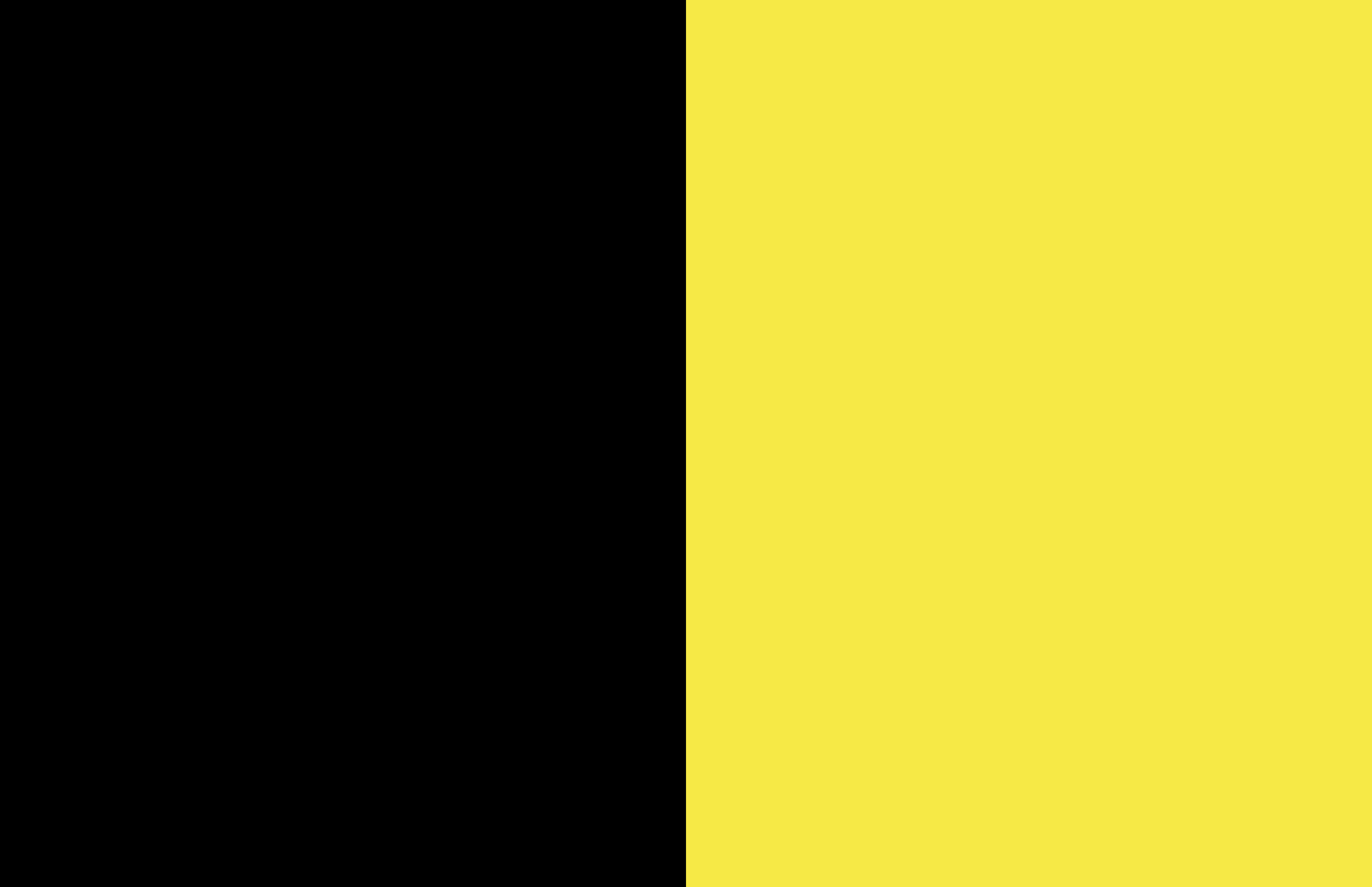




 Banca Ifis

Economia della Bellezza

GOVERNARE L'ECCELLENZA: UN MODELLO PER L'ALTO ARTIGIANATO



Economia della Bellezza

Indice

04 La Bellezza è un metodo *di Ernesto Fürstenberg Fassio*

06 Testa, cuore, mani

09 ECONOMIA DELLA BELLEZZA

10 Cos'è l'Economia della Bellezza

12 I numeri: quanto vale?

14 Il valore aggiunto nel tempo

16 Il perimetro di interesse

18 L'andamento nel dettaglio

20 Turismo Culturale e Paesaggistico

21 Imprese Purpose-Driven

22 Imprese Design-Driven

27 IL MODELLO MANAGERIALE MADE IN ITALY

28 La combinazione vincente

30 *Archivio Italia*, la maestria del saper fare

32 La responsabilità della visione

36 Incontro con *Ceramica Artistica Solimene*

44 Incontro con *Fornace Brioni*

52 Incontro con *Bonacina 1889*

60 Incontro con *Flli Levaggi*

68 Incontro con *Bottega Vazzoler*

76 Incontro con *De Castelli*

84 Incontro con *Artieri 1895*

92 Incontro con *Henraux*

100 Incontro con *Amini*

108 Incontro con *Rubelli*

116 Incontro con *Glas Italia*

124 Incontro con *Venini*

133 GOVERNARE L'ECCELLENZA

134 Un modello per l'alto artigianato

136 01: La costruzione di un brand autorevole

140 02: Internazionalizzazione e posizionamento distributivo

143 03: Investimento nella cultura aziendale come elemento distintivo e leva strategica

147 04: Territorio come spazio identitario

150 05: Tecnologia e cultura progettuale

154 La relazione tra le cinque dimensioni

156 Dove nasce il successo del Made in Italy

160 Nota metodologica

163 Bibliografia e Sitografia

168 Crediti fotografici

La Bellezza è un metodo

Economia della Bellezza nasce con l'obiettivo di raccontare il Made in Italy non soltanto come fenomeno produttivo, ma come espressione di un modello di sviluppo in cui economia, cultura e identità si intrecciano in modo inscindibile. Dal 2019 a oggi abbiamo osservato un'iniziativa capace di crescere, evolvere e rafforzare il proprio ruolo di traino per il Paese.

L'edizione 2026 vuole compiere un passo ulteriore: indagare quali scelte manageriali sostengono questo successo. Lo studio, condotto sulle imprese rappresentative del Made in Italy, si è concentrato su dodici aziende d'eccellenza, selezionate all'interno di sei grandi famiglie materiche - vetro, ceramica, metallo, marmo, legno e tessile - che rappresentano i fondamenti storici e simbolici della nostra manifattura. Realtà eterogenee per dimensioni e mercati, ma accomunate da una matrice profonda: la capacità di trasformare il saper fare in un sistema competitivo durevole, capace di andare oltre la sola eccellenza tecnica per diventare veicolo culturale e strategia industriale.

Da questo lavoro emerge con chiarezza che il successo non coincide con il mero conseguimento del profitto, ma con la salvaguardia della vitalità dell'impresa nel tempo. È il frutto di una combinazione coerente e innovativa di scelte manageriali che integrano cinque leve: identità di marca, distribuzione internazionale selettiva,

investimento continuo nella cultura aziendale, radicamento territoriale e utilizzo evoluto delle tecnologie digitali. Questi fattori non agiscono in modo isolato, ma come un sistema interdipendente, governato da un equilibrio dinamico fra tradizione e innovazione.

Le imprese analizzate dimostrano infatti che il digitale non sostituisce l'artigianato, ma ne amplifica le possibilità espressive e produttive, senza intaccare l'autenticità che costituisce il cuore identitario del Made in Italy.

Allo stesso tempo, il territorio si conferma spazio identitario e vantaggio competitivo distintivo sui mercati internazionali: deposito di conoscenze e tradizioni, catalizzatore di relazioni di filiera, luogo di custodia e trasmissione di competenze.

Il nostro Ufficio Studi ha voluto tradurre queste evidenze in una prospettiva concreta di crescita per il Paese: quale potrebbe essere l'effetto dell'adozione delle cinque leve manageriali sull'intero sistema del Made in Italy? Il risultato è chiaro: se le imprese attivassero anche solo uno degli investimenti individuati, si potrebbe generare un incremento di circa 46 miliardi di euro di nuova produzione nazionale.

Valorizzare l'approccio manageriale del Made in Italy significa, dunque, riconoscere che la nostra eccellenza non è episodica né esclusivamente creativa, ma organizzata, trasmissibile e misurabile. Significa affermare che la contemporaneità nasce dalle radici più profonde e che la Bellezza, quando è governata con visione e responsabilità, può diventare una vera strategia di crescita per il Paese.

ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO

PRESIDENTE DI BANCA IFIS

Testa, cuore, mani

«È la prima volta nella storia in cui nessuno ha idea di come sarà il mondo tra dieci anni. È meglio, quindi, ridurre tutti i rischi nelle scommesse che si faranno. Soprattutto, bisogna non focalizzarsi su scenari ristretti come il coding. Meglio, invece, dare importanza alla vostra testa (le vostre qualità intellettuali), al vostro cuore (i rapporti sociali) e alle vostre mani (le abilità motorie). La combinazione di queste tre capacità umane avrà ancora un lungo vantaggio sull'intelligenza artificiale».

Basterebbero queste frasi dello scrittore e filosofo Yuval Noah Harari prese da un suo articolo sul quotidiano *New York Times* per riassumere l'importanza e anche la lungimiranza di quello che affronteremo nel nuovo volume dell'Economia della Bellezza di Banca Ifis curato da *Vanity Fair*. Dopo il primo dedicato all'Intelligenza Artificiale, questo parte dall'esperienza, dalla storia e dall'abilità manifatturiera di alcune aziende del Made in Italy per rappresentare non tanto la cartolina stereotipata dell'artigianato d'eccellenza quanto invece il metodo umano, creativo, imprenditoriale e industriale che ne anima l'essenza.

Perdetevi nei racconti, nelle parole, nei successi e anche nei momenti

difficili di queste meravigliose aziende: sono la declinazione contemporanea della bottega dell'arte, un pilastro storico dell'economia italiana, un emblema di un modo di pensare il mondo, le cose e anche le relazioni umane che continua a fare scuola e che continua a non avere eguali e tanto meno rivali.

Questo metodo, questo mondo, queste storie vanno raccontate da capo, vanno insegnate nelle scuole, vanno protette da più leggi, vanno celebrate come facciamo in questa pubblicazione e come abbiamo fatto anche durante l'edizione del Salone del Mobile 2026 con *Archivio Italia*, un progetto di *Vanity Fair* che, supportato da Banca Ifis, per la sua prima edizione ha arruolato il creativo Sabato De Sarno (con la sua collettiva *Insieme*) e il grande artista JR.

Testa, cuore, mani. Creatività, passione, artigianato. Questa trimurti magica funziona come un talismano che dal Rinascimento a oggi è stato in grado di competere con rivoluzioni industriali, modernizzazioni varie, invenzioni e brevetti e, infine, anche con le nuove tecnologie. Perché la sua grandezza è l'abilità intrinseca di adattare il fragile e precario equilibrio dell'umanità e della sua creatività al grande e inarrestabile tumulto degli eterni cambiamenti.

ECONOMIA
DELLA
BELLEZZA

EDIZIONE 2026

Cos'è l'Economia della Bellezza

L'Economia della Bellezza è un fattore produttivo virtuoso. Non solo è parte dell'identità di un Paese che coltiva Arte e Cultura dalle sue origini, ma rappresenta un motore economico fondamentale per l'Italia. Investire in questa risorsa contribuisce in modo sostanziale alla crescita del Pil.

