

Ottagono

DESIGN & ARCHITECTURE MAGAZINE

256 Dicembre-December 2012
Gennaio-January 2013
Full text in English
€ 10,00 ITALY ONLY

FINLANDIA - ITALIA

intrecci internazionali

PRODUZIONE

ambiente ufficio

ARCHITETTURA

la dimensione umana del progetto



FINLAND - ITALY

international cooperation

PRODUCTION

office space

ARCHITECTURE

design for common good

ISTANTANEE D'ECCELLENZA

EXCELLENCE IN A SNAPSHOT

intervista a/interview with Claudio Luti, frammenti di/fragments by Cristina Morozzi
foto Contrasto, Fondazione Altagamma

Aldo Colonetti: Fare sistema in Italia non è facile, soprattutto quando si mettono sotto lo stesso tetto settori diversi. Per agire in modo concreto, quali sono gli elementi comuni sui quali puntare, nel rispetto delle differenze?

Claudio Luti: Fin dalla sua nascita, 20 anni fa, Fondazione Altagamma si è posta l'ambizioso obiettivo di mettere a sistema realtà molto diverse, ognuna delle quali si distingue per una forte identità imprenditoriale e di marca. Non è facile, certo, ma i tratti comuni tra le imprese di alta gamma italiane ci sono, non abbiamo dovuto inventarli: si tratta di una comunanza basata sull'eccellenza, espressa in ogni ambito dell'attività di un'azienda. Si tratta di sottolineare il come più del cosa, la modalità di fare impresa più che il settore merceologico o di servizi in cui si opera: in questo le Imprese Altagamma condividono l'eccellenza nella produzione, nel processo, nella distribuzione, nella comunicazione, nel servizio, al di là delle differenze del prodotto stesso. È molto significativo che tra settembre e ottobre di quest'anno l'Unione Europea – grazie a un lungo lavoro di lobby svolto da Altagamma insieme ad altre omologhe organizzazioni europee – abbia riconosciuto all'industria dell'alto di gamma specifiche caratteristiche che la definiscono un vero e proprio settore (e non solo un segmento), dotato di un proprio modello di business, comune a settori merceologici pur molto distanti tra loro, non più verticale ma orizzontale, trasversale. La Commissione Europea ha recepito perfettamente quello che intendiamo quando parliamo dei tratti comuni dell'alto di gamma. In una comunicazione dello scorso 26 settembre sottolinea come "il business model dell'alto di gamma è basato sull'importanza del branding e del valore simbolico, che veicola un certo status al consumatore. Questo

permette alle imprese di prevedere per i loro prodotti un premium price [...]. I prodotti di alta gamma sono generalmente associati con alcuni fattori di successo come alto livello qualitativo, stile, design e artigianalità, che sono amplificati dall'appeal emozionale". Le imprese dell'alto di gamma italiane sono unite inoltre da un fil rouge nazionale che affonda le radici nella nostra tradizione culturale ed estetica. Proprio l'interpretazione di questa tradizione 'intangibile' attraverso la creatività, l'innovazione e la tecnologia è tra gli elementi al centro del progetto fotografico Altagamma - Italian Contemporary Excellence.

A.C. Credo che la forza del nostro sistema produttivo risieda nella diversità dei nostri territori, dove tradizione, capacità artigianali, sapere fare sono in grado di dialogare con le reti lunghe, dalla distribuzione agli aspetti finanziari ed economici, alla politica nel suo significato più alto. Cosa chiede Altagamma alle cosiddette reti lunghe, ovvero a quelle strutture e infrastrutture che spesso appaiono come impedimento piuttosto che come 'facilitatori'.

C.L. Dal punto di vista della gestione industriale o finanziaria ogni impresa ha saputo muoversi con le competenze e con l'attitudine imprenditoriale che la caratterizza. Per quanto riguarda i rapporti con le istituzioni, è una delle aree in cui Altagamma si muove con più energia e da lungo tempo, la direzione è una sola: non si tratta di chiedere aiuti, ma di rimuovere ostacoli, non si tratta di aggiungere ma di sottrarre. Queste imprese si sono affermate nel mondo da sole, senza alcun aiuto da parte delle istituzioni e del Governo. Hanno la forza, le competenze e il coraggio per competere nei mercati mondiali, quello che chiedono è semplicemente di non essere imbrigliati

