cute, no?" she comments, not without some satisfaction. "Our company is marching to a different drummer in terms of product. It's created by a woman for other women. Everyone thinks of jewelry as a gift from a man. That's not the way we see it: we make what I'd like to wear. A woman like myself, who hates to pack and loves to travel light, buys Puzzle and she has twenty different earrings in one." Here it is, the Italian jewel, modern, versatile, feminine. A modular jewel that can be assembled to reflect the personality the occasion calls for. An object that contains the soul of a company born of a woman who has paid her dues. The same woman who is still determined to do business, who looks unafraid at the challenges of a globalized world, ever faster and more competitive, sometimes absurdly so, and who now, despite the solitude, is sitting here, in the middle of an enormous white room, with her legs crossed, ready to continue on her heroic quest. It occurs to one that if Licia Mattioli were wearing a suit of armor instead of that white blouse and blue tailleur, then Puzzle would be her sword, her Excalibur, forged to leave its mark.





07



Il peripatetico The wanderer

Sergio Tamborini
Amministratore delegato di Ratti S.p.A.
Guanzate (CO)



Al primo piano della Ratti c'è un bel via vai di gente. Tutte e sei le divisioni dell'azienda – donna, uomo, seta marina, studio progetti speciali, arredamento e settore lusso – lavorano affiatate, a pieno regime. Sono come api che ruotano attorno a un alveare: l'ufficio stile, dove trenta disegnatori sviluppano senza sosta le idee degli stilisti. C'è chi disegna a mano, chi disegna al *piccì*, chi cataloga, chi discute al telefono, chi discute faccia a faccia. E c'è anche Sergio Tamborini, in silenzio, seduto a una scrivania. Ha un biglietto da visita tra le dita, lo fa ticchettare sul tavolo. Un ritmo regolare e lento, come un metronomo. Siede buttato all'indietro sulla sedia, perché tanto il suo modo di stare composto è un altro, e

On the main floor of Ratti people are busily moving to and fro. All six of the company's divisions – women's, men's, marine silk, special projects, décor and luxury – work closely with each other, on all cylinders. They can seem like bees buzzing around their hive: the design office hums, with thirty people zealously developing the designers' ideas. Some draw by hand, some on a pc, some compile catalogues and others talk things over on the phone, or face to face. And then there is Sergio Tamborini, sitting at a desk in silence, slowly tapping a business card on the desktop in rhythm, like a metronome. He is leaning back in his chair, because that's his way of paying attention: staying in step. At one point, he nonchalantly flips the business card

consiste nell'andare a tempo. A un tratto lancia il biglietto da visita in mezzo al tavolo, come niente fosse. Raddrizza la schiena e sorride. «Sapete che cosa faccio io in azienda?», dice poi. «Io cammino, cammino tantissimo. I famosi diecimila passi giornalieri, quelli che servono per tenersi in forma, io li faccio tra gli uffici e la produzione. Camminare è il mio movimento chiave. Mi consente di osservare le cose in presa diretta. Sarebbe sciocco vederle soltanto attraverso uno spioncino, rinchiuso nel mio ufficio». Il suo ufficio è dietro l'angolo, in effetti, ma Sergio non sembra avere la minima intenzione di andarci. Dice che non c'è nulla di interessante, che preferisce restare

onto the middle of the table, straightens up and grins. "You know what I do at the office?" he says. "I walk. I walk all over the place. Those famous ten thousand steps you're supposed to take every day, to stay in shape? I take them between the office and the production areas. Walking is my favorite form of movement. It lets me observe things directly. It would be absurd to see them through a peephole, shut up in my office." It's true: his office is just around the corner, but Sergio shows no sign of going there. He says there's nothing of interest there, that he'd rather stay here and have a look around. "In the late seventies, this was a typical manufacturing company, concentrated on selling a product: its precious silk prints. Of course, even today,



li e guardarsi intorno. «Questa, fino agli anni Settanta, era un'azienda tipicamente manifatturiera, che si limitava a vendere un prodotto: la sua pregiata stampa su seta. Anche oggi fa profitto vendendo un prodotto, certo, ma in più ha dietro una struttura di servizio e di creatività particolarmente importante, che per certi versi ha preso il sopravvento. Nell'accezione più comune dell'azienda manifatturiera, per dire, tutta la gente che sta qui non sta lavorando: pensa, o parla. Sono i nostri creativi».

In pratica, al primo piano della Ratti ci sono le 200 persone che immaginano i disegni da stampare sulla seta, mentre nell'edificio accanto le altre 250 si occupano della stampa – gli operai. «Sì, poi li chiamano operai, però quelli che lavorano ai tavoli e stampano su seta sono un'altra cosa», dice Tamborini, «noi mettiamo a loro disposizione degli strumenti di lavoro comunitari e le tecnologie più adatte, ma di fatto sono veri e propri artigiani». Se qualcuno avesse fatto una fotografia dell'azienda trent'anni fa, probabilmente, a parità di numero, la suddivisione sarebbe stata diversa: ne avrebbe trovati 400 in fabbrica e solo 50 a occuparsi di disegni, progettazioni, catalogazioni o questioni commerciali. D'altronde le tecnologie di produzione sono cambiate, ed è cresciuto il numero di persone in quest'area, perché il cliente ha sempre più bisogno di specificità creative. «Fino alla metà

it's profitable to sell a product, but the structure behind it, the services and creativity, are particularly important, and in many ways have become the primary thrust. In a normal manufacturing company, you'd say that everyone in here isn't working: they're thinking, or talking to each other. They're our creatives."

In fact, the main floor at Ratti is occupied by the 200 people who conceive the designs to be printed on silk, while the building next door houses the other 250, who are responsible for the printing – the workers. "Yes, that's what we call them – workers – but those who work at the tables, printing on silk, are more than that," says Tamborini. "We provide them with the necessary tools and the latest technologies, but in fact they are true artisans." If someone had analyzed the company thirty years ago, probably, holding the total number constant, the split would have been different: 400 in production and just 50 working on design, planning, cataloguing and commercial aspects. Because production technologies have changed, and the number of people on the creative side has increased, because our clients increasingly need their input. "Until the mid-seventies, companies like Ratti could afford to say, 'My product is special and you have to pay my price to get it'. Then they would sell it to three different clients, maybe with some minor design changes, but the product was basically the same. Today, things are completely different. Manufacturing companies like this one have



Ma da quando brand e retailer sono diventati i dominatori incontrastati del mercato, questa tendenza si è invertita completamente. «Oggi un brand può volere lo stesso disegno su pelle stampata, sull'accessorio, sul capospalla, sul capo leggero e su quello pesante. Se ci pensate, è una complicazione incredibile per l'industria. Ai tempi d'oro del Cavalier Ratti, in questa fabbrica, tra estate e inverno, entravano 50 fondi, 50 tipi di tessuto. Oggi ne entrano 1200 – anche perché ci sono nuove collezioni per ogni mese, altro che stagione! L'operaio si trova a gestire una complessità enorme. E con gli anni è stato necessario cambiare passo». Parla con disinvoltura e chiarezza, Tamborini. Sembra di assistere a una lezione di storia. E non ci si potrebbe aspettare altro da qualcuno che lavora a questi livelli da oltre trent'anni, e che conosce la storia di questi mercati meglio

between summer and winter, 50 bases, 50 kinds of textiles. Today we get about 1200 – because new collections come out every month, not every season! Our workers have to handle enormous complexity. And with the passing of the years, we've had to adapt to a change of pace." Tamborini speaks clearly and easily. It's like listening to a history lesson. And that's only natural for someone who's been working at this level for more than thirty years, and who knows the history of these markets like the back of his hand. In fact, Ratti, founded in 1945 by Cavaliere Antonio Ratti, has passed through all the stages of the sector. And if it has managed to stay afloat, and become more solid over time, staying in step with the changing times and markets, it is thanks to its capacity to offer its clients a very high level of creativity. It's the fruit of its professionals, its history and its company culture.

degli anni Settanta, le aziende come la Ratti avevano il potere di dire: "Il mio prodotto è bello e te lo vendo al prezzo che dico io". Poi lo vendevano a tre clienti diversi, magari con qualche modifica nel disegno, ma il prodotto era sempre lo stesso. Ecco, oggi è tutto il contrario. Le aziende manifatturiere come questa hanno dovuto sottostare al diktat del cambiamento in cui vige la legge del brand: il cliente vuole un prodotto esclusivo, non vuole correre il rischio che in una distribuzione diversa, o in un altro mercato, ci sia qualcuno con il suo stesso disegno. E per lo stampatore, il meccanismo di produzione si è complicato di molto». Il vantaggio dello stampatore, un tempo, era quello di usare pochi fondi. In pratica si trattava di stampare su una piccola varietà di tessuti.

had to adjust to the new rules, where the brand is king: our clients want an exclusive product, to eliminate the possibility that in a different distribution network, or in another market, someone else will be offering the same design. And for printers, the production process has become far more complex." Back in the day, the printer had the advantage of using just a few bases. They could print on a small number of different textiles. But since brands and retailers wrested control of the market, the trend has been completely reversed. "Today, a brand can demand the same design printed on leather, on accessories, on outerwear and lightweight or heavier apparel. If you think about it, this calls for an incredible effort on the part of producers. In the good old days of Cavalier Ratti, this factory would receive,



delle sue tasche. Effettivamente la Ratti, fondata nel 1945 dal Cavaliere Antonio Ratti, ha vissuto tutte le ere del settore. E se è sopravvissuta, se è riuscita a consolidarsi negli anni, dimostrando di saper stare al passo coi tempi e coi mercati, è proprio grazie alla sua capacità di offrire ai clienti una creatività di altissimo livello. È qualcosa che parte dai professionisti, dalla cultura e dal retaggio dell'azienda.

«Il Made in Italy regge se noi siamo in grado di fare le cose che gli altri non sanno fare. Farle così bene corrisponde ad avere un livello di creatività, capacità esecutiva, capacità di servizio e frammentazione rispetto alle esigenze di mercato che gli altri non riescono ad avere. Il nostro supporto creativo è estremamente significativo per i clienti. È un elemento storico indiscutibile». E se la ricchezza della Ratti risiede nella sua fame di creatività, è anche vero che la creatività della ditta ha molto di cui sfamarsi. L'azienda, infatti, ha a disposizione un archivio storico di tessuti che conta oltre 600mila capi, un patrimonio inestimabile da cui trarre ispirazione per ogni nuova collezione da proporre ai clienti. «È una parte speciale di noi. Il Cavalier Ratti, mecenate e imprenditore illuminato, ha avuto l'occhio di acquistare archivi appartenenti anche ad altre imprese. Quindi il reparto creativo può avere costantemente a disposizione una panoramica sul mondo della moda e dell'arredamento degli ultimi settant'anni, un repertorio talmente ampio

"Made in Italy succeeds if we are able to do things that others cannot do. Doing them exceptionally well means maintaining a level of creativity, execution, service and fragmentation to match market demands that others are simply not up to. Our creative support is very important to our clients. It's an indisputable historical element."

And if Ratti capitalizes on its thirst for creativity, it's also true that the company has lots of water in its reservoir. In fact, the company's textile archives contain more than 600 thousand items, an incredible legacy from which to draw creative inspiration for each new collection offered. "It's a special part of us. Cavalier Ratti, a patron of the arts and an enlightened entrepreneur, was astute enough to acquire the archives of other companies as well."

That means our creative department has at its disposal a full range of fashion and décor proposals from the past seventy years: this incredibly ample assortment serves as the point of departure for any creative endeavor."

When you see the space itself, it's hard to believe. There are silks and textiles everywhere, stacked and hung from huge shelves, giving the impression of a gigantic candy store. You suspect that mirrors must have been hung on the end walls, to make the room seem twice as big, but that isn't the case: it's simply enormous. "All in all, it's an odd company, our Ratti," continues Tamborini, rubbing his eyes and checking his wristwatch. "It's not an art gallery, but we have 20





da essere il vero punto di partenza per qualsiasi pensiero creativo». A vederlo non sembra vero. Ci sono sete e tessuti dappertutto, appesi lungo enormi scaffalature: assomiglia a un grande negozio di caramelle colorate. Viene quasi spontaneo pensare che alle pareti siano stati appesi degli specchi che fanno sembrare la stanza due volte più grande, eppure non è così: semplicemente non finisce mai. «E poi è un'azienda strana, la Ratti», continua Tamborini, si stropiccia gli occhi e controlla l'orologio al polso. «Non è una pinacoteca, ma qui dentro si trovano 20mila quadri – ovvero 20mila disegni da stampare sulla seta –, non è uno studio, ma nelle cassettiere tutto intorno sono stipati oltre un milione di disegni, non è un colorificio, eppure è pieno di vernici».

Poi Tamborini si sfilta gli occhiali, controlla l'orologio di nuovo, e lo dice, senza pensarci troppo: «La mia carriera è quasi arrivata alla fine. Non fraintendetemi, io sono del 1959, non sono vecchio. Però non lasciare spazio alle nuove generazioni mi pare assurdo, soprattutto oggi che il mondo gira veloce. Io sono stato molto preso dal lavoro per tutta la vita. Ma adesso è giusto rallentare. Ho richiesto l'incarico operativo in Ratti, specificando di non volerne altri dalla Marzotto – il gruppo di cui sono stato amministratore delegato dal 2007 al 2018. Quindi il mio futuro lo vedo brillantemente pieno di tempo libero. Perché forse è l'unica vera ricchezza che abbiamo, il tempo. E quindi, prima o poi, bisogna pure prenderselo e passare la palla, giusto?».

Poi si alza, sistema la giacca, mette di nuovo gli occhiali in cima al naso. «Ora devo andare a camminare, se permettete», dice infine. Eccolo che si allontana, l'amministratore delegato peripatetico. Cammina piano. Un ragazzo sulla trentina lo vede e gli si affianca per fare una domanda. Tamborini risponde bisbigliando qualcosa nel suo orecchio. Poi ride, e continua per la sua strada.

thousand paintings – or 20 thousand drawings to be printed on silk – not a studio, but in all those file cabinets there are more than a million sketches, not a paint shop, though it's full of pigments.”

Then Tamborini takes off his glasses, checks his watch again and says, nonchalantly, “My career has almost run its course. Don’t misunderstand, I was born in 1959, I’m not an old man. But it seems absurd not to make room for the new generation, given the speed at which the world turns today. I’ve worked hard all my life, but now the time has come to slow down a bit. I asked for the operative post at Ratti, making it clear that I wanted no other responsibilities from Marzotto – the group for which I was Managing Director from 2007 to 2018. So I see my future as brilliantly resplendent with free time. Because time is perhaps the only real wealth we have. And so, sooner or later, you have to take some, and pass the baton to the next guy, right?” Then he gets up, straightens his jacket and puts his glasses back on. “Now I’ve got to take a walk, if you don’t mind,” he finally says.

There he goes, the wandering managing director. He walks slowly. A young employee, in his thirties, falls into step and asks him a question. Tamborini whispers an answer in his ear. Then he laughs, and keeps on going.

A photograph of two men standing in a textile factory. The man on the left is younger, with dark hair, wearing a blue suit jacket over a light blue shirt. The man on the right is older, with grey hair, wearing a dark grey suit jacket over a white shirt. They are both smiling. In the background, there are large spools of white thread and industrial machinery.

Il filo nascosto

The hidden thread

Massimo Marchi
Ceo Marchi & Fildi S.p.A.
Biella (BI)

08

Se Marchi & Fildi non è la solita azienda biellese, le ragioni sono almeno due.

«Per prima cosa», racconta Massimo, «noi non ci occupiamo di tessuti: noi veniamo prima, siamo a monte, ci concentriamo prevalentemente sulla filatura. Prendiamo le fibre, le pettiniamo, le torciamo, a volte le tingiamo, e arriviamo a creare il filo». E poi cos'altro? «E poi siamo giovani, non abbiamo un passato centenario alle spalle: mio padre ha fondato l'azienda nel 1969, esattamente cinquant'anni fa. All'epoca era una piccolissima filatura, ci sentivamo quasi gli ultimi arrivati su un territorio che da sempre fa dei suoi tessuti un motivo di vanto».

Sembra la classica storia dell'Italia tra gli anni Sessanta e Settanta: c'è una persona che ha fiuto e talento e così decide di lanciarsi, di tentare l'avventura, di crescere, rimboccarsi le maniche e diventare un imprenditore. Da quel momento in avanti il desiderio di sperimentare e la volontà di crescere non abbandoneranno mai l'azienda.

«Purtroppo mio padre è morto giovane, a cinquantotto anni, e io – che sono figlio unico – mi sono trovato a dover prendere in mano

There are at least two reasons why Marchi & Fildi is not your typical Biella company.

"First," says Massimo, "we do not deal with textiles: we come before that, we are upstream, and we concentrate mostly on yarns. We take the fibers, comb them, twist them, sometimes dye them, and finally make yarn." And what else? "We're a young company, we don't have a centuries-old history behind us: my father founded the company in 1969, exactly fifty years ago. At that time it was just a tiny yarn mill, and we felt like the new kid on the block, in a neighborhood that had always been proud of its textile manufacturing prowess."

It's the classic example of Italian entrepreneurship in the sixties and seventies: an individual with talent and farsightedness decides to take a chance, expand, rolls up his sleeves and gets down to business. From that moment on, the willingness to experiment and the determination to grow have been an integral part of the company. Always.

"Lamentably, my father died young, at fifty eight, and I – his only child – was obliged to take over the business. It was traumatic, because

l'attività. È stato traumatico, tutto era successo in così poco tempo: in soli sei mesi la mia vita era cambiata completamente. Ero solo, non avevo nemmeno finito l'università, mi mancava un esame – a dir la verità mi manca ancora. Per fortuna a darmi una mano c'era mia madre». Sembrava una sfida impossibile: i collaboratori, i dipendenti e il futuro dell'azienda da una parte, la competizione nel settore dall'altra. «Eppure ce l'abbiamo fatta. Abbiamo intuito come andare avanti sfruttando quello che eravamo e quello che sapevamo fare: siamo nati come filatura e siamo rimasti una filatura, ma poco a poco abbiamo ampliato il nostro raggio d'azione. Molti pensano che il mondo del tessile sia vecchio, superato, ma non si rendono conto delle mille sfaccettature che ha. Per esempio, nessuno direbbe che in un telefonino c'è del materiale tessile, eppure c'è, così come negli aerei, sui treni, in casa. Il tessuto non è soltanto abbigliamento, anzi. Ed è per questo che, senza dimenticare la moda vera e propria, abbiamo deciso di buttarci nel tessile tecnico». È una vera e propria avventura, ma affrontata con coscienza. «Abbiamo fatto una scelta:

everything happened so suddenly: in just six months my life was completely upended. I was alone, I hadn't even finished my studies: I was one course short of my degree, and to tell the truth, I still am. Fortunately, my mother gave me a hand." It seemed too much to handle: the collaborators, the employees and the future of the company on one hand, our competitors in the sector on the other.

"But we made it. We understood that to keep growing we had to rely on who we were and what we knew how to do: we started out as a yarn mill and that's what we are today, but little by little we expanded our range. Many believe that the textile sector is old, saturated, but that's because they don't know how multifaceted it is. For example, you wouldn't think there are textiles in cell phones, but there are, just as there are textiles in airplanes, trains and home furnishings. Textiles are not just in apparel. The opposite is true, and so, without neglecting fashion per se, we decided to branch out into technical textiles." It has been a genuine adventure, though anything but reckless. "We made a conscious choice: we invested – though initially





abbiamo investito – all’inizio sembrava tutto meno che vantaggioso – in un centro di ricerca e sviluppo in collaborazione con i nostri clienti e con le università, qui nel biellese. Servono competenze molto specifiche per sviluppare un prodotto così, che non sia solo bello, ma possa resistere alle alte temperature o alla corrente elettrica, oppure alle fiamme...».

Ma non basta, perché il desiderio di crescere è ancora vivo: e Massimo vuole superare i confini. «Qui in Italia si nasce in un certo modo: abbiamo una nostra immagine, dei prodotti di eccellenza, una sensibilità più spiccata del normale; ma nel tempo noi abbiamo capito che, per espandersi in nuovi paesi, bisogna essere fisicamente presenti lì, e vale la pena di andarci. E così siamo partiti per il Brasile, la Turchia, la Germania. Ma essere lì come azienda italiana non basta: si deve saper collaborare con le persone del posto. Imparare a fare squadra nonostante le differenze può essere decisivo. Sembra un’ovvietà, ma un brasiliano specializzato nel tessile non ragiona come un tedesco del suo stesso settore: i punti di vista sono molto diversi. Non si può imporre una visione unica, non si può pensare di colonizzare. Al contrario, il nostro compito è capire come costruire una sinergia, come usare i punti di forza di tutti senza stravolgere le abitudini di ciascuno». Adesso Massimo sorride: «C’è da dire che in questo siamo abbastanza avvantaggiati: come italiani siamo a metà tra i brasiliani e i tedeschi». Poi ritorna serio, perché il discorso gli sta davvero a cuore: «È importante sapersi relazionare con le persone: sono le persone che fanno un’azienda, le danno energia, la fanno funzionare. Bisogna mettere le persone al centro di tutto, e questo centro ovviamente non è solo un luogo fisico: certo, il nostro quartier generale è qui – l’azienda è stata fondata a cinquecento metri da dove ci troviamo adesso –, ma il principio è valido ovunque decidiamo di andare». Qui ci sono la

it seemed disadvantageous – in a research and development center, partnering with our clients and universities in the Biella area. Very specific skills are needed to develop this type of product, which must not only be attractive, but heat resistant, non-conducting, flame resistant...”

But we cannot rest on our laurels: our desire to grow is still driving us to exceed our limits. “In Italy we rely on certain factors: we have an image, excellent products, a sharper sensibility than most; but with the passing of time we have understood that in order to expand in other countries, you have to have a physical presence there, and it is well worthwhile to pick up and actually go there. And so we branched out into Brazil, Turkey and Germany. But just going there as an Italian company is again not enough: you have to learn to work with the locals, because forming a team despite the differences between you can be decisive. It may seem obvious, but a Brazilian textile entrepreneur thinks differently from a German in the same sector: their points of view are quite dissimilar. You cannot insist on a single approach, you cannot colonize. On the contrary, our task is to understand how to create synergies, how to exploit everyone’s strengths without revolutionizing the way everyone is used to doing things.” Massimo smiles: “I have to admit that as Italians, we have an advantage: we are halfway between Brazilians and Germans.” Then he gets serious again, because the issue is truly important to him: “It’s critical to be able to relate to people: it’s people who make up a company, give it energy and drive, make it work. You have to put people at the center of it all, and this center is certainly not merely a physical locus: of course, our headquarters are here – the company was founded five hundred meters from where we’re sitting – but the principle holds wherever we decide to operate.” This is where the brain and the beating heart are, but the energy flows outward, along a thousand threads, in every direction. It’s the energy and passion of those



testa e il cuore pulsante, ma l'energia si dirama, come in tanti fili, in qualsiasi direzione. E questa energia è la passione di chi lavora.

«Senza passione non si va da nessuna parte, e la passione non c'entra niente con l'età. Ogni caso è una storia a sé. Abbiamo collaboratori che lavorano con noi praticamente da sempre, magari avevano il nonno che lavorava in filatura e il padre in tessitura; altri invece sono con noi da tre o quattro anni e prima non avevano mai avuto alcun contatto con la tradizione tessile, però, appunto, hanno la passione. Basta questo. E non sto parlando solo della manodopera: anche tra i manager cerchiamo nuove energie, voci nuove che sappiano stare al passo con i tempi». Massimo pensa alla capacità di evolversi, di adattare il business al progresso tecnologico, ai nuovi canali di e-commerce, ma non solo. «Sappiamo benissimo che quello tessile è un settore con un impatto ambientale che può essere

who work.

"Without passion you won't get anywhere, and passion has nothing to do with age. Every case is a different story. Some of our collaborators have been with us practically forever: maybe their grandfather worked in the yarn mill and their father was a weaver. Others have only been with us for three or four years and had no previous experience in the textile industry; but they put passion into their work. And that is sufficient. And I'm not just talking about the workforce: even in management we look for fresh energy, new points of view that help us stay in step with the times." Massimo is referring to the ability to grow and adapt the business to technological advances, to the new e-commerce channels and more. "We are well aware that the textile industry has a potentially devastating environmental impact, and we're trying to do our part, to adopt measures that may seem obvious, but actually aren't, like using solar power and LED lighting.



devastante e per questo cerchiamo di fare la nostra parte, a incominciare dai cambiamenti che sembrano ovvi – ma che forse non lo sono – come l'uso del fotovoltaico e delle lampade a led. E poi ci sono delle cose più grandi che si possono fare. Per tingere i nostri filati, ad esempio, abbiamo investito in un impianto che consuma il 55% di acqua in meno rispetto al normale». Come si diceva, realizzare un prodotto bello non basta: ci devono essere le competenze tecniche, la ricerca, e poi

And then there are more significant things we can do. For example, to dye our yarns, we've invested in a system that uses 55% less water than the standard ones." As we said before, making a beautiful product isn't enough: you need technical competence, research and the awareness that you can even do something useful for other people and for the planet. For Massimo, environmental consciousness wasn't something that came to him at the last minute, nor the desire to follow a trend: it's one of the

la consapevolezza che si può persino fare qualcosa di utile per gli altri e per il Pianeta. Per Massimo occuparsi di ambiente non è stata un'epifania dell'ultimo minuto, né l'istinto di seguire un trend: fa parte delle motivazioni che lo muovono da dentro, dal profondo. «Abbiamo iniziato vent'anni fa con una linea – che si chiama *ecotec* – di filati ecosostenibili. Usiamo prodotti riciclati, partiamo da materiali in fibra e li ritrasformiamo per creare nuovi fili. Il nostro obiettivo, quando abbiamo iniziato, era riuscire a ottenere la stessa qualità dei materiali vergini, ma con un impatto minimo. Per molto tempo è sembrato che il riciclo non interessasse a nessuno. Eravamo dei precursori, in perdita per di più, perché il mercato non era ancora pronto a progetti come questo». Poi, per fortuna, qualcosa è cambiato. «Negli ultimi quattro anni sembra che ci siamo tutti accorti della responsabilità che abbiamo verso il nostro pianeta. Finalmente. La sostenibilità è una cosa seria, ora c'è un interesse concreto e noi, forse, abbiamo trovato una strada». Anzi, un filo, da seguire.

motivations he feels deeply, sincerely. "Twenty years ago we launched a line – named ecotec – of eco-sustainable yarns. We use recycled materials, fibers that we transform into new yarns. When we started out, our goal was to achieve the same quality as with virgin materials, but with a minimal impact. For a long time, it seemed that recycling didn't interest anyone. We were pioneers, and at a loss, because the market wasn't ready for this type of project." Then, fortunately, things changed. "In the past four years, it seems that everyone has become aware of the responsibility we have towards our planet. Finally. Sustainability is a serious matter: now there is concrete interest, and we may have found a way."
Or, actually, a thread to follow.



09

Climatic wearing Climatic wearing

Luca Sburlati
CEO Pattern S.r.l.
Settimo Torinese (TO)



«Sì, ho una passione. La fotografia. Da sempre, fin da ragazzino. Sono del Settanta: a metà degli anni Ottanta giravo l'Europa in Interrail e non vedevo l'ora di tornare a casa per sviluppare i negativi nella mia piccola camera oscura, e stamparli». È il secondo giorno di primavera e, a Collegno – poco fuori Torino, direzione Val Susa – il sole inonda i corridoi degli uffici. Attraverso le grandi vetrate si vedono le montagne in lontananza. Parla con precisione Luca, e quando risponde a una domanda va dritto al punto. In un certo senso, spiega, questo è lo stesso gesto che si fa qui, il gesto fondativo di Pattern: mettere a fuoco un'idea, e svilupparla in un progetto.

«Il modellista non sa di essere un ingegnere, ma di fatto lo è. Siamo gli ingegneri dello stilista». In pratica significa che i grandi marchi della moda mondiale, stilisti e uffici di stile, si rivolgono a loro per tradurre l'idea di un capo in un oggetto vero e proprio, da due a tre dimensioni. «Abbiamo persino ricevuto dei disegni fatti su fazzoletti o tovaglioli del bar. Una volta me n'è arrivato uno talmente illeggibile che l'ho rimandato indietro. Non sto scherzando!». Poi,

"Yes, I have a passion. Photography. Ever since I was a kid. I was born in 1970: in the mid-eighties I used to tour Europe by Interrail, and I couldn't wait to go home to develop the negatives and print them in my little darkroom." It's the second day of spring and, in Collegno - just outside of Turin, towards Val Susa - the sunlight inundates the halls of the office building. Through the large windows you can see mountains in the distance. Luca speaks carefully, and when he answers a question he goes straight to the point. In a way, he explains, this is the same gesture that is done here, the founding gesture of Pattern: visualize an idea, and develop it into a project.

"The pattern maker doesn't know he's an engineer, although he is. We are the designers' engineers." It basically means that the big international fashion brands, designers and style offices, turn to them to transform the idea of a garment into a real object, in two or three dimensions. "We have even received drawings made on tissues or bar napkins. Once I got one that was so illegible I sent it back. No kidding!" Afterwards, the engineers and the designer get together to talk about the sketch. They talk it over until they know exactly what it



gli ingegneri e lo stilista si ritrovano insieme per parlare dello schizzo. Ne discutono finché non hanno perfettamente chiaro che cosa deve diventare, poi disegnano il prototipo. Per farlo esistono sistemi di progettazione CAD sempre più evoluti, ma insieme c'è la tradizione millenaria del cartamodello. «Un doppio motore, analogico e digitale. Se fai certi passaggi in maniera analogica vedi alcune cose che altrimenti ti perderesti. Io la penso così, per questo mi piace di più leggere i libri di carta». In effetti qui la materia si sente viva e presente, la stoffa si tocca e si respira – quando ne parla, Luca si illumina – ed è tutto Made in Italy, sono tessuti in cui i cinque sensi si magnificano

must become and then they design the prototype. There are more and more advanced CAD design systems to accomplish this, but there is always the millenary tradition of paper patterns. "A dual engine, one analog and the other digital. If you work with the analogical in certain phases, you notice some things that you would otherwise miss. That's how I feel about it, anyway, and that's why I prefer to read paper books."

"Actually, here the material is clearly perceived and present: you touch fabric and it's all around you" - Luca lights up when he talks about it – "and it's all Made in Italy, they're fabrics in which the five senses exalt each other. Franco and Fulvio's offices are right there, next to the pattern-makers'

a vicenda. Gli uffici di Franco e Fulvio sono lì, accanto alla sala modelliste, tra pile di cartamodelli, Luca li ha conosciuti una decina di anni fa tramite un amico comune. «Francesco Martorella e Fulvio Botto sono considerati alcuni tra i tecnici dell'abbigliamento e della modellistica più bravi al mondo. Da ragazzi hanno avuto la fortuna di essere dentro una grande azienda che si trovava a Torino, il GFT e, a un certo punto, hanno deciso di mettersi in proprio e di fare consulenza modellistica». Luca si ricorda bene della prima volta che è entrato alla Pattern: ricorda di aver sentito distintamente che stava nascendo un'alchimia e che là, fra quelle mura, si trovava un enorme potenziale. «Ho capito che con tutta quell'energia si poteva fare davvero bene, ed è quello che abbiamo fatto in questi otto anni. Quando sono entrato eravamo a poco più di 10 milioni di fatturato. Io pensavo che nel giro di pochi anni potessimo arrivare a 20. Oggi siamo a 40. Cresciamo. Vogliamo diventare il polo di progettazione del lusso italiano. Non esiste ancora, quindi ci sono buone possibilità di costruirlo». Per 15 giovani apprendisti all'anno Pattern è anche una scuola, l'opportunità di imparare a fare un lavoro complicato, ben retribuito, ma soprattutto bellissimo. «Nella catena ognuno fa una piccolissima fase, ma noi non abbiamo gente in catena. Per esempio la sarta prototipista prende una scheda tecnica dove c'è il disegno, le arriva il tagliato e con

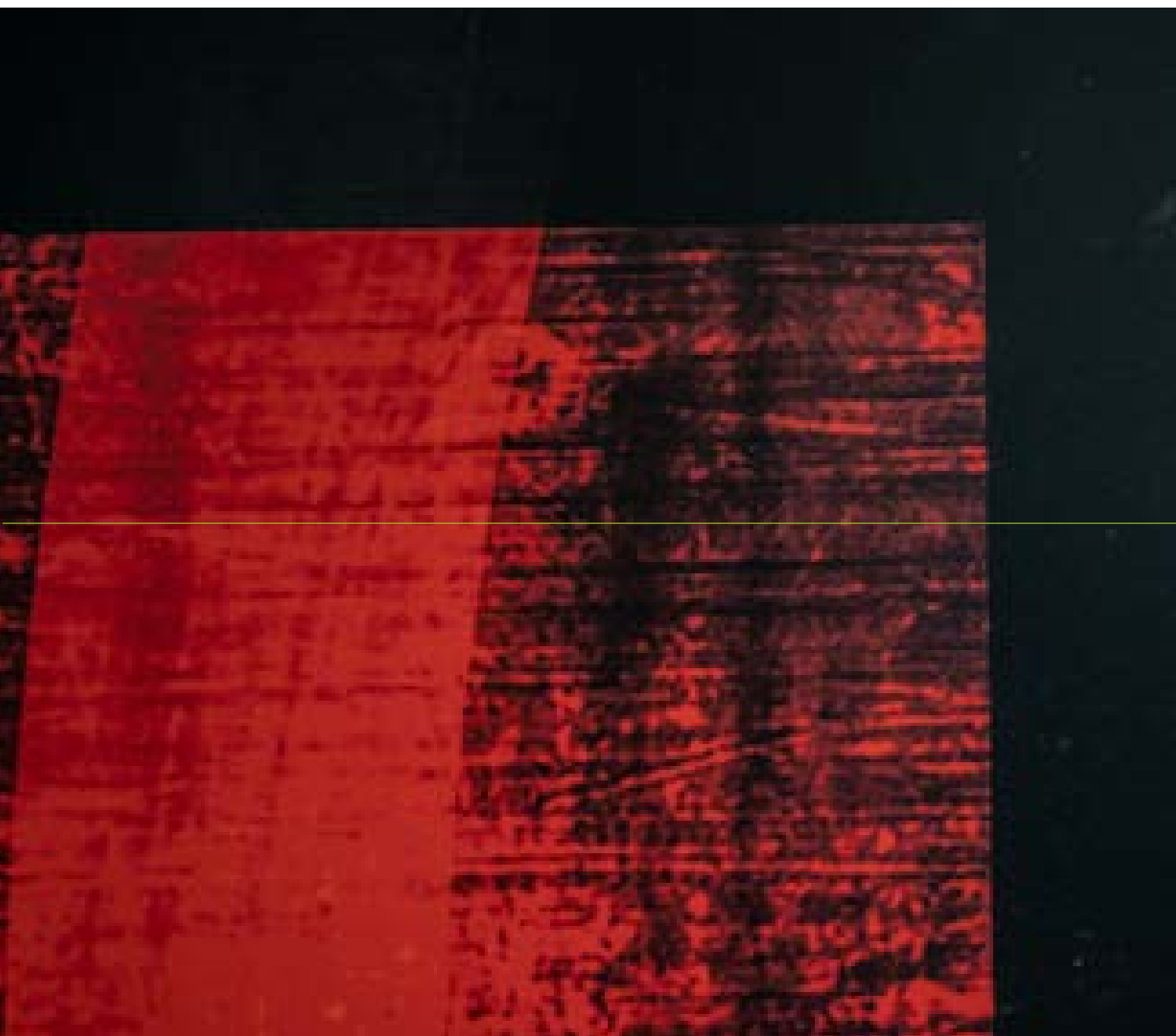
room, among stacks of cardboard patterns. Luca met them a decade ago through a mutual friend. "Francesco Martorella and Fulvio Botto are considered two of the best clothing and modeling technicians in the world. As young men they were lucky enough to work in a big company in Turin (GFT) and, at a certain point, they decided to set out on their own and became modeling consultants."

Luca remembers well the first time he entered Pattern: he distinctly recalls having heard that a magical alchemy was under way and that there, between those walls, lay enormous potential. "I realized that by channeling all that energy you could do really well, and that's what we've done over the past eight years. When I joined, we had a turnover of just over 10 million euro. I thought that within a few years we could reach 20. Today, we're at 40. We're growing. We want to become the Italian luxury design hub. There isn't one yet, so there is a good opportunity to create it."

Pattern is also a school for 15 young apprentices a year, it's the opportunity to learn how to do a complicated, well-paid, but above all beautiful job. "In a production chain, everyone is responsible for a very small link, but we don't have workers in a line. For example, the prototype tailor takes the technical specs card with the drawing, receives the cutouts and has to create the garment that will be worn in a fashion show, from a to z, with just those two things."

It is estimated that, over the next two years,







quelle due materie deve creare il capo da sfilata dall'inizio alla fine».

Nei prossimi due anni si calcola che 50.000 impiegati del reparto tessile andranno in pensione, ma dalle scuole professionali usciranno solo 5.000 ragazzi.

«Eppure ci sono grandi opportunità per il futuro, sia perché in Italia abbiamo leggi abbastanza toste sia perché controlliamo la filiera completa. Allora, se puntiamo in alto e ci crediamo, possiamo creare la filiera sostenibile della moda; diversamente, continueremo a raccontarcelo come fanno altri». Luca, Fulvio e Franco hanno un piano concreto: nei prossimi cinque anni, entro il 2023, vogliono diventare Carbon Neutral, cioè raggiungere un equilibrio perfetto tra emissioni ed energie *green* auto-prodotte. «In pratica significa che compriamo solo energia verde, andremo in auto-produzione, abbiamo cambiato tutti i led dell'azienda, abbiamo messo i sensori di passaggio, prenderemo solo auto ibride. Io ho quasi cinquant'anni, ma c'è qualcun altro che sarà su questo pianeta anche dopo di me». Mentre Luca parla di ambiente e di futuro, in corridoio compare, seguito dalla famiglia, il cane di Franco: è un akita fulvo e superbo, passa, si mette in mostra, sfilava via. «Noi abbiamo un piccolo marchio per guardare al futuro, si chiama *Esemplare*, che è già un bel nome». Tre anni fa il progetto *Esemplare* è nato con un solo capo, che a sua volta viene dal

50,000 employees in the textile sector will retire, but only 5,000 new graduates will come out of the professional schools.