E poiché la Bellezza è anima e sostanza di molte eccellenze del Made in Italy, Banca Ifis, in questo nuovo percorso di ricerca, ha voluto approfondire le dimensioni che contribuiscono al successo di alcune imprese rappresentative, al fine di proporre un approccio e un modello in grado di fornire una vera e propria prospettiva manageriale.

L'indagine di questa edizione di Economia della Bellezza è partita prendendo in esame in particolare dodici aziende dell'alto artigianato del Made in Italy, individuando le comuni matrici capaci di declinare il successo economico in un sistema competitivo strutturato e durevole, che vada oltre la sola eccellenza manifatturiera.



L'Economia della Bellezza rappresenta uno specifico settore dell'economia italiana che genera valore trasformando in attività economiche l'identità più autentica e profonda del nostro Paese

ECONOMIA DELLA BELLEZZA È LA PIATTAFORMA DI CULTURA D'IMPRESA DI KALEIDOS, IL SOCIAL IMPACT LAB DI BANCA IFIS.

Con l'intento di trasformarlo in uno spazio di analisi e narrazione della cultura imprenditoriale, il progetto «Economia della Bellezza» mira a dare visibilità a quel settore trasversale dell'economia del nostro Paese legato alle imprese che fondano la propria attività sulla valorizzazione del patrimonio nazionale, utilizzando competenze manageriali e innovazione tecnologica come strumenti a servizio del saper fare.

I numeri: quanto vale?

28%

NEL 2025 IL COMPARTO RICONDUCEBILE ALLA BELLEZZA RAPPRESENTA IL 28% DEL PIL ITALIANO

Nel 2025 il comparto riconducibile alla Bellezza rappresenta il 28% del Pil, in lieve calo dal 29% rilevato nel 2024. Si tratta di una flessione contenuta in un contesto di sostanziale stabilità macroeconomica, con stime di crescita del Pil complessivo inferiori all'1%. La prima misurazione del valore aggiunto di questo particolare perimetro risale al 2019, anno in cui è stato definito per la prima volta un modello analitico capace di ricondurre attività produttive, culturali e creative all'interno di un unico sistema interpretativo. Da allora al 2025, la serie storica delle rilevazioni mostra un'incidenza del comparto in esame sull'economia sostanzialmente coerente e solida, al di là di lievi e fisiologiche oscillazioni congiunturali. La rilevanza della Bellezza per il sistema Paese si conferma comunque fondamentale e rimane rilevante nel tempo.

INCIDENZA % DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA SUL PIL ITALIANO A PREZZI CORRENTI

ECONOMIA DELLA BELLEZZA



Il perimetro di interesse

L'aggregato delle attività che compongono l'Economia della Bellezza può essere considerato un unicum nella sua coerenza valoriale e nella sua identità estetica, storica e creativa. Tuttavia il comparto è abitato da anime e attori differenti, guidato da driver di crescita compositi e diretto verso scopi molteplici. Per capire l'Economia della Bellezza e coglierne appieno la portata, l'attenzione deve essere posta anche sulla molteplicità di output generati.

È possibile scomporre il perimetro di interesse in tre grandi aree: Turismo Culturale e Paesaggistico, Imprese Purpose-Driven e Imprese Design-Driven.

La prima area poggia sulle ricchezze culturali, artistiche e naturalistiche del nostro Paese e intercetta i flussi di visitatori da tutto il mondo.

La seconda unisce le imprese attive sui temi della responsabilità sociale, dell'inclusione e della tutela dell'ambiente e dei diritti delle persone. L'idea di Bellezza espressa da queste aziende è più inclusiva e attenta ai diversi contesti in cui le persone vivono e lavorano.

La terza e ultima area – quella che più contribuisce economicamente – è composta dalle imprese cosiddette «Design-Driven», in grado di esprimere il significato esclusivo e differenziante della Bellezza sia nel suo aspetto estetico sia in quello funzionale, trasponendolo nel prodotto.



Le tre aree del comparto

TURISMO CULTURALE E PAESAGGISTICO

È la componente più rilevante dell'Economia della Bellezza, in termini di incidenza sul comparto, anche grazie alla capacità di intercettare con successo i flussi del turismo esperienziale. Raccoglie i viaggi orientati alla scoperta del patrimonio storico, artistico, naturale e identitario del territorio.

IMPRESE PURPOSE-DRIVEN

Si muovono nel segno della responsabilità sociale, della sostenibilità e del legame con il territorio. Offrono prodotti e servizi che raccontano una Bellezza nuova: più inclusiva, più consapevole, capace di rispecchiare i contesti reali in cui le persone vivono e lavorano.

IMPRESE DESIGN-DRIVEN

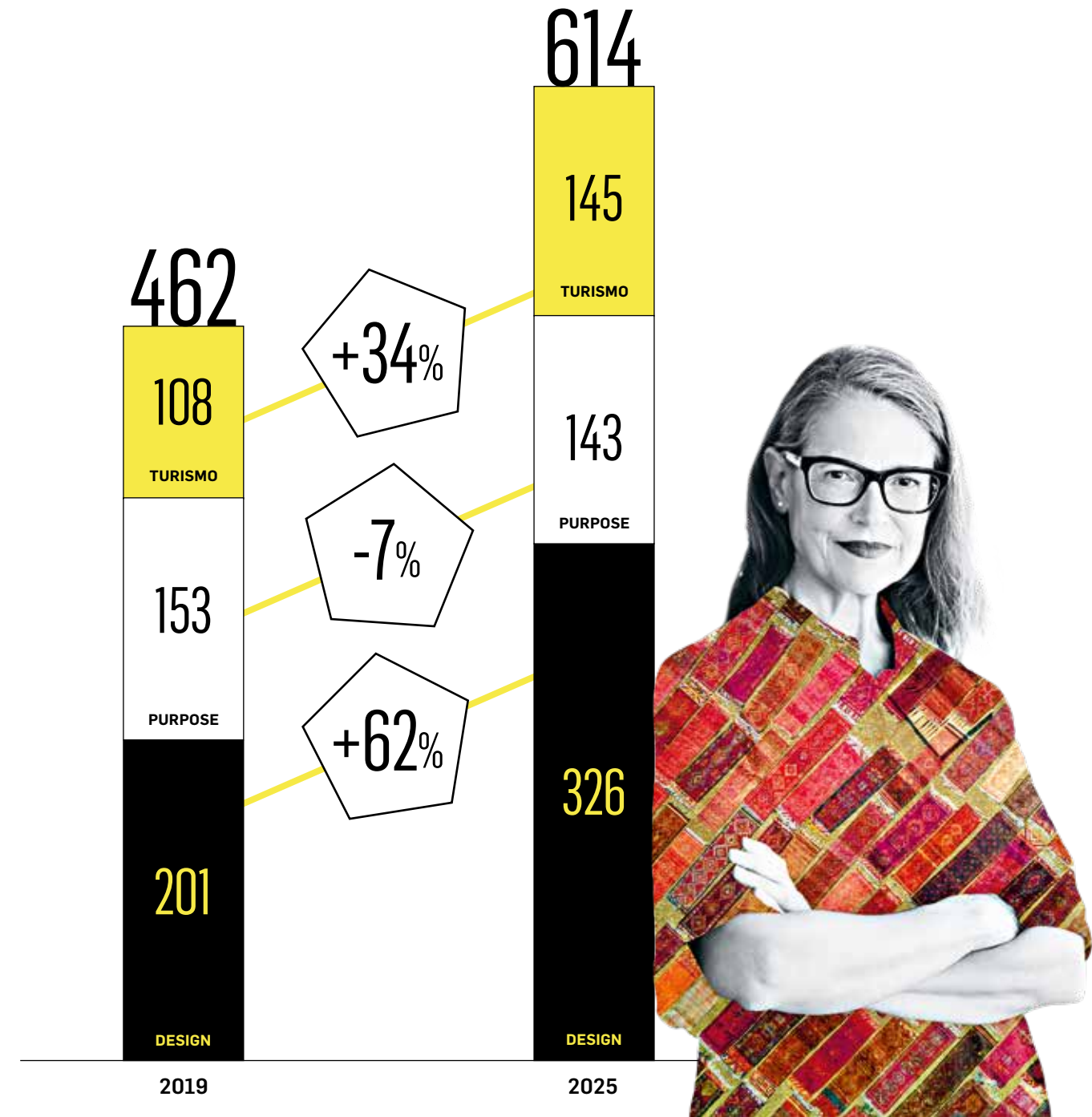
Valorizzano la Bellezza come elemento distintivo, integrando prodotti e servizi capaci di coniugare estetica e funzionalità. Nel 2025 la crescita nei settori Agroalimentare e Cosmetica non ha compensato però il calo registrato nei settori Automotive, Meccanica/Altra Manifattura e Moda.

Il valore aggiunto nel tempo

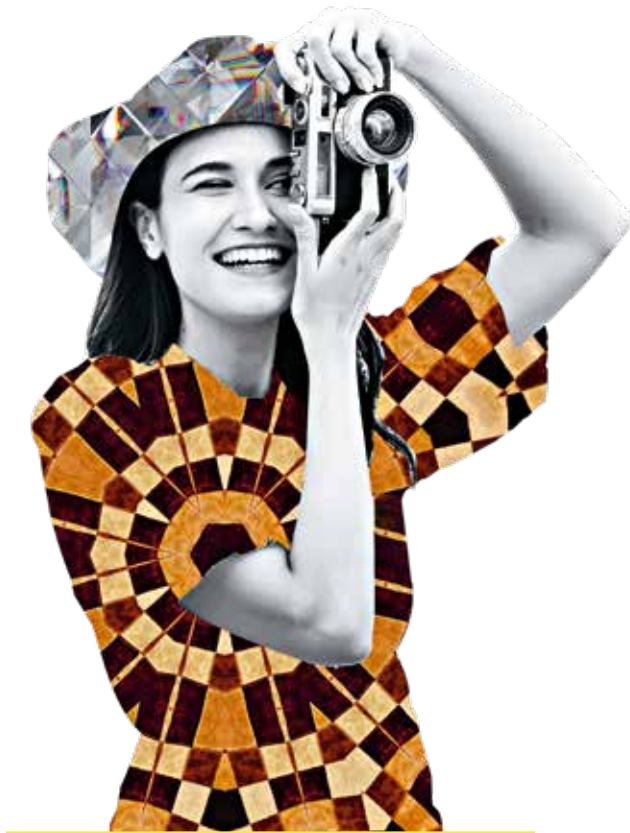


È un percorso virtuoso quello dell'Economia della Bellezza. E non solo in termini valoriali. Guardando ai numeri, tra il 2019 e il 2025 il comparto ha registrato una crescita del 33% da 462 a 614 miliardi. Al progresso complessivo, pari a 152 miliardi di euro, hanno contribuito in modo particolare le Imprese Design-Driven, espressione dei settori più tipici del Made in Italy, la cui incidenza sull'Economia della Bellezza ha raggiunto il 53% dal 44% del primo anno di rilevazione. Positiva anche la crescita del Turismo Culturale e Paesaggistico, che ha segnato un +34% in termini di valore aggiunto, mentre la componente relativa alle Imprese Purpose-Driven ha subito un lieve calo.

PIL (VALORE AGGIUNTO) DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA
 Importi in miliardi di euro e percentuali



Turismo Culturale e Paesaggistico



Nel 2025 la fruizione del Patrimonio Culturale e Paesaggistico registra un aumento del 3%, raggiungendo un valore complessivo di 145 miliardi di euro, circa 4 miliardi in più rispetto all'anno precedente, con un contributo al Pil pari al 6,5%.