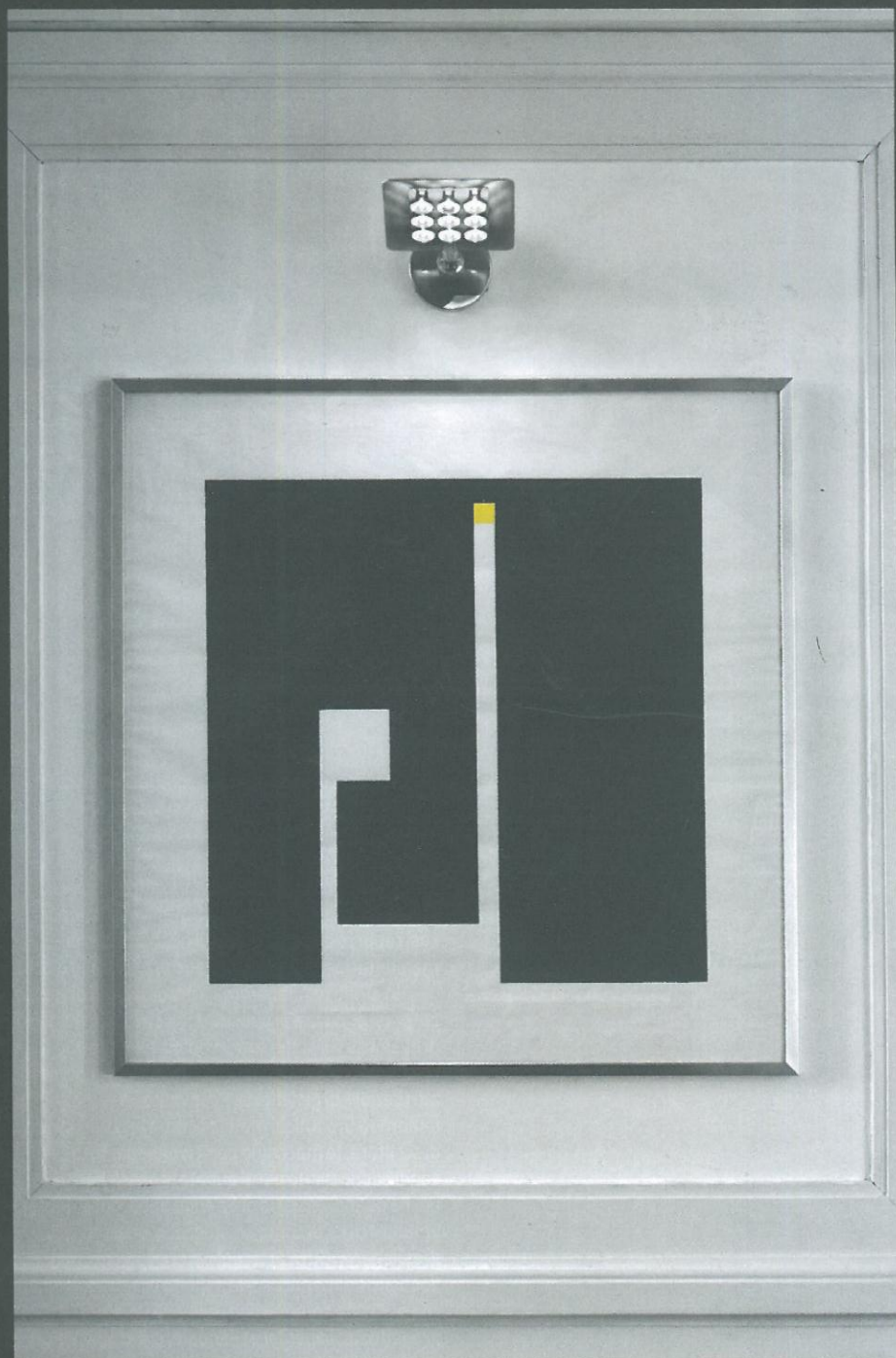
In occasione del 20° anniversario Fondazione Altagamma ha dato vita al progetto fotografico Altagamma - Italian Contemporary Excellence per rappresentare attraverso immagini i valori che hanno decretato il successo delle aziende che ne fanno parte: il saper fare, il legame con il territorio, la cultura, l'artigianalità e la tecnologia, l'innovazione e la creatività. Due gli sviluppi paralleli, curati da Cristina Morozzi: un volume fotografico edito da Rizzoli International realizzato con i reporter di Contrasto (di cui qui pubblichiamo alcuni scatti) e una mostra itinerante che parte il 12 dicembre 2013 dalla Triennale di Milano. For its 20th anniversary, Fondazione Altagamma has developed the Altagamma - Italian Contemporary Excellence photography project, to represent through images the values that have decreed the success of companies that are part of that excellence: know-how, bond with the territory, culture, craftsmanship and technology, innovation and creativity. Two parallel themes were developed, curated by Cristina Morozzi: a book of photographs published by Rizzoli International with contributions from the reporters of Contrasto (some of their shots are included here), and a touring exhibition which starts on 12 December 2013 at the Milan Triennale.