"And yet, there are great opportunities for the future, both because we have fairly strict laws in Italy and because we control the entire supply chain. So, if we aim high enough and believe in ourselves, we can create a sustainable fashion supply chain; otherwise, it will all be just talk." Luca, Fulvio and Franco have a concrete plan: in the next few years, by 2023, they want to become Carbon Neutral. That is, they want to achieve a perfect balance between emissions and self-produced green energy. *"It basically means that we only buy green energy, we will go into self-production, we have changed all the LEDs in the company, we have installed motion detectors, we will only buy hybrid cars. I am almost fifty, but other people will be living on this planet after I'm gone."* While Luca talks about the environment and the future, Franco's dog appears in the hall, followed by his family: it's a ginger-furred, dignified-looking Akita. It parades on by. *"We have a small brand for the future, it's called Esemplare, which is already a beautiful name on its own."* Three years ago the *Esemplare* project was launched with only one item, coming, in turn, from the concept of circular economy. *It's a jacket made of fabrics derived from recovered plastic: the resulting thread is 100% recycled. From that thread they first made the fabric, then the padding and the lining. "Hardly anyone thought*



capsule, un'inaugurazione, o semplicemente perché non ci sono più le stagioni. È una rivoluzione del clima e della moda. Nel futuro Luca vede un trend di coscienza, saper ricercare la tracciabilità della filiera, capire che la sostenibilità diventa qualità del prodotto, imparare dai giovani la cura per l'ambiente e per il mondo là fuori. «Adoro andare in moto, tutta la mia anima è outdoor. Per lo sport, per la fotografia, e per l'outerwear, ciò che ti veste quando vai fuori. Il futuro è un outerwear di lusso che dà a un capo normalissimo, come un trench, qualcosa che è preso in prestito dall'alpinismo, per esempio, o dalla nautica. Uno sviluppo nuovo».

supply chain, understanding that sustainability contributes to product quality, learning to care for the environment and the world out there from young people. "I love riding my motorcycle, my whole soul is outdoors. For sports, for photography, and for outerwear, what you wear when you go out. The future is luxury outerwear, giving an ordinary garment, like a trench coat, something that is borrowed from mountaineering, for example, or from sailing. A new twist."

concetto di economia circolare. È una giacca fatta di tessuti ricavati dalla plastica rimpastata: il filo che ne risulta è al 100% riciclato. Da quel filo fabbricano il primo tessuto, il padding, quindi l'interno. «Pochissimi pensavano che potesse essere interessante: lo vedevano come un prodotto di nicchia. Invece è il nostro best seller e da lì abbiamo creato una piccola gamma di prodotti. Ci descrive bene perché ha un po' di tecnologia, grande sostenibilità, è fatto di tessuti italiani, ed è completamente Made in Europe». Sempre così, dal concetto all'oggetto, dall'idea al prototipo. Una volta c'erano due sfilate all'anno e due pre-collezioni, ora bisogna essere flessibili, rapidi, bisogna rispondere in fretta, perché c'è una

it would attract much interest: they thought of it as a niche product. Instead, it is our best seller and from it we have spun off a small range of products. It describes us well because it has a bit of technology, lots of sustainability, is made of Italian fabrics, and is completely Made in Europe." It's always like this: from concept to object, from idea to prototype. Once there were two fashion shows a year and two pre-collections, now you need to be flexible, fast, you have to respond quickly, because there is a capsule, an inauguration, or simply because there are no more seasons. It's a revolution of climate and fashion. In the future Luca sees increasing awareness, knowing how to search for traceability in the





10 Un po' come la NASA A bit like NASA

Roberto Grassi
CEO Alfredo Grassi S.p.A.
Lonate Pozzolo (VA)





Un aereo sfreccia nei cieli di Lonate Pozzolo. Vola basso, sta per atterrare. Sorvola gli uffici della sede di ricerca e sviluppo della Alfredo Grassi. «D'altronde Malpensa è dietro l'angolo», dice Roberto. «Passano più aerei qui sopra che automobili sulla strada là fuori, probabilmente». Dev'essere bella, vista dall'alto, la Alfredo Grassi: un'enorme struttura squadrata e liscia, un mattone bianco immerso nel verde. Forse molti dei passeggeri che la scrutano attraverso gli oblò degli aerei non lo sanno, ma è qui che nascono le divise tecniche dell'esercito, e non solo. «Difesa Militare, Forze dell'Ordine, Antincendio, Workwear di terza categoria e infine Protezione Balistica, quindi giubbotti antiproiettile. Produciamo abbigliamento tecnico coniugando tecnologia, processi e materiali altamente prestazionali». Lo spiega Roberto, quarta governance di un'azienda che è da sempre, rigorosamente, a gestione familiare. Tutto ha avuto inizio con suo nonno Alfredo, uno dei ragazzi del '99, uno di quelli che nel 1917 avevano esattamente 18 anni. Dopo i sei mesi passati al fronte, parte subito per la Francia, va a studiare all'Università tessile e, quando finalmente torna a casa, i suoi genitori – all'epoca proprietari di uno smercio di tessuti a Gallarate – lo accolgono con quattro telai da tessitura nuovi di zecca, pronti per essere messi in funzione. Così, nel 1925, nasce il Cotonificio Alfredo Grassi. «Una volta la ditta si occupava unicamente di tessitura. Più avanti, dopo la

A plane is speeding through the skies of Lonate Pozzolo. It's flying low, coming in for a landing. It's flying over the offices of Alfredo Grassi's Research and Development department. "After all, Malpensa is just around the corner," says Roberto. "More planes fly by here than cars driving on the road, probably." The Alfredo Grassi building must be beautiful, seen from above: a huge, smooth, square structure of white brick encircled by green. Many of the passengers who scrutinize it through the portholes of the planes probably don't know this, but it's here that technical military uniforms are born, and not only. "Military defense, law enforcement, firefighting, emergency rescue clothing and even ballistic protection, like bullet-proof vests. We produce technical apparel that combines technology, specialized processes and high performance materials." Roberto explains, the fourth in line at the helm of a company that has always been strictly family-run. It all started with his grandfather Alfredo, one of the '99 boys, one of those who were exactly 18 years old in 1917. After six months in the front lines, he immediately left for France, went to study at the Textile University and, when he finally returned home, his parents - at that time owners of a textile business in Gallarate - welcomed him with four looms: brand new weaving machines, ready to go. Thus, in 1925, the Cotonificio Alfredo Grassi was born. "Once the company dealt solely with weaving. Later on, after the Second World

Seconda guerra mondiale, a seguito della contestazione di un tessuto da parte di una formazione militare, mio nonno pensò bene di trasformare quel problema in una buona opportunità: acquistò qualche macchina per la cucitura e dalla partita fallata di tessuto ricavò divise per carcerati e militari. Dopo ne creò anche di specifiche per altri lavori».

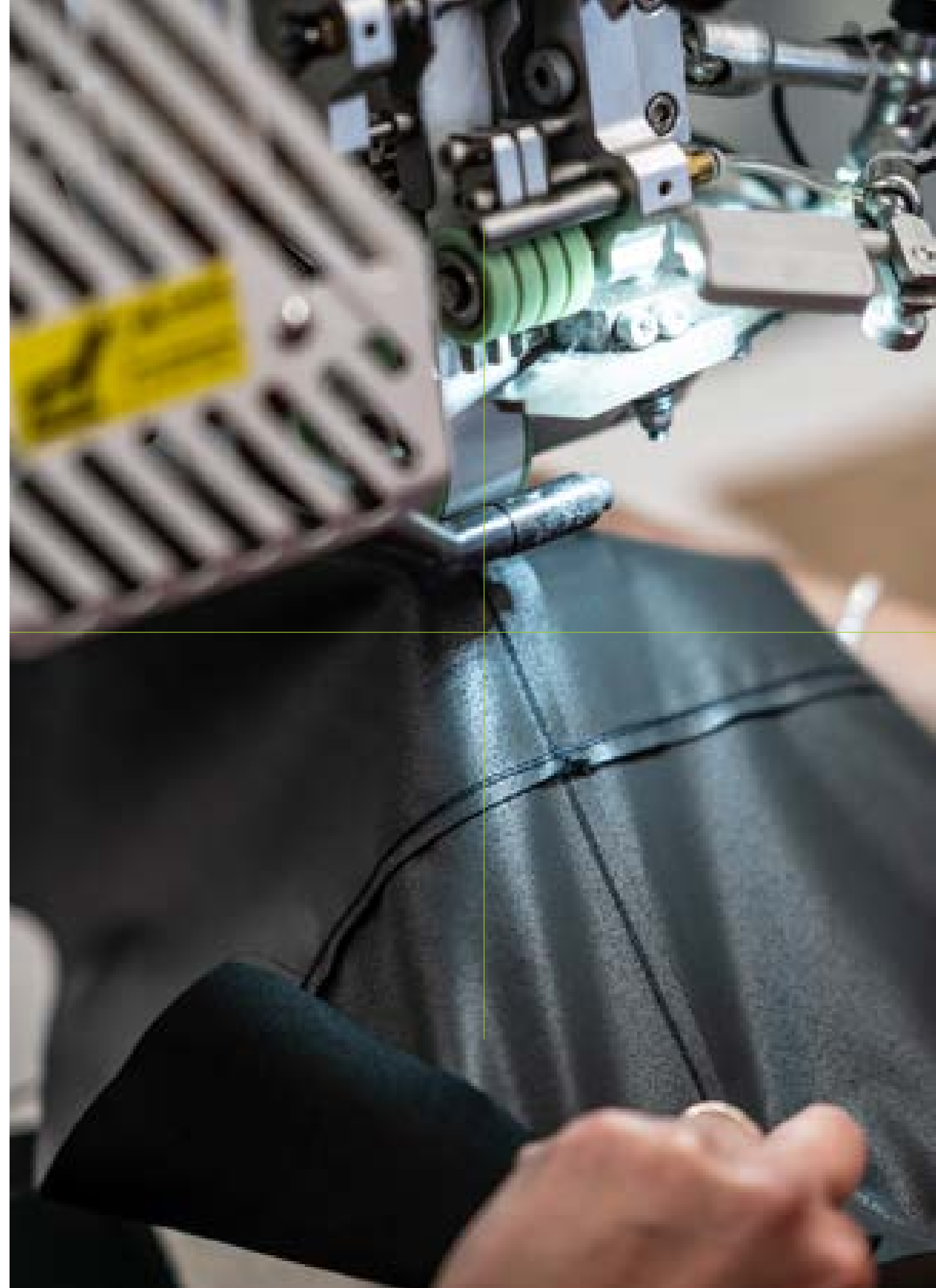
La ditta comincia così a muovere i suoi primi passi nel mondo dell'abbigliamento. Ma l'anno esatto in cui inizia a produrre capi più specificamente tecnici è il 1986. Da quel momento, ogni prodotto uscito dalla fabbrica è stato certificato secondo le regole e le normative europee di sicurezza. Della tradizione oggi è rimasto il giusto, quanto basta: nonostante l'azienda non sia più un cotonificio, il retaggio tessile di nonno Alfredo vive ancora.

«Tessiamo il Goretex, facciamo tessuti termici come il Nomex, il Kevlar o il Kermel – fibre altamente ignifughe. Partiamo dal filo, lo trasformiamo in tessuto, poi si va alla tintura, e infine al taglio e alla confezione. La filiera verticale del processo produttivo è questa. A dire il vero una parte della nostra produzione è anche dedicata al mondo dell'alta moda e dello sport. Ma rimaniamo comunque più legati – anche un po' gelosamente – al nostro *core business*: l'abbigliamento tecnico professionale». Lavorare con l'industria del fashion è importante, produce un doppio effetto di contaminazione, a specchio: dall'abbigliamento

War, following criticism of a specific fabric by a military arm, my grandfather decided to turn the problem into an opportunity: he bought some sewing machines and he made uniforms with the flawed fabric for prisoners and the military. He later created specific ones for other jobs as well.

The company thus began to take its first steps into the world of apparel. But the exact year in which it began to produce more specifically technical garments is 1986. Since then, every product that came out of the factory has been certified according to the European safety rules and regulations. Today, there is just the right measure of tradition left: although the company is no longer a cotton mill, the textile legacy of grandfather Alfredo lives on. "We weave Goretex, we make thermal fabrics like Nomex, Kevlar or Kermel - highly fireproof fibers. We start from the thread, turn it into fabric, and then we proceed to dye, cut and package it. This is the vertical chain of the production process. Of course, part of our production is also dedicated to the world of high fashion and sportswear. Nonetheless, we are still more connected - even a bit jealous of - our core business: professional technical clothing." Working with the fashion industry is important, it produces a double effect of cross-pollination, like a mirror: from technical clothing come innovations in terms of material, while fashion teaches us to spot new trends, the art of staying a step ahead and looking forward.

"In any case, we are a product oriented, not a





non può stare in mezzo a un incendio in giacca di velluto e guanti di lattice. Ecco perché il reparto scouting dell'azienda non sta mai fermo. Si muove di continuo tra i poli di ricerca e nelle filiere tessili per scovare – e scegliere con cura maniacale – i materiali più innovativi, quelli con i giusti requisiti di resistenza meccanica o di coibenza termica per garantire il massimo delle prestazioni con il più alto livello di comfort e leggerezza. In questi settori, racconta Roberto, è un piacere avere a che fare con degli interlocutori molto competenti, merceologi scafati, che aiutano a cogliere le giuste opportunità. «I nostri clienti sono sempre alla ricerca di innovazione di prodotto. Noi dobbiamo solo sapere di che cosa hanno bisogno». Una parola semplice, “bisogno”, una parola d'ordine, per la Alfredo Grassi. Di fatto è la necessità pratica del cliente a mettere in moto l'azienda. Come nel caso dell'impiego del grafene nel settore tessile, un materiale che vanta la resistenza meccanica del diamante e la flessibilità della plastica, tanto rivoluzionario che le sue applicazioni sono valse nel 2010 il premio Nobel per la fisica ad Andrej Gejm e

obsessive care - the most innovative materials, those with the right requirements of mechanical resistance or thermal insulation to guarantee maximum performance with the highest level of comfort and light weight. In these sectors, says Roberto, it is a pleasure to deal with highly competent interlocutors, experienced product specialists, who help you seize the right opportunities. “Our customers are always looking for product innovation. We just have to know what they need.”

A simple word, “need”, a keyword, for Alfredo Grassi. In fact, it's the customer's practical needs that set the company in motion. As in the case of the use of graphene in the textile sector, a material that can equal the mechanical resistance of diamonds and the flexibility of plastic. It's so revolutionary that its applications were awarded the Nobel prize for physics in 2010 to Andrej Gejm and Konstantin Novosëlov. “Graphene changes the whole concept behind thermal protection. Since it is a very good electrical conductor, with low resistance, it provides a more comfortable and technologically advanced solution than the traditional “onion”

tecnico arrivano le innovazioni in termini di materiale, mentre il fashion insegna a fiutare le nuove tendenze, l'arte di giocare d'anticipo e di guardare avanti. «In ogni caso, siamo un'azienda *product oriented*, non *market oriented*», Roberto parla con precisione clinica, sceglie ogni parola con la massima attenzione. «Ci occupiamo di prodotti antifiamma, antibalistici, ad alta visibilità o alta protezione, per dire. C'è un certo tipo di responsabilità nei confronti di chi li indossa, quindi non si può sbagliare. Bisogna concentrarsi particolarmente sulle materie impiegate per la realizzazione di questi capi, oltre che sulle tecnologie di prodotto e processo». D'altronde un pompiere

market oriented company,” Roberto speaks with clinical precision, choosing every word with the utmost care. “We deal with fireproof, anti-ballistic, high visibility or high protection products, to mention a few. There is a feeling of responsibility towards the people wearing them, so you can't make mistakes. We need to focus particularly on the materials used to produce these garments, as well as on product and process technologies.” After all, a firefighter can't stand in the middle of a fire in a velvet jacket and latex gloves. That's why the company never stops searching. It constantly moves among the research centers and in the textile supply chains to find - and choose with





Konstantin Novosëlov. «Col grafene si parla di cambiare il concetto di protezione termica. Essendo un materiale ad alta conduttività elettrica e a bassa resistibilità, rappresenta una soluzione più confortevole e tecnologicamente avanzata della tradizionale protezione “a cipolla”. Con delle spalmature o stampe di grafene sul tessuto – processo particolarmente avanzato, tra l’altro – il calore corporeo si diffonde su tutta la superficie del capo, tenendo al caldo, o più semplicemente in temperatura, chi lo indossa». Ci si aspetterebbe una sorta di armatura leggera, magari un rivestimento luccicante, o uno spesso strato di materia grigiastra e ruvida, eppure, applicato a una giacca per esempio, il grafene appare come una semplice tramatura a nido d’ape, impercettibile al tatto. Indossare un capo del genere è come avere una piccola stufetta addosso: una “pelle intelligente”. E l’innovazione non sta solo nei materiali impiegati, spiega Roberto. Tra i tanti capi prodotti dalla Grassi, Roberto nomina la “Smart Jacket”, un capo tecnologicamente avanzato in grado di monitorare – tramite sensori sensibilissimi – la posizione della squadra in azione oltre che i parametri vitali di ogni singolo vigile in corso d’intervento. «Sembra una semplice giacca da pompiere, ma non è così: è un esempio tangibile di come l’abbigliamento sia diventato vettore della tecnologia».

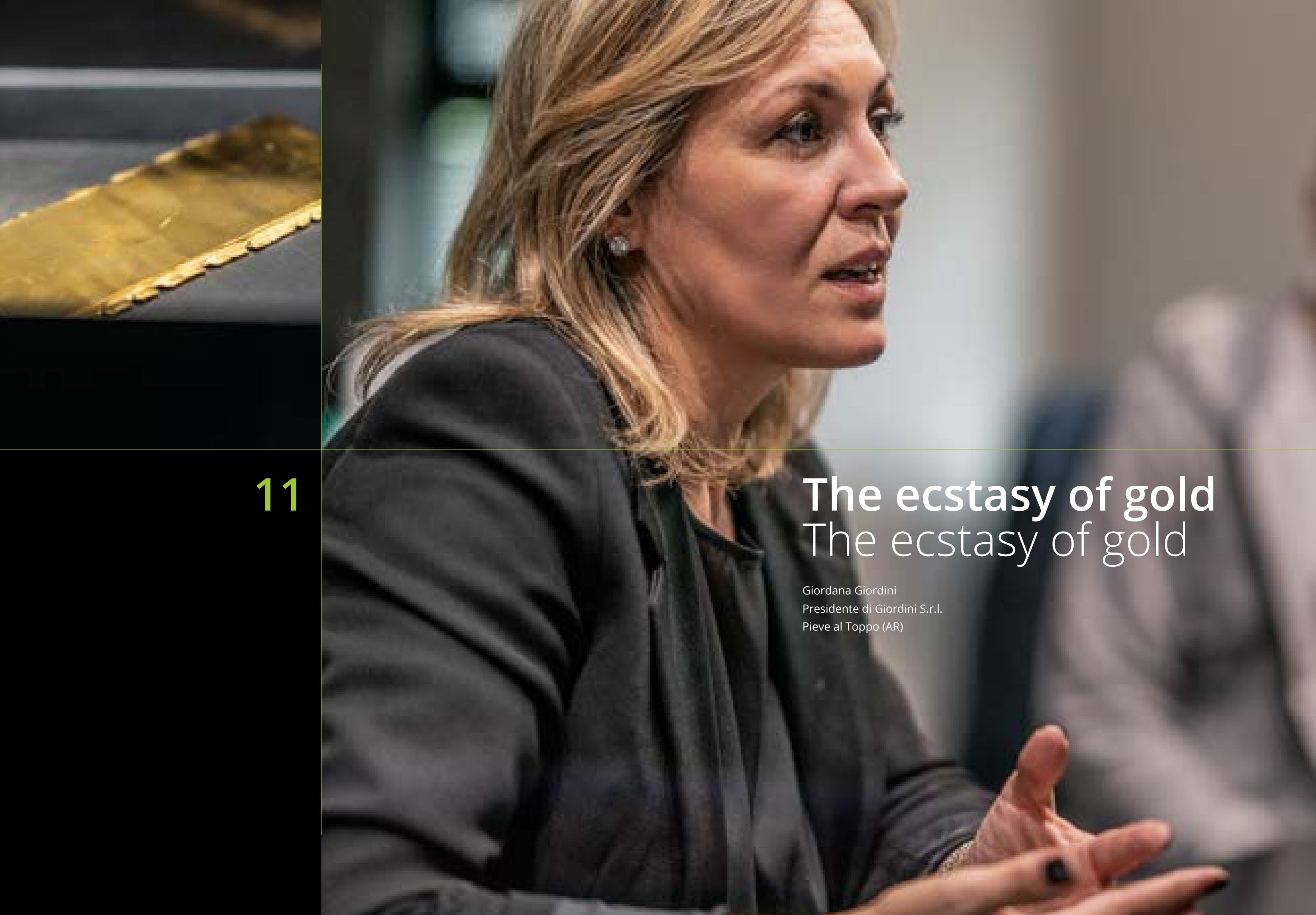
L’obiettivo è sempre e solo l’innovazione nel

layer protection. Whether it’s coated or with graphene prints on the fabric - a particularly advanced process, by the way - body heat spreads over the entire surface of the garment, keeping the wearer warm, or more simply maintaining the temperature.” You would expect a sort of light armor, perhaps a shiny shell, or a thick layer of gray and rough material, yet, applied to a jacket for example, graphene looks like a simple honeycomb weave, barely noticeable to the touch. Wearing such a garment is like having a small space heater on: an “intelligent skin”. And innovation isn’t limited to the materials, explains Roberto. Among the many garments produced by Grassi, Roberto mentions the “Smart Jacket”, a technologically advanced garment capable of monitoring - using highly sensitive sensors - the position of every member of the team in action, as well as the vital parameters of each individual. “It looks like a simple fireman’s jacket, but it’s not: it’s a tangible example of how clothing has become a carrier of technology.” The permanent and only goal is innovation in the sector, but Roberto and his team know well that if you don’t pay special attention to the environment you can’t talk about innovation. In fact, multiple times they have abandoned new projects precisely because they did not have an added value from an environmental point of view. “The engineering of our garments is made with a series of fabrics, accessories and materials that at the end of the product’s life can be entirely bio-

settore, ma Roberto e il suo team sanno bene che se non si ha un occhio di riguardo per l'ambiente non si può parlare d'innovazione. Più volte è capitato, infatti, che abbiano abbandonato nuovi progetti proprio perché non presentavano un valore aggiunto dal punto di vista ambientale. «L'ingegnerizzazione dei nostri capi è fatta con una serie di tessuti, accessori e materiali che a fine vita del prodotto possono essere interamente biocompostati. Tornano materia prima che può essere riutilizzata ancora, anche in altri settori». Insomma, la Alfredo Grassi è un po' come la NASA dei vestiti. Si è calata nel mondo della tessitura in maniera tecnica e specializzata, e con le sue applicazioni punta dritto alla Luna. E proprio ora che un altro aereo sta passando sopra allo stabilimento Grassi, Roberto si lascia un po' andare. «Magari tra qualche anno vedremo volare delle navicelle spaziali al posto degli aerei. A proposito, ve li ricordate i vecchi film di *Star Trek*? Voglio dire: hanno tutti le loro tute iper tecnologiche, nell'*Enterprise*! Perché l'*Enterprise* è sì una nave spaziale, ma è anche l'ambiente di lavoro dell'equipaggio, giusto? Ecco, questo è un po' quello a cui vorremmo arrivare. Dare ai nostri clienti un prodotto così: un prodotto che arriva dritto dal futuro».

composted. They go back to being raw materials that can be reused, even in other sectors."
In short, Alfredo Grassi is a bit like the NASA of apparel. It has entered the world of weaving in a technical and specialized way, and with its applications it aims straight for the moon. And now, as another plane passes over the Grassi plant, Roberto loosens up a little. "Maybe in a few years we'll see spaceships flying overhead instead of planes. By the way, do you remember the old Star Trek movies? I mean, they all have their hyper technological overalls, on the Enterprise! Because the Enterprise is indeed a spaceship, but it's also where the crew work, right? Well, this is sort of where we'd like to get to. Giving our customers a product like that: a product that comes straight from the future."





11

The ecstasy of gold

The ecstasy of gold

Giordana Giordini
Presidente di Giordini S.r.l.
Pieve al Toppo (AR)

Giordana Giordini è la presidente dell'azienda che hanno fondato i suoi genitori.

Il giorno in cui arriva in ufficio il primo fax è ancora una bambina e all'inizio la considera una specie di magia: dalla macchina escono i documenti, ma alla piccola non è ben chiaro chi li stia scrivendo. È una rivoluzione tecnologica, e non è troppo diversa da quella che lei stessa sceglierà di intraprendere più tardi. Tecnologia e rivoluzione. Ma facciamo un passo indietro di circa cinquant'anni: la mamma di Giordana lavora per la UnoAerre, un'azienda che non ha un laboratorio orafo proprio e che quindi commissiona i gioielli agli artigiani. «Dopo ha iniziato con un suo piccolo laboratorio, poi ha conosciuto il mio babbo, hanno creato l'azienda insieme e sono partiti». Racconta la storia in questo modo, come fosse una cosa semplice, una specie di favola.

Ma non è stato semplice per nulla.

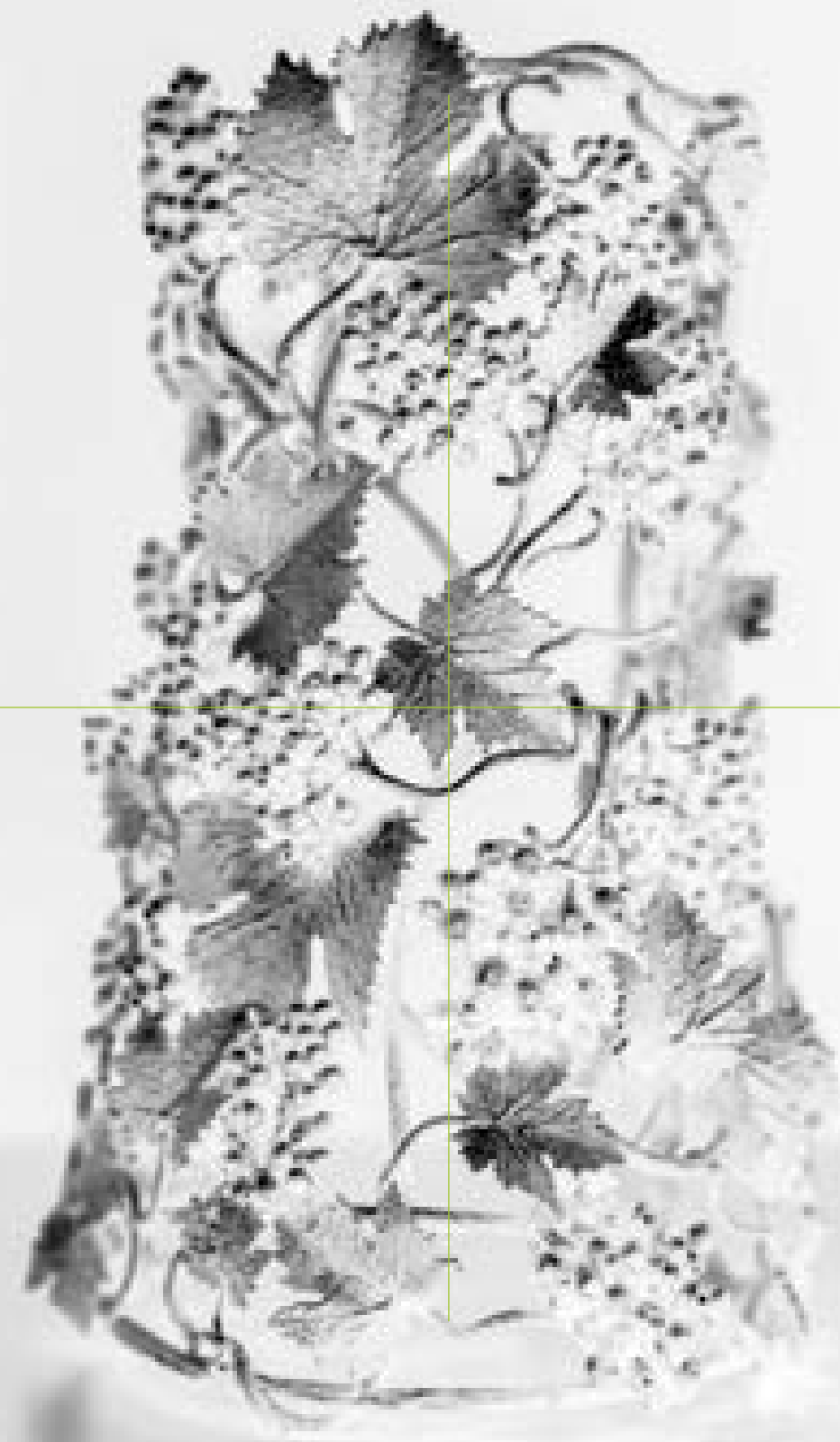
«Ho sempre voluto lavorare in azienda, mi veniva naturale. Soprattutto perché fin da piccola desideravo viaggiare, andare all'estero e vedere il mondo, scoprire paesi e città diverse». All'epoca, quando Giordana fa il suo ingresso in ufficio, i genitori trattano con degli esportatori di Milano, «ma io ho cominciato a battere i piedi per andare direttamente in America, e ci sono riuscita. Così mi sono stabilita a Los Angeles per controllare il mercato statunitense». Giordana solleva lo sguardo a ricordare: ha sempre amato l'America almeno quanto l'America

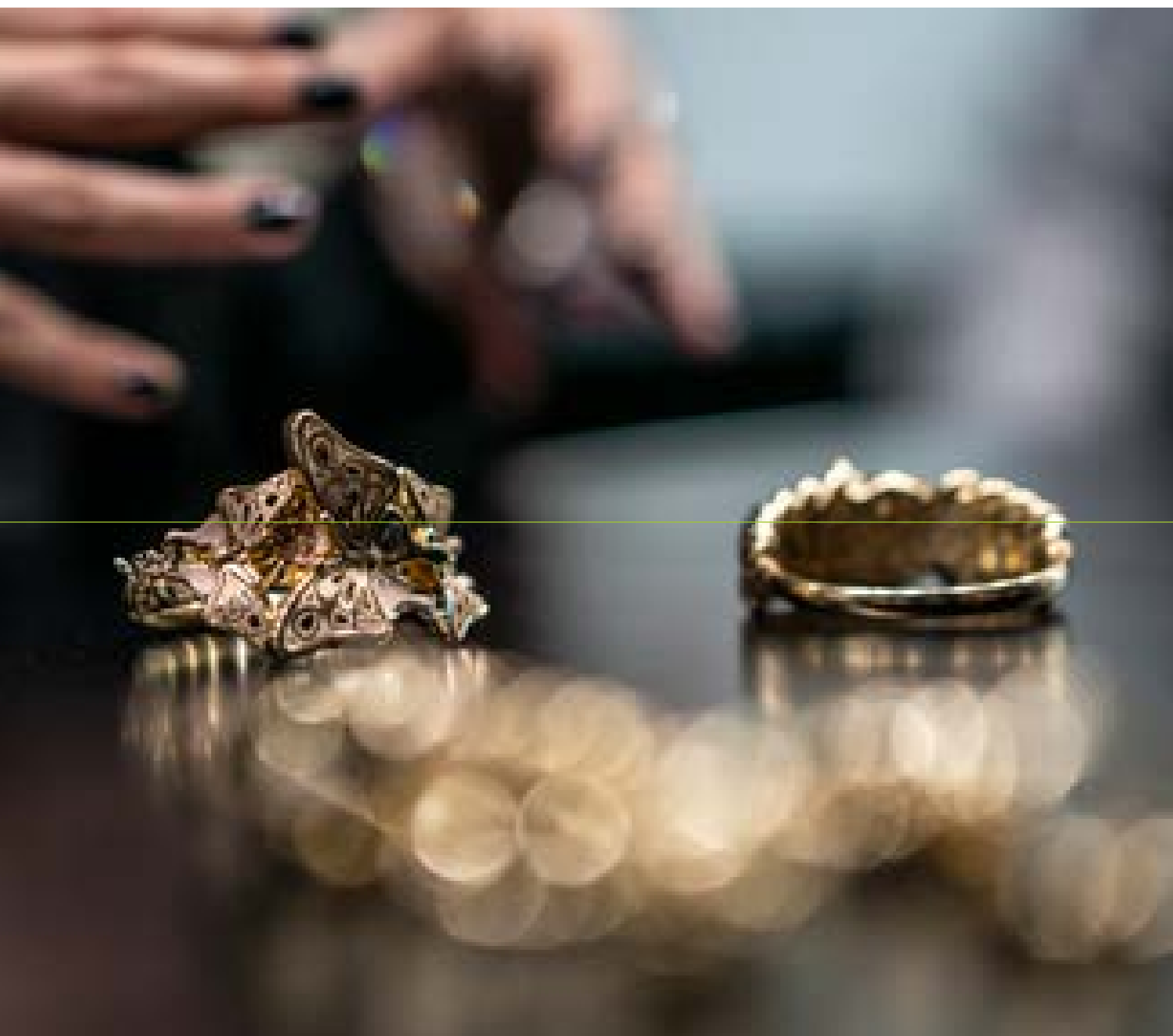
Giordana Giordini is president of the company founded by her parents.

When the first fax arrived in the company's office, she was still a child, and thought it was some kind of magic box: documents would emerge from the fax, but she wasn't sure exactly who was writing them. It was a technological revolution, not very different from the one she would choose to participate in later on. Technology and revolution. But let's go back about half a century: Giordana's mother worked for UnoAerre, a company without its own goldsmith's workshop, which commissioned jewelry to outside artisans. "Then she set up her own little workshop, met my dad, and together they founded the company and began doing business." She tells the story just like that, simply, like a sort of fairy tale.

But it wasn't simple at all.

"I always wanted to work in the company, it seemed natural to me. Especially because since I was just a child I had always wanted to travel, to see the world, discover other cities and countries." At the time, when Giordana joined the company, her parents were working with some exporters based in Milan, "But I began to insist on going directly to America, and they finally agreed. So I set up shop in Los Angeles to oversee the American market." Giordana looks into space, remembering: she has always loved the USA, at least as much as the Americans loved her jewelry. "Over there we were genuine leaders: our main item was gold rosaries: we sold them by the bushel." But then the





ha amato i suoi gioielli. «Lì eravamo dei veri e propri leader, in particolare producevamo rosari in oro: ne vendevamo tantissimi». Ma poi sono arrivate le Torri Gemelle, e quella crisi americana in breve tempo è diventata mondiale. E Giordana, invece di arrendersi, ha scelto di fare la sua personale rivoluzione. «È accaduto quasi per caso: una sera eravamo a cena con un amico di mio fratello che lavorava molto a Dubai. Ha iniziato a parlarci del mercato arabo e di questa tecnica innovativa, l'elettroformatura. Io e mio fratello ne abbiamo discusso e, nell'arco di quindici giorni, abbiamo deciso di lanciarcì in questa avventura». Scelgono di convertire la fabbrica e di lasciare la produzione storica. È un momento delicato e decisivo: comprano i nuovi macchinari e, per continuare il mestiere, imparano quasi tutto da zero, una tecnica e un approccio completamente diversi. Ecco la rivoluzione. Adesso sono in grado di produrre anelli in oro che pesano poco più di un grammo. Leggerissimi e innovativi. «Sono anelli che volano», sorride, «io li chiamo *flying gold*». Sono anelli – e collane, e bracciali – che incontrano i gusti del nuovo mercato. L'azienda vola con loro. «Ora vado a Dubai invece che a Los Angeles, ma diciamo che continuo a vedere il mondo, solo da un'altra prospettiva». Da quando ha cominciato, è cambiato tutto: c'è più concorrenza, la struttura dell'azienda è diversa. «Ci siamo rinforzati, abbiamo allargato le spalle,

Twin Towers went down, and in a short while, the US crisis spread to the entire world. And Giordana, instead of throwing in the towel, started her personal revolution.

"It happened almost by chance: one evening we were having dinner at home, with a friend of my brother's who often did business in Dubai. He started talking to us about the Arab market and an innovative technique: electroforming. My brother and I talked it over and, after a fortnight, we decided to undertake this new adventure."

They decided to convert the factory and abandon their past production lines. It was a delicate, make or break moment: they bought new machinery and, to stay in business, they had to learn almost everything from scratch, a totally different approach and new techniques: a revolution.

They were now able to produce gold rings that weighed just over a gram. Ultra-light and innovative. "These rings can fly," she says with a smile, "I call them flying gold." Those rings – and necklaces and bracelets – perfectly match the tastes of the new market. The company soars with them. "Now I go to Dubai instead of Los Angeles, but I'm still seeing the world, only from another angle." Everything has changed since she began: there's more competition and the company structure is different. "We have gotten stronger, shouldered more weight, because in order to continue to offer our services, we've been obliged to change the way we operate."

The revolution called for courage and

per continuare a offrire i nostri servizi abbiamo dovuto cambiare il nostro modo di lavorare». Per fare la rivoluzione è servito coraggio, determinazione per continuare a venire in fabbrica alle sette del mattino, e costanza per accompagnare i dipendenti durante la prima colata d'oro della giornata, quella che serve a realizzare i piccoli bollini che caratterizzano i gioielli Giardini. «Nonostante la tecnologia, questo gesto è rimasto identico dai tempi degli Etruschi. Qui ad Arezzo è una tradizione che ci scorre dentro: le fusioni si fanno così da sempre, il procedimento è lo stesso che si faceva tanti, tanti anni fa, potremmo dire secoli...».

A Giordana piace assistere alle colate, così come le piace stare in fabbrica e seguire l'evoluzione dei pezzi dall'ufficio stile sino alla finitura. «Abbiamo sempre prodotto oro, non abbiamo mai pensato di usare altri metalli, nemmeno l'argento. L'oro è la nostra passione e la nostra sfida: siamo condizionati dal prezzo del metallo, dalle guerre, dalle banche, ma lavorare con l'oro è quello che vogliamo fare. La nostra materia prima è la stessa con cui ci finanziamo». E continuare la tradizione, questa tradizione,

determination: work days at the factory began at seven a.m., and the workers needed regular assistance during the first gold casting of the day, the one destined to make the little stamps that characterize Giardini jewels. "Despite technological advances, this step has remained identical since Etruscan times. Here in Arezzo it's a tradition that is in our blood: gold has always been fused this way, with the same process as many years ago, centuries even..."