La crescita degli arrivi si ferma sotto l'1%, frenata dal calo dei flussi domestici e dal rialzo dei costi. Nonostante il lieve rallentamento della domanda interna, il 2025 conferma la vitalità del Turismo Culturale italiano e l'attrattiva internazionale del Paese. La quota di turisti stranieri aumenta del 4% e cresce anche la durata media dei soggiorni, che si attesta a 2,83 notti, segno di un interesse più profondo verso le nostre destinazioni. La spesa turistica complessiva sale del 3%, con un incremento del 5% per i visitatori esteri, a testimonianza di una domanda sempre più qualificata e di un pubblico sempre più ampio. L'Italia continua a distinguersi per la capacità di trasformare la visita culturale in un'esperienza immersiva: non più semplice osservazione, ma partecipazione attiva, che intreccia esperienze autentiche legate ai territori. Il viaggio in Italia, da desiderio intramontabile, si fa così percorso di conoscenza e consapevolezza.

Imprese Purpose-Driven



Nel 2025 il comparto Purpose-Driven segna una flessione del 2% rispetto al 2024, attestandosi a 143 miliardi di euro di valore aggiunto. Restano stabili le imprese attive, poco più di 47mila unità, segno di un settore in una fase di consolidamento dopo anni di espansione.

L'anno è stato condizionato dall'aumento dei prezzi alla produzione e dal calo del fatturato che ha interessato in particolare i Servizi, la Logistica e i Trasporti. A bilanciare parzialmente la contrazione hanno contribuito i comparti Ambiente, Chimica e Farmaceutica, che confermano un andamento positivo. Pur mostrando un rallentamento nella diffusione di nuovi modelli d'impresa Purpose-Driven, il settore manifesta una maturazione strutturale: non è più una tendenza, ma un requisito essenziale di competitività. Le aziende che puntano su strategie orientate alla responsabilità sociale rispondono meglio alle attese di un mercato sempre più sensibile ai valori etici e alla sostenibilità. Anche i consumatori, più attenti e informati, richiedono trasparenza, coerenza e comunicazione veritiera, elementi che rafforzano il legame tra fiducia e valore d'impresa, rendendo il purpose d'impresa un autentico motore di crescita consapevole.

Imprese Design-Driven



Nel 2025 il comparto Design-Driven contribuisce per il 2% alla contrazione dell'Economia della Bellezza, penalizzato dall'aumento dei prezzi alla produzione e dal calo del fatturato in diversi settori chiave del Made in Italy.

Il risultato negativo riflette le difficoltà, derivanti dai costi di produzione, di comparti trainanti come Automotive, Moda e Meccanica/Altra Manifattura, per quest'ultima limitando i benefici della crescita dei ricavi. In questo contesto, spiccano invece alcune eccezioni: l'Agroalimentare delle tipicità e delle certificazioni ha registrato una notevole espansione grazie al successo dei prodotti italiani sui mercati internazionali, sia europei sia extra-UE, con un impatto positivo anche sul valore aggiunto. A sostenere parzialmente il comparto è intervenuta la Cosmetica, che conferma la propria tendenza positiva sia sul piano dei ricavi sia su quello del valore, fungendo da elemento di equilibrio in un anno complesso. Pertanto, il settore Design-Driven conferma la sua centralità, ma evidenzia la necessità di maggiore resilienza produttiva e capacità d'innovazione per affrontare il rialzo dei costi e la competizione globale.

AUTOMOTIVE

È un 2025 in calo quello del mercato dell'auto italiano, ancora distante oltre il 20% dai livelli pre-pandemia del 2019. Il comparto continua a subire le difficoltà che attraversano l'automotive a livello globale: il valore aggiunto generato in Italia diminuisce del 18% rispetto all'anno precedente, pari a circa 5 miliardi di euro in meno.

Gli incentivi del MASE a sostegno delle vetture elettriche hanno prodotto effetti incoraggianti, portando la quota del puro elettrico all'11% del mercato a fine anno, ma il rischio è che, esauriti i sostegni, la domanda torni rapidamente a indebolirsi.

Sul piano europeo, una svolta arriva a dicembre con il nuovo «Pacchetto automotive» varato dalla Commissione: gli obiettivi di riduzione della CO₂ vengono rimodulati, passando dal -100% al -90% tra il 2021 e il 2035. Nel 10% residuo potranno rientrare tecnologie alternative, ma solo compensando le emissioni tramite crediti verdi legati all'uso di acciaio sostenibile europeo o di carburanti rinnovabili come e-fuels, biofuels e biogas. Obiettivo dichiarato: puntare comunque a una mobilità a zero emissioni, con centralità dell'auto elettrica, in particolare per flotte aziendali e veicoli dei segmenti medio-bassi. Tuttavia, il percorso resta complesso e le prospettive del settore si annunciano ancora difficili.

A pesare sulla filiera italiana sono anche due fattori strutturali: la delocalizzazione della produzione, con molti costruttori che spostano investimenti e volumi all'estero, e la crescente pressione competitiva sulla componentistica. Secondo l'Osservatorio ANFIA, si registra una riduzione dei ricavi e dell'occupazione, mentre il 34% delle imprese rivede il proprio modello di business puntando ai mercati extra-UE, spesso per seguire i clienti trasferiti oltreconfine.

Il saldo finale fotografa un automotive Made in Italy sicuramente indebolito: l'export di autoveicoli segna -8,3% nei primi undici mesi dell'anno, in netta controtendenza con la crescita globale del settore, stimata fra il +5% e il +9% sul 2024. Un segnale che invita a ripensare la strategia industriale per riconquistare spazi e competitività.

MODA

Il 2025 si chiude in calo per il settore Moda dell'Economia della Bellezza, con una contrazione del 15% nel valore aggiunto, pari a quasi 4 miliardi di euro in meno. A soffrire maggiormente sono i comparti Uomo e Infanzia, mentre il segmento femminile resta stabile.

Nonostante le difficoltà, cresce l'ottimismo dei consumatori: solo l'11% non ha previsto acquisti per la stagione autunno-inverno e il 66% ha invece pensato di acquistare, guidato da promozioni, qualità e Made in Italy. Il mercato estero, invece, arretra: l'export cala del 2,2% nei primi undici mesi del 2025, con la pelletteria in flessione del 3,1%.

L'interesse per i prodotti sostenibili rimane, ma condizionato al prezzo: la sensibilità resta alta, ma prevale la prudenza. Il retail risente della crisi, con più chiusure che aperture di negozi.

Lo scenario per il 2026-2027 lascia intravedere una leggera ripresa (+1%), trainata dall'aggiustamento dei prezzi e da una domanda più stabile. La Moda italiana, pur tra sfide e trasformazioni, continua a rappresentare un pilastro identitario e competitivo per l'economia nazionale.

MECCANICA E ALTRA MANIFATTURA

Il 2025 è stato un anno complesso per la profittabilità della Meccanica e della Manifattura italiana, con un calo del 3% del valore aggiunto, pari a quasi 6 miliardi di euro in meno. La contrazione deriva esclusivamente dall'aumento dei costi di produzione, mentre il fatturato è cresciuto di oltre il 3%, segno di una domanda ancora dinamica. Nonostante la debolezza del contesto internazionale, l'export ha tenuto: nei primi undici mesi del 2025 i macchinari restano quasi stabili (-0,1% sul 2024), mentre i prodotti manifatturieri segnano un incremento del 3,1% in termini di valore. Anche gli investimenti in beni strumentali tornano in territorio positivo, sostenuti dal calo dei tassi e dal rilancio del Piano Transizione 5.0. Particolarmente vivace il mercato del leasing e del noleggio, tradizionale indicatore anticipatore del ciclo economico, che lascia intravedere un biennio 2026-2027 in ripresa. La vera sfida per il comparto resta però legata alla ripartenza europea e, in particolare, al rilancio della Germania, mercato chiave per l'industria manifatturiera di qualità Made in Italy.

AGROALIMENTARE

Prosegue anche nel 2025 la corsa della Dop Economy italiana, che mette a segno una crescita del 9% nel valore aggiunto, pari a oltre 4 miliardi di euro in più. Si tratta del quarto anno consecutivo di incremento, trainato dal comparto food (+8%), mentre il vino imbottigliato si mantiene stabile, consolidando risultati già elevati.

La forza del comparto si misura anche sul fronte estero: nei primi undici mesi del 2025 le esportazioni crescono del 9,3% per i prodotti agricoli e del 4,3% per la trasformazione food & beverage, rafforzando il posizionamento internazionale del Made in Italy di qualità. Fondamentale il ruolo dei Consorzi di tutela, oggi 328, che coordinano oltre 184.000 operatori e garantiscono occupazione a 864.000 addetti lungo le filiere di cibo, vino e superalcolici.

Le esportazioni DOP IGP avanzano sia nei Paesi UE (+6%) sia nei mercati extra-UE (+10%), con gli Stati Uniti primi importatori e destinazione di oltre il 22% dell'export complessivo. Restano tuttavia le incertezze legate ai dazi statunitensi, avvertiti dal 48% delle filiere, motivo per cui oltre il 60% dei Consorzi ha avviato strategie di diversificazione dei mercati: solo un terzo, tuttavia, teme effetti di lungo periodo.

La crescita dell'agroalimentare DOP IGP STG non si arresta: a fronte della stabilità dei comparti panetteria, pasticceria e prodotti a base di carne, si registrano aumenti spesso a doppia cifra per formaggi, ortofruttili, olio d'oliva, aceto balsamico, paste alimentari e carni fresche. Dopo lo stop del 2023, anche il vino DOP e IGP torna in equilibrio, con export in ripresa e valori stabili.

Sul fronte interno, la Grande Distribuzione premia i prodotti certificati: le vendite DOP IGP crescono dell'1%, superando i generici, soprattutto nei segmenti formaggi, prodotti a base di carne e vino. A emergere con maggiore dinamismo sono i discount (+2%) e il Sud Italia, che fa segnare la performance territoriale più brillante, con un +5% di crescita nei consumi.



COSMETICA

In un contesto geopolitico complesso, l'industria cosmetica italiana continua a distinguersi come uno dei motori più solidi dell'economia nazionale. Nel 2025 segna una crescita del 4% nel valore aggiunto, proseguendo un trend di espansione costante. L'export resta il principale traino, con un valore stimato di oltre 8 miliardi di euro, in aumento del 7% sull'anno precedente, e rappresenta ormai circa la metà delle vendite complessive del settore.

Sul fronte interno si registra invece un lieve rallentamento, dovuto alla minore capacità di spesa delle famiglie. Con una spesa pro-capite di 219 euro, la cosmesi conferma però il suo ruolo di bene primario e ricorrente, vicino, per dinamiche di consumo, a quello dei prodotti per la salute.

Tra i canali distributivi, l'e-commerce mostra la performance più brillante (+9%), seguito da profumerie (+6%) e farmacie (+3%), segnale della crescente richiesta di specializzazione e consulenza. Più contenuti i ritmi di crescita nella grande distribuzione (+2%), che resta però il primo canale per valore, e nell'erboristeria (+2%). Positivi anche i canali professionali: acconciatura ed estetica crescono entrambe del 3%. Sul fronte dei prodotti, dominano le fragranze, seguite da haircare e skincare.

**Il modello
manageriale
Made in Italy**

La combinazione vincente

Con l'obiettivo di contribuire, anche in questa edizione 2026, alla crescita del valore delle imprese dell'Economia della Bellezza, questo lavoro intende tracciare i principi utili a costruire un modello vincente dell'alto artigianato italiano che interpreti le necessità delle moderne realtà produttive del Made in Italy.