Il progetto è una raccolta di istantanee fatte da una nuova generazione di reporter che, con sguardo incondizionato e non didascalico, han composto un mosaico che esalta "il bello, il buono e il ben fatto" delle imprese di Altagamma. The project comprises a collection of snapshots taken by a new generation of reporters who looked dispassionately and without passing judgement, composing a mosaic that elevates Altagamma's "beautiful, good and well made".

MARTA SARLO, DANESE.

"La sapienza nel conciliare la tradizione dei maestri, come Bruno Munari o Enzo Mari, con progetti di creativi della nuova generazione".

"The wisdom to reconcile the tradition of masters like Bruno Munari and Enzo Mari, with the creative projects of the new generation."





NICOLÒ DEGIORGIS, DUCATI

"Le moto che regalano l'ebbrezza della velocità, frutto del raro equilibrio tra design e tecnologia made in Italy".

"Motorbikes gift the thrill of speed, the result of the exceptional balance of design and technology made in Italy."

nel loro lavoro. Mi riferisco ai soliti lacci e laccioli, come l'eccesso di burocrazia o la tassazione abnorme e poco chiara.

A. C. Design, moda, cibo; esistono altri comparti produttivi che potrebbero entrare in un sistema così rappresentativo? Forse il nostro sistema manifatturiero sarebbe in grado di entrare in gioco.

C. L. In effetti in Altagamma – proprio per il discorso cui si accennava a proposito dello specifico modello di business – il settore merceologico non è un discriminante. Oltre a quelli citati, sono rappresentati altri settori, la gioielleria, l'ospitalità, la velocità (automobili, nautica, moto, elicotteri), gli strumenti di scrittura, le macchine per il wellness. Tutti condividono molto più di quanto si possa pensare, anche quando si parla di aziende apparentemente lontane tra loro, come un albergo e una impresa di gioielleria. Oltre al target cui si rivolgono, non dobbiamo dimenticare un aspetto più intangibile, che è il tratto comune dell'italianità: gusto, capacità progettuale, saper fare manuale, creatività. Valori importanti anche se apparentemente astratti. Per questo la promozione dell'immagine dell'Italia all'estero è così importante per noi: se ancora oggi,



LORENZO CICCONE MASSI,
BRIONI

"L'antica sapienza sartoriale meridionale, ben 220 fasi di lavorazione per costruire un abito, trasferita nell'abbigliamento formale contemporaneo".