Giordana enjoys being present for the castings, just as she likes to be in the factory, following the production of the pieces from the design department to the finished product. "We've always worked gold, we've never considered using other metals, not even silver. Gold is our passion and our challenge: we are affected by its price, by wars and banks, but we are goldsmiths, and that's what we do. Our raw material is the same that we finance ourselves with."

And carrying on the tradition, this tradition, is no small matter. "Before, it was all much more artisanal," she recalls, as memories of her parents and her childhood spent in the workshop pass through her mind. "You would handle the gold,



non è cosa da poco. «Prima era tutto molto più artigianale», ricorda – negli occhi le passano i racconti dei genitori, l'infanzia nel laboratorio – «prima toccavi l'oro, lo lavoravi così com'era. Adesso invece usiamo il sale d'oro che si fonde e si deposita sui modelli in zama, un materiale che chiamiamo anche "basso fondente". Poi bisogna far indurire il gioiello e svuotarlo. Con cura». Alla fine riescono a ottenere oggetti leggerissimi, lamine preziose dello spessore di sessanta micron che ritraggono scorpioni, libellule e serpenti, tutte le forme che l'ufficio stile sviluppa per il nuovo mercato arabo. «Ci teniamo a essere riconoscibili, identificabili: non siamo i soli a possedere questa tecnologia,

work it in its natural state. Now, instead, we use gold salt, which melts and is deposited on the models in zamak, a zinc alloy with a low melting point. Then the piece must harden before it is emptied. Very carefully." The resulting jewels are ultra-light, precious sheets only sixty microns thick, in the shape of scorpions, dragonflies and snakes, which the design department develops for the new Arab market.

"It's important to us to be recognizable, distinguishable: we aren't the only ones making use of this technology, but thanks to our jewels, we transmit particularly good taste, associated with the Italian lifestyle. Our Made in Italy touch is critical, something that makes us stand out and



ma noi, attraverso i gioielli, riusciamo a trasmettere uno speciale buongusto, *l'Italian lifestyle*. Il nostro tocco di Made in Italy è una cosa importante che non vogliamo perdere e che ci distingue».

È vero, ormai i pezzi vengono progettati al computer e stampati in cera in 3D, poi avviene il processo di elettroformatura sul metallo fondente, ma alla fine «riprendiamo il pezzo e lo lavoriamo a mano. E il cliente se ne accorge, vede la differenza. Non solo. Investiamo nella ricerca, ci confrontiamo con gli ingegneri per scoprire tecniche sempre più avanzate e migliorarci. Certo, ci provano anche all'estero, magari hanno pure più risorse, ma di fatto vengono sempre a cercarci, perché agli altri manca qualcosa, non so, il tocco tipico forse: quella capacità di creare e ideare senza sosta che ci consente di progettare modelli nuovi tutte le settimane. È una capacità antica, l'ho detto, nasce dagli Etruschi, consiste nell'inventare e reinventare». Con curiosità, eleganza, e ambizione.

In più, Giordana si dà da fare perché questo sapere millenario non vada perduto: «Da noi ci sono tanti ragazzi giovani che entrano in azienda e che imparano l'arte qui per la prima volta. Ad Arezzo, come consulta delle associazioni, ci siamo impegnati tantissimo nella loro formazione, abbiamo aiutato il preside della scuola per orafi a riformare le classi. Abbiamo cercato di comunicare alle

that we must nurture attentively.»

"It's true that the pieces are now designed on computers and the wax models are printed in 3D, followed by the electroforming process on zinc alloy, but in the final step, we finish it by hand, and our clients notice the difference. And that's not all. We invest in research and seek advice from engineers on the latest techniques, in order to keep improving. Of course, they do this in other countries too, and they may have more resources than we do, but customers keep looking for us, because we have something the others don't. Maybe it's the unique touch, that ability to create and conceive constantly, that allows us to come up with new items every week. It's an ancient thing, as I said before: it goes back to the Etruscans, the ability to invent and re-invent." With curiosity, elegance and ambition.

Moreover, Giordana does what she can to ensure that this millenary know-how isn't lost: "We have a lot of young people in the company, who are learning the art with us for the first time. In Arezzo, in collaboration with various associations, we have made every effort to influence their training, helping the director of the goldsmithing school to redefine the curriculum. We've tried to reassure the families that our companies are solid, that the recession is over and that their children can still count on a career in the goldsmithing district." As Giordana speaks, her daughter Costanza is designing her first collection: it targets the younger generation, and it will be the first with

famiglie che le nostre aziende sono solide, che la crisi è alle spalle, e che per i ragazzi c'è ancora la possibilità di fare carriera nel distretto orafo». Mentre Giordana dice queste parole, Costanza, sua figlia, sta disegnando la sua prima collezione: è rivolta proprio ai giovani, e sarà la prima con un look completamente nuovo. Tutto fa pensare che sia in arrivo un'altra rivoluzione. Questa tradizione secolare, capace di trasformarsi e di sopravvivere attraverso le frontiere, è un prodigio, è magia, come i documenti che sbucavano fuori dal primo fax dell'azienda senza che nessuno stesse lì a scriverli.

«Prima c'erano il mio babbo e mia mamma, poi io e mio fratello, ora sono entrati mio figlio Jacopo e mia figlia Costanza. L'azienda è la nostra famiglia, ci siamo sempre mossi a coppie». Come la coppia di mani che sostiene il mondo sull'anello, una delle creazioni più premiate di Giordini. Fa mostra di sé in una vetrina luminosa, tra un rosario del periodo statunitense e un Corano, dono dei nuovi clienti di Dubai. A guardarli tutti insieme si resta estasiati.

a totally new look. All signs point to a new revolution in the works. This ancient tradition, able to transform itself and cross borders successfully, is prodigious, magical, like the documents that emerged from the first fax without anyone's writing them.

"First there were my father and mother, then my brother and I, and now my son Jacopo and my daughter Costanza have joined the company. The company is our family: we've always advanced hand in hand." Like the hands holding the world on a ring that is one of Giordini's most widely appreciated creations. It is on display in a backlit case, between a rosary from the first American venture and a Koran, a gift from the new clients in Dubai. Taken in all together, they make a striking trio.





12

Trame per il futuro Future weaves

Ercole Botto Poala
CEO Successori Reda S.p.A.
Vallemosso (BI)

Vallemosso, Biella. Un paesaggio di mezza montagna, sole pallido e aria fresca. La cultura industriale italiana viene da qui. «La prima macchina arrivata in Italia è un filatoio, l'ha portato qui Pietro Sella, biellese, nel 1813. "Gian Giacomo e Fratelli Sella" è stato il primo filatoio meccanizzato. E poi la prima forma di sindacato, l'Associazione dei pannatori tessili di Crocemosso, dove c'è il nostro stabilimento». C'era già tutto, persino gli infiltrati – le guardie del re, che poi sarebbero i carabinieri di oggi. «Pure i primi scontri tra padroni e operai sono avvenuti da queste parti, e doveva essere strano perché i padroni erano tutti ex operai che si erano messi in proprio il giorno prima o quasi». Ercole Botto Poala la riassume così: «Abbiamo un rapporto particolare con il nostro territorio, molto stretto». Durante la Seconda guerra mondiale suo zio era podestà, suo nonno stava con i partigiani: ai tedeschi non è piaciuto e li hanno messi entrambi al muro per fucilarli. Per fortuna sono riusciti a scappare. «È un posto in cui si pensa prima di tutto a lavorare e a mangiare, per il gioco delle parti resta poco tempo».

Ercole ha vissuto i primi 28 anni in questa terra, in una casa poco distante dalla sede dell'azienda. Studiare storia (e il resto) non l'ha mai fatto impazzire, anzi, ripensando alla sua carriera scolastica si definisce il terzo peggior studente del biellese. «Il mio primo lavoro in azienda è stato a 14 anni con i bagni aziendali: in pratica ho fatto uno studio su chi sporca di più tra uomo e donna». È in castigo, ma si convince che sì, un giorno forse farà l'imprenditore. Infatti, adesso è qui, a fare i conti con la Storia, portando avanti la tradizione di un'industria eccezionale che produce alcuni tra i tessuti per moda maschile migliori al mondo.

«Negli anni Ottanta mi sono iscritto a Informatica, sentivo che c'era del potenziale...», ride. All'epoca il servizio militare è ancora

Vallemosso, Biella. A mid-mountain landscape, with a pallid sun and sharp air. This is the birthplace of Italian industrial culture. "The first industrial machine to arrive in Italy was a spinning machine, brought here by Pietro Sella, a native of Biella, in 1813. "Gian Giacomo e Fratelli Sella" was the first mechanized spinning mill. And then the first labor union, the Associazione dei pannatori tessili [Textile workers' association] of Crocemosso, where our factory is." Everything was already going on, even spying – by the King's Guards, who would later become the Carabinieri. "Even the first conflicts between owners and workers happened in these parts, and it must have been strange indeed, because the owners were all former workers who had set out on their own just a short time before." Ercole Botto Poala sums it up like this: "We have a very special relationship with our local area, very close." During WW II, his uncle was the Fascist podestà, but his grandfather sided with the partisans: the Germans didn't like that, so they decided to put them both up against the wall and execute them. But luckily, they were able to make their escape. "It's the kind of place where people mostly think about working enough to put some food on the table, there's not much time left for politics." Ercole spent his first 28 years here, in a house not far from the company headquarters. Studying history (and all the rest) never thrilled him. In fact, thinking back to his scholastic career, he defines himself as the third worst student of the Biella district. "My first job at the company came when I was 14, in the plant bathrooms: I had the opportunity to do an in-depth study on whether women or men are the biggest slobbs." It was a punishment, but he convinced himself that yes, one day he would be a businessman. And in fact, now he is here, dealing with History, bringing forward an exceptional industrial tradition that produces some of the best men's fashion fabrics in the world. In the eighties I studied Computer Science, I



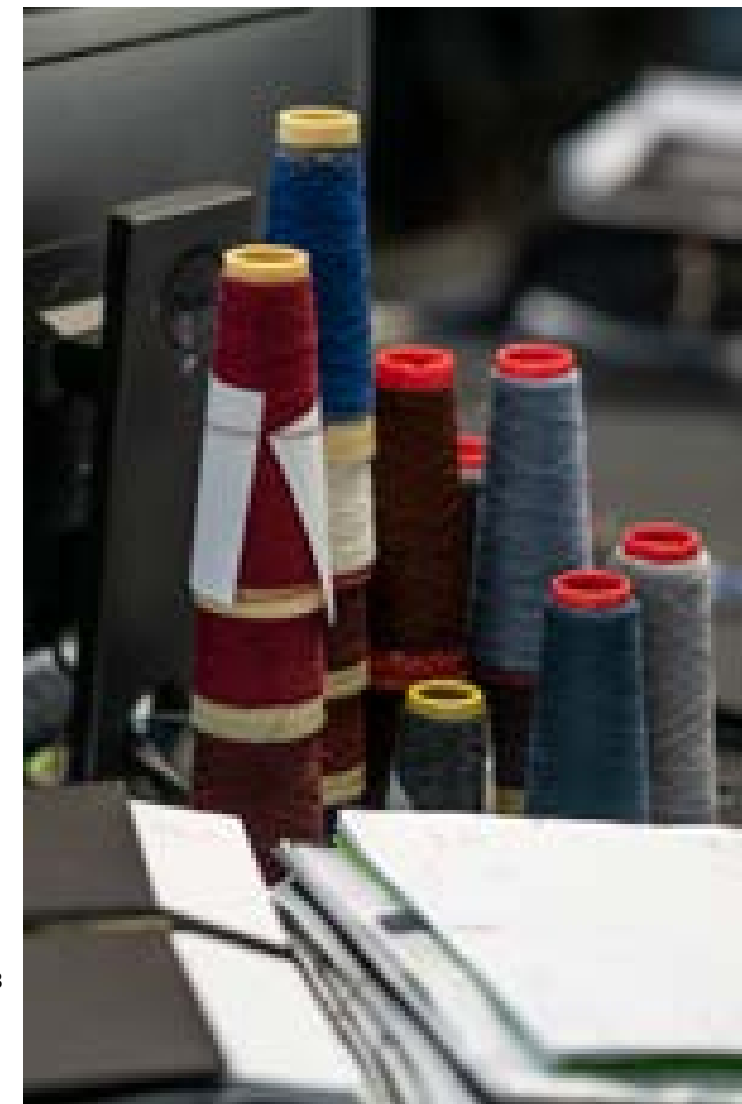


così: in pratica il rapporto su cui si fondava la filiera era zio e nipote, non padre e figlio, per una questione di rispetto. «Per quanto tuo padre chieda al responsabile di massacrarti, rimani sempre il figlio del proprietario, per cui pure i più duri fanno fatica a esserlo al 100%». Affidare il nipote allo zio era un correttivo tra gli altri. Quindi, Ufficio disegnatori. «Aspettare che il telaio faccia uscire il tuo primo disegno alle nove e mezza di sera, e vederlo... Ecco, lì ho goduto. Sembrava il parto del primo bambino, dopotutto ero perito tessile, ce l'avevo dentro». In pochi anni Ercole ha visto moltissimo mondo. Dopo il Mozambico, la Nuova Zelanda, dove l'azienda ha alcune fattorie: «Tosavo pecore tutto il giorno, non volevo più tornare indietro». Poi sei o sette mesi di lavoro a Filadelfia nel negozio di un cliente, e infine tre mesi a New York per

uncle used to be the director. They adhered to the Walt Disney model – that's what they called it, where the reins are not passed from father to son, but from uncle to nephew. A question of respect. "However sincerely your father tells the foreman to get on your case, you're still the boss' son, and so even the hardest taskmasters hesitate." And turning your son over to your brother is an appealing option. So, the Design Department beckoned. "Waiting for the looms to produce your first design, at nine thirty at night, then seeing it come out... Well, that was great. It was like delivering your first child. After all, I'd studied it, I knew what I was doing." In a few short years, Ercole did a whole lot of traveling. After Mozambique came New Zealand, where the company operates some farms: "I was shearing sheep from morning to evening, I wanted to stay there forever." Then it was six or seven months of

obbligatorio e lui si dimentica di fare il rinvio. Morale della favola? Finisce volontario in Mozambico. «Ho fatto l'alpino da spiaggia. Sono stati tre mesi sconvolgenti perché laggiù era appena finita una di quelle guerre che non vengono raccontate, ma che si lasciano dietro parecchio dolore, odio e stanchezza, soprattutto negli sguardi dei bambini – in quel periodo dubito che ci fosse qualcuno che aveva superato i 30 anni di età». Era il paese più povero dell'Africa, il 75% delle donne aveva contratto l'HIV. Erano distrutti. «Lì forse è cambiata la mia vita, perché mi sono reso conto che – dopotutto si parla di Africa – fossi un leone o una gazzella, dovevo alzarmi e cominciare a correre». Ercole è rientrato in azienda passando dal disegno. Il capo del settore era suo zio. Da loro vigeva il modello Walt Disney – lo chiama

thought there was some potential there ..." he says laughingly. There was still a draft at the time, and he forgot to file for a student exemption. Result? He ended up doing volunteer work in Mozambique. "I was on the beach with the Alpine corps. That was an eye-opening three months, because down there, a war had just been fought, one of those wars nobody talks about, but that leave behind plenty of pain, hate and exhaustion, especially in the eyes of the children – in that period I hardly saw anyone over 30." It was the poorest country in Africa, 75% of the women were HIV positive. They were in ruins. "It was there that my life changed gears, because I realized that – we are talking about Africa, after all – whether I was a lion or a gazelle, it was time to get up and run." So Ercole re-entered re-entered the company, this time passing through the design department. His





imparare l'inglese.

Negli ultimi anni del Novecento ha curato i rapporti con la Corea e il Giappone: «Stando là ho visto che c'era un'opportunità per la Cina e abbiamo aperto un ufficio». Così Ercole ha consolidato un mercato e stretto quei rapporti con gli imprenditori cinesi che, durante la crisi del 2009 di Lehman Brothers, li hanno letteralmente salvati. «La generazione precedente ci ha sempre insegnato che sono le crisi a generare più opportunità, quindi, proprio in quel momento, abbiamo deciso di investire in nuovi progetti». In particolare due: *Rewoolution*, una linea di abbigliamento sportivo in lana che ha fruttato meno del previsto, e *RedaActive*, una linea di tessuto tecnico in lana che è un successo e cresce ogni anno a doppie cifre.

«Il nostro primo Ufficio di ricerca risale a 18 anni fa. L'abbiamo aperto dopo aver visitato quello di una grande industria farmaceutica. Mi dissero che lì si lavorava per il mondo di 10 anni dopo. Non ci credevo. Bene, il primo prodotto pensato dai nostri ricercatori è uscito esattamente 10 anni dopo. Adesso dobbiamo frenarli. Abbiamo creato la prima membrana biodegradabile al mondo». Oggi Reda produce la camicia in lana. Sta lì perfettamente stirata, appesa a un attaccapanni. Sembra cotone. È la divisa ideale, perché assorbe i cattivi odori, non si stropiccia, e poi va lavata meno, quindi è più sostenibile. «Per me, da qui a pochi anni il nostro mondo sarà stravolto, per cui è importantissimo avere un ufficio pagato per guardare avanti». Ercole è cresciuto con la televisione del palinsesto unico, orari ben precisi, altri che decidevano che cosa dovevi guardare. Ora scegli tu come e quando vuoi. «A Vallemosso, 2500 anime, c'erano una decina di istituti bancari, adesso per andare alla Banca Sella devi prendere appuntamento. Altrimenti fai tutto in digitale, da casa, personalizzato. Per i viaggi è uguale. Per la macchina idem:

working in a client's shop in Philadelphia, and then three months in New York, to perfect his English. In the late nineties he oversaw the relationship with South Korea and Japan: "After spending some time there, I saw some opportunities in China, so we opened an office there." And Ercole consolidated a market and established those relations with Chinese businessmen that, during the financial crisis of 2009 that brought down Lehman, literally saved their skins. "The generation that came before us taught us that opportunities abound in times of crisis, and so, at the blackest moment, we decided to invest in new projects." Two in particular: Rewoolution, a line of sports apparel in wool, that has been less successful than initially thought, and RedaActive, a line of technical fabrics in wool that is instead a big success, with steady year to year double-digit growth. "Our first research department was opened about 18 years ago. We opened it after visiting one operated by a big pharmaceutical company. They told me that they worked on things for 10 years in the future. I didn't believe them. Well, the first product created by our researchers came out in exactly 10 years. Now we have to hold them back. We created the first biodegradable membrane in the world." Today, Reda makes wool shirts. It's right there, perfectly ironed, on a hanger. It looks like cotton. It makes the ideal uniform, because it absorbs odor and doesn't wrinkle, and it can be washed less often, which makes it more sustainable. "I think that over the span of a few years, the world is going to change radically, which is why it's crucial to have a department that looks to the future." Ercole grew up with three channel television, shows on at a set time and other people who decided what you watched. Now you choose, what and when, on demand. "In Vallemosso, population 2500, there were nearly a dozen banks: now if you want to speak to someone at Banca Sella, you've got to make an appointment. Otherwise you do everything at home, online, personalized. Same thing for



ho preso la mia Tesla online». Lo sguardo di Ercole sul futuro è lucido e tagliente, per lui la più dirompente novità del digitale è la personalizzazione totale dei servizi. «Nel futuro dovremmo personalizzare il prodotto al consumatore, oggi lo personalizziamo al cliente. La chiave della sopravvivenza sarà trovare il modo di industrializzare questo modello». Per ora affida il compito ai giovani dell'ufficio ricerca, gente che non si è mai occupata di tessile, perché solo così, dice, in condizioni di verginità assoluta, si può superare il concetto di innovazione e stabilire da zero le regole del mondo che verrà. In più ha acquisito la startup Lanieri, un'idea per declinare il lusso dei tessuti Reda online in tagli personalizzati. E tutto questo, dice Ercole, deve avere un impatto positivo sull'ambiente: «Oggi la scuola ti insegna che il vero pericolo per la sopravvivenza di questo pianeta è l'inquinamento. Quando andavo a scuola io, fino a quando è crollato il Muro, l'8 novembre del 1989, il pericolo era la guerra nucleare». È in arrivo una generazione di consumatori

traveling. Even for buying a car: I bought my Tesla online." Ercole looks to the future with his eyes wide open, taking no prisoners: to him, the most innovative aspect of digitalization is the total personalization of services. "In the future, the product will have to be personalized for the consumer, not for the client, as it is now. The key to staying in business will be finding a way to industrialize that model." For the moment, that task is delegated to the young blades in the research department, people who have never had anything to do with textiles, because only under conditions of absolute virginity is it possible to truly innovate and start from scratch, to set the new rules.

In addition, he acquired the startup Lanieri, an idea for providing the luxury of Reda textiles online cut to measure. And all of this, says Ercole, must have a positive impact on the environment: "Today, at school, you learn that the real threat to the survival of this planet is pollution. When I was going to school, until the Berlin Wall came down, 8 November 1989, the greatest threat was nuclear war." A new generation of consumers is coming, convinced that the worst threat is



con l'idea nuova che il clima sia il peggiore dei nemici. E hanno ragione, perciò i vestiti vanno pensati per loro. Sul muro all'ingresso dello stabilimento troneggia una scritta enorme, 20 metri per 30. Dice: "Il cambiamento è inevitabile". L'immagine sullo sfondo è la Pangea, placche in movimento continuo da milioni di anni. «Mio nonno lo diceva sempre a mio padre, e quindi a noi: "Fai qualcosa!". Piuttosto sbaglia, ma fai qualcosa. La gente che sta ferma fallirà, è sicuro. Io mi muovo avanti».

climate change. And they're right, so their clothes must be created accordingly. On the wall at the entrance to the plant, there is a huge phrase, 20 meters high and 30 long. It reads "Change is inevitable". The image in the background is of Pangea, tectonic plates in continual movement for billions of years. "My grandfather always used to say to my father, and thus to us as well: "Do something!". Do something wrong, if you must, but do something. People who stand still will fall, there's no doubting it. I'm moving forward."



13



In russia con furore To russia with fire

Gimmi Baldinini
Presidente di Baldinini S.r.l.
San Mauro Pascoli (FC)



perché è vero che assorbe l'umidità della pelle, ma poi si deforma. E in più è carissimo, fuori mercato. Senza contare che oggi la scarpa destra e quella sinistra devono essere perfettamente identiche, non ci deve essere nemmeno la più piccola imperfezione, anche se non si vede, anche se i nostri piedi non sono mai uguali tra loro». Ma centocinquant'anni fa le richieste dei clienti erano diverse. Gimmi rallenta, raccoglie le idee, è perfettamente a suo agio nei ricordi dell'azienda: si direbbe che li stia sfogliando. «Da bambino vedevo i disegni, mi spiegavano come veniva costruita una scarpa: la pelle di una volta non era morbida come quella di adesso, bisognava bagnarla e poi stenderla al sole per quattro giorni. Dopo si

absorbs the moisture in the leather, but then it warps. And it's very expensive, unaffordable. And today, the left and right shoe must be perfectly identical, without even the slightest imperfection, even if it can't be seen, even though our feet are never identical." But a hundred and fifty years ago, clients had different demands. Gimmi slows down, thinks it over, perfectly recalling the company's past, as if he were scrolling through it. "As a child I would look at the drawings, they illustrated how shoes were made: leather wasn't as supple as it is today, it had to be soaked and then stretched out to dry in the sun for four days. Then it had to be beaten to soften it. Finally it would be ready, but it took time..." Time. It takes a long time to start from a small

C'è un'immagine in bianco e nero tra gli attestati in cirillico e in cinese, le onorificenze e le foto di gruppo con i capi di stato. Ritrae un giovane uomo appoggiato al cofano di un'auto, in mezzo a due amici. Ride. «Quello sono io», dice Gimmi Baldinini, «facevo lo stilista, guadagnavo i miei primi soldi, avevo la macchina... Essere giovani non è male; ma anche adesso non mi lamento. Questa foto l'hanno scattata proprio qui, a San Mauro Pascoli: è un posto in cui ci distinguiamo dal resto del mondo, un posto dove troviamo da soli la nostra strada». Gimmi rappresenta la quinta generazione di una famiglia che ha sempre fatto scarpe. «I miei bisnonni le facevano a mano, con le forme in legno, un materiale che ha un grande difetto,

There's a black and white snapshot among the various documents in Cyrillic and Chinese, the awards and the group photos with heads of state. It shows a young man leaning on the hood of a car, with a friend on either side. He is laughing. "That's me," says Gimmi Baldinini, "I was a designer, earning my first real money, and I had a car ... Being young isn't bad, but I'm not complaining now, either. That photo was taken right here, in San Mauro Pascoli: it's a place that stands apart from the rest of the world, a place where we make our own way." Gimmi is a member of the fifth generation of a family of shoemakers. *"My great-grandfathers used to make them by hand, with wooden lasts. Wood has a great defect: it's true that it*



iniziava a batterla per ammorbidirla. A un certo punto la finivi, ma ci voleva del tempo...».

Il tempo. Ci vuole molto tempo per partire da un piccolo laboratorio e arrivare a possedere – e a mandare avanti – cinque fabbriche, oltre che un marchio riconosciuto in tutto il mondo. Ci vuole tempo e ci vuole dedizione. «Nascere in una famiglia così ti permette di imparare il mestiere spontaneamente, ce l'hai dentro, parti dalle basi, non potresti neanche più risalire al momento in cui le hai apprese. A dodici anni facevo due cose: suonavo il clarinetto e disegnavo i modelli delle scarpe. A un certo punto mi sono trovato a scegliere tra le scarpe e la musica, e ho scelto le scarpe. Suonavo nelle orchestre sinfoniche, ma disegnare mi piaceva troppo. Ero nato con un forte amore per l'estetica e con la voglia di creare modelli».

E così, a ventisei anni, ha disegnato i suoi sabot, e il mondo si è spalancato davanti a lui. «Quelle scarpe hanno conquistato tutti i mercati: più ne facevo e più me ne chiedevano; i francesi ne andavano letteralmente pazzi. È stato un successo enorme e duraturo: sono andati benissimo per sette, otto anni. Vendevamo così tanto che non riuscivamo più a contare le ordinazioni».

Non importa quanto la tecnologia vada avanti, quanto i macchinari cambino, ci sono delle costanti umane: la creatività viene sempre da dentro, lo stile viene da dentro, dalla mano. Una macchina ti può aiutare nello sviluppo,

workshop and end up owning – and operating – five factories, as well as a brand known the world over. It takes time and dedication. "Being born into a family like mine means you learn the trade spontaneously, it's part of you. You start from the basics, but you can't even recall when you began learning them. At the age of twelve I was doing two things: I played the clarinet and I drew shoes. At a certain point, I had to choose between shoes and music, and I chose shoes. I was playing in symphony orchestras, but I loved drawing too much to give it up. I was born with a strong attraction for esthetics and I yearned to create models."

And so, at the age of twenty-six, I designed my sabots, and the doors to the world flew open. "Those shoes were a success in every market: the more I made, the more they ordered; the French were literally crazy for them. They were an enormous and long-lasting success: they sold very well for seven, eight years. They sold so well we had a hard time keeping track of the orders." It doesn't matter if technologies advance, if machinery changes: there are human factors that hold constant. Creativity always comes from within, style comes from within, from human hands. A machine can help you develop, or construct a shoe – let you realize different sizes, for example – but the creative spark is a personal thing: it has to come from you. "When I finish a collection I always think it's fantastic, but soon the thrill is gone: after a month or





nella costruzione – una macchina ti permette di realizzare numeri diversi per esempio –, ma la creatività è una cosa tua, deve venire da te. «Quando finisco una collezione la vedo sempre bellissima, ma dura poco: dopo uno o due mesi è già tempo di cambiare. Bisogna continuare a impegnarsi e a inventare. Bisogna creare l'impensabile, quello che la gente non si aspetta: bisogna stupirla. Una creazione banale non funziona mai; se non sorprendi gli altri, non puoi decollare. In particolare devi sorprendere chi ama la moda, solo allora quel mondo inizia a darti delle soddisfazioni per davvero. Ma devi amarlo anche tu, per non perderti d'animo, perché la fatica è tanta, costante». Se non ami il tuo lavoro non ce la fai: la paura schiaccia la passione. Il consiglio di Gimmi è semplice e complesso allo stesso tempo: «Indovinare un prodotto completamente nuovo e buttarti, nient'altro. Allora il successo può arrivare». E adesso sorride con la malizia di uno che ha avuto il coraggio di buttarsi. Sempre. Per Baldinini buttarsi significa essere il primo a realizzare collezioni da uomo quando da decenni la tua famiglia punta sulle scarpe da donna, ma significa anche decidere di intraprendere una nuova avventura in un nuovo mercato. «Vendevamo in Germania e in Francia, ma trentacinque anni fa ho deciso di vendere anche in Russia. La prima volta che ci sono andato è stato assurdo: c'era solo neve, montagne di neve e camion militari, non c'era

two it's already time for a change. You've got to continue to invent something new. You have to create the unimaginable, something people don't expect: you have to surprise them. A banal creation never works; if you don't surprise people, you'll never take off. It's especially important to surprise those who follow fashion, because only then does that world provide you with some real satisfaction. But you have to love it too, to avoid getting discouraged, because it's really hard work, all the time." If you don't love what you do, you'll never make it: fear extinguishes passion. Gimmi's advice is simple and complicated at the same time: "Invent a totally new product and bet everything you've got on it, that's all. That's when success becomes possible." And then he grins with the mischievousness of someone who has had the courage to bet everything he had. Always. To Baldinini, betting everything meant being the first to come out with a men's collection, when for decades your family has made shoes for women, just as it means deciding to engage in a new adventure in a new market. "We sold footwear in Germany and France, but thirty-five years ago I decided to enter the Russian market as well. The first time I went was absurd: snow everywhere, mountains of snow and military trucks, not a single fashion shop in sight. It was so cold your trouser legs almost froze solid: my sabots had no chance of making it there, Russians needed fur-lined boots. The first day I



nostri, con il nostro stile. E, quando scelgono un prodotto, si affezionano. Per le donne il discorso è in parte diverso: amano cambiare scarpe spesso. Ora vanno tanto le scarpe da ginnastica, i colori accesi, domani chissà. Bisogna avere una certa sensibilità per capire cosa può piacere senza sbagliare». È bastato poco, a Gimmi, per capire che la Russia l'aveva conquistato. È un paese immenso, ma l'ha girato tutto: dai confini della Cina alla Siberia, fino a Mosca. «Ho fatto sfilate al Cremlino, penso di aver capito la mentalità del paese, le sue anime e le sue esigenze. Non ho mai smesso di interpretarle, con il mio stile ovviamente. È un paese difficile in cui vivere, se esci da Mosca sei fuori dal mondo, ma io mi

tomorrow, who knows? You need a certain sensibility to understand what might go well without missing the mark."
It didn't take long for Gimmi to understand that Russia had captured him. It's a huge country, and he's seen it all, from the Chinese borderlands to Siberia and parts east to Moscow. "I've held fashion shows at the Kremlin, and I think I've understood the Russian mentality, their soul and their needs. I've never stopped interpreting them, with my style, naturally. It's not an easy place to live, if you leave Moscow you're in another world, but I've really fallen in love with it."
"Before the war," he says, "my folks made shoes for the army, and those have to be the max: they have to be durable but soft, to last a long time

un solo negozio di moda. Faceva così freddo che i pantaloni si congelavano quasi: lì i miei sabot non potevano funzionare, i russi avevano bisogno di stivali con la pelliccia. Il primo giorno ero confuso, non sapevo bene che fare, ma la sera del secondo giorno sono uscito: allora mi sono reso conto che nell'aria c'era dell'ambizione e che i russi andavano pazzi per la moda. Il terzo giorno ho capito che volevo rimanere lì. E dopo trentacinque anni, per me, è ancora il primo mercato». Quando ci si butta, bisogna rispettare la propria scelta, essere fedeli alla propria idea ripaga sempre: «I tempi cambiano, e cambiano i gusti delle persone, si evolvono: oggi in Russia hanno sempre bisogno di stivali, certo, ma vogliono i

was confused, didn't really know what to do, but the second day, I went out in the evening: it was then that I realized that there were ambitious people around, and that Russians were crazy about fashion. On the third day I realized I wanted to stay there. And after thirty-five years, it's still the leading market for me."
When you have a go at something, you have to stick to your guns, because insisting on your idea always pays off: "Times change, and so do people's tastes: in today's Russia, people still need boots, but they want our boots, our style. And when they choose a certain product, they are loyal to it. For women, it's a little different: they like to change their shoes often. Right now, brightly colored track shoes are popular:



sono proprio innamorato».

«Prima della guerra», dice, «i miei facevamo scarpe militari, e quelle devono essere il massimo: devono essere resistenti ma anche morbide, durare a lungo e sopportare gli sforzi». Poi Baldinini si è dedicata ad altro, ma in Russia il cerchio si è chiuso: i russi ci tengono allo stile, persino nell'esercito. «Vorrebbero delle scarpe militari lucide, in pelle. È difficile perché per essere lucide dovrebbero essere di vernice e allora il piede non respirerebbe, ma deve respirare. La scarpa militare deve essere comoda, però deve anche essere bella». Una nuova sfida, insomma.

Ma non è il genere di sfida da cui Gimmi Baldinini si tira indietro. La affronta come si affronta il futuro: alzandosi ogni mattina e andando in azienda con passione. Una passione che è la stessa di quando era giovane e, appoggiato al cofano della sua macchina, pensava a nuovi modelli da disegnare.

«C'è un ragazzo, qui da noi. Ama il suo lavoro e ha gusto. Mi ricorda un po' me. So che avrà successo».

and resist stress." Then Baldinini branched out, but in Russia the circle was closed: Russians care about style, even in the army. "They want shiny military shoes, in leather. It's hard, because to be glossy they should be in patent leather, and then there would be no transpiration, but they must transpire. Military shoes have to be comfortable, but they also have to be stylish." A new challenge, then.

But it's not the kind of challenge that Gimmi Baldinini shirks from. He faces it the way he faces the future: getting up every morning and going in to the office with passion. The same passion he had when he was young, when he thought of new models to draw as he leaned on the hood of his car.

"There's a kid working here now. He loves his job and he has taste. He reminds me a little bit of myself. I just know he's going to make it."



14

Viaggiare in famiglia

Traveling's in the family

Attilio Briccola
Direttore generale Bric's S.p.A.
Olgiate Comasco (CO)





Firenze, 1952. Mario Briccola sta in posa davanti alla Fontana di Nettuno in Piazza della Signoria. Indossa un completo rigato chiaro e ha uno sguardo serio e determinato. Impugna un bagaglio a mano in cuoio, strapieno di carte e di documenti. Ai suoi piedi ci sono due valigie. Una è in pelle morbida, color tabacco. L'altra, invece, è color panna con delle finiture marroni di pelle, elegantissima. Sembra uno di quei bauli che gli attori di Hollywood piazzano sui sedili posteriori delle cabriolet quando partono alla volta del mare. Una bella foto d'altri tempi. «È stata scattata l'anno in cui nostro padre ha fondato l'azienda, era uno dei suoi tanti viaggi di lavoro», dice Attilio Briccola, e scambia uno sguardo affettuoso con il fratello Roberto, che

Florence, 1952. Mario Briccola strikes a pose in front of the Fountain of Neptune in Piazza della Signoria. He wears a light-colored chalk-striped suit and his expression is serious and determined. He is holding a leather briefcase, overflowing with papers and documents. Two suitcases are at his feet. One is in soft, tobacco-colored leather. The other is a cream color, with brown leather trim, very elegant indeed. It looks like one of those steamer trunks that Hollywood actors throw into the back seats of the convertible when they head for the beach. A nice snapshot of days gone by. "It was taken the year in which our father founded the company, he was off on one of his many business trips," says Attilio Briccola, exchanging an affectionate look with his brother

gli siede accanto. «I suoi sono stati 94 anni belli pieni». «Diceva sempre che l'azienda è come una bicicletta: dà soddisfazione quando si pedala, quando si fa fatica, altrimenti non c'è gusto», ricorda Roberto, e poi sorride appena. «E io tra l'altro adoro andare in bici, domani prenderò pure parte a una tappa collaterale del Giro d'Italia: da Parma a Novi Ligure in e-bike. Quindi non credo esista paragone migliore, almeno per me». I fratelli Briccola siedono in mezzo a una stanza piuttosto surreale perché è piena di valigie. Sparpagliata lì dentro c'è tutta la collezione Bric's: modelli in pelle, in PVC scamosciato, con o senza ruote, valigie colorate, lucide, grandi, piccole, strane, classiche. Tra le tante ce n'è una

Roberto, seated beside him. "He lived every minute of his 94 years fully." "He always used to say that the company is like a bicycle: it's only fun when you're pedaling hard, pushing it: otherwise it's ho-hum," adds Roberto, with a trace of a smile. "And I love riding. Tomorrow I'm going to ride in a parallel leg of the Giro d'Italia: from Parma to Novi Ligure in e-bike. So the comparison couldn't be more fitting, at least as far as I'm concerned." The Briccola brothers are sitting in a slightly surreal room, chock full of suitcases. Scattered here and there is the entire Bric's collection: bags in leather, sueded PVC, with rollers and without, colored, glossy, big, little, original and classic. Among them is a very old one, cream-colored.



molto vecchia. È color panna, pare la stessa della foto. Attilio si alza e la va a prendere. «Non vorrei sembrare troppo istituzionale, ma al giorno d'oggi una buona valigia la si riconosce ancora da poche ma imprescindibili caratteristiche di base: leggerezza, resistenza, funzionalità ed eleganza», dice tornando al tavolo. «Ma per fare i best seller conta anche la linea».

«Questa è la Bellagio», dice Roberto.

«È un modello degli anni Cinquanta. Questa versione non ha meccanismi che ne facilitano il trasporto, tipo delle ruote o qualsiasi altra cosa che permetta di trascinarla. Un oggetto così è bellissimo, no? Ma sarebbe invendibile oggi, perché la domanda è troppo diversa, ormai la funzionalità è in cima alla classifica dei nostri bisogni». Attilio fa scattare le due serrature per aprirla e poi ritorna subito alla collezione di valigie.