I PRESUPPOSTI TEORICI

L'elaborazione di un modello manageriale per l'alto artigianato italiano poggia su basi teoriche solide, radicate nella tradizione della letteratura economico-aziendale. In questa prospettiva, i contributi di Pietro Onida, Vittorio Coda e Gianfranco Zanda costituiscono un riferimento imprescindibile per l'analisi e lo sviluppo di questa edizione di Economia della Bellezza. Le loro riflessioni, ancora attuali, offrono una visione dell'impresa che va ben oltre il semplice meccanismo tecnico-produttivo: un'impresa intesa come organismo economico e sociale, capace di creare valore nel tempo e costruire un sistema sostenibile e duraturo.

L'ECCELLENZA IMPRENDITORIALE, UNA DEFINIZIONE

È la capacità di guardare lontano, di mantenere viva nel tempo una visione ambiziosa e sfidante, orientata al benessere duraturo dell'impresa. Non si tratta solo di raggiungere risultati economici, ma di perseguire una vocazione all'eccellenza: fare dell'eccellenza il motore di una competitività superiore, costruita su basi solide e sostenibili.

Il termine «eccellenza» richiama l'idea di competenze distintive, ma non si esaurisce in essa. Le competenze distintive identificano ciò che un'impresa sa fare meglio dei concorrenti; l'eccellenza, invece, va oltre: si manifesta nello sviluppo e nel consolidamento di capacità superiori, in grado di creare e mantenere un vero vantaggio competitivo nel tempo. Non tutte le competenze distintive, infatti, generano automaticamente eccellenza.

Così prende forma il concetto di «eccellenza imprenditoriale»: un equilibrio dinamico tra visione, capacità e leadership, che trasforma l'agire quotidiano dell'impresa in un percorso costante di miglioramento e innovazione.

COSA SI INTENDE PER SUCCESSO?

Il successo d'impresa non si esaurisce nel raggiungimento del profitto, ma nella capacità di preservare nel tempo la propria vitalità. Il profitto, in questa visione, non è un fine in sé ma un fine-mezzo: uno strumento che si intreccia con obiettivi più ampi, come la competitività sul mercato e la coesione interna. È attraverso l'equilibrio dinamico di queste relazioni – interconnesse e sinergiche – che il successo imprenditoriale prende forma e si rinnova nel tempo.

Un successo, ricorda Coda, che non dipende da un solo fattore determinante, ma nasce dalla combinazione originale e coerente di tutti gli elementi della formula imprenditoriale e dei molteplici aspetti gestionali che la sostengono.

L'HERITAGE BRAND IN ITALIA

Il modello teorico dell'*Heritage Brand* trova nel contesto italiano un terreno straordinariamente fertile. L'Italia, con i suoi 61 siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale Unesco, è il Paese con la più alta concentrazione di beni riconosciuti «patrimonio dell'umanità». Questo primato testimonia la ricchezza di un patrimonio artistico e culturale unico al mondo: non solo monumenti, ville storiche, siti archeologici e centri storici, ma anche paesaggi culturali e naturali, dai vulcani alle montagne, fino alle antiche foreste. A questo patrimonio tangibile si affianca una dimensione immateriale altrettanto significativa, composta da tradizioni orali, linguaggi, arti performative, riti religiosi e festività popolari tramandati di generazione in generazione.

In questo scenario, gli *Heritage Brand* italiani possono essere interpretati come il risultato di un processo evolutivo che intreccia continuità storica, legame con il territorio e capacità di reinterpretare il passato in chiave contemporanea. L'*heritage* diventa così una risorsa strategica dinamica: non una memoria statica, ma un motore di innovazione e identità che alimenta la competitività internazionale delle imprese italiane e rafforza il posizionamento distintivo del Made in Italy nei mercati globali.

Questo modello di sviluppo culturale ha contribuito a fare dell'Italia una culla di creatività e impresa, capace di trasformare patrimonio, conoscenza e saper fare in un vantaggio competitivo duraturo. Le imprese radicate nel patrimonio culturale italiano non si limitano alla dimensione economica: generano valore condiviso, rafforzando i legami con territori, comunità e tradizioni, e dando forma a un modello di imprenditorialità profondamente connesso alla cultura e all'identità italiane.

Archivio Italia, l'arte del saper fare

È in questo scenario che prende forma *Archivio Italia*, il nuovo progetto di *Vanity Fair* che in questo 2026 presenta *Insieme*, una mostra curata dal direttore creativo Sabato De Sarno e di cui Banca Ifis è main partner: è un omaggio alle eccellenze del Made in Italy, raccontate attraverso il «saper fare». Celebrare l'artigianato italiano significa riconoscere che ogni opera nasce da un patrimonio concreto di gesti, materiali e conoscenza che permettono al design di farsi linguaggio universale. È da questa intelligenza artigianale che il futuro della produzione italiana continua a trarre ispirazione.

In occasione della Milano Design Week 2026, nel suggestivo livello sotterraneo delle antiche docce della Piscina Cozzi, nel Porta Venezia Design District, vengono così messe al centro le persone, che, attraverso i loro manufatti, mostrano una competenza rara, che non si può rischiare di perdere. *Archivio Italia* non vuole però essere un esercizio di nostalgia, ma un gesto creativo e simbolico: un invito a riflettere sul valore dell'artigianalità e dell'eccellenza, mostrando come si può tenere il passo senza perdere di umanità. «Anche nella mostra *Insieme* non si cerca l'effetto, ma la profondità», spiega Sabato De Sarno. «Non abbiamo pensato a impressionare, ma a far emergere il valore di ciò che spesso resta invisibile: il tempo, il processo, le mani, la disciplina». L'esposizione, con tante altre attività diffuse che animano la zona di Porta Venezia, a Milano, diventa così un crocevia tra memoria e innovazione, dove il patrimonio culturale e materiale del Made in Italy – le sue forme, i suoi saperi, la sua sensibilità estetica – non smette di ispirare. Come afferma Simone Marchetti, European Editorial Director & *Vanity Fair Italia* Editor in Chief, sostenuto da numerosi studi contemporanei: «In un'era di tecnologia digitale e di ascesa dell'intelligenza artificiale, con *Archivio Italia* ci sembrava giusto ribadire l'importanza dell'umanità, della manifattura, del progettare insieme per scrivere nuovi capitoli di futuro partendo da quello che sappiamo del nostro passato e del nostro presente». Per l'occasione è stata scelta una selezione di realtà profondamente radicate nel proprio territorio che, lavorando su pezzi d'archivio, hanno presentato oggetti che parlano dell'oggi e del domani. La mostra dà voce a sei grandi famiglie

Per ciascuna categoria sono state selezionate due aziende d'eccellenza

CERAMICA	CERAMICA ARTISTICA SOLIMENE - FORNACE BRIONI
LEGNO	BONACINA 1889 - FRATELLI LEVAGGI
MARMO	ARTIERI 1895 - HENRAUX
METALLO	BOTTEGA VAZZOLER - DE CASTELLI
TESSILE	AMINI - RUBELLI
VETRO	GLAS ITALIA - VENINI

materiche – vetro, ceramica, metallo, marmo, legno e tessile – che incarnano le radici profonde dell'artigianato italiano e l'essenza stessa del design. Sono realtà che operano in tutta Italia, con produzioni diverse ma complementari, in molti casi uniche nel loro genere. Le dodici aziende protagoniste rappresentano un esempio emblematico di come il successo economico possa trasformarsi in un sistema competitivo solido e duraturo, capace di andare oltre la sola eccellenza manifatturiera. Pur diverse per storia e dimensioni, queste imprese condividono valori comuni: una conoscenza profonda dei materiali, delle tecniche e dei processi manuali, frutto di decenni – se non secoli – di esperienza. Un patrimonio vivo, passato di generazione in generazione, che si rinnova continuamente nel dialogo con la cultura del progetto e con le nuove tecnologie. Da una prospettiva manageriale, questo capitale di competenze si rivela una leva competitiva preziosa e difficilmente imitabile all'estero: è in grado di generare percorsi di differenziazione autentici, che permeano l'intera filiera produttiva e si traducono in un linguaggio unico e riconoscibile. Un ruolo decisivo lo gioca il Maestro d'arte, figura chiave nel cuore dell'organizzazione: non un semplice esecutore, ma interprete, innovatore e spesso co-autore del risultato finale. L'impresa dell'alto artigianato emerge così come un ecosistema dove la competenza tecnica diventa valore culturale e identitario. E allora abbiamo chiesto, a chi quelle realtà le conduce, **quali siano le capacità e le scelte che permettono al Made in Italy di valorizzare il saper fare tradizionale, integrandolo con le ultime tecnologie, per competere sui mercati internazionali.**

La responsabilità della visione



Celebre fashion designer e collezionista d'arte, Sabato De Sarno è il direttore creativo di *Insieme*, la prima mostra di *Archivio Italia* - di cui Banca Ifis è main partner - il nuovo progetto di *Vanity Fair* che si propone di valorizzare l'artigianalità del Made in Italy mettendo in luce ciò che troppo spesso si trascura: il tempo, la dedizione e la sapienza che ci vogliono per dare valore ai manufatti.

Che cosa vuol dire essere un direttore creativo? Quali competenze bisogna mettere in campo, a parte una spiccata sensibilità estetica?

«Per me significa assumersi la responsabilità di una visione e tenerla nel tempo. Non si tratta solo di creare immagini belle, ma di costruire un sistema coerente: prodotto, racconto, spazio, persone. Tutto deve parlare la stessa lingua. Un direttore creativo deve saper leggere il presente con lucidità e capire cosa è necessario dire, non solo cosa è desiderabile mostrare. C'è una parte molto strategica nel lavoro: ogni scelta entra in una traiettoria più ampia, economica e culturale. Nulla è isolato. Serve disciplina. Saper togliere è fondamentale. L'identità si costruisce per sottrazione, non per accumulo. E serve ascolto: dei team, degli artigiani, delle energie che ti circondano. La creatività non è qualcosa di solitario, è un processo collettivo che qualcuno deve però guidare. Poi c'è la responsabilità umana. Le decisioni non sono solo estetiche: incidono sul lavoro e sulla vita di molte persone. Questo cambia il peso di ogni scelta. Infine, c'è la capacità di proteggere un'idea quando è fragile. Di non reagire al rumore, ma restare fedeli a una direzione. Essere direttore creativo significa tenere una visione, ferma».

«L'IDENTITÀ SI COSTRUISCE PER SOTTRAZIONE, NON PER ACCUMULO. AMO QUANDO UN'IDEA È LEGGIBILE, QUANDO NON HA BISOGNO DI ESSERE SPIEGATA TROPPO»

Se lei dovesse delineare le sue «cifre», il modus operandi che la caratterizza, che cosa indicherebbe come «imprescindibile»?

«Se dovessi indicare ciò che per me è imprescindibile, direi prima di tutto l'onestà. Onestà verso il progetto, verso il momento che stiamo vivendo, verso me stesso. Non mi interessa costruire qualcosa che non mi appartiene o che rincorre un'aspettativa esterna. Se non è autentico, si sente. Poi la chiarezza. Chiarezza di visione, di linguaggio, di intenzione. Amo quando un'idea è leggibile, quando non ha bisogno di essere spiegata troppo. La complessità non deve mai diventare confusione. Un valore che considero fondamentale: il rispetto. Un progetto non è mai il risultato di una sola persona. È un equilibrio delicato tra molte competenze, molte sensibilità. Il mio modo di lavorare parte dall'ascolto e dalla consapevolezza che la creatività è sempre un lavoro collettivo. Quello che cerco, in fondo, è la coerenza. Se c'è coerenza, tutto il resto trova il suo posto».

Che cosa di lei c'è in *Insieme*? In che modo questa mostra le assomiglia?