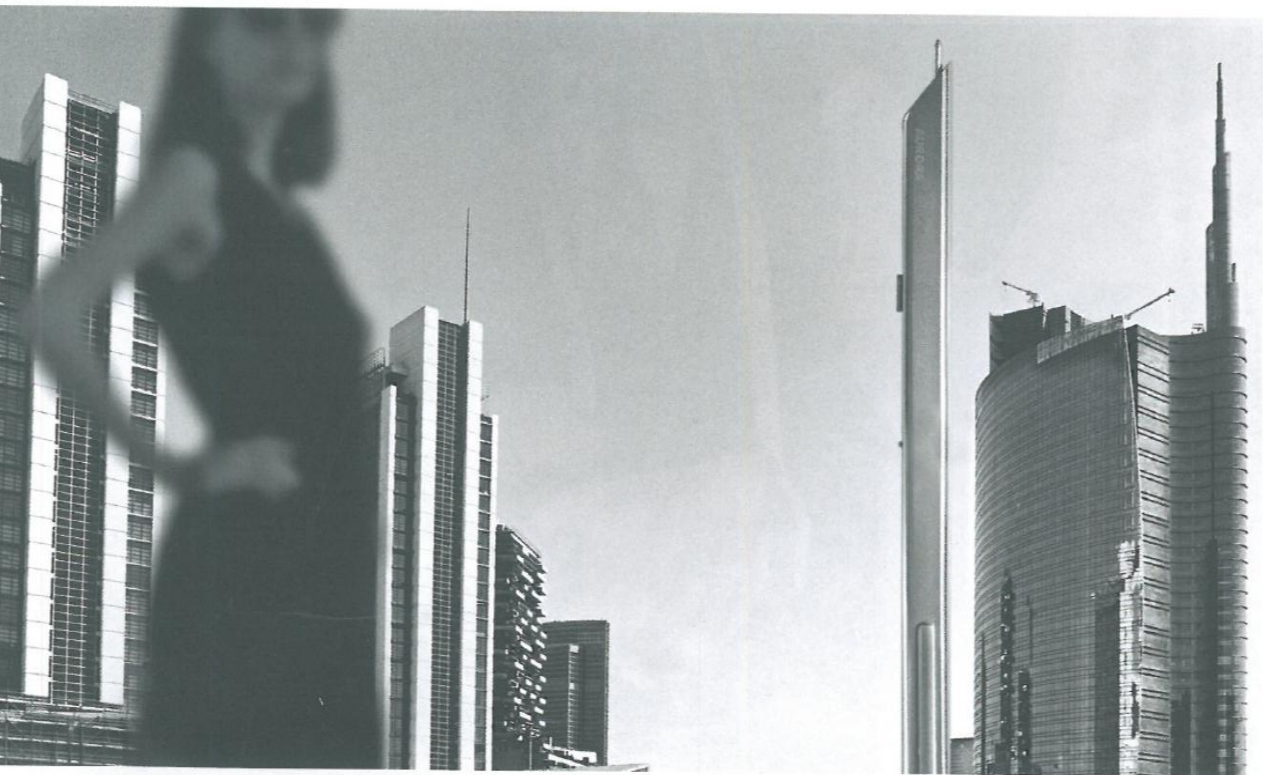
"Ancient southern Italian sartorial skills with no less than 220 stages required to sew a suit and transposed into contemporary formal attire."

nei mercati asiatici, i prodotti italiani sono così ambiti è anche perché l'italianità rappresenta un vantaggio competitivo. Non è un dato acquisito per sempre: l'aura che circonda il nostro Paese va nutrita, in primo luogo attraverso il turismo, che è la nostra più grande risorsa sprecata. Il circolo virtuoso che sarebbe messo in moto da una pianificazione adeguata dell'industria turistica porterebbe vantaggi notevoli a medio e lungo termine: il turista di 'alta gamma' fa esperienza a 360 gradi dello stile di vita italiano, delle bellezze naturali e artistiche, e sarà portato in seguito a ritrovarne il 'sapore' anche nei prodotti delle imprese italiane. Tutto questo, ovviamente, richiede una regia che oggi in Italia non esiste.

A. C. Come si muoverà Altagamma nei riguardi del sistema formativo e del mercato del lavoro, delle necessità delle imprese che, in assenza di una risposta veloce nei processi formativi istituzionali, si stanno organizzando partendo dal basso, ad esempio a Prato e in tanti distretti della Toscana?

C. L. Sono pienamente consapevole dell'importanza della questione e Fondazione Altagamma opera in quest'area da anni. Se fino a qualche tempo

fa ci si è concentrati maggiormente sulla formazione manageriale, perché questa era la domanda che proveniva dalle imprese, da un paio d'anni il focus si è spostato sulla promozione del lavoro manuale. Il punto di partenza è stata la constatazione di una vera e propria crisi di vocazione per il lavoro manuale, che nei nostri settori si integra con un livello altissimo di tecnologia. È vero che il mondo dell'alto di gamma ha una forza di attrazione, un alone di glamour nei confronti dei giovani che non ha pari in nessun'altra industria: tutti però vogliono essere stilisti o designer. Nessuno pensa di prendere in mano gli attrezzi di un orafo o di un cesellatore. Altagamma è partita da questa considerazione: i mestieri manuali su cui si fonda il successo delle imprese italiane non attraggono i giovani. Di fronte alla scelta della scuola superiore, quella del lavoro manuale è considerata un'opzione di serie B. È necessario un programma di rivalutazione dei 'mestieri d'arte', un programma che parta dal basso, dai giovani e dalle loro famiglie, per convincere i primi che quella dei lavori manuali è una scelta di prim'ordine. Lo scorso anno abbiamo presentato al Presidente della Repubblica e ai ministri dell'Istruzione e del Lavoro un'operazione