«Eppure, nelle sue declinazioni moderne, rimane la nostra valigia più venduta», dice. Adesso è tornato con altri due modelli, entrambi color panna, proprio come quella sul tavolo. Una è degli anni Ottanta, l'altra è praticamente un trolley contemporaneo. Attilio mette il trolley sul tavolo, proprio accanto al modello degli anni Cinquanta. La differenza si vede, è innegabile. È come quando ci si trova di fronte a una vecchia auto d'epoca e al suo corrispettivo più moderno e avanzato. C'è poco da fare: gli oggetti d'epoca

It looks like it could be the one in the photo. Attilio gets up and reaches for it. "I don't want to get all formal about this, but today a good suitcase can still be identified by a few key features: light weight, durability, functionality and elegance," he says as he comes back to the table. "But in making a bestseller, the design also makes the difference."

"This is the Bellagio," says Roberto. "It's a model from the fifties. This version has no mechanisms to make carrying it easier, like rollers or something similar to drag it along. It's a beautiful object, isn't it? But you could never sell it today, because customers want something different now: functionality is the most important thing." Attilio flips the two latch locks open and then turns back to his collection of suitcases.

"And yet, in its modern versions, it's still our best-selling suitcase," he says.

He comes back to the table holding two other models, both cream-colored, the same tonality as the one already on the table. One is from the eighties and the other is a contemporary trolley. Attilio puts the trolley next to the fifties model. There is a noticeable difference, it can't be denied. It's like the comparison between a vintage car and its new and more advanced descendant. There's no way around it: old things stir our emotions, because they bear the signs of who knows what adventures. Just a glance at this suitcase brings to mind the most outlandish stories. It's easy to imagine it in far-off places, maybe on the



aspetto: sembrano ancora perfettamente nuove, appena uscite dal negozio, come se non avessero mai affrontato una trasferta. Funzionalità e resistenza, durevolezza. Eppure c'è qualcosa che accomuna i due modelli – il nuovo e il vecchio – che li rende simili. «È che non abbiamo tolto niente al look originale, abbiamo solo cercato di aggiungere funzionalità al prodotto. Questo è polycarbonato rivestito con finiture in pelle conciata al vegetale, e pesa quanto una piuma», spiega Roberto, «ormai vendono i nostri prodotti in tutto il mondo, in forme e modelli e colori diversi, da New York a Hong Kong. Ma l'epicentro è questa cosa qui, la nostra storia, gli anni Cinquanta: l'epicentro è nostro padre».

resemble each other.

"It's that we haven't changed anything about the original look: we've only added functionality to the product. This is made from polycarbonate with a surface finish, with trim in vegetable-tanned leather. It's light as a feather," explains Roberto. "Today, our products are sold all over the world, in various shapes, models and colors, from New York to Hong Kong. But the epicenter is this, our history, the fifties: the epicenter is our father."

The Bric's suitcases are just like the father and his sons. That charismatic bag is Mario, their father, the mind that started it all, while Attilio and Roberto are its evolution, fantastic and always impeccable. The sons: relatives in the truest sense

ci emozionano, perché portano i segni di chissà quali avventure. Solo a guardare questa valigia vengono in mente le storie più assurde. È facile immaginarla in posti lontani, magari stipata nella cabina di un treno diretto verso qualche località esotica. Viene da chiedersi quante volte sia stata smarrita tra un aeroporto e l'altro. Sarebbe bello sapere quando è stato l'ultimo viaggio che ha fatto. Il trolley, invece, è tutta un'altra cosa: ci siamo abituati, stimola di meno la nostra fantasia. Questo qui non ha un graffio, è pulito, tutto è al posto giusto. Le migliori valigie di oggi, pure quando stanno sui rulli del ritiro bagagli in aeroporto, dopo decine di viaggi, hanno esattamente questo

overhead luggage rack of a train headed for some exotic destination. You ask yourself how many times it's been mislaid between one airport and another. It would be interesting to know its most recent journey. The trolley, instead, is another thing entirely: we're used to it, it doesn't spark our imagination as much. This one hasn't got a single scratch, everything is clean and perfect. Today's best suitcases, even on the carousels at the airport baggage claim, after dozens of trips, look exactly like this one: they look brand new, just out of the store, as if they had never been used before. Functional, durable, resistant. But there's something that these two models – the old and the new – have in common, that makes them



Le valigie della Bric's sono proprio come padre e figli. Quel baule pieno di carisma è Mario, il padre, la mente da cui tutto è cominciato, mentre Attilio e Roberto sono la sua evoluzione, fantastica e sempre impeccabile. I figli: *parenti* nell'accezione più bella del termine, uno generato dall'altro. Dalla Bellagio fino alla valigia che oggi incarna lo spirito Bric's, il viaggio è stato lungo. Un viaggio di padri e di figli. E, di fatto, la seconda generazione Briccola non è subentrata in azienda per inerzia, non è stato automatico, non è stato un ritrovarsi la strada spianata. Ogni componente della famiglia si è guadagnato un posto in ditta solo a costo di una certa fatica.

«Tra il 1974 e il 1975, quando i sindacati hanno deciso di togliere il premio ai valori di produttività, siamo entrati in un periodo nero», spiega Roberto. «Eravamo in concorrenza con i grandi marchi, con le multinazionali, ma anche con gli artigiani più piccoli che riuscivano ad avere una produttività molto più alta. Quella delle valigie è un'attività *labour-intensive*, con un altissimo livello di manodopera. Con un sistema industriale come il nostro e i sindacati che ci hanno tolto la possibilità di incentivare i dipendenti, abbiamo subito un crollo significativo di produttività». E Attilio, lo ribadisce: «Man mano che noi fratelli siamo entrati in azienda abbiamo dovuto dimostrare

of the term, one generated by the other. From the original Bellagio to the suitcase that embodies the spirit of Bric's today, it's been a long trip. A trip of fathers and sons. In fact, the second generation of Briccolas didn't enter the company automatically, because it was the easiest way out. Every member of the family earned his place in the company, through hard work and sweat. "In 1974 and 1975, when the unions decided to eliminate productivity bonuses, things became very difficult for us," explains Roberto. "We were competing against the big brands, the multinationals, but also against the smaller artisans, whose productivity was much higher. Making suitcases is a labor-intensive proposition, with a very high component of workmanship. With an industrial system like ours, when the unions denied us the possibility of offering our workers incentives, our level of productivity dropped significantly." Attilio, in agreement, adds: "As my brothers and I began working in the company, we had to prove to dad that we believed in it, that we would be able to keep it growing within the family. And that's how it went." And there aren't only two Briccola brothers in the company. There are many. It's a big family. "On Santo Stefano (TN: the day after Christmas), for example, between wives, children and grandchildren, it's always a mob scene,"



a papà che credevamo nell'impresa, che saremmo stati in grado di portarla avanti in famiglia. E così è stato».

E di fratelli Briccola non ce ne sono solo due in azienda. Ce ne sono tanti. Si tratta di una famiglia numerosa. «Tra mogli, figli e nipoti festeggiare Santo Stefano, ad esempio, è sempre un disastro», aggiunge Attilio, e se la ride di gusto. Roberto ride insieme a lui, spensierato: «Nove fratelli in totale, quattro donne e cinque uomini. In azienda lavorano sei di noi, più qualcuno di terza generazione. Il vecchio commercialista di nostro padre – che tra l'altro era un grande amico di famiglia – lo prendeva sempre in giro, gli diceva che sarebbe stata un'impresa riuscire a tirare su un'azienda come questa e nel mentre badare a nove figli. Ovviamente, col passare degli anni, vedendoci crescere, si è dovuto ricredere pure lui». Insomma, tutto è cominciato a Olgiate Comasco nella cantina di Mario che, con le sue tre valigie, è partito per Firenze in cerca di nuovi clienti. E oggi a viaggiare sono i suoi figli, con le nuove collezioni, valigie di ogni sorta, piene di sogni e ambizioni, uguali e futuri. Viene quasi da pensare che la famiglia Briccola sia destinata a una sola cosa, una cosa che ciascuno di noi vorrebbe fare continuamente: preparare la valigia e andare lontano.

says Attilio, and laughs at the thought. Roberto laughs too, lightheartedly: "Nine siblings in all: four sisters and five brothers. Six of us work in the company, along with some of the third generation. Our father's old accountant – who was also a great friend of the family – loved to tease him about it, saying that it would be a real challenge to run a business like this one while raising nine children. Obviously, as the years passed and he watched us grow up, his opinion changed." Anyway, everything began in the cellar at Olgiate Comasco, from where Mario left for Florence with his three suitcases, looking for new clients. And today it's his sons who travel, with the new collections, suitcases of all kinds, full of dreams and ambitions, past and present. It almost seems that the entire Briccola family shares a single destiny, something that all of us wish we could do: pack our bags and travel to distant lands.



15



In viaggio verso il futuro

On a journey
to the future

Salina Ferretti,
Direttore generale Falc S.p.a.
Civitanova Marche (MC)



Salina Ferretti era destinata a viaggiare: è nata in Inghilterra da madre irlandese e papà marchigiano, ha studiato a Milano e poi è stata in Erasmus a Francoforte, dove ha iniziato a lavorare. «Mi sono sempre sentita a casa mia in giro per il mondo, non avrei mai pensato di mettere radici nelle Marche, ma la mia vita è fatta di grandi colpi di scena». E, a un certo punto della storia, un amico le presenta Piero Luzi, che diventa suo marito. «Io lavoravo a Francoforte, nel settore degli elettrodomestici, ma lui mi ha proposto di entrare in azienda: parlavo diverse lingue e così ho iniziato nel settore commerciale, prima nelle fiere, poi nella nostra filiale nord-europea, in Olanda». Ricordare la fa sorridere, ma si vede che ragiona pensando al futuro: è abituata ai cambiamenti, sempre pronta ad abbracciarli. «Nelle cose piccole come in quelle grandi noi programiamo la vita, ma la vita Succede – succede con la esse maiuscola – e va per conto suo, per fortuna. A volte bisogna prenderla con... In inglese si dice *take everything with a pinch of salt*, “prenderla con un pizzico di sale”, bisogna accettare, *to go with the flow*, di “andare con la corrente”, ma non nel senso negativo di “lasciarsi andare”». Certe espressioni straniere si portano dietro un significato più grande della loro traduzione, così ogni tanto nei discorsi di Salina spuntano alcune frasi in inglese, come adesso. D'altronde non c'è niente di più normale per

Salina Ferretti was destined to travel: she was born in England, of an Irish mother and an Italian (Marche) father, studied in Milan and then won an Erasmus fellowship to Frankfurt, where she began her career. “I’ve always felt at home wherever I was, and would never have thought I’d settle in the Marche, but you never know in this life, do you?” Because, casually, a friend introduced her to Piero Luzi, who is now her husband. “I was working in Frankfurt, in the home appliance sector, when he offered me a place in the company: I spoke several languages, so I started out on the commercial side, first doing trade shows and then in our Northern Europe subsidiary, in Holland.”
The memory makes her smile, but you can see that she is future-oriented: change is a constant for her, not something to avoid. “We plan out our lives, in both big and little ways, but things Happen – with a capital H – and you never know what will come next, fortunately. Sometimes you have to take it with... in English they say ‘with a pinch of salt’, meaning you have to accept it, go with the flow, which doesn’t mean just going along passively.”
Some expressions in other languages have a deeper meaning than their literal translation conveys, and every so often Salina spices up her speech with English phrases, like the one above. And that is actually what you’d expect from a woman who travels from Miami to New York, and then the next day returns to Civitanova Marche. To go with the flow.
“Sometimes what we wish for isn’t really the best



Milano. Eppure in questo posto ci sono persone veramente capaci: parlo di fascino, di un guizzo e di un'intelligenza tale per cui alla fine si ha dentro una specie di forza di attrazione. Le persone capaci sono quelle che attirano nell'azienda altre persone capaci, perché non hanno paura di avere intorno a sé colleghi migliori di loro. Ecco, questa forza di attrazione, per noi, è la caratteristica più importante». Una caratteristica che ha permesso a Falc di arrivare sempre preparata: «Qualche anno fa ci sembrava addirittura di essere sovraqualificati nei sistemi informativi, ma quando c'è stata l'esplosione del mercato online e di internet noi eravamo già pronti, avevamo persone che sono state capaci di reinventarsi nel marketing, di cambiare completamente la sequenza delle azioni che dovevano compiere ogni giorno. Oggi, quando si lavora, è importante sapere

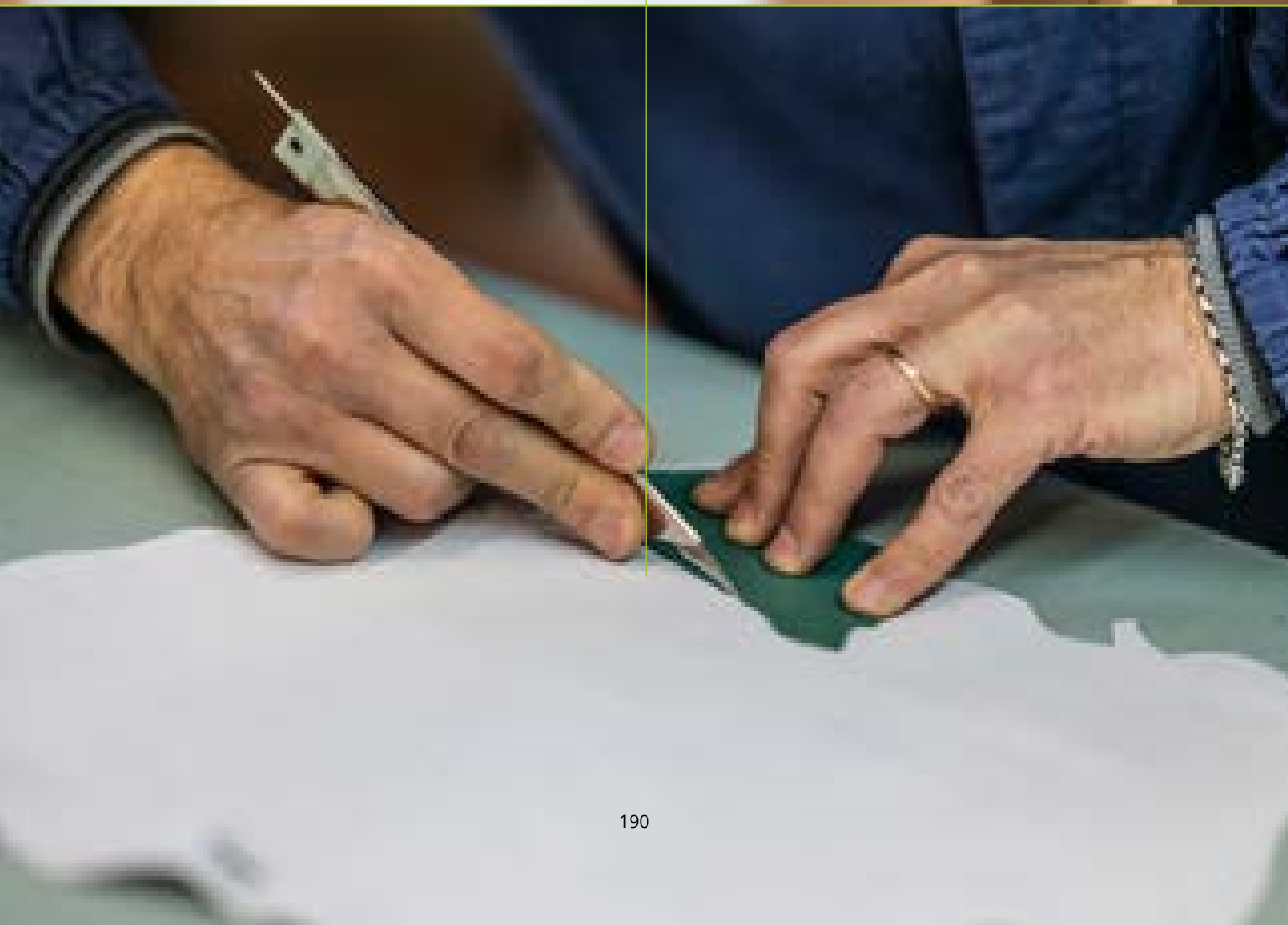
people who aren't afraid that their colleagues will be better than they are. And this magnetism, this attraction, is our most important plus." A plus that has allowed FALC to always be a step ahead: "A few years back we thought we were overqualified in IT, but then there was the explosion of online commerce and the web in general, and we were all set: our people were able to adapt to new marketing strategies, to completely reorder the sequence of activities they engaged in on a daily basis. In today's work environment, different levels intermingle, and the distinctions between one function and another aren't as clear as they used to be." She pauses. "It's funny: we didn't think of ourselves as a company with this kind of appeal, but when we tried bringing someone here from Milan, or from Bologna, that kind of forced transfer never worked out." You have to let things happen naturally.

una donna che in un giorno viaggia da Miami a New York, per poi tornare a Civitanova Marche. *To go with the flow.*

«A volte quello che desideriamo non è la cosa migliore per noi, e spesso nemmeno i nostri programmi sono i migliori. Il caso ci corregge, ci riserva delle belle sorprese». Dopo vent'anni in azienda, ancora ci pensa: «Non è per nulla scontato un ingresso così: insomma, trovarsi in ufficio la moglie di uno dei soci fondatori non è sempre una cosa gradevole...». Ma nel suo caso è andata bene, c'è stato un innamoramento reciproco tra lei e le persone che lavoravano in azienda. «Qui ci sono collaboratori di altissima qualità, e non è una cosa scontata. A volte è un problema trovare gente così qualificata, soprattutto quando ci si trova in periferia. Insomma, noi non siamo a

thing for us, and often our plans aren't either. But then fate steps in, with some pleasant surprises in store." After twenty years in the company, she still thinks about it. "It's not at all easy to join a company in this way: it's not hard to see how working with the wife of one of the founding partners can be difficult..." But in her case, there weren't any rough spots, and she immediately got along with her co-workers, and they with her. "There are very highly competent workers here, and that's not always the case. It can be a problem to find people with their qualifications, especially when your headquarters are a little out of the way. What I mean is, this isn't Milan. And yet the people here are really first-rate: I'm talking charisma, sharpness and intelligence that combine to create a kind of magnetism. Because competent people attract other competent people to the company,





che le categorie si mescolano, che i confini tra una competenza e l'altra non sono più così netti». Fa una pausa. «È persino divertente: non pensavamo di essere un'azienda con questo appeal, ma quando abbiamo provato attivamente a portare qualcuno da noi – da Milano o da Bologna – questi inserimenti forzati non hanno mai funzionato». Bisogna fare in modo che le cose accadano da sole.

To go with the flow, insomma.

Non solo. Seguire la corrente significa anche essere disposti ad andare dove ti porta, essere pronti a correggere la rotta: «Eravamo leader nelle calzature da bambino, volevamo fare qualcosa di *meaningful* e quindi ci confrontavamo con i pediatri, stringevamo rapporti con altre società, abbiamo aperto filiali in America, in Cina... Ma il 2008 è arrivato anche per noi. Anzi, per noi è arrivato un attimo prima: già dal 2006 sembrava che i prodotti di valore per i bambini fossero completamente passati di moda. Il prezzo alto era un fattore critico. E allora abbiamo deciso di fare il grande balzo: calzature per adulto. È stato un salto complesso, è stato necessario costruirsi una credibilità da zero. Bene, a questo punto posso dire che ce l'abbiamo fatta, abbiamo superato il periodo più nero con costanza, lavoro e un pizzico di fortuna».

Ironicamente l'arrivo della crisi coincide con il momento in cui Salina diventa direttore generale. «Ricordo che quando mi hanno

Go with the flow, in other words.

And that's not all. Going with the flow also means going where the current takes you, being ready to correct your route: "We were leaders in children's footwear. We wanted to do something meaningful, and so we consulted pediatricians, collaborated with other companies, opened subsidiaries in America and in China... But the 2008 crisis did not leave us unscathed. In fact, for us, it hit early: in 2006 it already seemed that quality products for children had become totally obsolete. Price was the critical factor. And that drove us to make the great leap: footwear for adults. It wasn't easy, we had to build credibility from zero. Well, now I can say that we made it, we got past the most difficult stretch thanks to steady dedication, hard work and a little bit of luck."

Ironically, the crisis coincided with Salina's promotion to General Director. "I remember that when the position was offered to me, I was very pleased. It was a promotion, of course, but I immediately asked what the responsibilities of a general director were, exactly. I know, from the outside, it looks like a general director doesn't do anything, but at the same time is involved in everything. One thing became obvious right away: a general director is only as good as his collaborators. I discovered what this job is about by doing it, because it's complicated, and behind the job title, like behind any label, there are a host of nuances." Salina tried to see the glass as half full, even during the recession: "We

proposto il ruolo mi ha fatto piacere, sapeva di promozione, ma ho chiesto subito che cosa dovesse fare esattamente un direttore generale – dall'esterno sembra che non faccia nulla e contemporaneamente che faccia tutto, lo so. Una cosa mi è apparsa evidente fin da subito: un direttore generale trova la sua forza soprattutto nei collaboratori. Di fatto ho scoperto questo mestiere strada facendo, perché è complicato, e dietro a quell'etichetta, come dietro a ogni etichetta, si nascondono tante sfumature». Salina cerca di vedere il bicchiere mezzo pieno anche durante la crisi: «L'abbiamo presa per il verso giusto e abbiamo sposato in pieno il *lean management* – la scuola giapponese dell'efficienza costante, non solo quando si è sotto pressione. In pratica si tratta di eliminare gli sprechi, ma soprattutto di avere un comportamento virtuoso in tutto ciò che si fa. Si integra perfettamente con la nostra idea, con quello che abbiamo sempre voluto fare. Il nostro approccio è quello di una cultura aziendale in cui ogni persona porta il suo contributo, nessuno è più importante di un altro e tutti hanno il diritto e il dovere di

saw the writing on the wall, and went all in on lean management – the Japanese philosophy of constant efficiency, not just when you're under pressure. Basically, it's about eliminating waste, but above all, maintaining proper conduct in all aspects of your business activity. It fits perfectly with our outlook, with what we've always wanted to do. Our business philosophy is that every person has something to contribute, no one is more important than anyone else, and everyone has the right and the obligation to contribute something to the company's wellbeing. We feel these things deeply and have taken them abroad with us, too." It's not just a question of keeping your desk clean and neat. "There were years of resisting under siege, but we held out and never lost heart. Now, ten years later, the two projects targeting children have been joined by three ideas for adults. We have put these projects on track, they are off and running, and the only thing left to decide is which station in the world we will get off at."

Sustainability is a fundamental pillar for FALC: it translates into electrical machinery with low impact and water-based adhesives, as well as



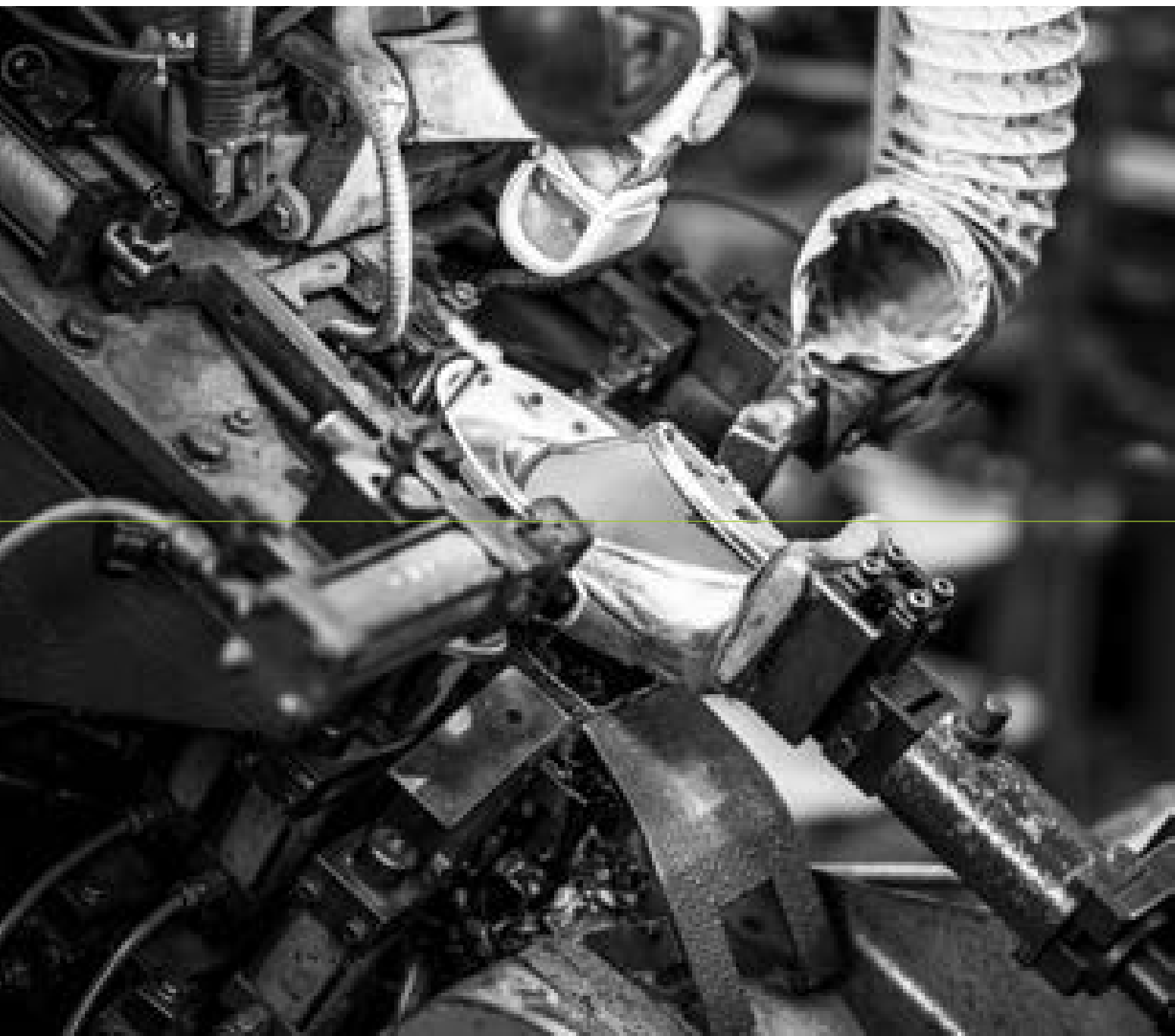
contribuire al benessere dell'azienda. Sono concetti che ci portiamo dentro e che abbiamo travasato anche all'estero». Non si tratta solo di scrivanie pulite e ordinate, dunque. «Sono stati anni di resistenza, ma abbiamo resistito e non ci siamo persi d'animo. Ora, a distanza di dieci anni, ai due progetti rivolti ai bambini si sono aggiunti tre idee per gli adulti. Li abbiamo messi sui binari, questi progetti, e non ci resta che decidere in quale stazione del mondo vogliamo sbarcare».

La sostenibilità è un tassello fondamentale nell'ordine di Falc: si traduce in macchinari elettrici a basso impatto e in colle a base di

industry 4.0. "But it doesn't mean neglecting craftsmanship: our sector relies on a lot of manual skills, and we want to integrate them with the digital world, without pre-set limits. We've drawn up a checklist, to be certain not to overlook even a single point, because we don't want to give up our traditional production, our attention to materials, construction and leathers. We don't want tradition to disappear, we want to integrate it with the future."

To go with the flow, again.

It's a mantra that works, that makes it easier to embrace the new possibilities the world offers and continue on in unexpected directions. It's



acqua, fino all'industria 4.0. «Ma non significa dimenticare l'artigianato: c'è tantissima manualità nel nostro settore e vogliamo integrarla con il digitale, senza porci limiti. Abbiamo preparato una checklist per essere sicuri di non perderci nemmeno un punto, perché non vogliamo rinunciare alla nostra tradizione produttiva, alla nostra attenzione per i materiali, per le costruzioni e i pellami. Non vogliamo che la tradizione scompaia, piuttosto vogliamo che si integri con il futuro». *To go with the flow*, ancora una volta. È un mantra che funziona, che ti permette di abbracciare le novità e le possibilità che il mondo offre, ti consente di andare avanti in direzioni inaspettate. È un mantra che funge da generatore di grandi storie. Ad esempio quella di un giovane stilista cinese, Yang Tsao, che conosce un giapponese appassionato di musica rock. I due si incontrano al Fuji Rock Festival e scoprono di condividere l'amore per il trekking e l'odio per le scarpe da montagna, che sono tutte noiosissime. Ecco la storia di Flower Mountain, che presto diventa un marchio del gruppo Falc. «C'è tanta linfa vitale in questo essere sempre in movimento», dice Salina, «c'è tanto motivo di gioire. Dobbiamo diventare grandi e fare cose significative. Il viaggio è ancora lungo, è vero, ma la corrente è bellissima».

a mantra that can generate great stories. For example, that of a young Chinese designer, Yang Tsao, who meets a Japanese rock enthusiast. They meet at the Fuji Rock Festival and discover that they share a love of hiking and a horror of hiking boots, all of which they find supremely boring. That's the back story to Flower Mountain, which soon became a FALC group brand. "There's a flow of vital energy when you're constantly on the move," says Salina, "There's a lot to be happy about. We intend to grow and do important things. We still have a long way to go, it's true, but the flow is supercool."

16

La felicità
è una cosa giusta
Happiness
is a good thing

Marco Campomaggi
co-fondatore Campomaggi & Caterina Lucchi S.p.A.
San Carlo di Cesena (FC)



Accendere la luce non serve, l'ufficio di Marco Campomaggi è rischiarato da grandi vetrate: i raggi del sole illuminano poltrone in pelle collezionate in anni di viaggi e sculture in legno intagliate dal padre. «Per l'imprenditore», dice, «l'azienda è quello che la scultura è per l'artista: il mezzo per condividere la propria passione. Senza scultura sarebbe una passione soltanto sua, invece non gli basta, vuole metterla al servizio degli altri».

Per Marco la ricchezza di un imprenditore non sta solo nei numeri, nel fatturato o nel prodotto: un imprenditore è anche e soprattutto un sognatore. La sua ricchezza più caratteristica sono i sogni. Sogni che non devono mai restare in un cassetto, perché in fondo sono l'unico mondo infinito che abbiamo, e meritano spazio. L'imprenditore è l'uomo che deve aprire il cassetto, e deve farlo con la visione dell'artista, come «un artista appassionato che ha il dono di trasformare i sogni in realtà».

Il sogno di Marco inizia quando è ancora un ragazzo, uno studente di Architettura. Siamo negli anni Ottanta. «Mio padre scolpiva, non c'era nessuna tradizione familiare nel lavorare la pelle e tantomeno nel mondo della moda, ma un giorno ho visto una mia amica con una borsa fatta a mano, e poi ho notato un ragazzo che là, sulla strada, vendeva orecchini». Marco collega le due cose. Pensa che potrebbe farlo anche lui, e la sua avventura comincia così,

There's no need to turn on the lights: Marco Campomaggi's office is fully illuminated by large picture windows: the sun's rays shine on leather armchairs collected over the years on various trips and the intaglio wood sculptures made by his father. "To a businessman, the company is like a sculpture to the artist: a means for sharing his passion. Without the sculpture, the passion would be only his, but that's not sufficient, he wants to share it with the world."

To Marco, the significance of a business is not just in the numbers, the turnover or the product: a businessman is also, and above all, a dreamer. His principal asset lies in his dreams. Dreams that should never remain unfulfilled, because after all, they are the only infinity we have, and they deserve to be realized. The businessman is the one who concretizes them, and he needs an artist's vision to accomplish it, "like a passionate artist with the talent to make his dreams a reality."

Marco began to dream when he was still a young architecture student. It was back in the eighties. "My father was a sculptor, no one in the family had ever had anything to do with leather, or fashion for that matter, but one day I saw a girlfriend's handmade leather bag, and then a guy who was selling earrings on the street." Marco put two and two together and thought he could do it, too. And that's how his adventure began, almost by chance, in the open air, with the bags laid on an army blanket in front of an ice



quasi per scherzo, sotto il sole, con le borse adagate su una coperta militare davanti a una gelateria, sulla spiaggia di Cesenatico. I turisti apprezzano, e Marco continua a studiare e a vendere: la decisione di fondare un'azienda arriva pian piano. «Vendevo sul marciapiede, ero un hippy», scherza. Si vede che quest'idea non l'ha mai abbandonato del tutto: indossa una giacca accompagnata a un foulard intorno al collo, e ha un paio di pantaloni larghi infilati negli anfibi; il suo stile unisce l'imprenditore ai sogni del ragazzo. «Quando si parte in questo modo istintivo si fanno diversi errori, e allora per compensare c'è bisogno di tanta genialità: avere una storia o una tradizione familiare spesso diventa

cream shop near the beach at Cesenatico. The tourists responded, and Marco continued studying and selling: the decision to start a company came gradually. "I was a street vendor, a hippie," he says jokingly. But something about those days has stuck to him: he's wearing a blazer, a silk scarf, and an extra-wide pair of pants tucked into work boots; a style half businessman and half cool kid. "When you start out relying only on your instincts, you make a few mistakes, and then you need a lot of inventiveness to set things right: having a long history or a family tradition behind you can be limiting. It's probable that if you do, it seems natural to continue doing things the way they've always been done, and you end up repeating

un limite. Probabilmente, se ce l'hai, ti viene spontaneo fare le cose come sono state sempre fatte e finisci per ripeterti, io invece avevo la libertà di poter fare, di esprimere la mia creatività in un vuoto di esperienze». E la creatività, per Marco Campomaggi, ha un grande fondamento: la bellezza. Una bellezza per sé, innanzitutto. «Ci preoccupiamo di piacere agli altri, ma per prima cosa dobbiamo piacere a noi stessi. Qui produciamo borse, e di per sé non sarebbe nulla di straordinario, però sono borse che non hanno tempo, non hanno stagioni, non seguono una moda. Sono borse che riescono a rappresentarti nel tuo personalissimo gusto, a partire dal materiale. Penso che sia

yourself. I, instead, had the freedom to do my own thing, to express my creativity in a vacuum." And creativity, for Marco Campomaggi, rests on an important foundation: beauty. Beauty as he sees it, first of all. "We worry about whether other people will like us, but first we have to like ourselves. We make bags, which is hardly extraordinary, but they are evergreen bags, for all seasons and free of fashion trends. They are bags that represent your very personal taste, starting with the material. To me, it's important to know what you like, what your tastes are, because they reflect who you really are. Fashion would like us all to be followers – and it wouldn't be hard for us to fall into line – but to me, true fashion, true beauty is



«Siamo fortunati: abbiamo il privilegio di nascere in un territorio bello, e siamo abituati a vedere il bello. Non possiamo trascurarlo, anzi, noi adulti abbiamo il dovere di lasciare un messaggio ai giovani: rendere migliore quello che abbiamo trovato, a tutti i costi, non permettere mai che si imbruttisca». Questo vale per il territorio, ma anche per l'azienda e per le persone che ci lavorano: «Un imprenditore deve fare in modo che la sua azienda sia più bella della sua villa. È questione di qualità della vita: la qualità deve esserci dove la vita si consuma, non ha senso avere una villa sontuosa soltanto per andarci a dormire».

Rallenta, sorride, si accarezza il pizzetto.

«Quando un collaboratore non ha nemmeno bisogno di accendere la luce in ufficio perché c'è una vetrata, o quando può fare la pausa pranzo in un giardino giapponese, be', questo

for the company and the people who work in it: "An entrepreneur should make his company even more beautiful than his villa. It's a matter of quality of life: quality should exist where you spend your days: there's no sense in having a sumptuous residence when practically all you do is sleep there."

He slows down, smiles and strokes his goatee. "When your collaborators don't have to flick on the light in the offices, because there's a big window, and they can take their lunch break in a Japanese garden, well, you're on the right track. You have to arrange things so that people can come into contact with beauty. Everyone. I'm certain that making things beautiful for many people is better than making things beautiful for a select few." It's not just a philosophical position: when you get used to beauty, and you understand how important it is, it becomes a

fondamentale sapere quello che ci piace, conoscere il proprio gusto, perché è grazie a quello che possiamo capire chi siamo veramente.

C'è una moda che vorrebbe uniformarci – e sarebbe facile –, ma per me la vera moda, la vera bellezza è un'altra: significa diventare te stesso. Bisogna rischiare, essere coraggiosi ed essere unici, anche nelle cose più banali».

Unici come le sue borse, decorate con mostrine militari e medagliette metalliche autentiche e quindi diverse una dall'altra, oggetti in cui il passato è messo al servizio del nuovo. Le sue borse, dice, devono diventare più belle mano a mano che il tempo passa, devono aiutare a far emergere lo stile di vita della persona che le indossa. Per Marco il tempo è importante quanto la bellezza, sono concetti che non viaggiano mai separati.

something else again: it's being yourself. You've got to take a chance, have the courage to be unique, even in the most banal things."

Unique, like his bags, decorated with military ribbons and metallic tags and thus different from one another: objects that put the past at the service of the present. His bags, he affirms, become more beautiful with the passing of time, as they help the lifestyle choices of the person carrying them to emerge. To Marco, time is as important as beauty, and they always go hand in hand.

"We're lucky: we were privileged to be born in a beautiful place, and we're used to seeing beauty all around us. We cannot ignore it. In fact, as adults, we have a duty to send a message to the young: improve what has been handed down to you, whatever the cost, and never let its beauty fade." This is true of the land, but it also holds



è un buon risultato. Bisogna fare in modo che le persone possano fruire del bello. Tutte. Sono fermamente convinto che rendere le cose belle per molti sia meglio che farlo per pochi». E non è solo un discorso filosofico: quando ci si abitua alla bellezza, e si capisce quanto sia importante, diventa una cosa concreta, diventa cultura. Si inizia a ragionare in modo diverso, è inevitabile. «Abbiamo tutti bisogno di lavorare, è una necessità. Ma il lavoro può essere un modo per esprimere le nostre qualità, per diventare persone migliori: abbiamo questa grande opportunità tutti, e tutti i giorni, ma per coglierla dobbiamo decidere di metterci a frutto e di credere veramente in noi stessi». Per questo Marco ha fatto costruire una sala riunioni enorme, gigantesca, sproporzionata rispetto a quella che gli serviva. «Sogno», dice, «un'azienda dove le persone possano scoprire che valgono più di quello che pensano. Non sto parlando solo di crescita professionale, ma di andare oltre, di una crescita personale e culturale. Voglio invitare scrittori e artisti a presentare le proprie opere qui, perché questo diventi un posto dove valga la pena passare il proprio tempo». Mentre osserva gli alberi che dal piano terra crescono e attraversano l'azienda fino al tetto, si capisce che crede davvero in quello che dice,

tangible thing, a culture. And you inevitably begin to think differently.