«*Insieme* mi assomiglia nel modo in cui guarda e costruisce. Non è una mostra che cerca l'effetto, ma la profondità. Non è pensata per impressionare, ma per far emergere il valore di ciò che spesso resta invisibile: il tempo, il processo, le mani, la disciplina. Nulla è gridato. Ogni elemento è lì perché ha una ragione. Ogni scelta è parte di un equilibrio. È questa idea di rigore che mi appartiene. Ma soprattutto, *Insieme* mi assomiglia perché mette al centro le persone. È un progetto che parla di comunità, di responsabilità, di visione collettiva. Ed è questo il modo in cui mi piace lavorare: con profondità, con rispetto, con coerenza».

Ci può raccontare il cuore di *Archivio Italia e Insieme*? Da quali pensieri nasce la mostra e quali sono state le linee guida?

«*Archivio Italia* nasce da una preoccupazione. Viviamo in un tempo in cui tutto è velocità, replica, superficie. Mi sono chiesto: cosa resta se togliamo l'estetica e guardiamo solo il processo? Resta il gesto. Resta il tempo. Resta la fatica. Il cuore del progetto è il lavoro come forma di pensiero. Non volevo una mostra sugli oggetti, ma sulle persone che ogni giorno entrano in laboratorio e ripetono un gesto fino a farlo diventare naturale. *Insieme* fa parte di *Archivio Italia*: è il suo primo capitolo attivo. Se *Archivio Italia* è lo sguardo sul patrimonio invisibile del fare italiano, *Insieme* è l'azione, il dialogo concreto tra aziende, artigiani e designer. La missione è semplice: ricordare che la competenza è un patrimonio fragile. Se smettiamo di trasmetterla, scompare. E quando scompare, non ce ne accorgiamo subito».

Come è arrivato a queste 12 aziende tra le tante realtà italiane? Come ha fatto la selezione?

«Non ho cercato i nomi più noti. Ho cercato identità. Volevo restituire un'immagine dell'Italia che non fosse superficie, ma struttura. Realtà profondamente radicate nel proprio territorio, capaci di attraversare il tempo senza perdere coerenza, costruendo codici produttivi che oggi ci rendono riconoscibili nel mondo. La selezione è stata intuitiva, ma non superficiale. È stato un processo di ascolto e di osservazione. Mi interessava capire se tra ciò che un'azienda racconta e ciò che realmente fa esiste una corrispondenza. Se l'artigianato è un linguaggio vissuto ogni giorno, non una strategia. Ho scelto realtà che hanno disciplina, continuità, senso di responsabilità verso il proprio lavoro. In fondo, la cernita è stata una questione di coerenza: quando identità, processo e risultato coincidono, c'è qualcosa che vale la pena costruire insieme».

Che cosa si augura che il visitatore porti con sé dopo aver visto *Insieme*? E perché ha scelto una forma collettiva?

«Mi auguro che il visitatore esca con una percezione diversa del lavoro. Non necessariamente con più informazioni, ma con più rispetto. Che si fermi un attimo prima di considerare un oggetto solo per la sua forma o per il suo prezzo. Che si chieda: quante mani ci sono dietro? Ho scelto una forma collettiva perché il lavoro non è mai individuale. Anche quando vediamo una firma, dietro c'è sempre una comunità invisibile. Volevo che questo fosse evidente: dodici realtà diverse che dialogano senza competere. Le opere non sono accostate per rappresentare categorie. Dialogano attraverso la materia e il tempo. È una conversazione tra competenze diverse. Se c'è un'ambizione, è questa: che per un momento si rallenti. Che si percepisca la profondità dietro le cose. E che si capisca che la qualità non è un'estetica, è una responsabilità».

Che cosa voleva sottolineare soprattutto? Quale messaggio vorrebbe che passasse alle persone?

«Che il valore non è nel prodotto finito. È nel processo. L'artigianato è in

pericolo. Non sono certo l'unico a dirlo, ma lo vedo. È difficile convincere un ragazzo a dedicare anni a imparare un mestiere quando tutto intorno promette risultati immediati. Volevo dare spazio a questo tema in un momento nevralgico come la Design Week, dove si parla soprattutto di novità e performance. L'artigianato oggi è un atto rivoluzionario. Dietro ogni forma c'è un pensiero. E quel pensiero è una forma di resistenza».

Per lei che lavora tra Moda e Design, quanto e come è importante il Made in Italy? Che valore aggiunto dà?

«Il Made in Italy è una cultura del fare. Spesso però rimane un concetto, quasi un'ideologia usata come slogan. Per me è molto più concreto: è metodo, è precisione, è relazione con la materia e con il tempo. Quando è autentico, è profondità. Quando diventa solo comunicazione, perde senso. Non è un'etichetta da esibire. È una responsabilità».

Quanto è importante la storia dietro ai progetti/oggetti? Incide davvero sulla percezione del progetto/oggetto stesso?

«La storia conta, ma non può essere una scusa. Nel caso delle 12 aziende il legame tra prodotto e storia è fortissimo. C'è una responsabilità verso il passato, ma senza nostalgia. Non si tratta di replicare, ma di dialogare con ciò che è stato e trasformarlo. Se un oggetto è debole, la narrazione non lo salva. Se è forte, la storia lo rende più consapevole».

**«SE TOGLIAMO L'ESTETICA E GUARDIAMO DAVVERO
COSA RESTA, RESTANO IL GESTO, IL TEMPO, LA DISCIPLINA.
DIETRO OGNI FORMA C'È UN PENSIERO.
E QUEL PENSIERO È UNA FORMA DI RESISTENZA»**

Come vede il futuro del suo lavoro? Quanto e come potrà interagire con l'intelligenza artificiale?

«Vedo il futuro del mio lavoro in continuità con ciò che è sempre stato: una pratica di visione e di responsabilità. L'intelligenza artificiale è uno strumento. Non è un nemico, né una minaccia identitaria. È parte di un'evoluzione più ampia che riguarda tutti i linguaggi contemporanei. Può accelerare processi, ampliare possibilità, rendere più fluido ciò che prima era complesso. Ma la decisione resta un atto umano. Scegliere significa assumersi una responsabilità culturale ed emotiva. Significa avere memoria, esperienza, sensibilità. Significa capire quando qualcosa è giusto non solo perché funziona, ma perché ha senso. Questo, oggi, non è replicabile. In fondo anche un progetto come *Insieme* nasce da questa consapevolezza: mentre tutto diventa automatizzabile, è necessario rimettere al centro la persona, il tempo, la competenza. La tecnologia può supportare, ma non può sostituire la profondità di uno sguardo. Io sono favorevole all'evoluzione, ma non alla delega totale. La tecnologia accelera. Il pensiero costruisce».

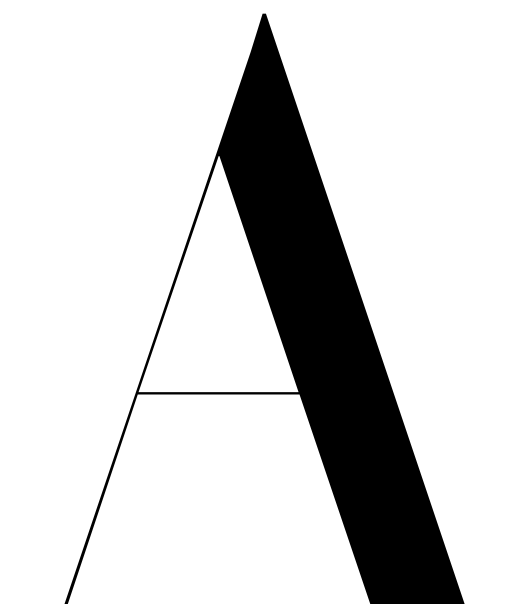


CERAMICA

Ceramica Artistica Solimene

L'arte che viene dal mare

In Costiera Amalfitana
c'è una fabbrica che è anche
un manifesto del Novecento:
progettata nei primi anni '50,
la sede della Ceramica Artistica
Solimene incarna l'incontro
tra visione e mestiere. Oggi la terza
generazione custodisce
una pratica interamente manuale



Vietri sul Mare, in Costiera Amalfitana,

c'è un edificio che è una fabbrica ma è anche un gioiello dell'architettura, unico nel suo genere. L'opera nacque nei primi anni '50 del 1900 da un'idea di Vincenzo Solimene. Il capostipite della famiglia di artigiani ceramisti, non ancora trentenne, chiese a Paolo Soleri, giovane architetto allievo di Frank Lloyd Wright, di progettare l'edificio che avrebbe ospitato la nuova azienda. Nacque così l'attuale sede della Ceramica Artistica Solimene, una delle architetture più significative del '900, meta turistica e unica opera italiana di Soleri.

Alla terza generazione di artigiani ceramisti, la produzione si rifà a una tradizione risalente al 1400, mantenendo antiche tecniche di lavorazione e decorazione unicamente manuali con motivi e figure appartenenti alla cultura mediterranea. Ceramica Artistica Solimene produce stoviglie, pavimenti e rivestimenti, esportando in tutto il mondo l'eccellenza del Made in Italy.





Incontro con Giovanna Solimene

Responsabile dei rapporti con l'estero Ceramica Artistica Solimene

Quali sono le caratteristiche del vostro brand e cosa esprime?

«Il nostro è un brand molto conosciuto e riconosciuto. I nostri prodotti hanno un'identità visiva inconfondibile: rappresentano la solarità, l'immaginario e i colori del Mediterraneo. Le nostre stoviglie si trovano negli alberghi e nei ristoranti di tutto il mondo e sono molti i clienti che le collezionano perché sono belle, dipinte a mano una a una e mettono allegria. Dal 1964, per l'Unione Ristoranti, produciamo i piatti del Buon Ricordo regalati ai clienti dei ristoranti che aderiscono in Italia e nel mondo, con la raffigurazione delle diverse specialità. Abbiamo una forte identità artigianale e familiare: la terza generazione di Solimene è composta da dieci tra fratelli e sorelle e ognuno ha una funzione all'interno dell'azienda. I nostri clienti sono ristoranti, alberghi, architetti, designer e privati che amano i nostri prodotti. Eleganza, creatività, ricerca del dettaglio, cura delle materie prime sono gli elementi che rendono riconoscibile il nostro brand».



**«OGNI PIATTO PASSA TRA LE MANI
DI DIECI ARTIGIANI: È QUESTO TEMPO CONDIVISO
CHE FA LA DIFFERENZA»**

Qual è la vostra politica distributiva?

«Prima partecipavamo regolarmente a eventi, fiere, mostre; adesso molto meno perché attraverso i social media e i nuovi canali di comunicazione veniamo contattati direttamente dai buyer e dagli architetti che spesso vengono a visitare la nostra azienda per toccare con mano quello che facciamo. Alcuni designer ci mandano i loro progetti e noi valutiamo se sono in linea con i nostri prodotti. Esportiamo soprattutto negli Stati Uniti, in Europa (in Francia in particolare) e in Australia. Le nostre ceramiche si vendono attraverso il passaparola e vengono spesso scelte spontaneamente come complementi d'arredo per film e serie tv e il pubblico li riconosce. La domanda è molto alta e non possiamo soddisfarla tutta poiché si tratta di lavorazioni manuali che necessitano di tempo e cura».

Che ruolo ha il Made in Italy nel definire la vostra identità?

«Siamo un'eccellenza del Made in Italy e veniamo identificati come tale: tutta la nostra lavorazione, dalla materia prima all'articolo finito, è italiana. Il ciclo produttivo è interamente manuale e ogni piatto passa tra le mani di dieci artigiani. E questo fa la differenza».

Come si formano i vostri artigiani?