che chiamata 'Il Successo nelle Mani': l'obiettivo era di portare alla luce una serie di storie vere di successo per mostrare come queste carriere siano attraenti, come possano cambiare il destino delle famiglie italiane e contribuire allo stesso tempo alla crescita delle aziende italiane. Abbiamo individuato alcuni 'campioni' dei mestieri d'arte, scelti tra maestri affermati e giovani talenti, che sono diventati i protagonisti di un film breve rivolto ai giovani, in cui maestri e talenti sono ripresi all'interno delle aziende. Abbiamo voluto mostrare l'entusiasmo, la passione e l'abilità di questi professionisti. Abbiamo coinvolto aziende di eccellenza assoluta come Buccellati, Missoni, Moretti, Riva Yachts, Bulgari, Gucci, Flos e illycaffè. Il film naturalmente è pensato per le scuole italiane: è lì, a disposizione delle Istituzioni. Su un piano più operativo è stato stretto un accordo di collaborazione con Italia Lavoro, il braccio operativo del Ministero del Lavoro, per promuovere presso le Imprese Altagamma il tema delle 'Botteghe - Scuole di Mestiere'. Questa operazione rientra nel programma AMVA (Apprendistato e mestieri a vocazione artigianale) per contribuire alla creazione di nuova occupazione, puntando sulla riscoperta e sulla valorizzazione dei mestieri

a vocazione artigianale. Questo avviene attraverso l'utilizzo del contratto di apprendistato per l'ingresso in azienda dei giovani, con il supporto di incentivi all'assunzione per le imprese che se ne avvalgono.

A. C. Nel mondo esiste una sete di conoscenza da un lato, e dall'altro il desiderio di conoscere la cultura industriale come valore culturale. Credo che anche Altagamma dovrebbe riprendere questo impegno, ovvero porre il prodotto al centro, e di conseguenza vedere il processo manifatturiero come valore fondamentale sul quale costruire il successo delle imprese. Come si muoverà con la sua Presidenza, che coincide con l'altro prestigioso incarico di Presidente di Cosmit? Forse è arrivato il momento giusto; "le parole sono le cose e le nostre cose sono i prodotti riconoscibili in tutto il mondo".
C. L. Quelli della centralità del prodotto, e del progetto, ma anche della comunicazione e degli altri aspetti che caratterizzano le aziende di questo settore, sono temi cruciali, su cui gli imprenditori hanno richiesto ad Altagamma una riflessione interna. Due anni fa è stato varato un progetto di cultura d'impresa che ha l'obiettivo di discutere dei modelli di business e delle strategie necessarie per mantenere alta la competitività del settore.

LORENZO CICONI MASSI,
AURORA

"L'esaltazione del tratto calligrafico, tracciato da preziosi strumenti di scrittura, che attingono dalla tradizione eleganza e perfezione".

"The elevation of the calligraphic stroke, traced by precious writing tools that draw elegance and perfection from tradition."



Oltre agli imprenditori, le giornate di workshop dedicate a questi temi si avvalgono dei contributi dell'Advisory Board di Altagamma, formato da esperti in varie discipline funzionali alla cultura d'impresa, da Paolo Anselmi a Marco Balich, da Guido Corbetta a Claudia D'Arpizio, da Giuliano Noci a Giovanni Puglisi, da Davide Rampello a Severino Salvemini, a Marco Vitale. Da quest'anno si affianca un lavoro dedicato alle giovani generazioni delle famiglie imprenditoriali di Altagamma che si concentra sui temi della gestione dei talenti, della continuità e discontinuità intergenerazionale, del livello tecnologico e dell'innovazione, e del rapporto tra l'eredità del passato e la responsabilità verso il futuro.

Aldo Colonetti: It's not easy to establish systematic cooperation in Italy, especially if several sectors share the same roof. Which common elements should we target to get tangible results without sacrificing diversities?