"We all need to work: it's a necessity. But work can give us a way to express our qualities, help us become better people: we all have this great opportunity, every day, but seizing it means giving it our all and truly believing in ourselves." That's why Marco commissioned an enormous conference room, out of proportion with the company's size. "I imagine," he confesses, "a company in which people discover that they are worth more than they think. I'm not just talking about professional growth, but beyond that, a personal and cultural growth.

I want to invite artists and writers to present their work here, make this a place where it's worthwhile to spend your time."

As he looks out at the trees that reach from the ground floor to the roof of the building, you understand that he really means what he's saying, that he's given it a lot of thought, that everything revolves around it.

"In the end, the thing that all of us have in common is the desire for happiness. And happiness is very strange: you pursue it, but you hardly ever achieve it, and when you do, it happens in a flash. Usually you have to grow and come to know yourself. Your work environment can help. You spend years and years there: it





scelte giuste, essere giusti». E spesso essere giusti non è conveniente, spesso non c'è un tornaconto personale, «ma sappiamo tutti che cosa significa essere giusti, è semplice: la luce è semplice, il verde è semplice, la giustizia è una cosa semplicissima. Eppure in questo mestiere essere sempre giusti non è facile: poter distinguere il giusto dall'ingiusto è una qualità megagalattica, e si possono fare diecimila errori, ma tanto c'è sempre tempo di raddrizzare, la ricerca del giusto è continua, non si arriva mai. Io penso che ognuno di noi debba cercare di essere coerente con quello che fa, e debba domandarsi se è giusto o meno. Oggi più che mai. È la condizione necessaria e sufficiente per la felicità, e per un bel futuro».

but there's always time to set them right, because it's an ongoing pursuit, you never really get to the finish line. I think we should all try to be open about what we do, and ask ourselves whether it's fair or not. Today more than ever. It's a necessary and sufficient condition for happiness, and for a better future."

che ci ha pensato, che tutto ruota intorno a questo.
«Alla fine quello che accomuna noi umani è la ricerca della felicità. E la felicità è una cosa molto strana: non si raggiunge quasi mai, e quando la si raggiunge è istantanea. Di solito capita se cresci e arrivi a conoscerti. L'ambiente di lavoro può aiutarti. Ci passi i tuoi anni, lì: deve essere un terreno fertile per ricercare la felicità, per forza». L'imprenditore ha un compito grandioso: può costruire le persone che gli stanno attorno, ma dipende da lui, dal messaggio che dà. Più ancora dell'aspetto produttivo, è quello che fa o in cui crede a definire l'identità dell'azienda. «È importante fare delle

should be a good place to pursue happiness, really it should."
The entrepreneur plays a great role: he can stimulate the people around him, but it depends on him, on the message he conveys. More than the production aspects, it's what he does and what he believes in that shape the company's identity. "It's important to make the right decisions, to be fair." And often, being fair isn't profitable, there isn't any personal payback, "but we all know what being fair means, it's simple: light is simple, green space is simple and fairness is very simple indeed. And yet, in this business, being fair isn't always easy: being able to distinguish fair and unfair is an incredible talent, and you can make ten thousand mistakes,





17

Se son fiori Flower power

Luigi Lardini
Creative director di Lardini S.p.A.
Filottrano (AN)





«Negli anni Settanta facevamo questa cosa per personalizzare le giacche: ci mettevamo delle spille. Così è nata l'idea del fiore». Su questo fiore si torna più tardi, adesso si resta negli anni Settanta, più precisamente nel 1978, quando è iniziata l'avventura di Lardini. «Avevo smesso di studiare – ero l'unico figlio che non studiava, il terzo di cinque – e i miei erano preoccupati di che cosa potessi fare da grande». Così Luigi deve trovare presto una soluzione. «Mio padre era un semplice camionista, ci ha dato sempre tutto quello che poteva, ma c'era un patto: o si studiava, o si lavorava. E, come dicevo, io non avevo voglia di studiare». Il giorno dopo aver lasciato gli studi, Luigi inizia a lavorare come idraulico.

"In the seventies we used to personalize jackets by sticking pins in them. That's how the flower idea first came up." We'll get back to the flowers later, let's stay in the seventies for the time being, more precisely in 1978, when Lardini's adventure started.
"I had dropped out of school - I was the only child who didn't study, the third of five - and my parents were worried about what I would do when I grew up". So Luigi had to find a solution fast. "My father was just a truck driver, he always gave us everything he could, but there was no escaping it: we either studied, or we worked. And, as I said earlier, I didn't want to study". The day after he left school, Luigi started working as a plumber.



Il suo destino, però, è un altro. «Non volevo fare l'idraulico, sentivo che non era la mia strada: ero troppo innamorato del bello. Mi piaceva l'eleganza, vestirmi bene, e a dire il vero sono sempre stato un romantico. Così mi sono buttato. Ho deciso di aprire l'azienda». Luigi ne parla con il padre, e il padre decide di aiutare il figlio a inseguire il suo sogno. «Non dico che sia successo da un giorno all'altro, ma quasi. Non ci ho pensato molto prima di saltare nel vuoto: quando si è giovani ci si muove con incoscienza, non si pensa alle conseguenze e così, dall'oggi al domani, avevamo un laboratorio». Per Luigi la famiglia è una colonna portante: non solo il padre che lo aiuta, ma anche i fratelli Andrea e

He was destined, however, for greater things.
"I didn't want to be a plumber, I felt it wasn't for me: I was too taken with beauty. I liked elegance, dressing well, and actually I've always been a romantic. So, I took a chance. I decided to start a company. Luigi talked about it with his father, and his father decided to help his son follow his dream. "I'm not saying it happened overnight, but almost. I didn't think about it long before putting my chips down: when you're young, you're nonchalant, you don't consider the consequences, and so, from one day to the next, we had a lab."
To Luigi, the family is a backbone: not only his father, who helped him, but also his siblings, Andrea and Lorella, who believed in him and stood by him. "We had the location, the rest came

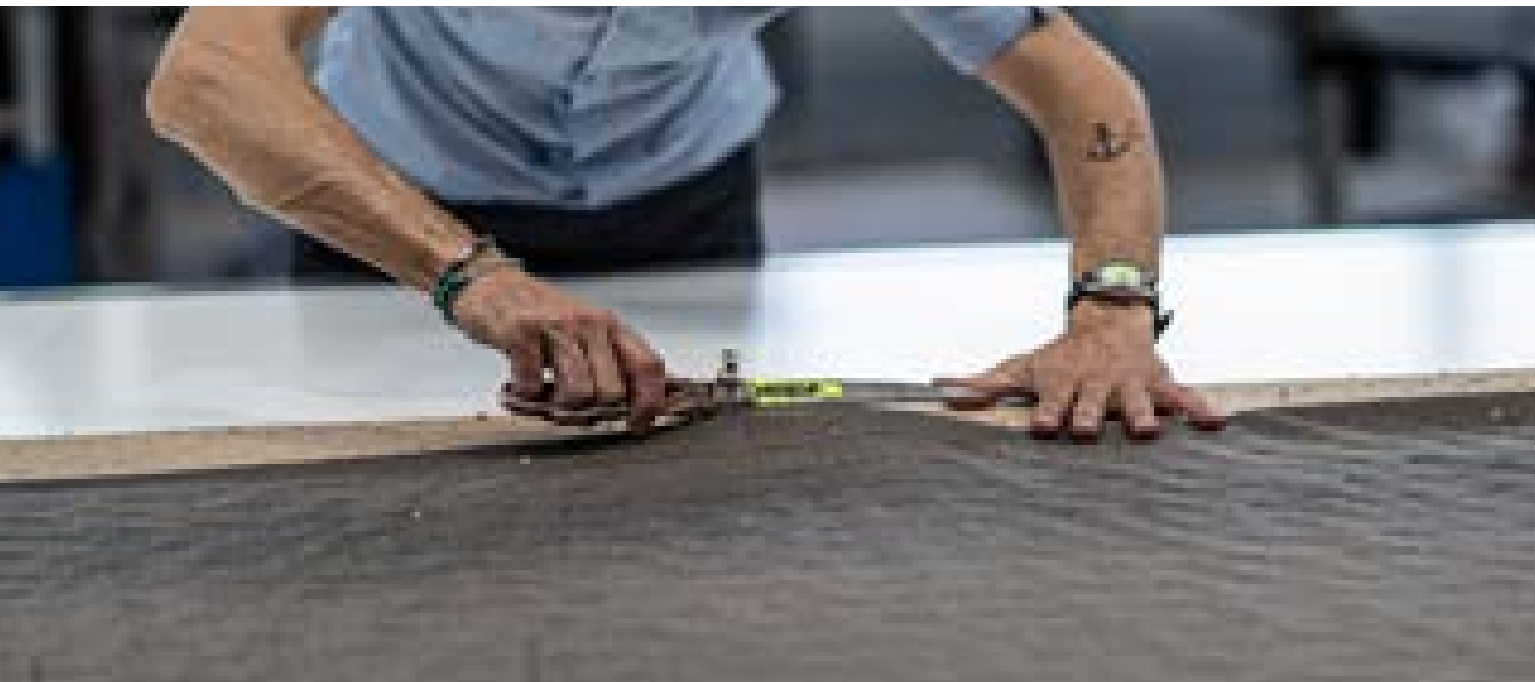
Lorella, che credono in lui e lo accompagnano. «La location ce l'avevamo, il resto è venuto con l'ambizione personale, un passo alla volta: abbiamo sistemato lo spazio e poi abbiamo aperto un piccolo negozio per mostrare al mondo quello che facevamo». All'inizio c'era davvero l'incoscienza della gioventù, quel desiderio di dimostrare al mondo che si è in grado di lasciare un segno, di fare qualcosa di bello da soli. Una voglia di fare e un bisogno di imparare quasi famelici.

«All'inizio gestivamo un po' tutto tutti, ci occupavamo della parte commerciale e facevamo i rappresentanti, portavamo in giro il campionario, cercavamo i clienti. Andrea si occupava di più del laboratorio, Lorella della contabilità, io, invece, seguivo l'ufficio stile. Fa quasi ridere visto da qui: improvvisavamo, eravamo degli autodidatti. Se ci ripenso adesso, eravamo davvero sconsiderati. Ora, quando vedo i ragazzi – magari a diciott'anni – che aprono un'azienda, mi spavento per loro: potrebbe andare male, potrebbero fallire e perdere tutto. Poi però penso a quello che ho fatto io, da dove sono partito e dove

with personal ambition, one step at a time: we arranged the space and then opened a small shop to show the world what we were doing.” At the beginning there was really only the headlong rush of youth, that desire to prove to the world that you can leave a mark, do something beautiful on your own. Almost a raging desire to do and the need to learn.

“At the beginning we all did a bit of everything, we dealt with the commercial side and we were the representatives, we carried around the sample collection, we looked for customers. Andrea took more care of the laboratory, Lorella handled the accounting, I, instead, was responsible for the style office. It's almost laughable when I look back on it now: we improvised, we were self-taught. It seems like we didn't have a worry in the world. Now, when I see young guys - maybe eighteen - who start a company, I worry for them: it could go wrong, they could fail and lose everything. But then I think about what I did, how I started and how far I've come. Rather, how far we've come together, as a family.”

Now it's different, for new companies and for young people the scenario has changed, for



sono arrivato. Anzi, a dove siamo arrivati noi insieme, come famiglia». Adesso è diverso, per le nuove aziende e per i giovani lo scenario è cambiato, in bene e in male, Luigi lo dice così: «Oggi è difficile, siamo in un momento di crisi. Ma nei momenti di crisi chi è bravo riesce a emergere, riesce a creare qualcosa di innovativo che stupisce il mondo». E lui, Luigi, quest'uomo che ora siede dietro la scrivania, tra poltrone e valigie personalizzate, tra piante e biciclette create per l'azienda, è un buon esempio per chi cerca di creare qualcosa di nuovo facendo affidamento

better or for worse, and Luigi looks at it like this: "It's hard today, we are in times of economic crisis. But in times of crisis those who make the right moves can emerge, and manage to create something innovative that amazes the world." And he, Luigi, this man who is now sitting behind the desk, among designer armchairs and suitcases, with plants and bicycles for company, is a good example for those who try to create something new by relying only on enthusiasm and on all the time ahead of them. "At the beginning we didn't have a clear idea, we wanted to do everything, including women's clothing



solo sull'entusiasmo e su tutta la vita che ha davanti. «All'inizio non avevamo un'idea precisa, volevamo fare ogni cosa, compreso l'abbigliamento femminile – avevamo una linea di tailleur –, ma poi siamo venuti a patti con la realtà e abbiamo iniziato a lavorare per altre aziende. È stato in quel momento che siamo diventati specialisti per la donna. L'azienda cresceva: avevamo dieci, poi venti, poi quaranta dipendenti. Nel 1988 abbiamo inaugurato la nuova sede, i primi 1500 metri quadri – ora ne abbiamo 25.000». Si direbbe che nella storia di Lardini gli avvenimenti importanti accadano ogni dieci anni. «Abbiamo deciso di nuovo di lanciare una nostra linea all'inizio degli anni Novanta, proprio mentre scoppiava la prima crisi dell'abbigliamento». Oramai l'incoscienza giovanile non è più un fatto anagrafico, è diventata lo stile di Luigi, come se seguendo le proprie passioni non si potesse mai davvero

- we had a line of business suits - but then we came to terms with reality and started doing contract work for other companies. It was then that we became experts in women's clothing. The company grew: we had ten, then twenty, then forty employees. In 1988 we inaugurated the new headquarters, the first 1500 square meters - now we have 25,000." It seems that in the history of Lardini important events happen every ten years. "We decided to launch our own line again in the early nineties, just as the first clothing crisis broke out." By now the youthful recklessness is no longer a matter of age, it has become Luigi's style, because when you follow your passions you never really grow old. "We called it Kashmir House, because it was '91 and English names were in fashion. But in 1999, when we realized that it was going well, we changed it and gave it our name." Those were years in which everything went well, Lardini continued to produce for third parties and the line was gaining ground just before the



invecchiare. «L'abbiamo chiamata Kashmir House, perché eravamo nel '91 e andavano di moda i nomi inglesi. Ma nel '99, quando ci siamo resi conto che stava andando bene, l'abbiamo riconvertita e le abbiamo dato il nostro nome».

Sono anni in cui tutto va bene, Lardini continua a produrre per terzi e la linea prende piede anche in prossimità della crisi. «Il 2008 è stato il momento di un nuovo salto e ho iniziato a chiedermi come avremmo potuto renderci riconoscibili davvero. Ci ho pensato, ci ho ripensato e mi è venuto in mente quello che facevo da giovane. Le spille». Eccola qui la giovinezza che ritorna e che crea il futuro. «Mi è venuta l'idea di questo fiore, qualcosa di bello e di romantico e, soprattutto, qualcosa che potesse rendere inconfondibili le nostre giacche». Luigi guarda il paesaggio fuori dalla finestra, le colline delle Marche, i campi di grano. «Come fai a non essere romantico in Italia? Cresciamo in mezzo al bello, la nostra capacità di ricrearlo è una conseguenza naturale, quasi obbligata».

In un attimo, grazie al fiore, Lardini diventa un

becomes a real brand: Japanese and Koreans - the most refined and cultivated public, which appreciates another great tradition of elegance - are the first ones to go crazy. So much so that it begins to be copied. "But it's not important, it's us. It is our symbol. It's a question of credibility that we have built over the years working with the right professionals."

Credibility is one of Luigi's pillars, together with family and elegance. "We can change our fabrics - we look for them all over the world, we know them all - but it's important that we remain true to what we are: the jacket is the garment that represents us. We can make it military or weave it with coffee jute bags, like the one displayed in the Pitti museum, but it is the cut of our jacket that conveys the idea of elegance. Lines and cuts. The rest are simple variations on the theme."

Then Luigi gets more serious: "The risk for us Italians is to gradually lose the aptitude for elegance: we are becoming too standardized, too international. Once, you could recognize Italians on the street: we had unique style. Now, there are people who go to gala events in overalls. There's a kind of elegance that we all carry inside, though,

marchio per davvero: i giapponesi e i coreani – il pubblico più raffinato e colto, che vanta un'altra grande tradizione di eleganza – sono i primi ad andarne pazzi. Addirittura, qualcuno inizia a copiarlo. «Ma non è importante, siamo noi. È il nostro simbolo. È questione della credibilità che ci siamo costruiti negli anni lavorando con i collaboratori giusti».

La credibilità è uno dei pilastri di Luigi, insieme alla famiglia e all'eleganza. «Possiamo anche cambiare i tessuti – li cerchiamo in tutto il mondo, li conosciamo tutti –, ma è importante che restiamo fedeli a ciò che siamo: la giacca è l'indumento che ci rappresenta. Possiamo farla militare oppure tesserla con i sacchi di juta del

crisis. "2008 was the time for a new leap and I started wondering how we could really make ourselves stand out. I thought about it, I thought about it again and I remembered what I used to do when I was young. Pins". Here is a resurgence of youth that shapes the future. "I got the idea of this flower, something beautiful and romantic and, above all, something that would allow our jackets recognizable." Luigi looks at the landscape outside the window, the Marche hills, the wheat fields. "How can you not be romantic in Italy? We grow up surrounded by beauty, our ability to recreate it is a natural consequence, almost a compulsion."

In an instant, thanks to the flower, Lardini



caffè, come quella che è esposta al museo Pitti, ma è il nostro modello giacca che trasmette l'idea di eleganza. Le linee e i tagli. Il resto sono semplici variazioni sul tema». Poi Luigi si fa più serio: «Il rischio per noi italiani è di perdere a poco a poco l'attitudine all'eleganza: ormai stiamo diventando troppo omologati, troppo internazionali. Una volta potevi riconoscere un italiano per strada: avevamo uno stile inconfondibile. Adesso ci sono persone che vanno agli eventi di gala in tuta. È un'eleganza che abbiamo ancora dentro, però, perché ci viene da dove siamo cresciuti, dalla nostra storia e dalla nostra cultura, oltre che dall'arte che ci circonda. Ma non è un patrimonio indistruttibile, ed ecco perché va tutelato». In questa situazione di cambiamento, Lardini ha una missione importante. «Per noi è un incentivo a puntare più in alto, a impegnarci di più. Vogliamo far ricordare agli italiani che la giacca è sinonimo di eleganza, basta guardare i film degli anni Cinquanta e vedere come erano tutti impeccabili. Vivere del passato, però, non basta: la nostra direzione è il futuro. Continuiamo a fare ricerca, ci prepariamo ogni anno al meglio, vogliamo sempre crescere e stupire occhi nuovi. È semplice: vogliamo creare giacche sempre diverse, e belle, con il nostro fiore. E non ci stancheremo di farlo. Mai».

that comes from where we grew up, from our history and our culture, as well as from the art that surrounds us. But it is not an indestructible heritage, and that is why it must be protected.
In this climate of change, Lardini has an important mission. "For us it is an incentive to aim higher, to commit more. We want to remind Italians that the jacket is a synonym of elegance, just look at the films from the fifties and see how impeccable they were.
Living in the past, however, is not enough: our destination is the future. We continue to do research, we prepare optimally every year, we always want to grow and surprise new eyes. It's simple: we want to create ever different and more beautiful jackets with our flower. And we will never get tired of doing it. Never."





Una questione di pelliccia

A question of fur

Cesare Gavazzi
Presidente del CDA Fureco S.r.l.
Seregno (MB)

18





era solo un piccolo negozio, poi quel signore ha iniziato a girare per le aste di pelli, per i mercati europei, con le merci che viaggiavano accanto a lui, in treno o addirittura in macchina. «Ricordo mio nonno e mio padre che andavano a Lipsia a prendere il carico. Era il mercato principale, poi è arrivata Londra», racconta Cesare. Londra ha una parte importante in questa storia. «Erano gli anni Settanta, mi ero appena diplomato e avevo questa idea di studiare Ingegneria aeronautica, ma allora i progetti di un padre imprenditore – con un'azienda di famiglia – avevano un certo peso sul futuro del primogenito, e così non ho potuto seguire il mio istinto. Ho studiato Giurisprudenza all'Università Cattolica del Sacro Cuore. Poi sono finito dritto dritto in

auctions, and to European markets, taking the goods along with him, by train or even by car. "I remember my grandfather and my father going to Leipzig to take orders. It was the main market, and London was second," says Cesare. London plays an important role in this story.

"It was the seventies, I had just graduated from high school and I had this idea of studying aeronautical engineering, but at the time the will of an entrepreneur father - with a family business - had a certain influence on the future of the firstborn, and so I could not follow my instinct. I studied Law at the Catholic University of the Sacred Heart. After graduation, I went straight into the company". Those were other times. "Now young people look for different jobs,

Sarebbe fin troppo facile parlare degli anni Ottanta e Novanta. Quelli del boom delle pellicce. Gli anni in cui non esisteva una donna italiana che non ne desiderasse una. È meno facile parlare degli inizi, della competizione, della lotta originaria. «Ero un bambino, portavo ancora i pantaloni corti», racconta Cesare Gavazzi, che adesso indossa un completo principe di Galles, «se non dovevo andare a giocare a pallone con gli amici o non dovevo studiare, restavo qui in azienda. C'erano da infilare i cartellini sulle etichette e nelle fodere, ho iniziato così. Oggi, invece, si mettono i codici a barre». Erano altri tempi quelli. L'azienda l'ha fondata suo nonno negli anni Venti: in principio

It would be too easy to talk about the eighties and nineties. The years of the fur boom. The years when there was no Italian woman who didn't want one. It's less easy to talk about the beginnings, the competition, the primal struggle. "I was a child, I was still wearing shorts," says Cesare Gavazzi, who now wears a houndstooth suit, "if I didn't have to go play football with friends or study, I stayed here in the plant. Attaching the tags to the labels and the covers, that's how I started. Today, instead, we use barcodes." Those were other times. The company was founded by his grandfather in the twenties: in the beginning it was just a small shop, then the old gentleman started going to leather



azienda». Erano altri tempi quelli. «Adesso magari i figli cercano lavori diversi, vanno in Australia o altrove, purché sia lontano dalla famiglia, allora non andava in questo modo, ma devo dire che tutto sommato per me è stata una fortuna: il lavoro a cui ero destinato ha iniziato a piacermi da subito». Sono anni in cui, se sei un Gavazzi, la possibilità di viaggiare ce l'hai – America, Europa, Oriente, da Londra a Helsinki – e intanto la tua personalità cresce, si rafforza, hai delle responsabilità a cui badare e delle qualità da affinare: riconoscere una buona pelle non è facile, gli animali sono tantissimi e le differenze a volte non sono molto evidenti, per esempio uno zibellino non è una volpe della Terra del Fuoco. E così via. Devi riconoscere la qualità in un attimo: per tastare la consistenza e capire com'è hai giusto il tempo di una carezza. Poi l'asta inizia.

«Doveva essere la mia prima asta internazionale, a Londra. Avrebbe dovuto accompagnarmi mio padre, ma all'ultimo momento ha deciso di restare in azienda e così sono partito da solo verso il mio battesimo del fuoco. È stato un trauma». Un trauma che però, adesso, lo fa ancora sorridere. «Avevo studiato la lingua ma non ero ancora mai stato in Inghilterra, e non pensavo che i miei colleghi o i miei clienti di là potessero parlare un inglese così stretto... Soprattutto non mi aspettavo quella velocità. Quando uno pensa alle aste ha in mente la classica asta di opere d'arte, una situazione lenta, da film: accedi all'esposizione, osservi le opere, controlli il catalogo di riferimento, fai la tua valutazione e poi, con calma, si comincia. Il banditore presenta un Van Gogh e i presenti iniziano a fare le loro offerte: qualcuno alza la mano, poi lo segue un altro, il tempo passa e un colpo di martello lo scandisce. Ecco, un'asta di pelli è una cosa diversa».

Cesare fa una pausa, come se aspettasse che qualcuno batta il colpo.

«Erano altri tempi quelli. Non c'erano tutte le

they go to Australia or somewhere else, as long as they're away from the family. It didn't work that way at that time, but I have to say that all in all it was a blessing for me: I started to like the job I was destined for immediately." They were years in which, if you were a Gavazzi, you had the opportunity to travel – America, Europe, the Far East, from London to Helsinki - and in the meantime your personality developed, got stronger, along with the responsibilities to take care of and competences to refine: recognizing good hides isn't easy, there are many animals and sometimes the differences are not that obvious: for example sables are not foxes from Tierra del Fuego. And so on. You have to recognize the quality in an instant: feel the consistency and understand what it is in just a single touch, before the auction starts.

"I attended my first international auction in London. My father was supposed to take me, but at the last moment he decided to stay at the office, and so I was left alone to face my baptism by fire. It was traumatic." Nonetheless, a trauma that brings a smile today. "I had studied the language but I had never been to England before, and I didn't think my colleagues or my clients there would speak so incomprehensibly... I especially didn't expect such speed. When one thinks of auctions, the classic auction of works of art comes to mind, a slow, film-like situation: access the exhibition, observe the works, check the reference catalog, calculate the estimated value and then, calmly, it starts. The auctioneer introduces a Van Gogh and those present begin to make their bids: someone raises a hand, then another follows, time passes and a hammer blow marks it. Well, a leather auction is something else again."

Cesare pauses, as if waiting for a blow to fall.

"Those were other times. Not all the information we have now was available then, just a few standards. Usually you'd buy a string of lots, each of four hundred or five hundred pelts, but you could see only a sample of twenty pieces.





informazioni che ci sono oggi, solo qualche parametro. Di solito si comprava uno string di lotti, ognuno da quattrocento o cinquecento pelli, ma se ne poteva vedere solo un campione da una ventina di pezzi.

E quindi bisognava saper valutare rapidamente se corrispondeva alla qualità, al colore, alla consistenza desiderata. Tutto questo accadeva di pomeriggio, poi l'asta iniziava. Immaginate di trovarvi in una sorta di anfiteatro. Intorno a voi ci sono altri settecento, novecento compratori da tutto il mondo, e ognuno ha il suo numero di battitore. Era la mia prima asta. E il battitore ha iniziato a dire: "Lotto numero uno".

Mentre racconta – si vede bene – Cesare è di nuovo lì, a Londra. «Tutto intorno a me sento urlare *Up! Up! Up!*, le mani che si alzano sono duecento in contemporanea, mi volto, guardo, e penso al battitore che deve stare attento a ogni cosa. Allora mi accorgo che ce ne sono altri sei, tre per lato. Ognuno di loro ha un settore, deve badare alla sua fascia di compratori: è una questione di decimi di secondo, è tutto nelle loro mani. O meglio, nei loro occhi».

Respira. «Adesso non è più così, adesso ci sono sistemi elettronici, ma in quei giorni si doveva percepire con esattezza chi stava offrendo per primo, perché poi sarebbero iniziate delle vere e proprie lotte: non solo tra noi italiani, ma tra russi, americani, cinesi...». Poi, però, dice Cesare, ci sono cose che non cambiano. Ancora adesso è importante sapere chi batte, perché è

And therefore, it was necessary to know how to evaluate quickly if it corresponded to the quality, color and desired consistency. All this happened in the afternoon, then the auction started.

Imagine being in a sort of amphitheater. Around you there are other seven hundred, nine hundred buyers from all over the world, and each has his own bidding number. It was my first auction. And the auctioneer started saying: "Lot number one...". As he recounts his experience – it's evident – Cesare is back there, in London.

"All around me I heard constant shouting Up! Up! Up! two hundred hands raised at the same time. I turned, I looked, and thought of the auctioneer, who is supposed to manage that bedlam. Then I realized that there were six more, three on either side. Each of them has a sector, has to look after his range of buyers: it's a matter of tenths of a second, it's all in their hands.

Or rather, in their eyes. He breathes. "Now it's not like that anymore, now there are electronic systems, but in those days we had to perceive exactly who was offering first, because it was then that real struggles would start: not only among us Italians, but among Russians, Americans, Chinese" But then, says Cesare, some things never change. Even now it's important to know who's bidding, and why it is an auction: the precise rules that govern it. It's a question of intuition, speed, but also training. "It's better to have someone teaching you, recognizing your adversaries above all: strengths, weaknesses, purchasing skills,



un'asta: la regolano dei contratti precisi. È una questione di intuito, di velocità, ma anche di allenamento. «È meglio se hai qualcuno che ti insegna, a riconoscere i tuoi avversari soprattutto: punti di forza, debolezza, capacità d'acquisto, devi sapere se magari qualcuno è lì come agente, osservare come si comporta, quali sono le sue strategie – capita che uno compri tanto all'inizio e poi lasci perdere, oppure che si trattienga, e allora bisogna capire se entrare subito nell'asta o se aspettare. Quando sei un novizio è dura. Adesso è il turno di mio figlio e di mio nipote, il figlio di mio fratello: devono imparare...». Già, perché Fureco è un'azienda di famiglia, con la quarta generazione che si sta affacciando

you need to know if maybe someone is there as an agent, to observe how he behaves, what his strategies are - it can happen that you bid on a lot at the beginning and then let it go, or that you hold back, and then you have to understand whether to enter the auction immediately or wait. When you are new it's tough. Now it's my son's and my nephew's turn, my brother's son: they have to learn the ropes ..."
Yes, because Fureco is a family business, with the fourth generation just starting out as the third helps them along. And Cesare is flanked by his two brothers, Alberto and Fabio, all raised according to the Brianza ethos. Which he sums up thusly: "Keep your head down and keep going, without stepping on anyone's feet and toeing the line." As he talks

al mestiere, mentre la terza la accompagna. E insieme a Cesare ci sono i suoi due fratelli, Alberto e Fabio, tutti cresciuti con l'etica brianzola nel sangue. Lui la riassume così: «Tenere giù la testa e andare, senza pestarsi i piedi e seguendo una linea comune». Mentre parla del fratello, Cesare sembra orgoglioso. «Alberto ha iniziato come me a seguire mio padre nelle aste, ma poi ha deciso di entrare in contatto con i grandi brand con cui collaboriamo ancora. Il primo è stato Gianni Versace: era un artista magnifico. Aveva un cervello che lavorava in maniera unica, con il suo gusto riusciva a trasformare le idee in un attimo. Mi ricordo la frenesia per la prima collezione con lui. Eravamo a Parigi: la sera

about his brother, it's easy to perceive Cesare's pride. Like me, Alberto started by following our father to the auctions, but then he decided to contact some leading brands, with which we still work today. The first was Gianni Versace: a truly stupendous artist. His thought processes were like no one else's, and his taste was able to transform ideas in an instant. I remember the frenzy of the first collection we did for him. We were in Paris: the evening before the show, he decided to revolutionize the style of the collars and linings. So we worked through the night, and the next day, the collection was on the catwalk. From that moment on we made sure we were always ready to work until a minute before the show: now we book a hotel near the event, so that our collaborators can

prima dello show ha voluto rivoluzionare dei colli e delle fodere. Così abbiamo lavorato tutta la notte, e il giorno dopo la collezione era in passerella. Da quel momento in avanti ci siamo attrezzati sempre per essere pronti a lavorare fino a un secondo prima della sfilata: prendiamo un albergo vicino all'evento, in modo che i nostri collaboratori possano intervenire appena serve».

Cesare si occupa dell'amministrazione del patrimonio e dell'informatica – una passione che ha sviluppato e portato in azienda per primo –, «invece mio fratello Fabio ha studiato come ragioniere, ma poi ha scoperto di essere un creativo, e oggi dirige l'ufficio stile: ha gusto, senso cromatico, e la capacità di creare collezioni speciali, che funzionano sempre senza dover inseguire i trend del momento. Abbiamo creato capi che non esistevano, che andavano oltre la pelliccia classica». Come la linea Mavina, la cui prima collezione – pensata per i total look delle boutique – è andata esaurita prima che in azienda riuscissero ad accorgersene.

«Adesso la tendenza a correre troppo esiste persino nel campo della moda, è una specie di monito continuo a rivoluzionarsi e a reinventarsi alla velocità della luce, magari inseguendo mercati che poi scompaiono, o dimenticandosi le boutique che ti hanno sostenuto fino a quel momento...». Poi aggiunge: «Ma noi siamo brianzoli di Seregno e, comunque vada, teniamo giù la testa e andiamo».

be at the location at a moment's notice."

Cesare handles the administration of the company's resources and the IT sector – a personal passion he pioneered in the company, "But my brother Fabio studied accounting, and only later discovered his creative side. Today, he directs the design department: he has taste, a good feel for color and the ability to create special collections, that always work without having to follow the latest trends. We've created items that didn't exist before, that went well beyond the classic fur coat." Like the Mavina line, whose first collection – created for the boutiques' total look – sold out before the company had a chance to realize it.

"Today, the tendency to go too fast has also entered the fashion sector, with a kind of continual admonition to reinvent yourself at the speed of light, to revolutionize, perhaps by pursuing markets that quickly extinguish themselves, or neglecting boutiques that have served you well in the past..." And then he concludes: "But we are Brianzoli from Seregno and, whatever happens, we keep our heads down and we keep going."





19 Il segno perfetto

The perfect cipher

Giorgio Todesco, AD di Marzotto Wool Manufacturing
Marzotto S.p.A.
Valdagno (VI)





trasportava i dipendenti fino alla sede. E l'asilo, i circoli operai, le scuole di musica, un ospedale, la casa di riposo; per divertirsi è stato inaugurato il cinema teatro, uno stadio da 5.000 posti, le palestre, la piscina olimpionica al coperto. Avevano pensato a tutto, i Marzotto. Una cosa rivoluzionaria, tanto più in quegli anni. «Oggi il treno non si vede più, sono rimaste solo le rotaie, ma il resto c'è, anzi, se consideriamo tutti i nostri siti operativi c'è ben di più...», dice l'ingegner Todesco, la testa a capo della Marzotto Wool Manufacturing. Questa storia comincia nel 1836 da Luigi Marzotto, che all'epoca parte con dodici timidi dipendenti. Poi, sotto la guida illuminata dei suoi successori, l'azienda si trasforma in ciò che è oggi: uno dei colossi della lana a livello mondiale. L'ingegner Todesco siede alla scrivania del suo ufficio all'ultimo piano dell'azienda, una stanza

at the factory. And a day care center, a workers' rec center, music schools, a hospital, a nursing home. Even entertainment was included, with a movie theater, a stadium seating 5,000, gyms and an indoor Olympic size pool. The Marzottos had covered all the bases. A revolutionary endeavor, especially in those years. "Today the train has stopped running, though they haven't taken up the tracks, but the rest is still there. Actually, if you consider all of our operative sites, there's even more now than there used to be..., " says engineer Todesco, the man at the helm of Marzotto Wool Manufacturing. The story begins in 1836, with Luigi Marzotto, who founds the firm with just twelve employees. Then, under the sure guidance of his successors, the company develops into what it is today: one of the world's leading wool producers. Mr. Todesco sits at his desk in his top floor office,

Valdagno è un posticino tranquillo. Ci sono i bar sotto ai portici, le vie strette piene di case in mattoni, le colline e le Piccole Dolomiti a due passi, un bosco selvaggio e naturalissimo; c'è un torrente – l'Agno – che taglia poeticamente la città in due. E poi a Valdagno c'è la Marzotto, fabbrica tessile specializzata nella lavorazione della lana da quasi duecento anni. La città si è sviluppata attorno all'azienda, anzi, man mano che la Marzotto cresceva, ecco che Valdagno si trasformava con lei: negli anni Trenta, Gaetano Marzotto Jr – quarta generazione a capo dell'azienda – si è messo in testa l'idea di edificare una città sociale. In pratica l'azienda ha costruito le case per gli operai, le ville per i dirigenti e una serie di servizi per i lavoratori e le loro famiglie – c'era un treno, per esempio, che attraversava le province e la città di Valdagno e

Valdagno is a quiet little place. There are cafés under the porticos, the narrow little streets lined with brick houses, the hills and the Little Dolomites a stone's throw away, an unspoiled stretch of forest and a torrent – the Agno – that divides the town in two poetically. And in Valdagno there is also Marzotto, a textile factory specializing in wool processing for almost two centuries now. The town sprang up around the company, and as Marzotto grew, Valdagno was also transformed: in the thirties, Gaetano Marzotto Jr – of the fourth generation to head the company – decided he would create a company town. Basically, the company built housing for workers and management, and offered a series of services for its workers and their families – there was a train, for example, that ran through the provinces and the town of Valdagno, to take employees to work



come tante altre, piuttosto piccola e spoglia, adorna solo dello stretto necessario. «In effetti qui dentro non c'è niente da vedere», dice l'ingegnere sorridendo. «Ma non è un caso che il mio ufficio sia qui in produzione. È che siamo più vicini ai telai...». Poi si alza dalla sedia. «Facciamo un giro che è meglio», dice.

L'azienda è infinita, per vederla tutta una giornata non basta. E a quanto pare, contro ogni aspettativa, i telai per la tessitura stanno in alto, al quinto piano. Alla Marzotto ce ne sono oltre cento in funzione, ogni giorno. Tonnellate di ferro che tessono, vibrano, tremano, tutte lassù, concentrate in cima. Qualsiasi altro posto sotto quel peso crollerebbe come una casetta di carta. E invece no, la Marzotto rimane perfettamente in equilibrio grazie agli enormi archi di cemento armato posti sul tetto. Servono a far convergere a terra le vibrazioni dei telai, garantendo all'edificio stabilità senza bisogno di colonne portanti che altrimenti rovinerebbero uno spazio di lavoro bellissimo: un campo di telaietti – altro che campo di fiori. Insomma, roba da *archistar* contemporanea. A dire il vero, questo reparto è stato inaugurato nel 1963 da Gaetano Marzotto, seconda generazione della famiglia. «Siamo l'unica azienda al mondo ad avere i telai sopra tutto il resto. Potrebbe non avere senso e forse un senso preciso non ce l'ha. Fatto sta che i Marzotto volevano così, e così è rimasto tutto», dice l'ingegner Todesco,

rather small and unadorned, furnished only with the bare necessities. "It's true, there's nothing much to look at in here," says the engineer with a smile. "But it's no accident that my office is here in the production plant. The closer you can be to the looms..." then he gets up. "Let's go take a look around," he says.