«Fino a dieci anni fa avevamo una scuola di formazione. Ora invece la formazione avviene all'interno dell'azienda. Come nelle tradizionali botteghe, i giovani assunti vengono istruiti da maestri artigiani con più esperienza. Si tratta per lo più di ragazzi del territorio che tuttavia devono avere una predisposizione e saper disegnare».

La vostra identità è legata a doppio filo al territorio. Come si esprime questa relazione?

«Rappresentiamo un territorio che è il più bello del mondo. Siamo famosi ovunque per le ceramiche e siamo sempre in prima linea per l'organizzazione di mostre ed eventi. I turisti vengono apposta a Vietri e talvolta si fermano solo per vedere le nostre ceramiche».

**«NON ESISTONO MACCHINE CAPACI
DI SOSTITUIRE LA NOSTRA MANUALITÀ.
POSSIAMO RINNOVARE FORME E DISEGNI,
MA IL GESTO RESTA SACRO»**

Avete rinunciato a qualcosa della vostra tradizione in nome della crescita aziendale?

«No, siamo fedeli alla tradizione. Non esistono macchine né progresso che possano cambiare il nostro modo di fare le ceramiche. Questo non significa che non amiamo rinnovarci: i nostri prodotti non sono standardizzati e variamo spesso forme e disegni. Abbiamo poi collaborazioni creative e artistiche con architetti, designer e anche stilisti, in un dialogo molto proficuo tra artigiani e artisti».

Come entra la tecnologia nelle vostre lavorazioni?

«Molto poco. Abbiamo delle presse, un tornio per i vasi ma, in sostanza, facciamo tutto a mano. Non ci sono macchine che possano sostituire la nostra manualità».

La ceramica abiterà anche il futuro?

«La ceramica va sempre di moda. Magari attraversa alti e bassi ma le persone continueranno ad apprezzarla. La nostra generazione combatte per andare avanti».





CERAMICA

Fornace Brioni

La memoria dell'argilla

I fratelli Alessio e Alberto di Fornace Brioni continuano la tradizione familiare della lavorazione del cotto, collaborando con designer e architetti per creare pavimenti, pareti e manufatti unici

U

na tradizione millenaria, l'argilla sedimentata lentamente nella gola del Po, un impasto cotto al fuoco, una lavorazione rigorosamente manuale e una collaborazione feconda con il design contemporaneo, declinata in pavimenti, rivestimenti e manufatti in cotto di alta gamma.

Fornace Brioni, nata nel 1920 e leader nel restauro di pavimenti storici, è arrivata alla quarta generazione con i fratelli Alessio e Alberto, cresciuti giocando al calore della fornace e oggi impegnati a proseguire nel solco familiare integrando tecniche antiche e progettazione innovativa, creando soluzioni su misura per interni ed esterni.





Incontro con Alessio e Alberto Brioni

Titolari dell'azienda

Come descrivereste il vostro brand?

«Per noi l'azienda è casa e quando ci domandano cosa facciamo, la risposta è: mattoni. Noi siamo artigiani a disposizione di designer e architetti. Continuiamo a fare tutto a mano ma abbiamo aggiunto il collegamento con i designer e un'incessante ricerca delle argille. Abbiamo una cava di proprietà che produce cotto rosato ma facciamo continue sperimentazioni per ottenere le miscele più adatte ai diversi scopi. Il nostro "fatto a mano" è veramente tale e quando mostriamo ai visitatori gli stampi antichi, che tuttora adoperiamo, si stupiscono moltissimo. Ci impegniamo poi a creare e a imparare cose nuove sperimentando, mescolando materiali e non fermandoci sulla terracotta. Misuriamo la nostra brand awareness quando marchi molto importanti della moda, dell'architettura e del design ci contattano direttamente per lavorare insieme o ci offrono di disegnare le nostre collezioni. E questo ci succede sempre più spesso».

Quanto conta il Made in Italy nella vostra attività? È ancora una garanzia di successo?

«Agli occhi dello straniero è importante, ma non è necessariamente sinonimo di qualità perché ormai la qualità si trova ovunque. Per andare avanti bisogna differenziarsi e confermare il proprio valore con i fatti offrendo

un prodotto unico e diverso. Il successo, al di là del Made in Italy, bisogna meritarselo. Anche Cina e Bangladesh per esempio fanno manodopera di qualità, ma si fermano al monoprodotto di massa. Noi ci differenziamo nella straordinarietà del prodotto, senza puntare alla concorrenza sul prezzo. Inoltre abbiamo la passione, siamo affidabili e rispettiamo i tempi. Lavorando con il passaparola non possiamo permetterci brutte figure».

Qual è la vostra strategia distributiva? E a quali Paesi vi rivolgete?

«Ci sono i clienti che arrivano in autonomia, ma abbiamo una rete commerciale solida che negli ultimi anni si è ampliata attraverso agenti e negozi. Cerchiamo persone che conoscono il nostro prodotto e sono in grado di raccontarlo. Abbiamo agenti in Europa, Medio Oriente e Stati Uniti, in una relazione che va avanti da anni. Il mercato americano la fa da padrone come sbocco principale ma è molto importante anche l'Europa e ci stiamo espandendo negli Emirati Arabi».

Quale approccio adottate per la formazione?

«La formazione, per quanto riguarda il lavoro manuale, viene fatta direttamente da noi, all'interno dell'azienda, come ai tempi delle antiche botteghe. Tutti i nostri artigiani sono assunti a tempo indeterminato e puntiamo alla specializzazione di ognuno di loro in una specifica mansione. Il nostro è un lavoro usurante ed è sempre più difficile trovare ragazzi italiani disponibili a farlo. Per quanto riguarda il lavoro di ufficio, invece, da un paio di anni ci rivolgiamo a consulenti esterni».

«PER NOI L'AZIENDA È CASA E QUANDO CI DOMANDANO COSA FACCIAMO, LA RISPOSTA È: MATTONI»

Quali sono per voi le tradizioni irrinunciabili?

«Non facciamo mai compromessi sulla qualità. Non consegniamo mai materiali non conformi. Siamo un'azienda familiare e vogliamo che i valori di lealtà e fiducia non vengano mai meno. Tutto viene fatto da noi senza delegare nulla all'esterno. I nostri tempi di lavorazione – cottura e asciugatura – sono delicati, lunghi e lenti, ma noi non prendiamo scorciatoie. Ci rivolgiamo a una nicchia alta e ne siamo consapevoli. Ci siamo invece discostati dall'approccio di nostro padre e di nostro nonno che dicevano: "Si è sempre fatto così": siamo degli innovatori, degli sperimentatori e cerchiamo continuamente nuove ispirazioni».

L'innovazione significa per voi anche un'apertura alla creatività dei designer. Come si svolge il dialogo tra professionalità diverse?

«Riceviamo spesso visite di designer che ci propongono collaborazioni. In tal caso passiamo una giornata insieme e capiamo presto se c'è feeling. I designer, per lo più stranieri, portano la visione, noi portiamo la realtà: dobbiamo venirci incontro e capire fino a dove possiamo spingerci. Come azienda familiare abbiamo l'apertura e la flessibilità per accogliere nuove idee e capirne la fattibilità».

Quanto influisce la tecnologia nel vostro lavoro?

«A livello di produzione la usiamo molto poco e solo allo scopo di alleviare la fatica fisica dei dipendenti e migliorare processi e qualità. Anche nostro padre investì in un robot che carica i mattoni evitando che debbano essere sollevati da terra dall'artigiano. Utilizziamo la tecnologia anche nei forni e nelle essiccazioni per calcolare con precisione millimetrica i tempi ed evitare errori umani. In generale solo una parte irrisoria della nostra crescita è legata alla tecnologia».

**«TUTTO VIENE FATTO DA NOI SENZA DELEGARE
NULLA ALL'ESTERNO: I NOSTRI TEMPI
DI LAVORAZIONE SONO LUNGI E DELICATI,
MA NOI NON PRENDIAMO SCORCIATOIE»**

E qual è il ruolo del territorio per Fornace Brioni?

«Il territorio è molto importante perché è parte del nostro prodotto: l'argilla che utilizziamo arriva per lo più dalla golena del Po. Il territorio è il centro e il punto di partenza. Nostro nonno scavava a mano, proprio qui dietro la nostra sede. I nostri dipendenti abitano tutti nel raggio di 10-15 km. Diamo la nostra argilla alle scuole della zona che vengono a cuocere da noi le formine e organizziamo anche visite guidate».

Cosa porterà il futuro?

«Ci piace stare nel presente anche perché abbiamo molta carne al fuoco: abbiamo un progetto con la terracotta riciclata e programiamo di partecipare a nuove fiere e nuovi mercati. Vogliamo proseguire nel lavoro manuale in continuità con la tradizione di nostro padre e di nostro nonno ma siamo flessibili. Non avendo enormi investimenti in tecnologia e impianti siamo molto versatili e pronti ad adattarci al cambiamento. La nostra leva di sviluppo resta l'integrazione tra lavoro manuale e design».





LEGNO

Bonacina 1889

Intrecci di creatività

Dal giunco della Brianza del XIX secolo alle collaborazioni con Franco Albini, Gio Ponti e Marco Zanuso, Bonacina 1889 ha creato capolavori senza tempo. Con la quarta generazione al timone, l'azienda offre un esempio unico di manifattura italiana che vive tra museo, atelier e laboratorio

T

tutto cominciò da Giovanni Bonacina, brianzolo doc, che nel 1889, a soli 21 anni, intuì le potenzialità del giunco e del midollino e fondò l'azienda ampliando la produzione con poltrone, salotti ed elementi d'arredo. Suo figlio Vittorio nel 1951 affidò a Franco Albini l'incarico di disegnare due poltrone, la Gala e la Margherita, dando inizio così a una storia di grandi collaborazioni con designer e progettisti, tra cui Gae Aulenti, Gio Ponti e Marco Zanuso. Negli anni Settanta è Mario Bonacina a raccogliere e proseguire la tradizione di famiglia: designer egli stesso, realizza pezzi senza tempo destinati ai progetti di Renzo Mongiardino. Con il suo ingresso in azienda introduce l'idea di rileggere in chiave contemporanea alcuni modelli storici, esplorando nuove possibilità espressive. I mobili e le sedute realizzati ancora oggi interamente a mano nella sede di Lurago d'Erba, in Brianza, hanno arredato i salotti di aristocratici e grandi industriali di tutto il mondo, e sono esposti in alcuni dei maggiori musei internazionali, dalla Triennale di Milano al MoMA di New York. Elia, figlio di Mario, entrato in azienda ventunenne, oggi è primo azionista, presidente e amministratore delegato e, dal 2012, ha intrapreso un'azione di rilancio del marchio definita un esempio di «restartup» di successo, in continuità con la visione del bisnonno.





Incontro con Elia Bonacina

Presidente e amministratore delegato Bonacina 1889

Cos'è per lei oggi Bonacina 1889?

«Per me le aziende sono organismi viventi. Non esistono senza ciò che c'è al loro interno: privati delle persone, i brand non valgono nulla. Nel mio lavoro ho rimesso le persone al centro, eliminando l'autoreferenzialità della finanza. La leadership, benché sia fondamentale, serve a guidare un ecosistema. Sono entrato molto giovane, non ancora laureato, pieno di forze e di energia ma libero da rigidità e da schemi. La Brianza, da dove veniamo, è l'area più densamente industrializzata nel mondo, ancora più della Cina: è un tessuto competitivo che mi ha stimolato a portare avanti quello che ha creato il mio bisnonno. Io resto sempre un custode e sogno di tramandare alla prossima generazione quello che abbiamo costruito fino a qui. Se vivi in Italia devi credere nella manifattura e nell'artigianalità».