Claudio Luti: At its inception, 20 years ago, the Fondazione Altagamma set itself the ambitious goal of establishing systems that would embrace very different situations, each characterized by a strong business and brand identity. Not easy, of course, but the common traits shared by Italy's

PAOLO PELLEGRIN, FLOS

"Dense luci pittoriche esaltano il valore totemico di apparecchi d'illuminazione, capisaldi del design italiano".

"Dense pictorial lights enhance the totemic value of the luminaires, cornerstones of Italian design."



MARTINO LOMBEZZI,
ALBERTA FERRETTI
"La cornice architettonica
esalta una moda che sa
coniugare contemporaneità
con accenti romantici".
"The architectural
surroundings spotlight
a fashion style that knows
how to combine modernity
with romantic accents."

high-end enterprise are there, we didn't have to invent them. There's a commonality of excellence expressed in every sphere of company activities. It's a matter of showing that it's not what you make or the sector or services you're in that matter, but how you do business. In this, Imprese Altgamma companies share excellence in manufacturing, in process and distribution, in communication and assistance, over and above the different products themselves. It's quite significant that in September - October this year, the European Union (thanks to Altgamma's tireless lobbying supported by other similar European organizations) recognized specific characteristics shared by high-end enterprise that define a real sector (not just a segment), which has its own business model, common to unconnected merchandise sectors, which is no longer vertical but horizontal, cross-sectoral. The European Commission has understood perfectly what we mean when we speak of common high-end



MARTA SARLO, VALENTINO
 "Rosso come segnale
 di una eleganza classica,
 costituita da raffinati
 e preziosi dettagli couture".
 "Red is the colour of classic
 elegance, consisting
 of exquisitely refined
 couture details."

traits. In a press release dated 26 September it stressed that "The business model of the high end is based on the importance of branding and symbolic value, which convey a certain status to the consumers. This status allows the company to charge a premium price. High-end products are generally associated with certain success factors, such as high quality, style and design, and craftsmanship, multiplied by emotional appeal." Italy's high-end companies are also linked by a national bond rooted in cultural and aesthetic tradition. Precisely the interpretation of this "intangible" tradition through creativity, innovation and technology is one of the elements at the centre of the Altgamma - Italian Contemporary Excellence photographic project.

A.C. I believe the strength of our production system lies in the diversity of our territories, where tradition, artisanal abilities and skills are able to communicate

with the so-called 'long networks', from distribution to the financial and economic aspects, to politics in its highest sense. What does Altgamma ask of these long networks, those facilities and infrastructure that often appear as hindrances rather than 'facilitators'. C. L. From an industrial or financial management perspective, each enterprise has developed using the skills and tactical approach that characterizes it. As far as relations with institutions go, it's one of the areas where Altgamma is most go-getting and always has been. There's only one way to go and it's not by asking for help, but by removing obstacles, not adding but subtracting. These companies have established themselves worldwide on their own, without institutional or government assistance. They have the strength, skills and guts to compete in world markets. All they're asking is not to be hindered in their work. I'm referring to the usual traps and snares, like excessive bureaucracy or abnormal and complicated taxation.



A. C. Design, fashion, food. Are there other industries that might enter such an archetypal system? Might our manufacturing system be able to get aboard?
C. L. Indeed, Altgamma makes no business sector distinctions, precisely for the aspect we stated of specific business models. Besides those mentioned, other sectors represented are jewellery, hospitality, speed (cars, boats, motorcycles, helicopters), writing instruments and wellness machinery. They all share a lot more than you might think, even when it comes to companies as seemingly far apart as a hotel and a goldsmith. In addition to their targets, we must not forget a more intangible aspect, which is that they are all typically Italian – taste, design skills, crafting, creativity. Important even if seemingly abstract values. This is why the promotion of Italy's image abroad is so important for us. If Italian products are so sought after on Asian markets even today, it's also because an Italian identity brings have a competitive edge. It's not an eternal given – our country's image has to be sustained, primarily through tourism, which is our greatest wasted resource. The virtuous circle that would be set in

motion by adequate planning of the tourism industry would reap substantial benefits in the medium and long term: 'high-end' tourists experience 100% of Italian lifestyle and enjoy the natural beauty and artistic works, so they would be persuaded to relive the experience by purchasing Italian products. All of this – of course – requires the kind of stage management lacking in Italy today.