The company's premises are huge, a day is insufficient to take everything in. Against all expectations, the weaving looms are up high, on the fifth floor. Marzotto keeps more than a hundred in operation every day. Tons and tons of iron: weaving, vibrating, shaking, all up there, crammed together at the top. Any other building would crumble under their weight, like a house of cards. But the Marzotto factory stays up, perfectly balanced thanks to the enormous arches of reinforced concrete on the roof. They convey the looms' vibrations to the ground without necessitating structural columns, which would encumber an otherwise vast open work space: a field of looms, instead of a field of blooms. Stuff a contemporary archistar would be proud of. Actually, this factory building was inaugurated in 1963, by Gaetano Marzotto, from the second generation of the family. "We're the only company in the world to have the looms above everything else. It might not make sense, and maybe it doesn't have a specific justification. But that's the way the Marzottos wanted it, and so that's the way everything has remained," says Todesco, as some residue of wool dust escapes the aspirators and



mentre qualche rimasuglio di polvere di lana scappa dagli aspiratori e si attacca alle vetrate come neve fresca, o si raggomitola ai piedi dei telaietti in funzione. «Certo, potevo anche portarvi nel mio ufficio più istituzionale, quello in amministrazione. È bello, molto caldo, pieno di quadri e di legno, ma io non ci sono mai. Perché la passione per questo lavoro nasce dal piacere fisico che mi dà il prodotto, capite? Poi è chiaro che il mio mestiere è anche altro, organizzazione, a volte ristrutturazione, ma io devo assolutamente toccare, provare, fare... Ho la necessità di vedere quello che produciamo». Per lui i numeri dell'azienda sono «la parte sterile del lavoro», e la parte sterile parla chiaro: tra i 18 e i 19 milioni di metri di lana prodotti all'anno, 5 brand interni, 1820 dipendenti. E tutte le sedi Marzotto – tranne quella di Valdagno a causa della sua conformazione geografica – sono alimentate a fotovoltaici. «Per fare questo mestiere ci vuole passione,

clings to the glass like new-fallen snow, or forms balls at the base of the looms. "Of course, we could have met in my office, in the administrative offices, but I'm almost never there, even though it's very nice, very warm and full of paintings and wooden furniture. Because the passion for this job stems from the physical pleasure I get from contact with the product, you see? Clearly, my job is also one of organization, occasionally of restructuring, but I can't do without touching, trying, doing things... I need to see what we produce."

To him, the company's numbers are "the sterile part of the job," but the sterile part speaks clearly: between 18 and 19 million meters of wool fabric produced yearly, 5 house brands and a workforce of 1820. And all of the Marzotto plants – except the one in Valdagno, because of its geographic location – are fueled by solar power.

"To do this job, you need passion, technical know-how and a little mental flexibility. Like parallel thinking: watching what they're doing in other



cultura tecnica, e un po' di flessibilità mentale. Il famoso pensiero parallelo: guardare cosa fanno in altri settori per prenderlo e adattarlo a quello che fai tu. E la Marzotto non è mai stata un'azienda che si occupa solo di tessuti per abiti classici. Si è sempre impegnata nella ricerca e nella sperimentazione». E, infatti, in azienda si sviluppano tessuti per camicie in lana, leggere, eleganti, lavabili in lavatrice, si studiano addirittura tessuti tecnici in pura lana destinati allo sportswear. Sono le classiche cose

sectors, then borrowing the idea and adapting it to your line of business. And Marzotto has never been a company that focused only on making fabrics for classic apparel. It has always been actively engaged in research and experimentation." In fact, the company develops textiles for wool shirts that are lightweight, elegant and machine washable, and is studying the production of technical fabrics in pure wool for sportswear.

The classic things that one thinks you can't do with wool. "Experimenting is an exciting challenge.



che con la lana uno non si immagina di poter fare. «Sperimentare è una bella sfida. Spesso inventiamo dei capi con tessuti che non sono adatti a quelle finalità: sono delle provocazioni al mondo del fashion. Far vedere al cliente cosa si può fare con certi tipi di filati è importante, è importante mostrare che il limite è un concetto vago, forse non esiste, ma in ogni caso si può spingere sempre avanti».

La Marzotto, per dire, produce l'unica lana idrorepellente e antivento esistente sul mercato, senza alcun tipo di trattamento o impiego di altro materiale abbinato. «Abbiamo sputato sangue per creare certi filati, ma la soddisfazione che arriva dopo aver raggiunto l'obiettivo è incredibile», dice mostrando un campione di tessuto. «Ma non ci siamo inventati nulla, sia chiaro. Se siamo riusciti a creare filati con performance simili è solo perché investiamo da sempre nell'innovazione. Per concepire questa lana idrorepellente siamo

It can happen that we make articles with textiles unsuited to the purpose: they are provocations to the fashion world. Showing the client what can be done with certain kinds of fibers is important, to show that limitations are imprecise, and perhaps do not exist at all, and that pushing the envelope is a necessity."

For instance, Marzotto makes the only water repellent and windproof wool on the market, and does it without any kind of special treatment or blended material. "We went through contortions to make certain yarns, but the satisfaction you get out of reaching your objective is well worth it," he says, indicating a sample swatch. "Not that we invented anything, not at all. The reason we were able to create yarns that yielded performances like these is that we have always invested in innovation. To develop this water-repellent wool, we went back to old projects, dated 1960. Let me put that into perspective: I was a year old in 1960, but the technicians of the time had already done

partiti da vecchi progetti, datati 1960. Non so se mi spiego: io nel 1960 avevo un anno di vita, eppure i tecnici di allora avevano già fatto metà del lavoro per me, e per noi».

A guardarlo da lontano, mentre attraversa i suoi reparti – finissaggio, lavaggio, tintoria e controllo qualità – l'ingegner Todesco è solo un piccolo punto nero che si muove, eppure sembra illuminarsi, come se prendesse energia dai tessuti che lo circondano. «L'arte è la sublimazione dell'artigianato», dice, rapito dai colori della stoffa che adesso passa sotto alle dita di un addetto al controllo qualità. «Se uno inizia a vedere l'arte in questo modo, si renderà conto che chi pratica un mestiere artigianale può raggiungere lo stesso stupefacente risultato». Un pittore cerca la perfezione del segno, come si suol dire, mentre la Marzotto cerca il processo perfetto per arrivare al tessuto migliore. «Scusate, ma per me è esattamente la stessa cosa», dice infine l'ingegnere.

half the work for me, and for us."

If you look at him from a distance, as he walks through the different areas – fixing, washing, dyeing and quality control – Todesco is just a little black dot that moves from here to there, but he seems to glow, as if he absorbed the energy of the fabrics all around him. "Art is the sublimation of artisanship," he pronounces, captivated by the colors of the fabric moving over the fingers of a quality control inspector. "If you begin to look at art in this way, you realize that artisanal workmanship can achieve the same stupefying results." An artist seeks the perfect cipher, it is said, while Marzotto seeks the perfect process for making better cloth. "You'll forgive me if I think it's much the same thing," the engineer concludes.





20



Che bella vista A really nice view

Nicola Del Din
Presidente del CDA Pramaor S.r.l.
Taibon Agordino (BL)

Fuori il cielo è terso. La cresta pallida di un monte risplende sotto il sole e allunga la sua ombra su tutta la valle, come una coperta. C'è una portafinestra spalancata e, di tanto in tanto, si sente il sibilo di qualche mezzo in movimento lungo la statale. Ma il suono del fiume è predominante: scorre proprio lì fuori, subito accanto alla sede, prima di guizzare verso la vallata agordina. Guardare fuori dalla finestra è come contemplare un dipinto. «Bruttina la vista, no?», dice Nicola in tono sarcastico, mentre si avvicina alle enormi vetrate panoramiche dell'ufficio. «Da questa angolazione il paesaggio pare chissà quanto aperto, arioso, immenso. Poi magari uno si fa un giro qui sopra e scopre che da lì è tutto diverso». Indica vagamente il cielo. «La prima volta che ho volato sopra a questa valle col mio aeroplano ho fatto fatica a riconoscerla: sembrava un altro posto. Dall'alto queste cime sembrano molto più vicine e strette. È una cosa che fa riflettere, se ci pensate. Perché è fondamentale capire che esistono punti di vista diversi: metterselo bene in testa, a volte, può cambiare la vita. Davvero.

It's a clear day outside. The pale crest of a mountain gleams in the sunlight, and its shadow reaches out over the entire valley, blanketing it. A French door is flung open, and from time to time you hear the whoosh of a vehicle on the road below. But it's the sound of the torrent that dominates: it flows close by, right next to the company's grounds, before tumbling off down valley. Looking out the window is like admiring a painting. "Awful view, no?," says Nicola ironically, as he moves next to the office's enormous picture windows. "Seen from here, the landscape seems airy, open, immense. Then you take a walk and find that from another perspective, it looks totally different." He points vaguely at the sky and says, "The first time I flew over this valley in my plane I hardly recognized it: it looked so different. From above, the peaks look closer to one another, and the spaces between them narrower. It makes you think. Because it's fundamental to recognize that there are different points of view: if you keep it in mind, it can change your life. Really. For us, the point at which we began to look around us was the key, and from there on in it's been a



Per noi il momento in cui abbiamo cominciato a guardarci attorno è stato fondamentale, da lì in avanti è stato tutto un viaggio, una scoperta. Frequentare un ambiente come MIDO ci ha dato moltissimo, ci siamo resi conto che esisteva uno spazio per noi». Ora Nicola è a capo dell'azienda che sua madre Maria ha fondato nel 1971, dopo nove anni da dipendente in Luxottica. Quella di mamma Maria era un'impresa di sole donne: una cosa insolita in quegli anni. «Un tempo tra il Cadore e questa valle ogni cantina, ogni sottoscala, ogni tabià era un laboratorio di produzione di occhiali. Cioè, c'era l'artigiano che si comprava il macchinario, si sistemava in garage – a mo' di Steve Jobs in

journey of discovery. Joining a group like MIDO made a huge difference for us, it made us aware that there was a place for us." Now Nicola heads the company his mother, Maria, founded in 1971, after working at Luxottica for nine years. Mamma Maria's company was an all-woman affair, an uncommon thing at the time. "It used to be that between the Cadore and this valley, every cellar, every basement, every shed housed a workshop for making eyeglasses. The way it worked was that the artisan would buy the machinery, set it up in the garage – just like Steve Jobs, Cadore version – and then with the help of his grandfather, his brother or his wife, put together



versione cadorina – e con l'aiuto del nonno, o del fratello, o della moglie, metteva in piedi la sua attività. Mia madre ha fatto così...».

Anche oggi quelli della Pramaor producono occhiali, però non si tratta di classici occhiali in acetato o in polimero iniettato: sono occhiali in titanio, pezzi bellissimi, e difficilissimi da creare. Basta anche solo un piccolo errore per fare cristallizzare il titanio e, a quel punto, la più leggera sollecitazione è sufficiente perché l'occhiale si crepi o si spezzi.

«Comunque sì, noi siamo quelli della Blackfin, che vorrebbe dire *pinna nera*. E perché abbiamo scelto questo nome visto che col mare non c'entriamo nulla? Magari uno che arriva dalla Silicon Valley sarebbe in grado di dire qualcosa tipo: "Ero nel deserto del Nevada quando all'improvviso ho visto una roccia nera spaccata a metà e dentro c'era nascosto il fossile di un pesce...". Ecco io no, io non lo so fare, perciò vi dico la pura verità». Nicola è calmo e spensierato, porta in faccia un bel sorriso sincero: è in vena di raccontare.

«Il designer della prima linea di occhiali aveva proposto come nome Fishfin con tanto di logo: una lisca di pesce. A quel punto ho pensato che il pesce con la lisca avesse un che di sportivo, che non fosse per niente legato al settore fashion. Fishfin mi sapeva tanto di surfista di Santa Monica, o al massimo di settore alimentare, non so se mi spiego. Visto che il design dei nostri occhiali è pulito e minimale,

a business. That's how my mother did it..."

Today, Pramaor still makes eyeglasses, but not the classic ones in acetate or injection molded polymer: the frames are in titanium, beautiful articles that are very difficult to produce. The slightest error and the titanium will crystallize, and then even a minimal impact will cause the frame to crack or break entirely.

"Anyway, yes, we're the guys at Blackfin, an odd name to choose since we have absolutely nothing to do with the sea. Maybe if I was from Silicon Valley I could invent something like: "I was in the Nevada desert when I ran across a black rock split in half, and looking inside the crack, I saw the fossil of a fish..." Well, I'm not good at that, not a bit, so I'll have to come clean and tell you the truth." Nicola is calm and clear-headed, with an easy smile on his face: he's happy to talk about it. The designer of the first line of glasses had suggested Fishfin as the name, with a logo in support: a fish skeleton. At that point, it occurred to me that the fish skeleton looked too sporty, that it had nothing to do with fashion. Fishfin made me think of a surfer in Santa Monica, or even food of some kind, you see. The design of our eyeglasses is clean and minimal, and I wanted a name that would reflect that. At the time I was fixated on the Black Edition name used by Polo Ralph Lauren: I loved the sound of it. So we split the difference and it became Blackfin. That's all there was to it."

volevo un nome così. All'epoca avevo sempre in testa la versione Black Edition di Polo Ralph Lauren: mi piaceva proprio come suonava. Quindi ci siamo messi d'accordo ed è diventato Blackfin. Tutto qui».

Nicola si sfilava gli occhiali e si stropicciava la faccia con le mani: è come se stesse tentando di trattenersi dal dire qualcosa. Poi, però, lo dice. «Io non sono uno stilista, ma diciamo che all'inizio, prima che nascesse Blackfin, mi improvvisavo stilista. Vedevo qualcosa che mi piaceva, e cercavo di prendere l'ispirazione da lì. E poi disegnavo qualche modello».

Fa una lunga pausa. «I miei modelli erano discutibili, ecco», confessa, e segue una risata. «Poi però con gli anni abbiamo raddrizzato il tiro, abbiamo fatto maturare le idee insieme ai nostri designer e abbiamo definito con precisione i nostri obiettivi».

Nicola racconta di sé con l'aria sveglia di chi sa arrivare dritto al punto, senza indugi. In pratica, da buon terzista bellunese – così si definiva un tempo lui stesso – pensa che l'unico modo per vendere un occhiale in fascia alta sia quello di metterci sopra una griffe. Ma poi gli è bastato cambiare prospettiva, appunto.

«Il segreto per fare bene impresa è non cedere

Nicola takes off his glasses and rubs his face: it's as if he were trying to keep from saying something. Then, though, it comes out, "I'm not a designer, but at the beginning, before Blackfin, let's say I was an amateur designer. I'd see something I liked, and I'd try to draw some inspiration from it. And then I'd design a model or two." He pauses for a bit. "My models were a little off the beaten track, let's say," he confesses with a laugh. "But then, with the years we adjusted our aim, developed some ideas along with our design team, defined our objectives and started hitting the target regularly."

Nicola tells his story clearly, getting straight to the point without beating around the bush. Basically, like any Belluno subcontractor worth his salt – as he used to think of himself – he realized that the only way you can sell top of the line eyewear is if it has a brand logo on it. But then, as he was saying, he looked at it from another angle.

"The key to staying in business is never giving up, no matter what," he says proudly. In the years immediately prior to the success of Blackfin and Pramaor, I was nearly overwhelmed. Sunday evening, I'd try to keep my eyes open in front of the TV. I knew that if I closed them, even for a



mai, in nessun caso», lo dice con fierezza. «Poco prima che Blackfin e Pramaor spiccassero il volo, ricordo di aver vissuto anni devastanti. La domenica sera stavo davanti alla tivù e cercavo di non addormentarmi. Sapevo che, se avessi chiuso gli occhi, l'istante immediatamente successivo sarebbe stato lunedì. Fate un po' voi. Purtroppo mio padre ci ha lasciati troppo presto. All'improvviso, a 22 anni, mi sono ritrovato a gestire l'azienda da solo con i clienti in fuga: erano gli anni Novanta, quando i produttori cinesi iniziavano a farsi sentire in maniera massiccia. Ma sono felice di aver passato quel periodo così difficile, perché è stato la base di quello che siamo oggi».

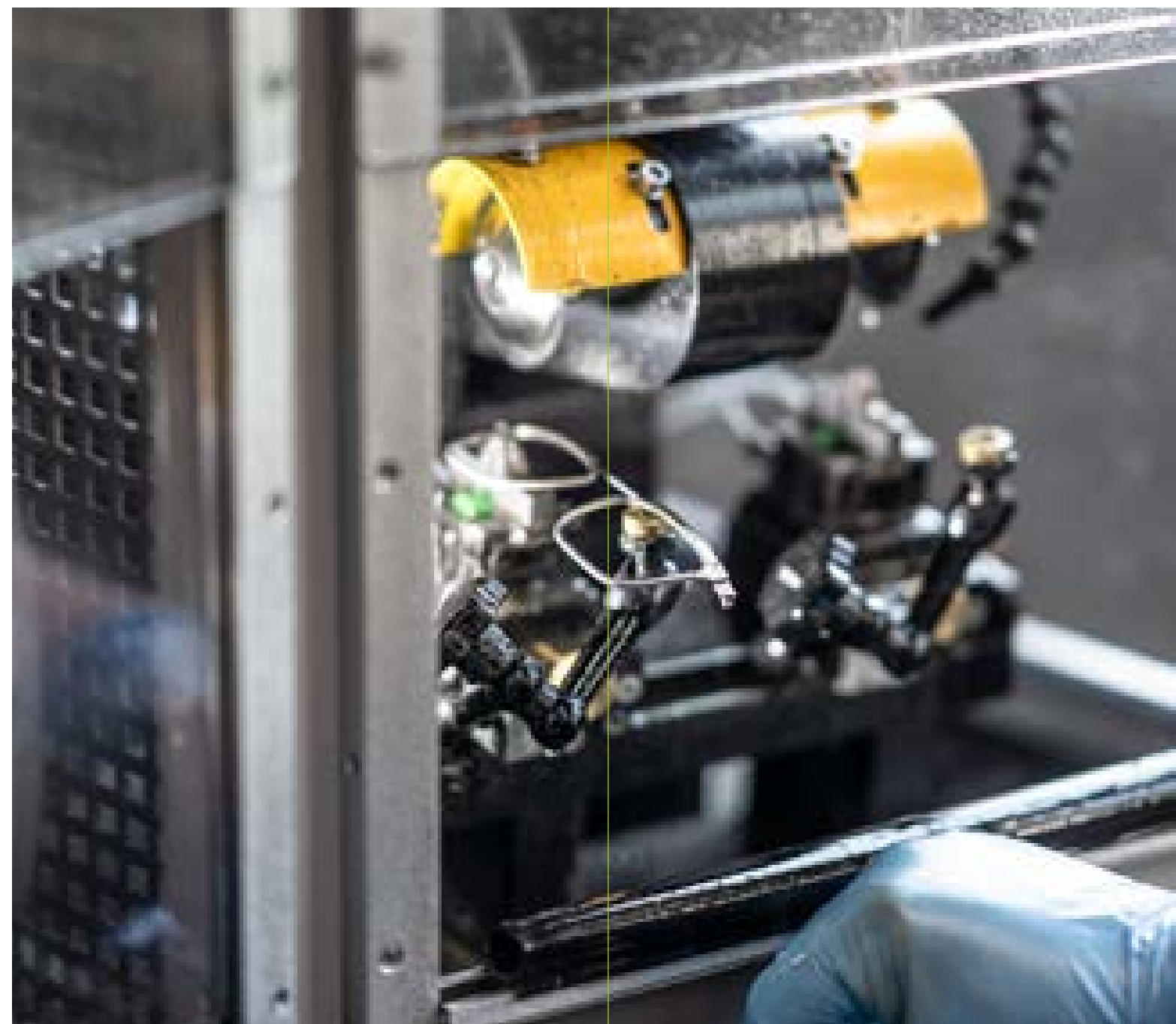
D'altronde i migliori comandanti si riconoscono proprio nei momenti bui. Le giuste decisioni si riescono a prendere grazie all'esperienza, e l'esperienza si acquisisce imparando dai propri errori. E forse è proprio la storia di come la Pramaor abbia raggiunto i suoi obiettivi a rendere ancora più unici i suoi modelli, perché sono il frutto di enormi sacrifici, impegno e dedizione assoluta. Nonostante le difficoltà, Nicola ci ha visto lungo, ci ha creduto. Oggi dalle enormi finestre panoramiche si vede lontano, e anche il suo sguardo sembra allungarsi oltre, sull'ignoto.

«Ormai siamo entrati nel terzo anno della terza fase di Blackfin. Ci piace rappresentare queste fasi con delle linee – una cosa che fa molto data astrale del capitano Kirk.

second, the next moment it would be Monday morning. Just imagine. Unfortunately, my father left us too soon. All of a sudden, at the age of 22, I found myself with the tiller of the company in my hands and our customers abandoning ship: this was back in the nineties, when the Chinese started making their weight felt in the market. But I'm glad I went through those tough times, because it served to form the base of what we are today."

In fact, the best leaders emerge in times of greatest difficulty. Making the right decisions is a matter of experience, and experience is acquired by making mistakes and learning from them. And maybe it's precisely the story of how Pramaor achieved its objectives that makes their models even more unique. Because they are the fruit of enormous sacrifice, dedication and total commitment. Despite the obstacles, Nicola took the long view, he believed in it. Today, the enormous picture windows draw your gaze far away, but his seems to go beyond, to somewhere unknown.

"We are now in the third year of the third stage of Blackfin. We represent these stages with lines – very astral date, like Captain Kirk. After having created our product and having made it consistent with the brand identity – as well as achieving a certain level of excellence in terms of production, concept, quality and, above all, the sustainability we call Neo Made in Italy – we now want to become an eyewear design company.





un brand è veramente importante. Noi italiani siamo estremamente autoreferenziali per natura. Spesso crediamo che il nostro punto di vista e le nostre storie siano il meglio del meglio. Ma non mi stupirei più di tanto se, tra qualche anno, pure i mercati cinesi riuscissero a sfornare qualche brand ben strutturato, e con una bella storia dietro magari. Noi dobbiamo solo procedere con coraggio, correre questa maratona senza mollare mai». Poi Nicola spinge di nuovo lo sguardo fuori, per godersi il panorama. Non aggiunge altro, ma sorride istintivamente, come se stesse pensando a una sola cosa: «Devo proprio ammetterlo: che bella vista».

Then Nicola's gaze swings back to the panorama outside. He doesn't say it, but he smiles instinctively, as if he had just one thing on his mind: "You have to admit, it's a really nice view."

Dopo aver creato il nostro prodotto e averlo reso coerente in termini di brand identity – oltre che a raggiungere un concetto di eccellenza a livello di geografia produttiva, di pensiero, di qualità e soprattutto la sostenibilità che noi chiamiamo *Neo Made in Italy* –, ora vogliamo diventare un'azienda di design nel settore dell'occhiale. Puoi essere un buon produttore di automobili, oppure puoi puntare a essere Giorgetto Giugiaro, per essere chiari». È un obiettivo complesso, quello della Pramaor. Un'azienda che ha sempre venduto a ottici di alto livello, ma che adesso punta alle top boutique dell'occhialeria, quelle che decidono e amministrano le tendenze. «Oggi bisogna avere qualcosa in più, c'è poco da fare. L'identità di

You can be a good automobile manufacturer, or you can try to be Giorgetto Giugiaro, in a nutshell." It's a complicated ambition, Pramaor's objective. The company has always had the best opticians as clients, but now it has the top eyewear boutiques in its sights, the ones that set and manage the trends. "You've got to have an extra gear today, no doubt about it. A brand identity is crucial. Italians are naturally culture-bound. We think our point of view and our stories are the crème de la crème. But I wouldn't be at all surprised if, in a few years, the Chinese were to come up with a few well-structured brands, and maybe with an appealing story to tell, too. All we can do is keep forging ahead, running this marathon without ever giving up."





21



Un chiromante The fortune-teller

Stefano Albini
Presidente del CDA Cotonificio Albini S.p.A.
Albino (BG)



Lo sguardo di Stefano Albini cade spesso sulle sue mani.

C'è chi dice che nelle mani sia delineato il carattere di un individuo perché, a saperle guardare, parlano per noi. Secondo Aristotele le mani non sono altro che una diramazione del cervello. E, in questo caso, sembra che Stefano faccia affidamento proprio su di loro quando è il momento di parlare e di ricordare. È come se potesse leggere il mondo, o ripassare la storia della sua vita, tra le pieghe del suo palmo.

«Io sono Stefano Albini», dice con pacatezza, lo sguardo fisso sulla mano destra. «Prima di me a capo della ditta c'è stato mio padre, quattro zii e infine mio fratello maggiore Silvio». All'entrata del cotonificio troneggia un grosso arazzo rettangolare in seta colorata. Sopra c'è scritto: «Grazie Silvio, nostro indimenticabile presidente». Lo avevano esposto a Milano Unica l'anno scorso per salutarlo un'ultima volta.

«Ora la responsabilità di tutto questo è passata a me, certo. Solo che prima di tutto volevo parlare di Silvio, perché è lui che ha trasformato l'azienda in una multinazionale tessile che oggi dà lavoro a 1400 persone. È lui il fautore del nostro successo. È lui il capostipite della quinta generazione Albini. Un uomo che ha fatto del suo mestiere la sua più grande passione». Il cielo su Albino è grigio, nel cuore della Val Seriana. Ogni tanto qualche raggio di sole straccia le nuvole e colora il cotonificio di una luce arancione acquosa. Stefano siede

Stefano Albini's gaze often drops to his hands. People say your character can be inferred from your hands, and that if you know where to look, they speak volumes. And according to Aristotle, the hands are an extension of the brain. In this particular case, it seems that Stefano looks to them when it's time to speak, or to remember something. As if he could see the world, or the story of his life, in the lines of his palm. "I am Stefano Albini," he says softly, eyes fixed on his right hand. "Before me, my father ran the company, then four uncles and finally my older brother, Silvio." In the entrance to the cotton mill hangs a large rectangular tapestry in colored silk, bearing the words: "Thank you Silvio, our unforgotten president." It was displayed at Milano Unica last year, to say good-bye to him one last time. "Now I'm responsible for all of this, it's true. But first, I'd like to say a few words about Silvio, because he's the one who transformed this company into a textile multinational, with a workforce of 1400 people. He's the one responsible for our success. He was the firstborn of the fifth generation of Albini. A man whose work was his greatest passion."

The sky is gray over Albino, in the heart of the Val Seriana. Now and then the sun manages to break through the clouds, and then the cotton mill is bathed in a faded orange light. Stefano sits stock-still, reflecting. The room smells of wood, paper and dust, like one of those secret crypts containing ancient manuscripts filled



«Non contengono incantesimi o formule alchemiche, ma tra queste pagine qualcosa di magico lo si trova sempre». Di fatto, quel volume – come tutti gli altri conservati lì – contiene migliaia e migliaia di campioni di tessuto. Piccoli rettangolini colorati, disposti uno sopra all'altro, piegati come fazzoletti di carta. «Ecco, giusto per dire. Questo volume è della seconda metà del diciannovesimo secolo, eppure ci sono cose inspiegabili qui dentro». Ed ecco che punta il dito su una striscia di tessuto rosa evidenziatore con un sottile disegno blu, uno zigzag quasi impercettibile. «Voglio dire che già nell'Ottocento esistevano tessuti di questo tipo. Colori e fantasie che magari hanno preso piede un secolo dopo, con il vero avvento del

the others in the archives – contains thousands and thousands of fabric samples. Little colored rectangles, laid one atop the other and folded like tissues. “Here, have a look. This volume is from the second half of the nineteenth century, but there are some things in here that are almost inexplicable.” And he points to a strip of hot pink fabric with a subtle blue design, an almost imperceptible zigzag line. “I mean, they were offering this kind of thing back in the eighteen hundreds. Colors and patterns that started to be appreciated a hundred years later, when fashion moved into high gear.” Clients, and even our own designers, sometimes bury themselves in there for hours and hours at a time, trying to find the right inspiration. And some of the samples look

immobile, pensieroso. La stanza odora di legno, di carta e di polvere. Sembra una di quelle cripte segrete dove viene conservato un sapere millenario. Sulle scaffalature tutto intorno ci sono grossi libri antichi e fragili con le copertine in cartone, slabbrate dal tempo. Così disposti, impolverati e traballanti, potrebbero passare per enciclopedie, o libri sacri: emanano un fascino misterioso e solenne, quasi magico. Sul dorso di ogni volume c'è scritto “archivio tessuti”, e compare una data di rilegatura. «Sono mappe del tesoro», dice Stefano mentre ne sfila uno da uno scaffale. È un libro gigantesco, datato 1870. Lo appoggia delicatamente sul tavolo in legno a centro stanza e lo apre su una pagina a caso.

with arcane knowledge. In fact, the shelves that line the walls hold rows of old, fragile volumes with scuffed cardboard covers. They're haphazardly arranged, dusty, and they could be encyclopedias, or sacred manuscripts: they lend the place a mysterious and solemn air, almost magical. On the spine of every volume, the words “archivio tessuti” [TN: textile archives], along with the date of its binding. “These are treasure maps,” says Stefano as he takes one off the shelf. It's a huge book, dated 1870. He lays it delicately on the wooden table in the middle of the room and opens it to a page. “They don't contain spells or alchemical formulas, but you always find something magical in these pages.” In fact, that volume – like all



fashion». Capita spesso che i clienti – o anche i disegnatori interni dell'azienda – passino lì dentro un'infinità di tempo solo per trovare la giusta ispirazione. E pare che alcuni di quei tessuti siano stati ritagliati, privati di un angolo o di un qualsiasi altro pezzo. «Certi stilisti, o certi clienti in generale, rimangono chiusi nell'archivio per ore, come eremiti – succede anche a Fabio, mio cugino, il nostro Art Director. Poi escono con un campioncino del tessuto che più gli piace tra le dita, lo portano in area creativa e dicono: "Voglio una cosa così, si può fare?"». E in questo modo nascono camicie, vestiti, collezioni intere.

Viste le tecnologie d'oggi, viene da pensare che ricreare un disegno simile a quelli contenuti tra quei volumi sia facile. Ma produrli tramite un processo industrializzato moderno non è poi così semplice. «Tutti i tessuti conservati in questi volumi venivano fatti a mano. Cioè, c'era un qualcuno, un mastro artigiano, che si metteva lì, bello comodo, e piano piano tirava fuori queste meraviglie dalle sue mani. Ma adesso in azienda non ci sono solo mani, ci sono pure macchine. E molto spesso le macchine non sanno fare ciò che fanno le mani, o almeno non con quella stessa immediatezza». Di fatto, nell'area creativa del cotonificio, i disegnatori si trovano spesso costretti a sfaldare quel piccolo campioncino, a "destrutturarlo", a farlo a pezzi, per capire come ricreare in CAD la trama giusta da mandare in produzione.

like they've been cropped, more or less discreetly: they're missing corners or ends. "Some designers, or certain clients, shut themselves up in here alone, like hermits. For that matter, so does my cousin Fabio, our Art Director. Then they emerge, holding a sample swatch of the fabric that struck them the most, come to the creative department and say: "I'd like something like this, can you do it?" That's the way shirts, suits and entire collections are born.

With the advantages provided by today's technologies, one would think reproducing a fabric pattern like those in these volumes wouldn't be much of a challenge. But making them using industrialized processes turns out to not be so simple after all. "All the fabrics contained in these volumes were made by hand. That is, there was person, a skilled artisan, who sat there, as comfortably as possible, and little by little made these beauties by hand. But now the company relies on machines as well as hands. And very often, the machines can't do what the hands do, or at least not as well." In fact, in the cotton mill's creative area, designers are often forced to tear apart the little sample swatch, to "deconstruct" it, cut it in pieces, to understand how CAD can recreate the right warp and weft to send to production.

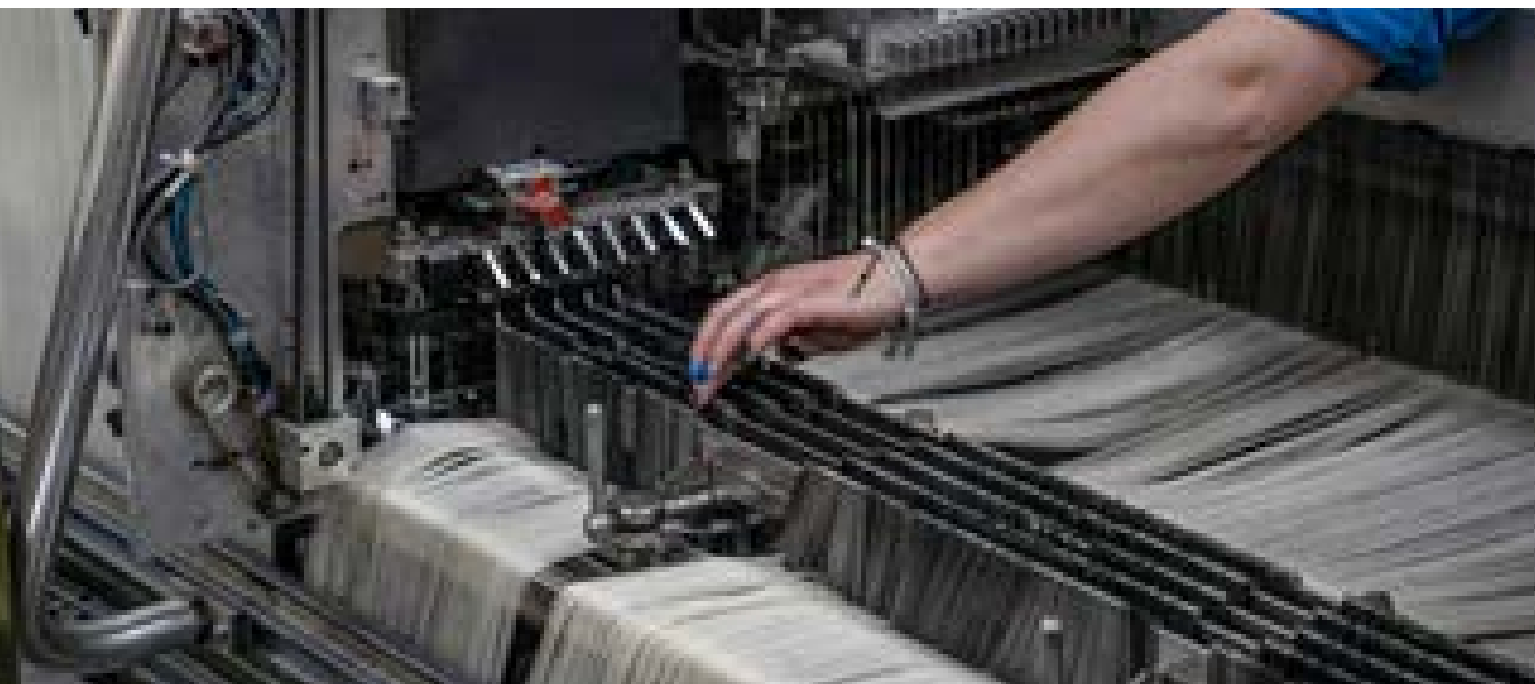
"When it comes to creativity, this archive lets us stay one step ahead of the pack. We came into it in 1992, when we took over Thomas Mason," says Stefano, without bothering to explain what



«Se si parla di creatività, questo archivio ci permette di stare un passo avanti agli altri. L'abbiamo acquisito nel 1992, quando abbiamo rilevato la Thomas Mason», dice Stefano, e non si dilunga a spiegare che cos'è la Thomas Mason – dà per scontato che tutti lo sappiano: in effetti è una delle manifatture tessili più antiche e famose d'Inghilterra. «Poi però ci vuole un certo occhio per stare al passo col mercato, per interpretare le suggestioni che offre questo archivio, per andare dai clienti con oltre 20mila proposte annue. Le nostre collezioni ormai stanno su questi numeri. Fortuna che abbiamo Fabio, mio cugino. Una personalità creativa di uno spessore incredibile. Per noi è speciale tanto quanto lo è Alessandro Michele per Gucci. Se non l'avessimo in famiglia ce lo avrebbero sicuramente portato via, perché nel nostro settore quello che si indossa oggi,

Thomas Mason is – of course, he thinks, everyone knows: in fact, it is one of England's oldest and best-known textile firms. "But then you need to keep your eyes open, to keep up with the market, to interpret the suggestions that emerge from these archives, to offer clients more than 20 thousand items each year. At this point, those are the numbers for our collections. Lucky for us we have Fabio, my cousin, an incredibly creative person. To us, he is as irreplaceable as Alessandro Michele is for Gucci. If he wasn't in the family someone would certainly have stolen him away by now, because in our sector, what you wear today is passé tomorrow. And Fabio is one of those people who are unafraid of the speed at which the world turns today: in fact, it's the speed he's used to."

Then Stefano falls silent for a bit and smiles to himself. And suddenly, in the silence, a deep



domani sarà già vecchio. E Fabio è una di quelle persone che non hanno paura della velocità a cui gira questo mondo, anzi, le sta dietro senza fatica». Poi Stefano resta in silenzio per un attimo e sorride. E a un tratto, in quel silenzio, si sente un battito profondo. Come un treno che viaggia in lontananza. È il cuore che pulsa nelle profondità dell'azienda. «Sono i telai che vanno al piano di sotto. A volte li sento nelle orecchie pure quando sono a casa, lontano da qui. Li porto sempre con me».

beating is heard. Like a train, but far away. It's the pounding heart of the company. "That's the sound of the looms on the floor beneath us. Sometimes I can even hear them when I'm at home, far from here. They're always with me." At this point, you'd expect Stefano to launch into one of those speeches about the proven quality of their textiles and their processes, how their Egyptian – or Syrian – cotton is the preferred fabric for millions of shirts worldwide. Or at least something about a special process the cotton



A questo punto ci si aspetterebbe da Stefano uno di quei discorsi sulla qualità conclamata dei loro tessuti o dei loro processi, di come il loro cotone egiziano – o siriano – sia la base per milioni di camicie indossate in tutto il mondo. O almeno ci si aspetterebbe un commento su qualche tecnica speciale che impiega il cotonificio per le sue manifatture, visto che l'azienda ha oltre 140 anni di storia alle spalle. Ma invece no, Stefano rimane semplicemente ad ascoltare il suono dei telai in silenzio, come a dire che tutto quello che aveva da raccontare l'ha già raccontato. E il resto sta lì, in quel suono... Poi aggiunge: «Essere italiani vuol dire essere raffinati, sofisticati. Più che parlare del prodotto e dire che noi facciamo i più bei tessuti al mondo o tutte quelle cose lì, sarebbe più semplice dire che noi siamo i paladini di questa raffinatezza, la difendiamo a spada tratta. È qualcosa che abbiamo nel sangue, non ci possiamo fare nulla. E oggi che il Made in Italy si sta piano erodendo, noi non possiamo arrenderci: dobbiamo riuscire a farlo brillare ancora». Adesso Stefano apre la mano e la guarda di nuovo con attenzione, come se stesse cercando qualcosa: il futuro, forse. E presto il futuro comparirà lì sopra, tra le pieghe della pelle, nella geografia del suo palmo. Poi, fiducioso, sorride.

mill uses in its production, seeing as how the company is more than 140 years old. But no, Stefano just sits there, listening to the rhythm of the looms in silence, as if he'd already said all there is to say. All the rest is right there, in that sound... Then he adds: "We Italians are refined, sophisticated. Instead of talking up the product, saying we make the finest textiles in the world and all that, it would be more accurate to say that we are the paladins of this refinement: we defend it with our sabers drawn. It's in our blood, and that's that. And now that Made in Italy excellence is slowly being eroded, we cannot abandon the field: we must strive to make it shine resplendent."