**«LE AZIENDE SONO ORGANISMI VIVENTI:
SENZA LE PERSONE AL LORO INTERNO,
ANCHE I BRAND PIÙ ANTICHI NON VALGONO NULLA»**

Quindi il Made in Italy resta prezioso?

«C'è una grandissima ammirazione all'estero per la cultura italiana. Ho clienti molto sofisticati che mi domandano perché nelle nostre scuole, invece dell'inglese, non si studi il latino. Parlando con loro si capisce quanto è forte il Made in Italy: il mondo intero ci prega di continuare a fare quello che sappiamo».

Quali sono le caratteristiche del vostro brand e a chi vi rivolgete?

«Vogliamo esportare l'Italia in giro per il mondo, esprimendo il meglio del nostro Paese. La nostra manifattura ha un gusto sofisticato e senza tempo: i pezzi di Gio Ponti, Raffaella Crespi, Tito Agnoli o Joe Colombo sembrano fatti l'altro ieri. Vogliamo creare capolavori che tra quarant'anni siano ancora nuovi. Siamo legati alle nostre tradizioni e non vogliamo tradirle: manteniamo la barra dritta sui valori del Made in Italy. Ci rivolgiamo al nostro nocciolo duro di privati (tra i nostri clienti ci sono stati gli Agnelli e Valentino per esempio) e ai 30-40 maggiori studi di architettura del mondo che spesso vengono a trovarci per fare quella che chiamo la "Bonacina experience"; visitando il museo, l'archivio e la manifattura».

In che modo è cambiata negli ultimi anni la vostra strategia distributiva?

«La mia grande rivoluzione è stata l'abbandono della distribuzione tradizionale e degli agenti per vendere direttamente i nostri prodotti. Il mondo vuole dagli italiani pochi pezzi di grande valore. Studiando i bilanci delle imprese del design, mi sono accorto che l'Ebitda medio era intorno al 5%. Appartenendo a una generazione venuta dopo la grande crisi del 2008, sono cresciuto con l'idea che *cash is king* e ho intuito che, per migliorare l'Ebitda, bisognava agire sulla distribuzione. Affidandosi a distributori locali, agenti esteri e franchising, di fatto si lascia a loro la marginalità. Oggi facciamo direttamente noi la distribuzione e il nostro Ebitda, da negativo, è passato al 30%. Per raccontare il prodotto scelgo persone con una formazione umanistica perché devono essere capaci di far sognare gli architetti, come dame di compagnia non come commerciali».

**«VOGLIAMO ESPORTARE L'ITALIA NEL MONDO,
CREANDO PEZZI CHE TRA QUARANT'ANNI
SIANO ANCORA NUOVI»**

Come vi muovete sul vostro territorio?

«Quattro anni fa ho creato il nostro museo di impresa proprio a Lurago d'Erba, dove siamo nati e cresciuti, con l'intento di mostrare ai bambini e agli insegnanti quali sono le aziende presenti qui. Vorrei che i bambini sognassero di farsi imprenditori su questo territorio. Le scuole, dalle elementari all'università, vengono da noi per fare workshop di intreccio. Bisogna lavorare sulle nuove generazioni e non tradirle. I nostri dipendenti vengono dai dintorni. Oggi l'età media in fabbrica è 27 anni: i ragazzi hanno voglia di lavorare per noi perché sono assicurati da un titolare anagraficamente vicino a loro, attento ad alcune istanze per loro imprescindibili: la qualità dell'ambiente lavorativo, spazi per il riposo, la mensa interna, un'area ricreativa e un approccio meritocratico che prevede incentivi».

Che tipo di formazione fate?

«Abbiamo una nostra Academy perché il lavoro bisogna impararlo all'interno e ci vogliono tre anni per essere in grado di fare tutto. Il mio bisnonno aveva creato un distretto del giunco. Adesso siamo rimasti soli, ma finché qualcuno custodisce il know how si può sempre ripartire».

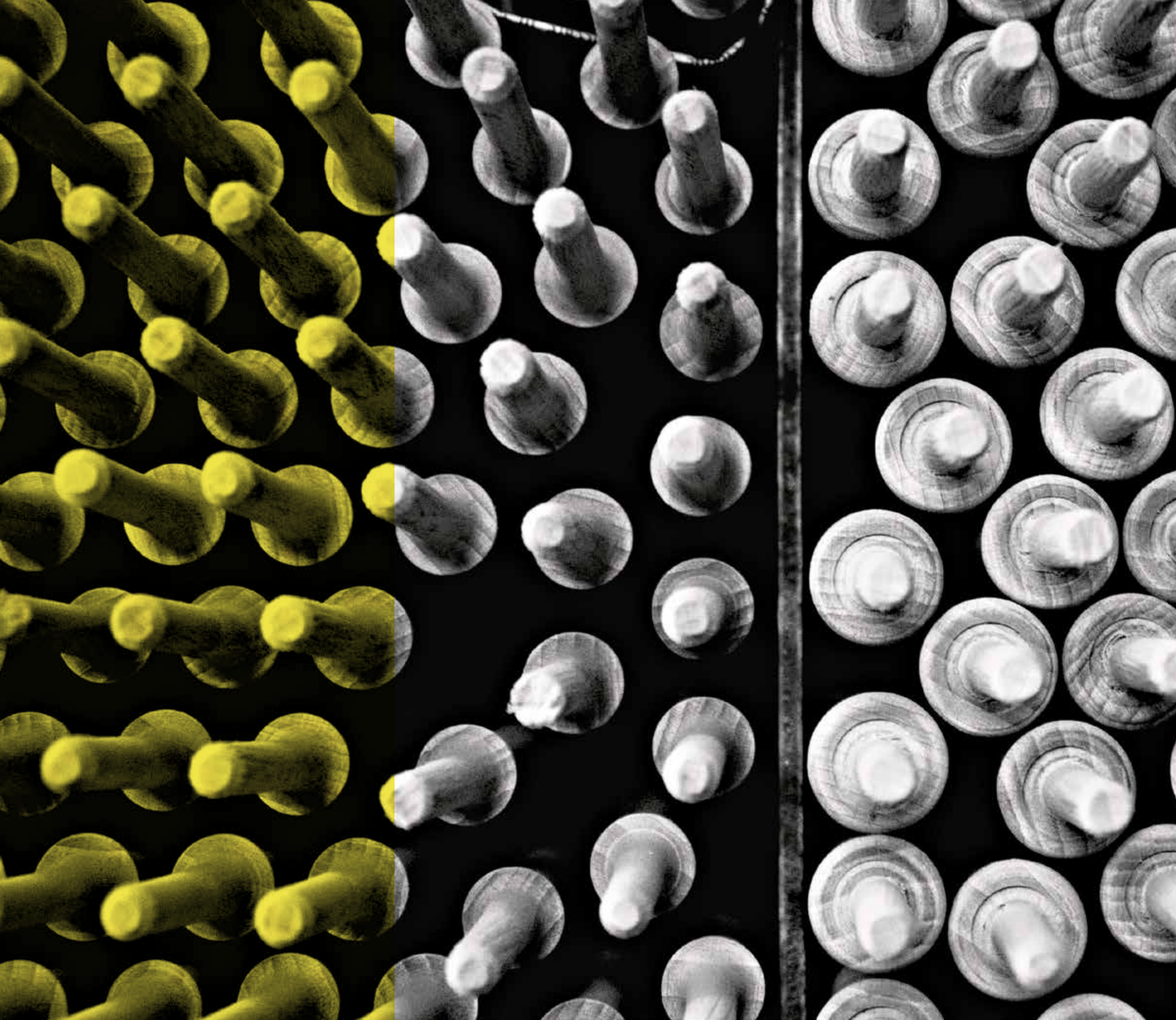
Qual è il ruolo della tecnologia?

«Nulla per quanto riguarda la produzione: tutto si fa con il fuoco, l'acqua, le mani e la materia prima. Usiamo la tecnologia solo per monitorare i flussi. Non facciamo compromessi sulla qualità artigianale dei nostri prodotti. Il mio approccio è simile a quello del mio bisnonno Giovanni che ha da subito puntato a un marchio alto. Fuori dalla manifattura, invece, la tecnologia è molto utile per analizzare i dati commerciali e i processi».

Come vede il futuro?

«Molto roseo. Nessun robot Tesla con la sua Intelligenza Artificiale riuscirà a eguagliare la raffinatezza del nostro Made in Italy. Il mondo vorrà sempre la bellezza degli oggetti italiani che uniscono classe e buon gusto».





LEGNO

F.lli Levaggi

La forma leggera del tempo

A Chiavari, i Fratelli Levaggi reinterpretano la sedia, in un laboratorio che continua a costruire a mano un'icona del design ligure. Un racconto di famiglia tra fedeltà artigiana e sguardo aperto al domani



La sedia di Chiavari fu inventata nel 1807 dall'ebanista Giuseppe Gaetano Descalzi, detto «il Campanino»: un design moderno e minimale e una struttura leggera e insieme robusta che ha scritto la storia dell'artigianato ligure. F.lli Levaggi, azienda familiare nata nel 1963 con un piccolo tornio sistemato in una vecchia stalla, realizza le sedie chiavarine costruite interamente a mano con metodi e materiali tradizionali. Paolo e Gabriele sono la terza generazione di artigiani impegnati nella creazione di un'eccellenza, dalla scelta del legno locale alla stagionatura naturale e all'assemblaggio, unendo, nella loro bottega, tecnica, qualità e ricerca formale per un prodotto contemporaneo dalle radici antiche.





Incontro con Paolo Levaggi

Titolare dell'azienda insieme al fratello Gabriele

Quali sono gli elementi fondanti del vostro brand?

«Siamo una realtà familiare e questo ci consente di preservare e portare nel futuro valori che sono parte integrante dell'azienda. Siamo fortemente radicati nel territorio: le nostre sedie nascono a Chiavari all'inizio del 1800 e sono sempre state fatte qui. Nonostante 60 anni di attività, ci riteniamo giovani poiché lo è la nostra manodopera che, oltre a garantire continuità nel futuro, offre la freschezza di una visione più contemporanea. Ci piace chiamarci bottega perché facciamo un mestiere antico in cui ci riconosciamo. Per raccontarci ci limitiamo a mostrare quello che facciamo».

Riuscite a trovare ragazzi desiderosi di intraprendere la strada dell'artigianato e del saper fare manuale?

«Purtroppo si fa fatica perché in Italia, nella formazione, i cosiddetti

mestieri hanno un ruolo marginale. Questo è un grande limite del nostro sistema scolastico: all'estero si lavora invece sulla valorizzazione dei mestieri con percorsi di livello universitario. È molto frustrante perché, sin dal Rinascimento, siamo sempre stati la culla dell'artigianato. Bisogna investire nella formazione dei giovani se vogliamo portare avanti la nostra ricchezza in termini di saper fare. Noi internamente facciamo formazione del nostro personale e accettiamo tirocini e stage ma paradossalmente abbiamo più richieste dall'estero che dall'Italia. Peraltro nel nostro settore la formazione va a rilento: nella nostra filosofia tutte le persone nel laboratorio devono avere un'infarinatura della maggior parte dei processi produttivi. Abbiamo poi una suddivisione dei compiti, anche in base alle attitudini ma ci piace definirci tutti artigiani, senza figure che si differenzino dalle altre».

Come distribuite i vostri prodotti?

«Abbiamo una strategia ibrida. Essendo un'azienda di dimensioni ridotte, abbiamo una capacità produttiva limitata che non potrebbe sostenere una grande rete di vendita. In Italia facciamo distribuzione diretta per evitare di aumentare eccessivamente i prezzi di un prodotto che ha già costi di creazione molto elevati. Invece all'estero, dove ci sono realtà con maggiore potere d'acquisto e una valorizzazione del Made in Italy, possiamo permetterci dei distributori che fanno i loro ricarichi portando il prodotto su un livello superiore di prezzo».