A. C. How will Altgamma deal with the training system and employment market, the needs of companies organizing from the bottom up, for example in Prato and in many Tuscan districts, in the absence of a fast response from the institutional educational process?

C. L. I'm fully aware of the importance of the issue and Fondazione Altgamma has been working in this sector for years. Until recently the focus was more on management training, because this was in demand from businesses. Over the last couple of years the focus has shifted to the promotion of manual work. The starting point was the observation of a real recruitment crisis for manual workers, who integrate with cutting-edge

ALEX MAJOLI, ARTEMIDE
 "Le prestazioni avanzate di apparecchi d'illuminazione, creati dai protagonisti internazionali del design per l'uomo e il suo benessere".
 "Cutting-edge performance luminaires, designed by international design stars for people and their well-being."

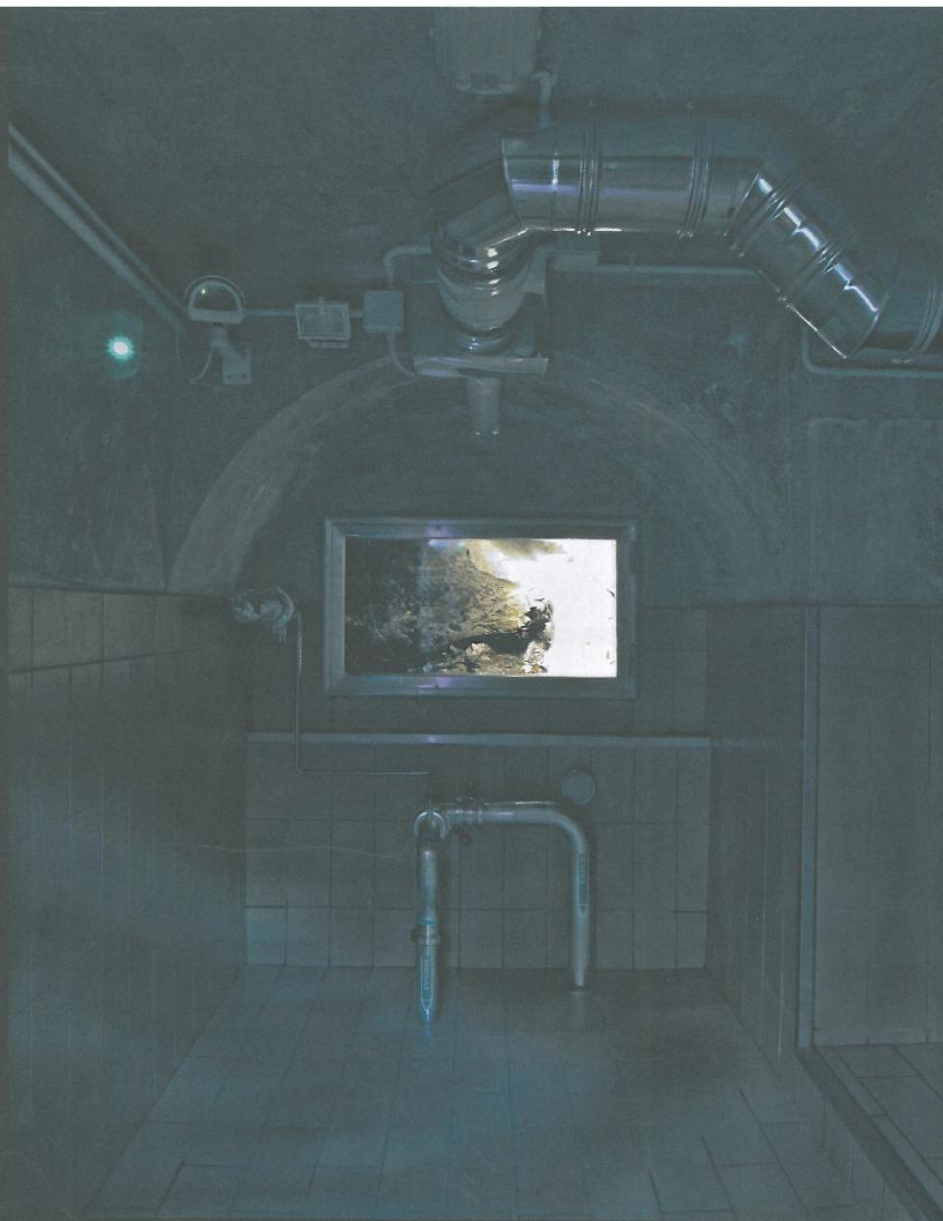


technology of our sectors. It is true that the high-end world is extremely attractive, and young people feel the pull of its glamor, which isn't found in any other industry, but they all want to be stylists and designers. Nobody thinks of picking up the tools of a goldsmith or an engraver. Altgamma started from this consideration: the craft skills that underpin the success of Italian companies do not attract young people. Faced with the choice of high school or manual labour, the latter is seen as a second-class option. There has to be a re-evaluation of the artisanal skills, a bottom-up approach instilled in young people and their families, to persuade the former that working with one's hands is a first-rate option. Last year we presented an operation called 'Success in your hands' to the President of the Republic and the Ministers of Education and Employment. The aim was to bring to light a series of true success stories to show how attractive these careers are, how they can change the fate of Italian families and at the same time contribute to the growth of the country's companies. We identified a number of 'champions' in the minor arts, chosen from established and new talents.

SIMONA GHIZZONI, MAXMARA

"L'operosità industriale per costruire capospalla seriali che hanno scritto pagine importanti della storia della moda italiana".

"Industrious industry that has built a serial outerwear line and written important pages in the history of Italian fashion."



**DANIELE DAINELLI,
S.PELLEGRINO**
"Scenari pittorici evocano i fasti dello stabilimento termale dove sgorga, alle falde delle Alpi della Val Brembana, l'acqua San Pellegrino, la più nota minerale a livello internazionale, all'origine di un impero di bibite".
"Pictorial scenarios evoke the splendour of the spa where San Pellegrino water flows down the slopes of the Val Brembana Alps. This is the world's most famous mineral water and the foundations to a soft drinks empire."