Now Stefano opens his hand and again fixes his gaze on it, looking for something: the future, perhaps. And soon the future will materialize, there in the folds of his skin, in the geography of his palm.

Then he looks up, smiling confidently.



22



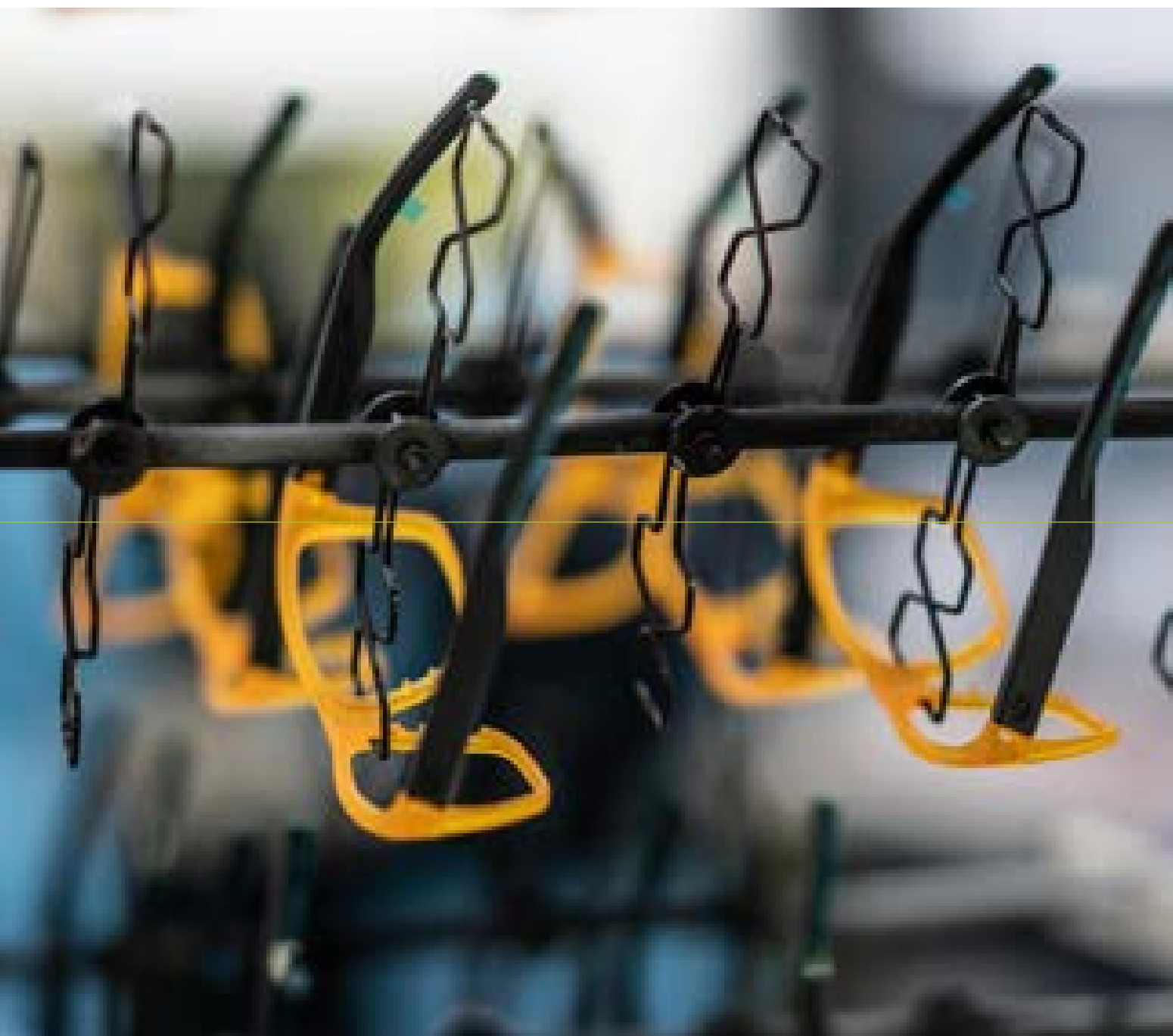
Sogni indistruttibili Indestructible dreams

Cristiano Milano
CEO Milone Mirage S.p.A.
Venegono Inferiore (VA)

A Venegono Inferiore è quasi ora di pranzo. Le strade si svuotano, mentre si alza una lieve brezza primaverile. E intanto Mirage, la fabbrica dell'occhiale "indistruttibile", luccica sotto un cielo terso, lungo una statale che porta da Milano fino a Varese. «La produzione per iniezione è una cosa precisa, specializzata», dice Cristiano Milone. «Ha bisogno di un certo *know how* e necessita di un certo investimento in termini economici e tecnologici». Sulla scrivania del suo ufficio tutto è in ordine, non fosse per qualche scartoffia di troppo. Cristiano fa rapidamente spazio e prende subito a trafficare con una cassettera che sta proprio accanto alla scrivania. Tira fuori da un cassetto un modello di occhiali da sole in acetato dalla forma classica: le lenti blu, la montatura tartarugata. Poi, da un cassetto più in alto, ne prende uno in Grilamid – per chi non se ne intende può sembrare solo un altro modo di dire "occhiale di plastica", ma non è così. Questo che ha in mano è un modello prodotto per iniezione, coloratissimo. Cristiano comincia a fare ticchettare le stanghette sulla scrivania. «La prima differenza tra questi due prodotti è il suono». L'acetato ha un tono più cupo, più pieno. «Lo sentite? L'acetato, anche al tatto, dà un feedback più caldo, più seducente. Ma in termini di resistenza e di durabilità non c'è paragone. Il Grilamid non ha bisogno di anime in metallo per mantenere la sua forma nel tempo, è incredibilmente resistente

It's almost time for lunch in Venegono Inferiore. The streets empty, and a gentle spring breeze picks up. Mirage, the factory where "indestructible" glasses are made, sparkles under a clear sky, beside the main road from Milan to Varese. "Injection molding is a precise specialization," says Cristiano Milone. "It calls for a certain amount of know-how and investment, financial and technological." The desktop in his office is neat, the order marred only by a couple of loose sheets of paper. Cristiano brushes them aside and immediately begins to fiddle with a file cabinet that sits right next to the desk. Opening a drawer, he takes out a pair of sunglasses in acetate, a classic item: blue lenses, tortoise shell frame. Then, from a drawer near the top, he removes a pair in Grilamid – for eyewear novices, it can seem like just another name for "plastic frames", but that's not the case. The brightly-colored sunglasses he's holding are made by a process known as injection molding. Cristiano taps the ends on the desktop. "The first difference between these two products is the sound." Acetate produces a duller, deeper sound. "Hear that? Acetate, even to the touch, has a warmer, more seductive tone. But in terms of resistance and durability, it's no contest. Grilamid doesn't need a metal reinforcement to retain its shape over time, and it's incredibly shock resistant – which is why it's called "indestructible" – lighter by far and bonds well with materials that are incompatible with acetate." The words tumble





agli urti – ecco perché lo si può definire “indistruttibile” – è molto più leggero e, in più, permette di abbinare insieme materiali che non sono compatibili con l’acetato». Le parole gli scivolano di bocca veloci e sicure, come se non riuscisse a fermarle. Il fatto è che la produzione per iniezione è uno dei più grandi vanti della Mirage. «Ma forse è il caso di andare con un po’ più di calma», si interrompe poi Cristiano. Sorride, schiarisce la voce, si aggiusta per bene la giacca. Pare che sia venuto quel momento in cui un figlio vuole parlare di chi c’era prima di lui, seduto su quella sedia. E infatti, ecco: «Mio padre Carmine era un immigrato del Sud Italia», dice Cristiano con orgoglio. «Arrivò qui dalla Puglia senza niente in mano, e dal niente ha costruito la sua posizione. Ha avuto la caparbieta di trasformare il suo pensiero in una azienda». La storia di Carmine nel mondo dell’occhialeria comincia negli anni Sessanta, quando lavora assieme alla moglie Maria in una nota ditta del settore. Poi però, l’azienda fallisce. Carmine ritorna a fare occhiali quasi dieci anni dopo, ma questa volta ha in mano la ricetta del successo: il Grilamid, appunto. In Italia è il primo a sperimentare la produzione per iniezione di questo materiale e all’epoca è davvero rivoluzionario. L’intraprendenza e l’intuizione gli permettono così di passare in pochi anni dalla cantina di casa allo stabile dove è cresciuta fino a oggi la Mirage. Un bel salto, viene da dire. «Gran parte delle cose che ho

out of his mouth fast and sure, as if of their own accord. Fact is, injection molding is one of Mirage’s greatest points of pride. “But maybe it’s better to go a little slower,” Cristiano then says. He smiles, clears his throat and straightens his jacket. It seems the moment has arrived for a son to speak about the man who came before him, the other who sat in that chair. And in fact, “My father Carmine emigrated from the south of Italy,” he begins, proudly. “He arrived here from Puglia with nothing, and from that nothing he built up his position. He had the determination to transform his ideas into a successful business.” Carmine’s foray into the world of eyewear began in the sixties, when he and his wife Maria worked in a well-known company in the sector. But then, the company went under. Carmine returned to making eyeglasses almost ten years later, but this time, armed with the secret of success: Grilamid. He was the first to pioneer injection molding in Italy, and it sparked a revolution. In just a few years, his business acumen and entrepreneurship allowed him to move from the basement of his house to the factory that Mirage has occupied throughout its growth since then. A considerable change. “Most of what I’ve learned, he taught me, hands on. Of course, he also sent me to England when I was just sixteen, in boarding schools where... well, never mind! Let’s just say that I wasn’t the most docile of schoolboys and leave it at that.” Cristiano laughs with gusto at the memory.

imparato me le ha insegnate lui, sul campo. Poi certo, mi ha spedito in Inghilterra che avevo solo sedici anni, in certe scuole... Lasciamo perdere che è meglio! Diciamo solo che ero un po' ribelle da ragazzo, ecco». Ride di gusto, Cristiano. «Fatto sta che sono rimasto lì fino a 26 anni. E quando sono tornato mi ha subito messo sotto. Chi l'avrebbe detto che dopo tutto questo tempo sarei stato ancora qui?». Poi squilla il telefono. Cristiano si scusa, ma deve proprio rispondere. La fa breve, dà giusto qualche indicazione, si slaccia in una risata, poi riaggancia. «Era mia sorella», dice Cristiano. «Questioni di lavoro, come al solito». È che stanno per costruire un nuovo capannone, un capannone più sostenibile. Sul muro c'è appesa la piantina del progetto. Cristiano non riesce a nascondere l'entusiasmo. «Trasferiremo lì il laboratorio di tintura e parte dello stock della produzione. Sarà realizzato interamente in legno, proprio qui fuori, e sarà altamente tecnologico per ridurre al minimo le emissioni nell'aria. Ci stiamo trasformando in un'azienda ecosostenibile al 100%. Abbiamo fatto una scelta aziendale, anzi, una scelta personale che poi ha contaminato il nostro modo di lavorare». Parla al plurale, Cristiano, perché oggi la società rimane un affare di famiglia. Lo affiancano il fratello Matteo e la sorella Monica: la seconda generazione Milone, quella che

"Anyway, I stayed there until I turned 26. And when I came back, he immediately put me to work. Who would have thought that after all this time I'd still be here?"

Then the telephone rings. Cristiano excuses himself, but he has to take the call. He keeps it short, giving some instructions and closing with a laugh before hanging up. "My sister," Cristiano says. "Problems at work, as usual." It's that we've got a new production facility under construction, one that will be more sustainable. The architectural designs are pinned up on the wall. Cristiano cannot conceal his enthusiasm. "We're going to move the dyeing plant and some of the stock production there. It's going to be made entirely of wood, right next to us here, and it will be technologically advanced, to reduce emissions into the air to a minimum. We're going to be a 100% eco-sustainable company. We've made a company, no, a personal decision, which has affected our approach to our work." Cristiano speaks in the plural, because the company is still very much a family affair, and he is flanked by his brother Matteo and sister Monica: the second Milone generation, investing all their resources in a new way of doing business, farsighted, especially in environmental terms. Already, Mirage uses solar energy, and most of the machinery in the molding area is already fully electric. This means that the injection of Grilamid





maestri. Tra gli stabili della Mirage, infatti, esiste un'area dedicata, il Mold Shop, dove gli operai misurano, modificano, riparano e riassetano con cura tutti gli stampi, sia quelli che arrivano imperfetti sia quelli che si danneggiano in produzione. Subito accanto, c'è l'area prototipi. Lì ci sono lime, segchetti, taglierini e carta vetro dappertutto: assomiglia più alla bottega di un falegname che a un reparto creativo. «I nostri artigiani progettisti creano a mano la prima versione di un occhiale, solo con lima e seghetto. Poi, con pazienza, perfezionano il pezzo, lo pressano per dargli la giusta curvatura e via così». Sono in parte industriali

it looks more like a carpenter's workshop than your typical creative department. "Our artisans design and make the first version of a pair of glasses by hand, with files and a handsaw. Then we patiently perfect the item, pressing it to give it the right curvature and so on." Mirage combines industrial processes and artisanal handiwork to produce its articles: they are one of a kind. And this uniqueness, this craftsmanship, makes the difference, especially abroad, where promo campaigns and passing trends don't count for as much. What counts – as Cristiano says – is substance. "75% of our production is earmarked for our American clients. We don't

ha puntato tutto su un'idea nuova d'impresa, proiettata verso il futuro, soprattutto in termini ambientali. D'altronde la Mirage viene in parte alimentata a energia solare e la maggior parte dei macchinari del reparto stampaggio è già completamente elettrica. In questo modo l'iniezione del Grilamid – e degli altri polimeri plastici impiegati in azienda – avviene a fasi controllate e più precise oltre che meno impattanti sull'ambiente. «L'occhiale, in realtà, è un oggetto difficilissimo da stampare, perché lo stampo dev'essere perfetto: è questione di micrometri». Quello che va fatto con gli stampi è un lavoro da

– and the other plastic polymers the company utilizes – occurs in controlled stages, more precisely and with less environmental impact. "Actually, eyeglasses are very difficult items to cast, because the mold must be perfect, it's a matter of micrometers." Those who work making the molds must be masters of their craft. In fact, there is a dedicated area in the Mirage plant, the Mold Shop, where workers measure, modify, repair and recondition all the molds with painstaking care, whether imperfectly made or damaged during production. Right next to it is the prototype area. There are files, little saws, x-acto knives and sandpaper everywhere:



e in parte artigianali, i lavori della Mirage: sono pezzi unici. E questa unicità, questa manualità, vince soprattutto all'estero, dove a contare non è la comunicazione o il trend del momento. A contare – come dice Cristiano – è la sostanza. «Il 75% di quello che produciamo è per i nostri clienti americani. Non facciamo i numeri che fanno i mostri sacri del settore, ma siamo fieri di collaborare con dei brand esteri che riconoscono il valore del nostro lavoro. Il nostro brand interno rappresenta solo il 6% del fatturato, ma va bene così. Adesso abbiamo degli occhiali da sole completamente biosostenibili da lanciare, ma non è questo il momento di lasciare spazio all'ego». Sfidare la concorrenza spietata che si sta scatenando in questi anni non sembra essere la strada che vuole intraprendere Cristiano Milone. È troppo ripida e piena di ostacoli. Preferisce rimboccarsi ogni giorno le maniche – come quando ce n'è stato bisogno per reagire alla crisi finanziaria del 2008 – e dimostrare che Mirage resiste nel tempo, che Mirage è "indistruttibile", proprio come i suoi occhiali. «Non vogliamo fare concorrenza a nessuno, almeno per quest'anno. Ma il 2019 fa presto a finire, no?». Poi il telefono. «Dev'essere di nuovo mia sorella», dice in un grande sorriso. E alza la cornetta.

produce the volumes that the big wheels in the sector do, but we're proud to be working with foreign brands that acknowledge the quality of our workmanship. Our house brand accounts for just 6% of our turnover, and that's all right with us. We're about to launch a line of totally bio-sustainable sunglasses, but this isn't the time to go on an ego trip." Taking on the fierce competition that has arisen in recent years doesn't seem to be the path Cristiano Milone intends to follow. It's too steep and full of hazards. He prefers to roll up his sleeves every morning – like when they had to respond to the 2008 crisis and the recession that followed – and let the facts show that Mirage can make it, that Mirage is "indestructible", just like its glasses. "We're not looking to compete against anyone, at least not this year. But 2019 won't last forever, will it?" Then the phone rings once more. "Must be my sister again," he says with a big smile. And picks up the receiver.



23



Di padre in figlio From father to son

Sergio Sciamanna
Amministratore unico di La.i.pe S.p.A.
Tolentino (MC)

Per arrivare a Cromia, e alla borsa rotonda, la storia è lunga.

Sergio è l'amministratore unico di La.i.pe e si occupa praticamente di tutto – eccetto il settore della produzione, che è materia di suo fratello Gino –, ma la storia di La.i.pe comincia prima di lui, prima di loro: inizia con il padre Germano. «Cinquantasei anni fa, mio padre era diventato capo operaio da Gabrielli, l'azienda di pelletteria, ma proprio a quel punto ha deciso di lasciarla e di mettersi in proprio. Prima o poi arriva il momento in cui uno sente il bisogno di fare qualcosa di più...». E questo Sergio lo sa bene.

«Mio padre ha abbandonato la grande azienda in cui lavorava per chiudersi in una soffitta. Erano solo lui e mia madre, che faceva la sarta. Non è stato semplice cambiare così, ma c'era la forza, la grinta, una voglia grandissima di fare, e in più erano altri tempi. I miei hanno iniziato lavorando per terzi, facendo cartotecnica, poi hanno ordinato il primo macchinario e piano piano si sono messi a produrre. Si occupavano di articoli da scrivania e valigeria. A dire il vero erano in quattro: mio padre, sua sorella, mia madre e la zia di lei». Adesso ci sono 170 persone a lavorare in La.i.pe, e sono quasi tutte donne. «Era difficile, in quegli anni, ma una cosa è certa: se eri bravo trovavi da lavorare. Questa è una costante: essere bravo è la condizione essenziale valida

The road to Cromia, and the round bag, is long indeed.

Sergio is the sole director of La.i.pe, which means he does practically everything – except for handling production, which is his brother Gino's job – but the story of La.i.pe begins before him, before both of them, in fact: it begins with their father, Germano. "Fifty-six years ago, my father was promoted to foreman at Gabrielli, a leather accessories company, but he decided instead to leave the company and set out on his own. Sooner or later you get to the point where you feel the need to do a little more..." A familiar concept to Sergio.

"My father left the big company he worked for and shut himself up in the attic. It was just him and my mother, who was a seamstress. It wasn't a smooth ascent, by any means, but there was courage, determination and a strong impulse to sustain it, and, of course, times were different. My parents started out doing contract work, in paper, until they got their first piece of equipment, and little by little they began to produce articles for desks and luggage. Actually, there were four of them: my father, his sister, my mother and my mother's aunt." Now the workforce at La.i.pe numbers 170, nearly all women. "Things were hard in those years, but one thing held true: if you worked well, there was work for you. This has always been true, being good at your job is still an essential precondition today. And my father



ancora oggi. E mio padre aveva imparato da Gabrielli, che era il migliore. Essere bravi non è solo una questione di talento, bisogna essere puntuali e inseguire la qualità: è come un mantra. Solo allora si cresce».

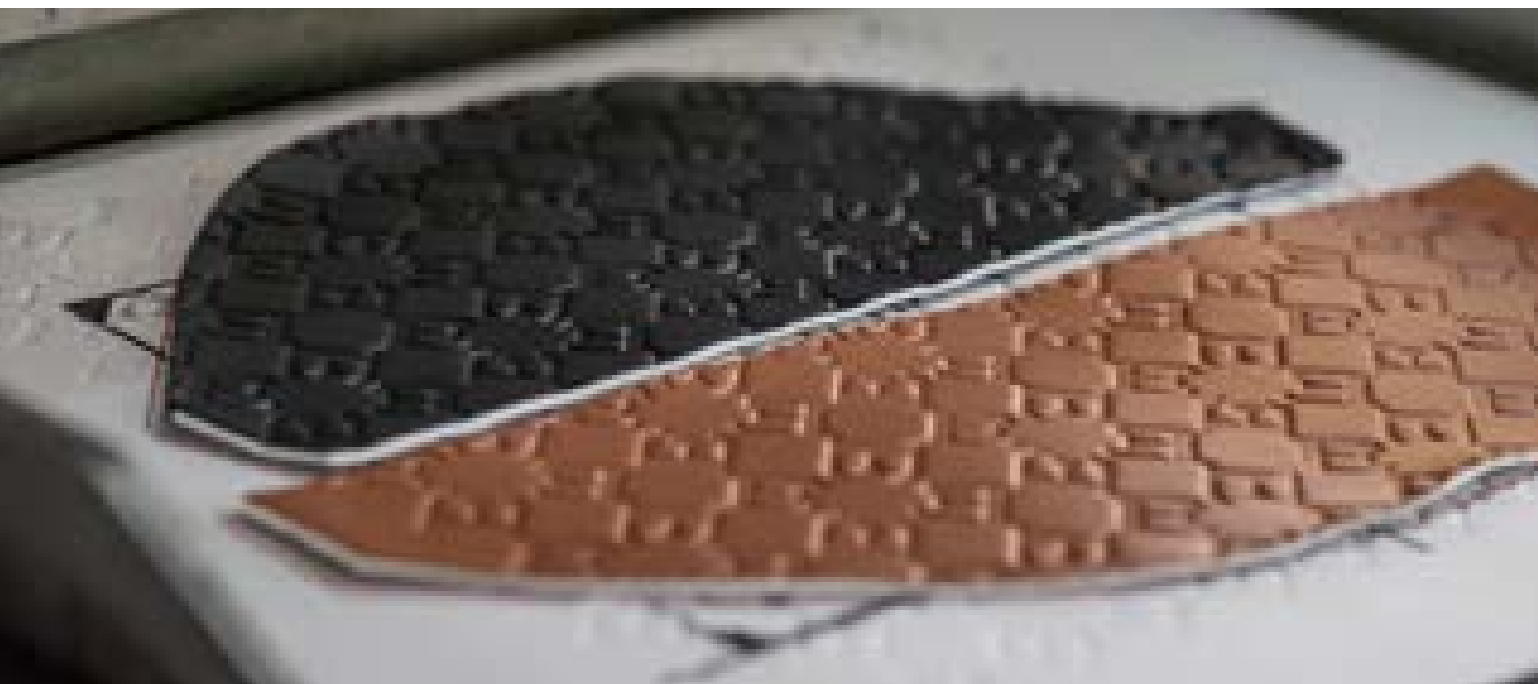
E infatti negli anni i genitori di Sergio crescono: nel '75 fanno costruire il primo capannone – un edificio alla vecchia maniera, che è sopravvissuto indenne a tutti i terremoti, proprio come La.i.pe. «Nel frattempo sono entrato in azienda anche io. Alla fine degli anni Ottanta abbiamo conosciuto Versace e abbiamo deciso di cambiare settore: abbiamo smesso di fare valigie e ci siamo lanciati nelle borse e nella piccola pelletteria. È stato un sodalizio unico: lavoravamo solo per lui. Sapeva riconoscere la qualità in maniera impeccabile, e c'era una grande fiducia reciproca». Poi però improvvisamente arriva il terremoto: lo stilista viene ucciso.

È più di una scossa, è un vero e proprio

had learned from Gabrielli, the best there was. Being good at your job isn't only a matter of talent: you have to be punctual and you must strive for excellence: it's a kind of mantra. Only then can you develop and grow."

And, in fact, over the years Sergio's parents do grow: in '75 they put up their first factory building – an old style structure that has made it through all the earthquakes unharmed, just like La.i.pe. "Then I joined the company. In the late eighties, we got to know Versace and switched sectors: we stopped making suitcases and put all our resources into making bags and accessories. It was a monogamous relationship: we worked exclusively for him. He had an unfailing eye for quality, and there was great reciprocal trust." But then the earthquake struck: the designer was killed. And it was more than just a shock: it marked a sea change in the company's story.

"It was a time of uncertainty, of deciding what to do next: on one hand, my father had



spartiacque nella storia dell'azienda.

«È stato il momento dei dubbi, il momento in cui abbiamo dovuto capire che fare: da una parte mio padre ha iniziato a pensare di lasciare l'azienda a noi figli – cosa che effettivamente ha fatto, anche se non ha mai smesso di darci consigli –, da'altra parte bisognava far fronte a un problema serio: avevamo un solo committente e non sapevamo che cosa sarebbe successo. Così abbiamo deciso di diversificare».

begun to transfer control of the company to us children – which he has actually done, although he continues to advise us – while on the other we had to tackle a serious problem: we only had one customer and we didn't know what was going to happen. So we decided to diversify."

For a while they continued to work with Donatella Versace, then they contracted out to other fashion houses: Vivienne Westwood, Berluti, Gucci. From a drawing, they were



Per un po' continuano a lavorare con Donatella Versace, poi si lanciano in collaborazioni con altre maison: Vivienne Westwood, Berluti, Gucci. A partire dal disegno riescono a realizzare il primo pezzo di ogni collezione – quello più importante, quello che va a formare i campionari che poi girano il mondo e dettano la moda. Ai grandi marchi l'arte di lavorare la pelle dell'azienda Made in Tolentino piace. E, a proposito di marchi: «Ci era stato offerto di acquistare proprio la Gabrielli, l'azienda da cui mio padre aveva iniziato. Avevamo la possibilità di rilevarla, di portarla avanti».

Ma siamo nel 2004 e sembra che per Sergio sia arrivato il momento in cui c'è bisogno di fare di più: «Desideravamo qualcosa di nostro, un nostro marchio. E così abbiamo dato alla luce Cromia». Non smettono di lavorare per terzi, ma Sergio impara a bilanciare le attività, a spostare i pesi e gli obiettivi in base alla mole di lavoro e alle richieste dei committenti. Eppure non perde mai di vista la sua meta: costruire e mantenere una propria identità precisa, e inconfondibile.

«Lanciare un marchio è semplice, quello che è difficile è mantenerlo: bisogna continuamente alzare il livello».

E sapere quello che si sta facendo.

«Dopo la laurea sono entrato in azienda, ma non sono andato in ufficio subito.

able to produce the first item in each collection – the most important one, the one that determines the sample lines that then travel the world and dictate fashion trends. The leading brands liked the way the Made in Tolentino company worked leather. And, speaking of brands: "We were offered the acquisition of Gabrielli, the company in which my father had started out. We could have bought them out, developed the company." But it was 2004 and Sergio had reached the point of wanting to do a little more: "I wanted something ours, our own brand. And that's how Cromia was born."

They didn't stop doing contract work, so Sergio learned to balance out the two and distribute the resources and set objectives based on the work to be done and the demands of their customers. But without ever losing sight of his goal: to build and maintain a precise and distinct identity.

"Launching a brand is easy, maintaining it is a bit harder: you've got to keep raising the bar." And you have to know what you're doing.

"After graduating from college, I joined the company, but I didn't work in the office right away. No, I worked in production. I wanted to understand how our products were made, and I wanted to learn about leather and hides: there are many quality levels, some material is fragile, and there are processes and treatments you can't even imagine." It was only after years

Al contrario: sono entrato in produzione. Volevo capire come venivano realizzati i nostri prodotti e volevo conoscere le pelli: ci sono qualità diverse, fragilità dei materiali, tecniche di lavorazione che nemmeno ti immagini». Solo dopo anni di esperienza, Sergio si sente pronto al ruolo di amministratore. «Avere una preparazione così completa alle spalle mi è servito sia quando è morto Versace e siamo ripartiti quasi da zero, sia quando abbiamo deciso di dare vita a Cromia». È lì che decidono di usare tutta la conoscenza di cui dispongono per creare qualcosa di veramente nuovo: «Ogni nostra borsa ha almeno due colori e due tipi diversi di pellami, vogliamo che sia riconoscibile, che ci si possa innamorare di lei per la sua particolarità».

L'intuizione funziona e negli anni aprono boutique in Italia e all'estero, a Dubai, in Russia e in Cina. «Quando qualcuno entra in una delle nostre boutique, il grosso è fatto: è difficile trovare qualcosa di simile a quello che facciamo noi». Non si parla solo della maestria nel creare borse rigide, ma di una continua lotta con se stessi per inseguire l'originalità. «Un paio di anni fa è nata It. Erano appena passate di moda le borse grandi, ingombranti, e dal nostro ufficio

of experience that Sergio felt ready to move to a managerial position. "Having a complete background was very useful, both when Versace died and we started again, almost from scratch, and later, when we decided to launch Cromia." It was then that they brought to bear all their know-how and experience to create something really new and different: "Every bag has at least two colors and two different types of leather, because we want them to be recognizable, so that customers will fall in love with their singularity."

The idea works, and over the years they open boutiques in Italy and abroad, in Dubai, Russia and China. "When someone comes into one of our boutiques, we're more than halfway home: it's difficult to find something that resembles what we make." It's not just a matter of the craftsmanship required to make a 'hard' bag, it's a continual battle in pursuit of originality. "A couple of years ago, we launched It. Big, cumbersome bags had just gone out of style, and our design department came up with the idea of making a small bag – nothing out of the ordinary there – hard – also not particularly original – but this time, round. It wasn't easy making a round bag, it's an odd shape, but in the end it set off a little revolution that continues to provide us with satisfaction and



stile se ne escono con questa idea: fare una borsa piccola – e fin qui niente di strano –, rigida, – cosa che già si faceva –, ma questa volta rotonda. Non è stato facile realizzare una borsa rotonda, è una forma strana, ma alla fine è stata una piccola rivoluzione che continua a darci soddisfazioni e che continuiamo a migliorare. Da sei stagioni, ormai: vogliamo che diventi il nostro prodotto più iconico». E sta piacendo, anche se – come dice Sergio – mantenere un marchio è più difficile che lanciarlo. «Ma noi non abbiamo intenzione di farci acquisire dai grandi gruppi. Quello che ci importa è che i nostri clienti sappiano che da parte nostra ci si può aspettare solo qualità. L'azienda è cambiata molto negli anni, ma non abbiamo perso la manualità, mai». La tecnologia ha fatto passi da gigante, ma l'artigianalità, anzi, l'arte di La.i.pe resiste. «Nonostante i nuovi macchinari, ci sono lavori che si possono fare solo a mano, seguendo la tradizione e imparando le tecniche. In molte fasi non c'è alternativa... Perciò il bisogno di persone che vogliano

that we continue to improve on. It's been six seasons now: we want to make it our most iconic product." And it's going strong, even though – as Sergio says – maintaining a brand is far more difficult than launching one. "But we have no intention of being acquired by one of the big groups. What matters is that our clients know that they can expect only the best quality from us. The company has gone through a lot of changes over the years, but we have never lost our dedication to quality workmanship, never."

Technology has taken some giant steps, but the artisanship, the art, of La.i.pe has resisted. "Despite the new machines, there are steps that can only be accomplished by hand, learning the skills according to tradition. In many stages there's no other alternative... And so there's always an urgent need for people who want to learn this trade.

For a while we were afraid that the know-how would be lost, because it was difficult to find good personnel, but now it seems that young people are rediscovering our trade: there are new trade schools and training courses.



imparare è sempre grande. Per un po' abbiamo avuto timore che la stagione di quel sapere fosse finita, perché era difficile trovare manodopera, ma adesso sembra che i giovani stiano riscoprendo il nostro mestiere: ci sono nuove scuole e nuovi corsi di formazione. Abbiamo anche avviato una collaborazione con l'Accademia della Moda di Roma. Puntiamo a essere sempre più bravi, per un semplice motivo: vogliamo lasciare un segno nostro, qualcosa che non tramonti troppo facilmente». Non male, per essere partiti da una soffitta.

We have also set up a collaborative project with the Accademia della Moda, in Rome. We're aiming at constant improvement, for a very simple reason: we want to leave a sign, something that will not be just a flash in the pan."

Not bad, for having started out in an attic.



24



Il futuro è blu The future is blue

Alberto Candiani
CEO di Candiani S.p.A.
Robecchetto Con Induno (MI)

«Mi hanno sempre raccontato che sono nato col sangue blu: non quello nobile, ma quello del denim. Quando sono venuto al mondo, il 20 settembre 1982, il pensiero principale di mio nonno e di mio padre era che stava nascendo la quarta generazione Candiani».

Alberto ride, ha un cappellino da baseball calato sulla testa e indossa pantaloni in denim naturale, non trattato. In quattro generazioni non c'è mai stato un vero confine tra azienda e famiglia: le villette dei parenti si sono sviluppate insieme ai capannoni della manifattura, e sono cresciuti uno di fianco all'altro. Per Alberto, da bambino, tutto questo era un enorme parco giochi: il magazzino del finito era un campo da basket perfetto, e durante il fine settimana si organizzavano le corse sui muletti con gli amici: «La pavimentazione a resina permette di fare delle gran belle sgommate, ve lo assicuro». Ma anche quando era più piccolo Alberto stava lì, a giocare con quel cotone magnifico che prima di essere lavorato emana un profumo tutto naturale di uva passa.

Poi è arrivata l'adolescenza, e con l'adolescenza la ribellione classica e necessaria: «Ho studiato

"They always said I had blue blood in my veins: not the noble kind, but denim blue. When I first saw the light, on 20 September 1982, the main thought in my grandfather and father's heads was that the fourth Candiani generation was coming into the world."

Alberto laughs, he's wearing a baseball cap and a pair of untreated denim jeans. Over four generations, there's never been a real separation between the family and the company: relatives live in little villas built near the manufacturing plants, having sprung up side by side. When Alberto was little, this was an enormous playground to him: the warehouse for finished products was an ideal basketball court, and over the weekend, he and his friends held forklift races: "You can really burn rubber on that resin pavement, let me tell you." But Alberto used to spend time there even when he was younger, playing with that magnificent cotton that, before it was treated, had a natural aroma of raisins. Then he hit adolescence, and with it the classic rebellious period: a necessity. "I studied in Milan, where I took up a career in music: I was a manager and a dj, I had a band – I still work on it



a Milano, ho intrapreso la carriera discografica: facevo il manager e il dj, avevo una band – è un progetto che porto avanti ancora oggi, lo faccio per passione. Sono state tutte esperienze interessanti, ma nel frattempo l'attrazione verso l'azienda si è fatta sempre più forte. Insomma, ci lavoravo già part-time da due anni, ma poi, quando mi sono laureato, mio padre ha comprato i pasticcini e ha detto: "Portali in ufficio". Ormai è fatta, anche perché, in quei due anni, Alberto ha messo a fuoco che cosa gli piace davvero dell'azienda. Ed è semplice: lui ama quello che ancora non c'è. «Mi ero reso conto che mancavano due cose fondamentali: il marketing e un approccio moderno

today, because I love it. They were all interesting experiences, but meanwhile, the pull of the family company was getting stronger and stronger. I mean, I had already worked in it part time for two years, and then, when I got my degree, my father bought a tray of pastries and said: "Take these to the office."
Now it's a done thing, because, in those two years, Alberto realized which aspect of the family business he liked most. It's simple enough: he loves what isn't there yet. "I realized that two fundamental pieces of the puzzle were missing: marketing and a modern approach to innovation. Working on the product was something I liked much more than working out marketing schemes.

all'innovazione. Lavorare sul prodotto, poi, mi piaceva molto più del pensiero sul marketing. Mi piaceva proprio l'idea di rivoluzionare i nostri manufatti». Rivoluzionare un oggetto classico come il denim sembra una sfida impossibile. Eppure qui no. Qui è possibile.

«Il denim è un animale strano e infatti i veri innamorati del denim sono dei puristi, seguono un loro vangelo. È una cosa da studiare, da approfondire anche dal punto di vista semantico: che significa denim? Per me è il look trasversale del ventesimo secolo, significa libertà, a dire denim viene da pensare a Woodstock, alle rockstar, dai colletti blu alle passerelle di moda... È un tessuto versatile e romantico al tempo stesso. E noi abbiamo sempre provato un certo gusto nel portare delle innovazioni: per esempio siamo stati i primi a produrre un denim elasticizzato che stesse bene sia sulla donna sia sull'uomo, che fosse sexy. E siamo anche andati a riscoprirne le origini: all'inizio ero innamorato dei denim americani e giapponesi, della storia più moderna di questo materiale, ma poi ho scoperto che ignoravo molti altri dettagli fantastici, come il fatto che la navetta del telaio l'ha inventata Leonardo da Vinci, che "denim" indica il blu de Nîmes, la città francese, o che "jeans" è il blu di Gênes, Genova. In pratica era il tessuto con cui si ricoprivano le merci sulle navi, si usava per proteggerle... La questione è sempre la stessa: tornare a casa per andare

I really loved the idea of revolutionizing our articles." Revolutionizing something as classically iconic as denim seems like a long shot. But not here. Here, it's a solid bet.

"Denim is a strange beast, and it's true that real denim aficionados are purists, with their own gospel. It's interesting to study, even from a semantic standpoint: what does denim mean? To me, it's the cross-generational look of the twentieth century, it means freedom, when you think of denim you think of Woodstock, rock stars, factory workers and top models... As a fabric, it's versatile and romantic at the same time. And we've always had a penchant for introducing new things: for example, we were the first to make elasticized denim that looked sexy on both men and women.

And we went back to the source for that one: at first I was enamored of American and Japanese denim, of the more recent history of this material, but I found that I was ignorant of a host of fascinating details, like that Leonardo da Vinci invented the shuttle loom, that "denim" means blue 'from Nîmes', the French city, just as "jeans" was blue 'from Genoa'. Basically, it was the cloth used to cover goods on shipboard, to protect them... It's always the same: you have to come home in order to look to a faraway future, because innovation actually depends first and foremost on a relationship with the origins. Finding them and re-inventing them, always. There's really nothing else you need to know."





verso il futuro, perché l'innovazione in realtà riguarda innanzitutto il rapporto con le origini. Conoscerlo e reinventarlo sempre. Non c'è da sapere nient'altro».

Pure Alberto si è scoperto purista, in un certo senso: un purista dell'innovazione. «Ci siamo resi conto che produrre denim in maniera tradizionale è un cancro per l'ambiente: si spreca un sacco di acqua e si usano prodotti chimici potenzialmente tossici. È una questione di pulizia, soprattutto in questa zona: siamo immersi nel parco del Ticino e dobbiamo stare attenti a non danneggiare l'ambiente. Questo ci ha spinti a investimenti tecnologici sempre nuovi». È una difficoltà che bisogna trasformare in un punto di forza, «alla maniera italiana», dice lui: «È nella sfida dell'innovazione sostenibile che ho trovato il mio vero impulso generazionale, un modo per interpretare personalmente ciò che facciamo.

Siamo un denim brand, facciamo denim, ed è importante farlo bene».

Non sono solo parole, non è solo marketing: in Candiani hanno raccolto la sfida della sostenibilità e si sono preparati non solo ad affrontarla, ma a vincerla. «Dobbiamo pensare come se fossimo nel settore delle auto: ogni modello, quando esce, dovrebbe essere migliore del precedente. Questo, però, non significa soltanto prodotti migliori nelle performance, ma anche più sostenibili. In pratica significa che per farli dobbiamo

But even Alberto is a purist, at least in one sense: in terms of innovation. "We realized that making denim using the traditional process is a cancer for the environment: you waste a ton of water and you use potentially toxic chemical products. It's a question of being clean, particularly where we are: we're in the middle of the Ticino River Park, and we have to be careful not to damage the ecosystem. This has led us to invest in increasingly advanced technology." It's a challenge that must be transformed into a strength, "in the classic Italian style," he adds: "It was the sustainable innovation challenge that really brought out my creative side, gave me a way to personally identify with what we do. We're a denim brand, we make denim, and it's important to make it right."

It's more than just words, more than just marketing: at Candiani they have taken the challenge of sustainability seriously, and they're ready not just to tackle it, but to take the ball into the end zone. "We have to have the same mentality they have in the automotive sector: each new model that comes out has to be better than the one before. That doesn't just mean better performance, it also means more sustainable. In practice, it means we have to make them with less. And so you switch to electrical power, to solar, and dream about hydrogen fueled systems. In the automotive sector, though, this is still science fiction, while in denim, we're almost there. The problem, if



consumare meno. E allora si passa all'elettrico, al solare, fino a sognare i modelli a idrogeno. Nel settore automobilistico, però, questo scenario è ancora fantascientifico, invece nel denim praticamente ci siamo. Il problema semmai è che, per ora, funzionano a idrogeno in pochi, siamo noi e altri quattro gatti. In molti si concentrano ancora troppo sul profitto immediato: ci sono stati periodi selvaggi, almeno vent'anni in cui si è prodotto tanto e peggio piuttosto che poco e meglio. È un mondo folle, in cui si sforna così tanto denim e così tanti jeans che il dieci per cento deve essere smaltito. Così finisce bruciato o sottoterra prima ancora di atterrare nei negozi. Quando è arrivata la crisi l'abbiamo sentita anche noi,

anything, is that there are just a few of us using hydrogen: us and a handful of others. Most companies are after a fast buck: there were some wild times, at least twenty years in which we produced more and worse instead of less and better. It's a crazy world, with so much denim produced and so many pairs of jeans made that ten percent have to be recycled. Or else burned or buried in landfill, before they even get a chance to hit the shelves. When the recession hit, it hit us, too, but – and this is another very Made in Italy attitude – we turned it into an opportunity: we produced less because we'd lost some customers... But less is more. If, that is, that less is also better."
Candiani's approach is scientific and holistic at

ma – e questa è di nuovo un'attitudine molto Made in Italy – ci abbiamo visto un'opportunità: producevamo meno perché avevamo perso dei clienti... Ma *less is more*. Solo che questo *less* deve anche essere *better*». Quello di Candiani è un approccio scientifico e olistico allo stesso tempo: si tratta di riavvicinarsi alla natura, di ripulirla, e di farlo con un prodotto che non è artigianale, bensì industriale. Come purista dell'innovazione Alberto è in prima linea: «La tessitura rimane il cuore del nostro lavoro, ci svegliamo presto, la fabbrica non dorme mai, e abbiamo ancora le maestre di tessitura – donne che con passione e delicatezza controllano i tessuti come nessun uomo saprebbe mai fare, perché, be', ci manca

the same time: it's a question of getting closer to nature, cleaning it up, and doing it with a product that is industrial, not artisanal. As an acolyte of innovation, Alberto is in the front row: "Weaving is still the heart of our job, we wake up early, the factory never sleeps, but we still have our master weavers - women who check the fabric with passion and a delicacy men cannot duplicate, because, well, we just can't get there – but with denim, the dyeing is also important. We have invested in equipment that uses nitrogen to fix the dye, limiting the use of water and returning what we do use to the environment clean. It has been calculated that it takes about 600 liters of water to make a pair of jeans, which is a huge amount. And I think we should do our part to



piantagioni di cotone, una materia da cui poi nascerà un nuovo tessuto. Certo, questo è un progetto per il domani, ma adesso? «Per gli ottant'anni dell'azienda abbiamo creato REGEN, un tessuto denim completamente realizzato con i nostri scarti, tinto nel modo più sostenibile con indigo juice e con l'applicazione di kitotex nel lavaggio». È stata una sfida a uno di quei grandi “no, non si può fare”, una di quelle frasi che a volte peggiorano il mondo, o lo impoveriscono. Una sfida vinta.

Grazie al kitosano, che si ottiene riciclando i gusci dei gamberi, quelli di Candiani usano il 70% in meno di prodotti chimici. Più ecocompatibile di così c'è solo il motore a idrogeno e tra l'altro, anche in questo caso, ci siamo quasi.

done,” one of those phrases that can make the world worse, or impoverish it. Well, we did it. Thanks to chitosan, which is made from the shells of prawns, Candiani uses 70% fewer chemical products. Only hydrogen fueled motors are more ecocompatible, and even there, they've almost done it.

il cervello – ma nel denim è importante anche la tintura. Investiamo in macchinari per tingere con l'azoto in modo da limitare lo spreco di acqua e restituirla pulita all'ambiente. Si calcola che per fare un paio di jeans si consumino circa 600 litri d'acqua, che è un quantità pazzesca. E io penso che noi dobbiamo fare la nostra parte per limitare questo spreco». Ridurre i consumi è difficile, ma si possono ottimizzare, e nel frattempo è possibile limitare i danni. Il sogno di Candiani è arrivare a un tessuto denim che sia completamente ecocompatibile e compostabile: significa che non solo deve essere biodegradabile, ma una volta sepolto deve servire al futuro, cioè trasformarsi in un fertilizzante per le

cut down on this waste.” Reducing consumption is difficult, but it can be optimized, and meanwhile it's a good idea to limit the damage. Candiani dreams of coming up with a completely eco-compatible and compostable denim, which means that it must not only be biodegradable, but that once underground it must serve as fertilizer for cotton plantations, so that new material can be generated. Sure, that's a project for the future, but what about now? “For its eightieth anniversary, the company created REGEN, a new denim fabric made entirely from our scraps, dyed in the most sustainable way possible, with indigo juice, and washed with kitotex.” It was a rebuttal to one of those big “oh no, can't be



25

Contaminazione Cross-fertilization

Luigi Bonotto, Azionista
Giovanni Bonotto, Amministratore Delegato
Bonotto S.p.A.
Molvena (VI)



Quando aveva sì e no sette anni, Giovanni Bonotto voleva pane e cioccolata per merenda, non c'era storia. Ma spesso a fargli da tata capitava una ragazza giapponese che gli rifilava tofu e soia da mattina a sera. Giovanni la detestava. E la tata giapponese non era il suo solo impiccio, da bambino: di punto in bianco era arrivato un tizio tedesco che aveva deciso di piantare degli alberi di Ginkgo Biloba in mezzo al giardino e giocare a pallone era diventato impossibile. Quando poi un americano di passaggio iniziò a suonare il corno tibetano fino alle tre di notte, persino dormire si trasformò in un'impresa. «Ero un bambino come tutti gli altri, volevo solo mangiare schifezze, giocare a calcio e dormire». Giovanni Bonotto parla con



When he was only seven, Giovanni Bonotto wanted bread and chocolate for his afternoon snack, and nothing else. But his regular baby sitter was Japanese, and she just fed him tofu from morning 'til night. Giovanni hated it. And the Japanese baby sitter wasn't the only oddball around, when he was a child: this German guy showed up out of nowhere and couldn't be dissuaded from planting a stand of Ginkgo Biloba trees in the middle of the lawn, so you couldn't play ball there anymore. And when an American who was passing through decided to play his Tibetan horn until three a.m., even catching a few winks became a challenge. "I was a kid, and like every other kid, all I wanted was to eat junk food, play soccer and sleep."

la sana spontaneità di qualcuno che non si prende troppo sul serio. «Fa ancora più ridere se pensate che la ragazza giapponese era Yoko Ono, il tedesco Joseph Beuys e l'americano John Cage». Ha appena smesso di piovere a Molvena, tra le campagne vicentine dell'industria veneta, ma Giovanni se ne infischia e si incammina per il giardino inzuppato: vuole farsi capire meglio, e per capire meglio non c'è modo migliore che vedere. «La Fondazione Bonotto ha un'entrata tutta sua», dice, mentre indica uno stabile che effettivamente è una vera e propria casa. «A partire dagli anni Settanta, la Fondazione ha ospitato oltre 300 artisti di fama mondiale. Ogni anno passano di qui più

Giovanni Bonotto speaks freely, clearly not a man to take himself too seriously. "It's even funnier when you think that the Japanese girl was Yoko Ono, the German Joseph Beuys and the American John Cage."
It has just stopped raining in Molvena, in the industrial suburbs around Vicenza, but Giovanni could care less as he walks through the sodden garden: he wants to explain more clearly, and the best way is to show it. "The Fondazione Bonotto has its own entrance", he says, pointing to a building that looks like a real house. "Ever since the seventies, the Foundation has offered hospitality to over 300 artists of international stature. We have more than a thousand visitors a year, to see the pieces in the collection

di mille visitatori per le opere della collezione dedicata a Fluxus – il famoso network di artisti, compositori e designer nato negli anni Sessanta. Ce ne sono più di 17.000, di opere. Diversi artisti hanno voluto lasciarle qui, negli spazi della Fondazione, dove erano nate. Ma non tutti sanno che in questo posto si produce ancora, che questa è una fabbrica in funzione». Allora Giovanni indica l'entrata che conduce al reparto produzione. Sotto al porticato spicca un vecchio telaio da tessitura in legno. «In pratica qua dentro ci sono due soggetti giuridicamente diversi che si abbracciano. Queste due strutture sono collegate fisicamente: la fondazione è dentro la fabbrica e la fabbrica è dentro la fondazione. Quindi, prima di tutto, questo è un luogo di contaminazione, un luogo in cui l'arte impollina l'impresa».

La Bonotto S.p.A. è una Fabbrica Lenta, così la definiscono Giovanni e suo padre Luigi – così la conoscono in Italia e nel mondo. Lenta, in breve, significa che la ditta punta sulla qualità, l'ingegno e la cura dei dettagli, piuttosto che sulla quantità, la velocità o la tecnologia impiegata. «Il punto è che si può fatturare tanto producendo meno. Qui da noi non ci sono operai che sovrintendono un processo industriale standardizzato, qui gli operai sono diventati maestri d'arte. Le nostre macchine sono telaietti giapponesi del 1956 rimessi a nuovo. Sono pieni di rotelline, bielle, manovelle

dedicated to Fluxus, the famous network of artists, composers and designers formed in the sixties. There are more than 17,000 items. Several artists decided to leave them here, in the Foundation's rooms, where they were born. But not everyone knows that production is still on in this place - it's a functioning factory." Then Giovanni points to the entrance to the production area. Under the portico lies an old wooden loom. "What we have here are two different but connected legal entities. The two structures are physically one: the Foundation is in the factory and vice-versa. Therefore, first and foremost, it is a locus of cross-fertilization, in which art pollinates industry."

Bonotto S.p.A. is a Slow Factory, according to Giovanni and his father Luigi – and so it is commonly known, in Italy and the world. Slow, in short, because the company invests in quality, creativity and attention to detail rather than quantity, speed and the latest technology. "The point is that you can take in quite a lot while producing less. We don't have any employees overseeing a standardized industrial process: our workers are masters of their art. Our machines are little Japanese looms from 1956, reconditioned. They are a mass of wheels, piston rods, flywheels and gears, and they can weave what others can't." Without the ability of the artisans who know how to regulate them so skillfully, we could never produce textiles of such quality. Perfectly constructed machinery and





e ingranaggi, e riescono a tessere l'intessibile». Senza l'abilità degli artigiani che sanno regolarli sapientemente, non si potrebbero mai ottenere tessuti di tale qualità. Macchine costruite alla perfezione e mani sapienti: è il binomio perfetto. «Abbiamo chiuso il 2018 producendo meno metri e fatturando il miglior esercizio dei 100 anni di storia della fabbrica. È il frutto di una visione industriale di sostenibilità, una visione che va verso il futuro. Scommettiamo sulla meccanicità, sulla qualità, sull'ingegno». Un passo "indietro" per farne chissà quanti in avanti, viene da dire. «Ma adesso sembra che tutta questa manfrina sull'arte e sulla contaminazione sia una cosa detta tanto per dire. Facciamo che ve la faccio vedere questa Fabbrica Lenta, che è meglio».

Ed ecco che all'entrata della fabbrica appare *Il Giocatore di Baseball* di Nam June Paik, pioniere della video art, e subito alle sue spalle una poesia di Ben Vautier che scappa dalle pagine per diventare un'installazione tridimensionale, una poesia concreta, appunto. Il tutto accanto all'area degli uffici commerciali della ditta. Nella Sample Room, invece, – uno spazio creato appositamente per permettere ai grandi designer del fashion mondiale di toccare i tessuti, immaginare la loro trasformazione e trasferirla in una figura da sfruttare come suggestione –, si trova una gigantesca installazione di Nanni Balestrini, uno dei fondatori del Gruppo 63: sono due poesie

knowing hands: the ideal combination.

*"We closed 2018 producing fewer meters of cloth but with the best results in the 100 years the factory has been in operation. The fruit of an industrial vision of sustainability, a look to the future. We're investing in mechanization, quality and acumen." A step "backward" that presages who knows how many forward. "But it probably seems to you that all this talk about art and cross-fertilization is just that: talk. Let me show you this Slow Factory, then you'll understand." And right there, at the entrance to the factory, we see *The Baseball Player*, by Nam June Paik, a pioneer of video art, and right behind it a poem by Ben Vautier that escapes from the written page to become a three-dimensional installation, tangible poetry. All this next to the company's sales department offices. Instead, in the Sample Room – a space intended to allow the world's leading fashion designers to touch the textiles, imagine their transformation and create a figure to utilize as inspiration – there is a gigantic installation by Nanni Balestrini, one of the founders of Gruppo 63: two visual poems on torn paper – as Giovanni says – to allow the viewer to pass through them physically. "But all this is thanks to my father, a man who went into business despite himself, as I like to say. Oh, here he is, by the way."*

Luigi Bonotto makes his entrance, timid and cordial: a tall, gray-haired man with glasses on the end of his nose. Raised on bread and



visive su carta sbregata – come dice Giovanni – per permettere al fruitore di attraversarle fisicamente. «Ma tutto questo è merito di mio padre, un uomo che fa l'imprenditore per sbaglio, dico io. Eccolo qui, a proposito». Luigi Bonotto fa la sua comparsa, timido e cordiale: un uomo alto dai capelli grigi con gli occhiali in punta al naso. Cresciuto a pane e musei sin da quando era piccolo, Luigi Bonotto non è riuscito a resistere al richiamo dell'arte, ci si è tuffato di testa e basta. «Mio padre mi portava in giro per musei che avevo tre anni appena. Adesso sento le mamme che hanno figli di 15 o 20 anni che dicono: "Sono ancora giovani, hanno tempo per andare al museo". Ma la differenza sta tutta lì. Io sono stato tirato su con un altro tipo di educazione, di fatto è questa la circostanza che mi ha portato fin qui», racconta Luigi.

E intanto la Fabbrica Lenta continua a riempirsi di tessuti di ogni materiale e fantasia, delle

museums from a tender age, Luigi Bonotto was unable to resist the siren call of Art: he plunged in headfirst, without a second thought. "My father used to take me with him to museums when I was only three. Now I hear mothers with children who are 15 or 20, saying, "They're still young, there's plenty of time to go to museums." That's the main difference. I was raised in another way, and that's what led me to this point", says Luigi.

Meanwhile, the Slow Factory continues to amass textiles of every conceivable material and pattern, and works by Joseph Beuys, Simone Forti, Alice Hutchins, Jean Dupuy, Carolee Schneemann and Dick Higgins. While on the shelves and cutting tables, brightly colored hangings and prototypes of fabrics made from recycled polyethylene pile up, on the lower shelves around the room the materials collection for this semester is on display. More than a thousand prototypes of textiles

opere di Joseph Beuys, Simone Forti, Alice Hutchins, Jean Dupuy, Carolee Schneemann, Dick Higgins. Mentre sugli scaffali e sui tavoli di taglio si ammassano arazzi coloratissimi e prototipi di tessuti in polietilene riciclato, ecco che sugli scaffali bassi della stanza, invece, la *material collection* di questo semestre si fa scoprire: oltre mille prototipi di tessuto con cui sorprendere i clienti in cerca della giusta ispirazione. «È il nostro vero tesoro inestimabile, la produzione continua di idee, pezzi che il cliente – o il designer – può vedere e toccare con mano. La sfida è questa qui: proporre qualcosa che il cliente non sa ancora di volere». Anche nel cuore dell'azienda, nel magazzino delle materie prime, dove sfrecciano muletti e montacarichi, c'è spazio per le opere di Giuseppe Chiari, Ben Patterson, Philip Corner – e chi più ne ha più ne metta. Nella sala del rammendo greggio ci sono i pezzi di Juan Hidalgo e, nella sala orditura – proprio davanti

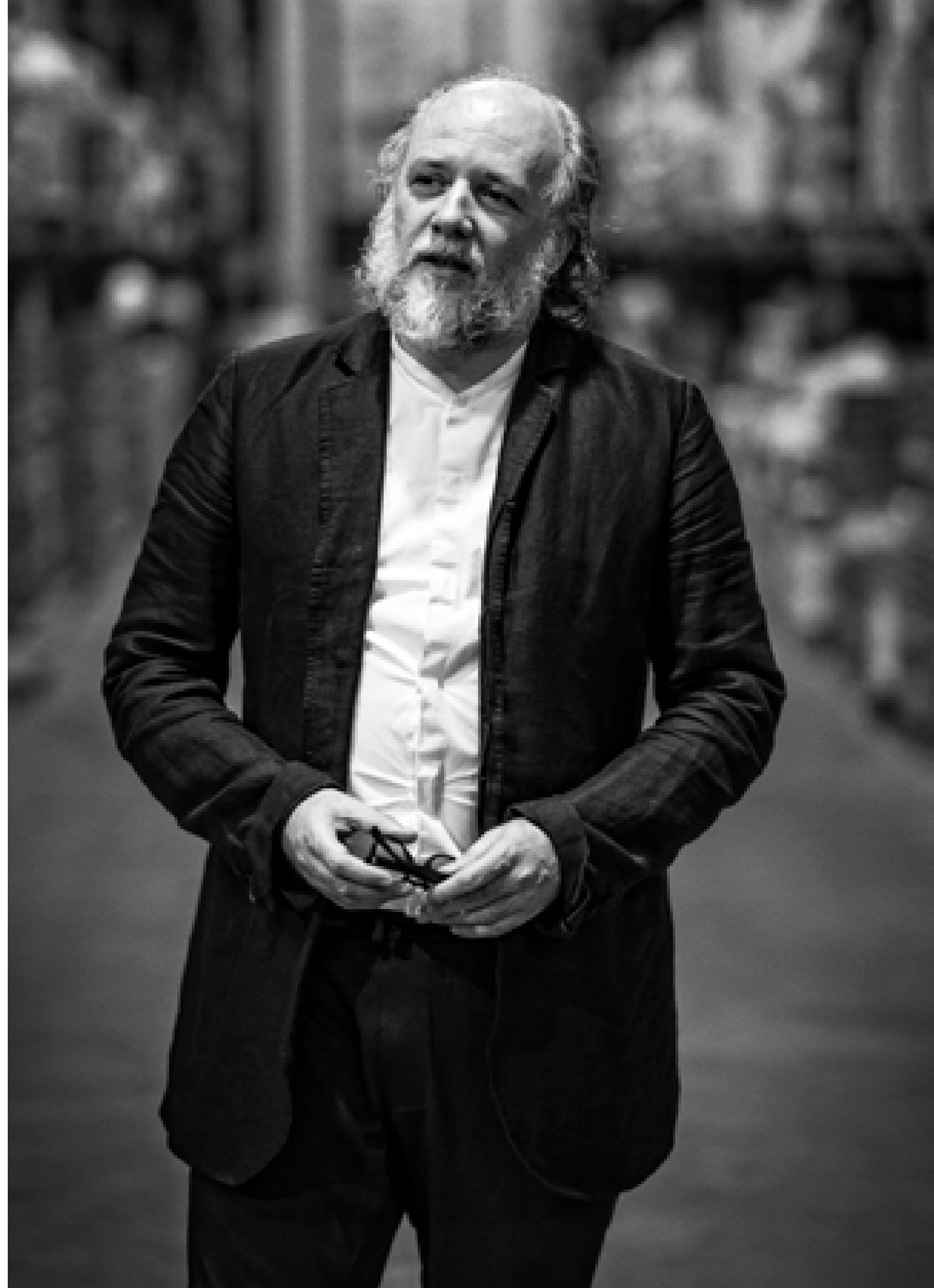
to present to clients looking for inspiration. "It's our true treasure, of inestimable value, the ongoing production of ideas, swatches that the client – or designer – can see and touch. And that's the real challenge, to offer something the client doesn't yet know he wants." Even in the company's pulsing heart, the raw materials warehouse, with forklifts and hoists moving about busily, there is room for works by Giuseppe Chiari, Ben Patterson and Philip Corner – and whoever else steps up. The materials inspection room hosts pieces by Juan Hidalgo and, in the warping area – right in front of the machine that draws the threads from the spools and readies them for wefting – stands Dream, by Yoko Ono, a personal gift to Luigi in 2013. As if all this weren't enough, Giovanni points out the doorway connecting the factory to the Foundation's lounge, where there are two vending machines, one for coffee and the other for canned beverages: right above them

alla macchina che tira i fili dalle rocchette e li prepara per la tramatura – primeggia l'opera *Dream* di Yoko Ono, donata da lei in persona a Luigi nel 2013. E come se non bastasse, accanto alla porta che collega la fabbrica al lounge della Fondazione, Giovanni indica due distributori automatici, uno per il caffè e l'altro per le gazzose in lattina: proprio lì sopra c'è *Sense Sound* di Emmett Williams, sacro e profano. Il motivo ormai è chiaro. La Bonotto è fatta così, accosta cose che non ti aspetteresti mai di vedere tanto vicine: arte e industria. «Queste opere accompagnano il lavoro di tutti, ogni giorno», dice Giovanni mentre inserisce la chiavetta nel distributore per farsi un caffè, senza distogliere lo sguardo da *Sense Sound*. «Tirano fuori il sole che ognuno di noi ha dentro, il sole che serve a creare ciò che creiamo». «Contaminazione», conviene Luigi. «Contaminazione del lavoratore, del suo modo di agire, di progettare, di immaginare. Tutto qui». E intanto, mentre il profumo del caffè si diffonde nell'aria, di sottofondo un leggerissimo ritmo di macchine: sono i telaietti nel reparto tessitura, come api laboriose. Uno può anche non farci caso, ma è proprio quello il suono dell'arte che impollina l'azienda: un ronzio meccanico, qualche stanza più in là.

is Sense Sound, by Emmett Williams, the sacred and the profane. The thought behind it is clear at this point. That's the way Bonotto is, it blends together things that you'd never expect to see so close to one another: art and industry. "This artwork accompanies everyone during their every working day," emphasizes Giovanni as he inserts his pen drive in the coffee machine, eyes fixed on Sense Sound. "It draws out the sunshine that we all carry inside, the sun that we need to create what we make."

"Cross-fertilization," agrees Luigi. "Pollination of the worker, his way of behaving, planning and imagining. It's that simple."

Meanwhile, as the aroma of coffee fills the air, in the background we hear a low thump of machinery beating out a repetitive rhythm: it's the looms in the weaving area, like industrious bees. You can block it out if you try, but it is the sound of the art that pollinates the company: a mechanical buzz, a few rooms down the way.



Eccoci alla fine del viaggio, e proprio da qui, dalla fine, gettando lo sguardo all'indietro i primi aggettivi che mi vengono in mente per restituire l'eccezionalità del cammino sono "illuminante" e "coinvolgente". Perché in questo caso, e serve ribadirlo, la fine è solo un inizio: dalle idee che questo cammino illuminante ci ha lasciato in testa, dalle emozioni che questo cammino coinvolgente ci ha messo nel cuore, si spalanca davvero la strada che porta al futuro.

Ho però voglia di rimanere per un momento qui, alla fine: per guardarmi indietro e guardare avanti. Anzitutto, vorrei far notare l'ovvio: lungo il cammino abbiamo incontrato donne e uomini che malgrado tutto hanno deciso di "buttarsi", di accettare gli azzardi e le sfide del mestiere di imprenditore. Sono persone che tenendo viva una tradizione di padre in figlio, o intraprendendo un'avventura tutta individuale radicata nell'artigianato, hanno saputo puntare su qualità e innovazione portando sempre più in alto il Made in Italy. In altre parole, queste persone sono la dimostrazione viva che i numerosi concetti pubblicizzati – e spesso abusati – da ogni mezzo di comunicazione non esisterebbero se non esistesse un fare

Here we are at our final destination, and from here, looking back, the first adjectives that come to mind to describe the exceptional nature of the journey are illuminating and engaging. Because in this case, it should be kept in mind, the end is only a beginning: the ideas that this illuminating journey has planted in our minds, the emotions that this engaging journey has made us feel, set us on the road to the future.

But I'd like to linger here for a moment, at the end: to look back and look ahead. First, let me underscore the obvious: along this journey we have met women and men who, despite everything, have decided to take a chance, to accept the risks and challenges of doing business. These are people who keep alive a tradition passed down from father to son, or embark on an individual adventure rooted in artisanship, investing in quality and innovation and in the process taking the reputation of Made in Italy higher and higher. In other words, these people are the embodiment of the fact that the many ideas publicized – and often overpublicized – by all the media would disappear without the inventive industry people contribute every day. These people are true warriors, brushing aside difficulties as

inventivo umano e quotidiano. Queste persone sono veri e propri condottieri capaci di resistere alle difficoltà, concentrati sull'aspetto cruciale della sfida: il prodotto. Un prodotto che, grazie alle intuizioni storiche che si sono susseguite negli anni, dà identità sia all'oggetto in sé che all'azienda che lo produce. Da qui, dalla fine del viaggio, possiamo tentare di isolare gli elementi di similarità che contraddistinguono le venticinque realtà incontrate, e possiamo domandarci addirittura quale sia la chiave dorata che permette di schiudere uno spiraglio, quel varco che conduce a un futuro entusiasmante, attraente, libero dalle paure. Ovviamente, una sola chiave dorata non esiste, ma esistono elementi ricorrenti che provengono anzitutto dallo sfondo, se possiamo chiamarlo così: l'Italia. È da questa nostra penisola, infatti, che promanano quel senso della bellezza che si traduce nelle forme dei prodotti e quel senso di famiglia che, nelle realtà d'impresa italiane, diventa un senso di famiglia allargata. Ma entrambi questi sensi, che somigliano a tratti di un *genius loci* italiano, non vanno intesi nella loro sfumatura anacronistica: bellezza e famiglia qui significano creatività e cura, adattabilità, trasparenza e sensibilità

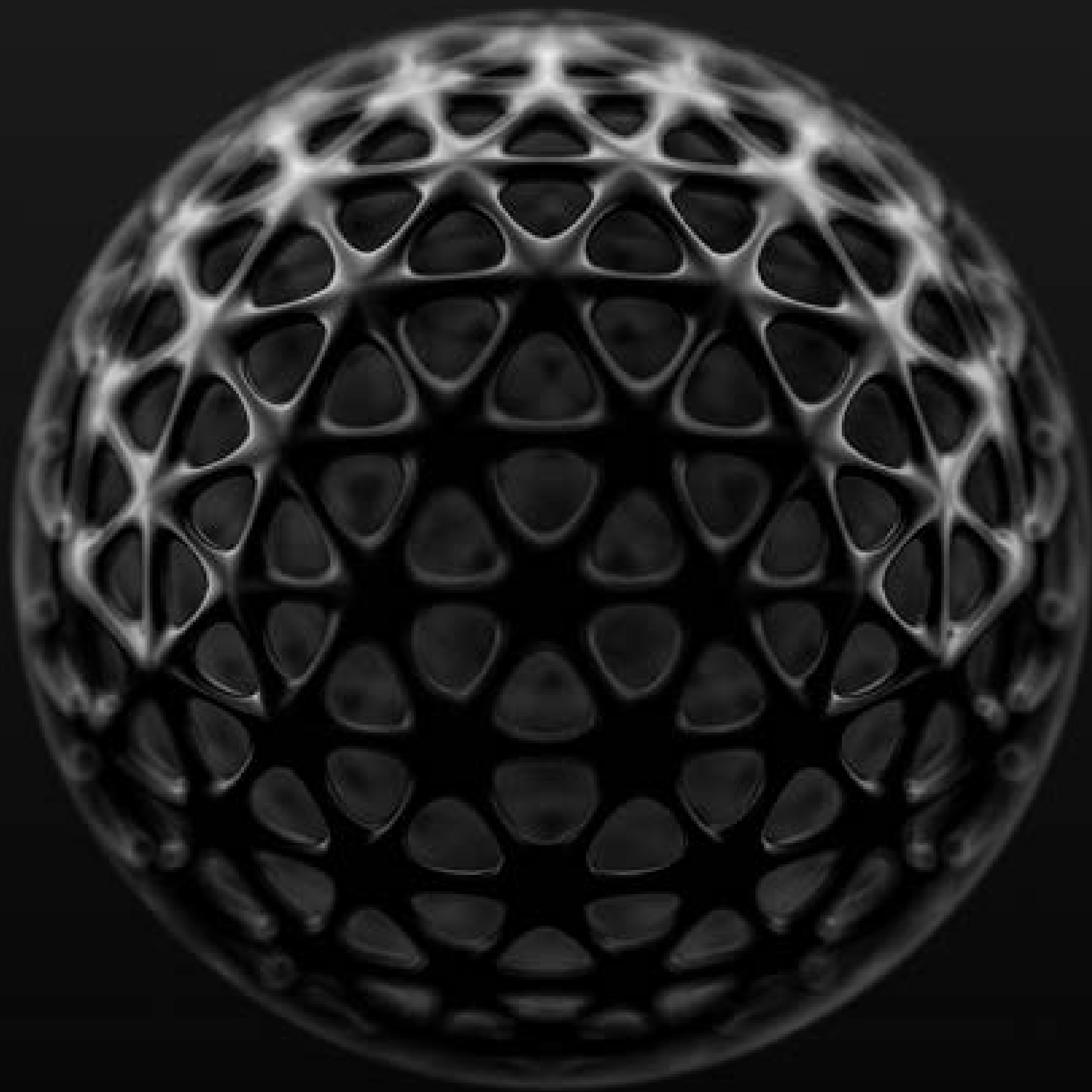
they concentrate on the crucial aspect of the battle: the product. A product which, thanks to the years of business acumen behind it, gives both the object itself and the company that produces it an identity. From here, at the end of our journey, we can try to extract the common elements in the twenty five stories, and ask ourselves if there is a golden passkey that opens up a door, a passage that will surely lead us to an exciting future, alluring and free of anxieties. Obviously, there is no single golden key, but there are recurring elements that refer mostly to the background, if we can call it that: Italy. In fact, it is our peninsula that emanates that sense of beauty that translates into the forms of the products, as well as that sense of family that, in the Italian business world, often takes the form of an extended family. But both of these senses, which resemble aspects of an Italian genius loci, should not be interpreted in their anachronistic guises: here, beauty and the family mean creativity and dedication, flexibility, transparency and environmental sensibility, as well as taste. It is the diktat the future imposes: respect for the planet, its resources and its inhabitants. Today, this is the only point of departure for innovation, so unexpected yet loudly

ambientale oltre che estetica. È il diktat che ci impone il futuro: rispetto per il pianeta, per le sue risorse e per i suoi abitanti. Solo da qui, oggi, può nascere l'innovazione che la gente non si aspetta eppure chiede a gran voce; solo da qui si può creare quello che ancora non si è creato, riscrivendo ogni abitudine produttiva ormai dannosa. Guardando alle venticinque realtà fotografate in questo libro, emerge con forza un imperativo: l'eccellenza del prodotto, oggi, è possibile solo se coniugata alla sostenibilità. Se non c'è una chiave dorata, infatti, esiste un equilibrio dorato tra gli elementi intangibili come passione e talento, gli aspetti organizzativi e di business, e la prospettiva di una crescita sostenibile delle imprese. Le imprese, ecco. Da qui, dalla fine, guardandomi indietro mi pare di riconoscere che un tratto comune alla base di ogni verosimile speranza di un futuro migliore sia la capillare conoscenza della propria realtà aziendale – quella conoscenza in virtù della quale, attraverso programmazioni di medio lungo periodo, si possono affrontare contesti sempre più dinamici dove la sostenibilità viene interpretata come la questione imprescindibile. Da questa galleria di ritratti aziendali, emerge in modo limpido che le sfide per gli imprenditori e le aziende sono certamente molteplici, ma per coloro che sanno individuare una visione e sviluppare una strategia, le opportunità non mancano. Le aziende della moda e del lusso denotano un notevole potenziale ancora inespresso, ma in un universo del fashion

acclaimed; the only point of departure for creating that which has not yet been created, revising every production process that harms the planet. In reconsidering the twenty five snapshots contained in this book, an imperative emerges powerfully: a product can be excellent today only if it is also sustainable. In fact, there may not be a golden key, but there is a golden balance between intangibles - like passion and talent, organizational aspects and business - and the prospect of a company's growing sustainably. The companies, indeed. From here, at the end, when I look back it appears to me that a shared trait at the base of any realistic hope of a better future is the thorough knowledge of every detail of one's company - that knowledge that underpins the medium and long term planning that prepares the firm to take on increasingly dynamic contexts, where sustainability is seen as the key question. This industrial portrait gallery clearly shows that businessmen and their companies face a multitude of challenges, but that those who can envisage a winning strategy can turn these into opportunities. Fashion and luxury companies have at their disposal much unexpressed potential, but in a continually evolving universe of fashion, they can draw on - despite the clichés about Italian immobility - a rare quality: agility, the ability to re-invent oneself at the speed of light, characteristic of those who have behind them a solid, original and identifiable tradition. I should add that the initiatives undertaken by these companies in recent years concretely reflect the need for change - a change requested of the entrepreneurs of the markets of reference, of the sales channels,

in continua evoluzione possono avvalersi, nonostante i pregiudizi sull'immobilità italiana, di una qualità rara: l'agilità, ossia la possibilità di reinventarsi alla velocità della luce che possiede solo chi ha alle spalle una tradizione solida, originale, identitaria. Le risposte messe in campo dalle aziende in questi ultimi anni, aggiungo, concretizzano la necessità di cambiare – un cambiamento richiesto agli imprenditori dai mercati di riferimento, dai canali di vendita, dai modelli organizzativi, dagli strumenti finanziari, dalla capacità previsionali e dai rapporti con gli stakeholder. Ciò che colpisce, alla fine di questo cammino in venticinque tappe, è infine quest'impressione duratura: avere ancora negli occhi, nella mente e nel cuore le voci e le storie di quegli imprenditori che non guardano unicamente al rispetto dei principali indicatori economici. Pur attenti alle regole del mercato, questi imprenditori sono infatti avventurieri che non vogliono rinunciare a costruire il futuro dando forma e spazio alla propria visione artistica, perché solo così si possono tramutare i sogni in realtà. Perché solo così è possibile mantenere ad altissimi livelli la creatività del fare – il tassello chiave del making IT. Il terreno è fertile, e stiamo già guardando avanti: il viaggio continua.

of the organizational models, of the financial instruments, of supply chain management and in relations with stakeholders. What is most striking, at the end of this twenty five leg journey, is the lasting impact of the impression: the persistence in one's eyes and mind of the voices and stories of these entrepreneurs, whose gaze goes well beyond the usual economic indicators. In fact, though mindful of market rules, these entrepreneurs are adventurers, who refuse to build a future that doesn't have space for their artistic vision, because it's the only way to turn dreams into reality. Because it's the only way to keep the creativity of manufacture at the highest possible levels - and that's the key to making IT. The soil is fertile, and we're already looking ahead: the journey continues.



Credits

Credits

Making IT
Vestire il futuro / *Fitting the future*
da un'idea di / *from an idea by:*
Patrizia Arienti e Alessandro Fontana

Creative and Art Direction
H O L D E N
STUDIOS

Autori / *Authors* :
Andrea Alfieri e Alessio Posar

Curatela Holden Studios:
Annalisa Ambrosio

Editing:
Roberta Dalessandro

Traduzioni / *Translation*:
Paolo F. Martini

Photo:
Riccardo Bianchi

Stampato da / *Printed by*:
Abc Tipografia, Firenze
Ottobre 2019 / *October 2019*



Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese in Italia, dove è presente dal 1923. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative.

I servizi di Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Tax e Legal sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separati e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte. Questo oggi conta oltre 6.700 professionisti, i quali assistono i clienti nel raggiungimento di livelli d'eccellenza grazie alla fiducia nell'alta qualità del servizio, all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale.

Grazie ad un network di società presenti in oltre 150 Paesi e territori, Deloitte porta ai propri clienti capacità di livello mondiale e servizi di alta qualità, fornendo le conoscenze necessarie ad affrontare le più complesse sfide di business. Obiettivo dei 312.000 professionisti di Deloitte è quello di mirare all'eccellenza dei servizi professionali forniti.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.