They starred in a video for young people, in which masters and newcomers are filmed in the companies where they work. We wanted to show the enthusiasm, passion and skills of these professionals. We involved companies of absolute excellence like Buccellati, Missoni, Moretti, Riva Yachts, Bulgari, Gucci, Flos, illycaffè. The film, of course, is meant for Italian schools; it's there, available to institutions. On a more operational level, we stipulated an agreement with Italia Lavoro, the operative branch of the Ministry of Employment to promote the theme of craft apprenticeships in Imprese Altgamma companies. This scheme was part of the AMVA (apprenticeships and artisanal trades) programme contributing to the creation of new jobs, focusing on the discovery and promotion of artisanal trades. This was done through the use of apprenticeship contracts for



MASSIMO SIRAGUSA,
CAPRIPALACE

"Un cinque stelle a picco sul mare di Sorrento con luminosi interior di gusto mediterraneo dove, grazie alle vestigia romane, ripercorrere la storia italiana".

"A five-star hotel overlooking the sea in Sorrento, with interiors that glow in Mediterranean style and surrounded by Roman ruins that retrace the steps of Italy's history."

placing young people in companies, with the support of recruitment incentives for employers involved.

A. C. In the world there's a thirst for knowledge on the one hand, and on the other the desire to know industrial culture as a cultural value. I think even Altagamma should make this commitment – in other words focus on the product and, as a result, see the manufacturing process as a fundamental value on which to build successful businesses. What will your approach as president be, considering you're also the equally prestigious president of Cosmit? Maybe it's the right time, "words are things, and our things are products recognizable in the world."

C. L. The centrality of the product and the design, but also of communication and other aspects that characterize sector companies, are crucial issues that have required some soul searching

from Altagamma's entrepreneurs. Two years ago a corporate culture project was launched to debate business models and strategies necessary to keeping the sector competitive. In addition to entrepreneurs, the workshops dedicated to these themes made use of contributions from Altagamma's Advisory Board, made up of experts in various corporate culture functional disciplines: Paolo Anselmi, Marco Balich, Guido Corbetta, Claudia D'Arpizio, Giuliano Noci, Giovanni Puglisi, Davide Rampello, Severino Salvemini and Marco Vitale. From this year there will also be work dedicated to Altagamma's new generation of entrepreneurial families and this will focus on the issues of talent management, intergenerational continuity and discontinuity, technology and innovation levels, and the relationship between the legacy of the past and responsibility for the future. © RIPRODUZIONE RISERVATA