«CI PIACE CHIAMARCI BOTTEGA PERCHÉ FACCIAMO UN MESTIERE ANTICO IN CUI CI RICONOSCIAMO»

Il Made in Italy continua a fare la differenza?

«Sì, ma dobbiamo preservare l'autenticità e la qualità. Le botteghe sfuggono alla logica dell'industrializzazione che non è necessariamente negativa ma può portare a un impoverimento del prodotto. Dall'estero si percepisce la deferenza e il rispetto verso il Made in Italy e questo non può che farci piacere».

A quali tradizioni restate fedeli e a quali avete scelto di rinunciare in nome della crescita dell'azienda?

«Un punto fermo è la leggerezza della nostra sedia, tema fondante intorno a cui ruota il nostro lavoro e che decliniamo anche su altri complementi d'arredo. Privilegiamo i materiali locali e riteniamo fondamentale che la filiera di produzione – dalla materia grezza al prodotto finito – sia interamente all'interno del nostro laboratorio. Per noi la gestione integrale del

processo è un valore aggiunto e una garanzia di qualità. Infine c'è un elemento apparentemente contraddittorio ma connaturato nel nostro brand: l'innovazione. Perché, come disse il compositore Gustav Mahler, "la tradizione non è il culto delle ceneri ma la custodia del fuoco"? Sono convinto che, per sopravvivere, l'artigianato non debba chiudersi. Certamente la sensibilità manuale garantisce qualità, sapore e anima al prodotto, ma non avrebbe senso fare artigianato con i paraocchi: il mondo procede rapidamente e certe tecnologie sono alla portata anche dei piccoli laboratori, generando un valore ancora maggiore. Si tratta di una svolta recente perché nostro padre e nostro zio erano più rigidi rispetto a noi sull'artigianalità del prodotto. Mio fratello e io abbiamo capito che in certi casi la tecnologia non penalizza il nostro operato ma lo alleggerisce, soprattutto su certe operazioni molto ripetitive».

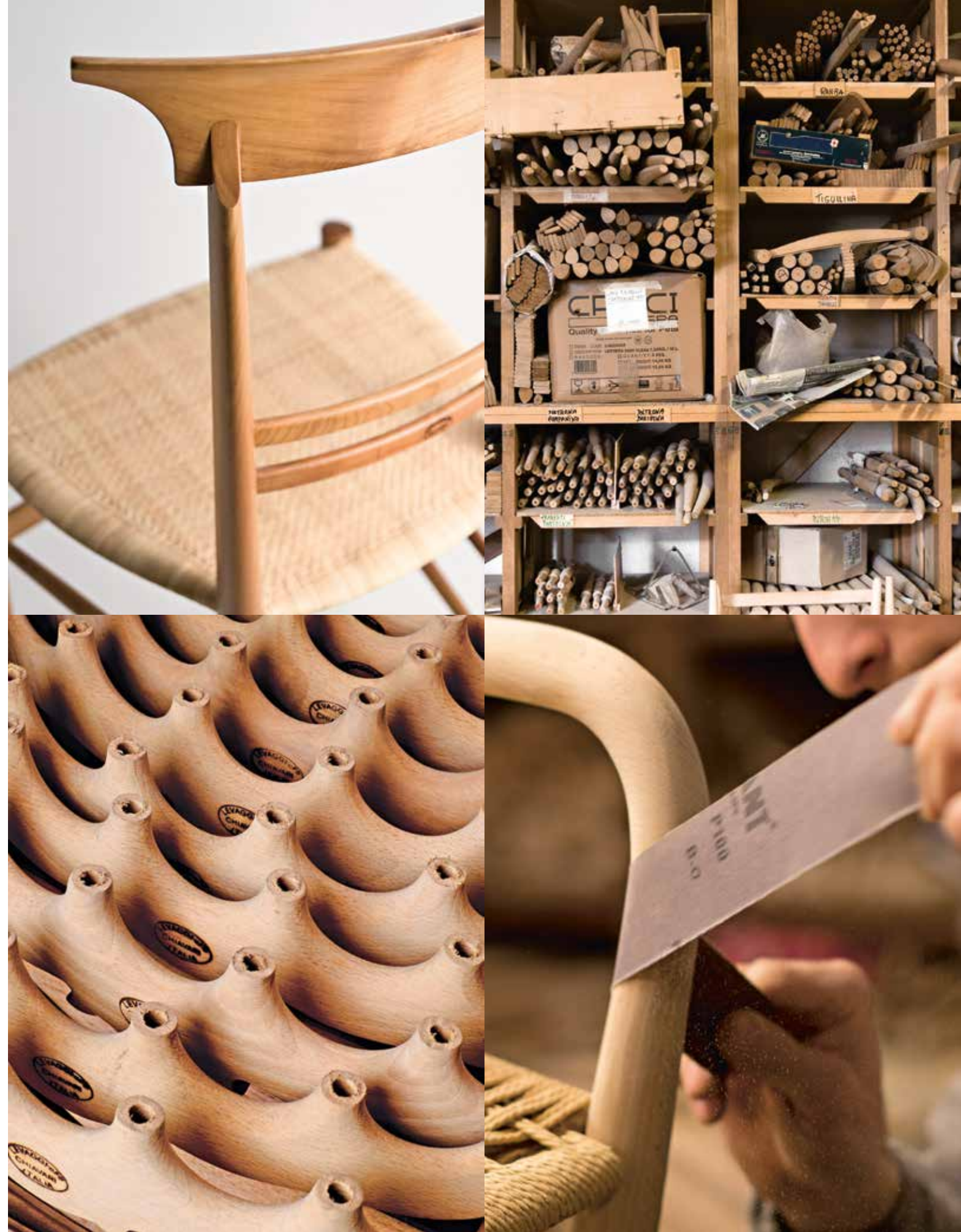
«IL MONDO PROCEDE RAPIDAMENTE E CERTE TECNOLOGIE SONO ALLA PORTATA ANCHE DEI PICCOLI LABORATORI, GENERANDO UN VALORE ANCORA MAGGIORE»

Come dialogate con il vostro territorio?

«Siamo molto radicati e conosciuti in Liguria. Cerchiamo, laddove è possibile, di reperire le materie prime qui e di ricorrere a fornitori locali per quanto riguarda, per esempio, pietre naturali e componenti in ferro. Gran parte del nostro legno è selezionato in loco ma purtroppo ormai manca una filiera costante di gestione forestale perché non ci sono più botteghe che la richiedono. Ci è poi capitato di organizzare eventi, manifestazioni e workshop che coinvolgessero la cittadinanza; periodicamente apriamo le nostre porte al pubblico».

Nel futuro cosa vedete?

«Credo che il trend positivo degli ultimi 13-14 anni possa continuare. Il nostro lavoro tuttavia ha un livello di complessità tale che una crescita brusca è rischiosa. Non vogliamo fare passi falsi ma progredire in modo lento e ponderato così da tenere sotto controllo la qualità del prodotto. Sono convinto che stiamo andando nella giusta direzione: lo vedo nell'accoglienza del pubblico, nei clienti che, dopo 30 o 40 anni, tornano e ci raccontano la storia delle sedie, diventate parte della loro vita. Tutto questo mi rende felice e riempie di senso un mestiere impegnativo e totalizzante che mio fratello e io abbiamo scelto per vocazione».



METALLO

Bottega Vazzoler

Dove il ferro diventa arte

Gabriele e Leonardo Vazzoler sono la terza generazione di una bottega artigiana veneta che dal 1967 trasforma la materia grezza in sculture e arredi su misura. Sessant'anni di storia familiare che i due giovani fratelli oggi reinventano con fantasia





In una sintesi tra sensibilità artistica e antica tecnica, Bottega Vazzoler declina il ferro battuto in sculture e arredi che fondono tradizione artigianale e design contemporaneo. Fondata nel 1967 da Bruno Vazzoler, che aveva imparato l'arte del ferro battuto dal maestro Toni Benetton, l'azienda veneta, dopo il passaggio da Bruno al figlio Maurizio, è oggi guidata dalla terza generazione con i fratelli Gabriele e Leonardo che, grazie a 60 anni di esperienza familiare e di padronanza tecnica, portano un sapere antico nella contemporaneità. Anche oggi il lavoro manuale resta centrale e imprescindibile, poiché consente di modellare ogni elemento su misura, realizzando opere uniche.





Incontro con Gabriele e Leonardo Vazzoler

Fabbri e titolari di Bottega Vazzoler

Siete molto giovani e avete la responsabilità di tenere viva una tradizione familiare che l'anno prossimo compie 60 anni. Cos'è per voi la Bottega?

«Con l'azienda abbiamo un indescrivibile legame familiare e sentimentale. Il passaggio dell'attività da una generazione all'altra ha apportato ogni volta un nuovo tassello che ha consentito alla Bottega di cambiare e ampliarsi. Siamo riconosciuti come artisti nella nostra comunità in provincia di Treviso. I nostri genitori non ci hanno mai imposto di fare questo lavoro: è stata una libera scelta. E, una volta che noi siamo entrati in azienda, loro non hanno mai messo paletti alla creatività o al cambiamento se non raccomandandoci di "restare sempre con i piedi per terra". L'amore per questo lavoro è cresciuto nel tempo perché abbiamo sempre più la consapevolezza di dare il nostro contributo e di costruire qualcosa che parla di noi».

Quali sono i valori del vostro brand e come li comunicate?

«Mettiamo al centro l'uomo, inteso come essere umano. Per noi è fondamentale la manualità, anche a scapito della perfezione: il passaggio umano è un valore. Vogliamo essere i protagonisti del cambiamento della superficie della materia. Ci sono aziende in grado di andare avanti anche senza le persone. Noi no: senza l'uomo, la Bottega chiude. Rispetto a nostro padre e a nostro nonno, abbiamo scelto di comunicare la nostra attività in modo



«CI SONO AZIENDE IN GRADO DI ANDARE AVANTI ANCHE SENZA LE PERSONE. NOI NO: SENZA L'UOMO, LA NOSTRA BOTTEGA CHIUDE»

più emozionale, più innovativo e più giovane. Usiamo molto i social perché sono più immediati e veloci, arrivano nel cuore, nella testa e negli occhi della gente. Cinque anni fa, quando abbiamo preso le redini dell'azienda, i privati rappresentavano il 90% dei nostri clienti e arrivavano con il passaparola. Oggi i privati sono il 60% mentre il restante 40% sono designer, architetti e contract. La nostra *brand awareness* la vediamo dai canali social».

Come arrivano da voi i clienti?

«Attraverso il passaparola e i social che spesso vengono utilizzati, insieme a LinkedIn, da clienti contract e architetti. Abbiamo cominciato a frequentare le fiere e, dallo scorso dicembre, siamo entrati nell'e-commerce con Artemest. I nostri prodotti sono per la quasi totalità fatti su misura e su disegno».

Pensate che il Made in Italy sia ancora un valore capace di distinguersi?

«Ancora non siamo presenti all'estero, pertanto abbiamo una percezione relativa: questa avventura è appena cominciata. Tuttavia ci sentiamo parte di un'eccellenza. Abbiamo fatto lavori a Venezia per conto di clienti stranieri consapevoli che certe realizzazioni potevano trovarle solo qui in Italia».

Avete imparato l'arte della lavorazione del ferro da vostro padre. Oggi come fate la formazione?

«Al momento siamo solo noi due fratelli in officina, ma presto arriverà un ragazzo giovane a cui insegneremo noi il mestiere».

Avete tradito qualche tradizione familiare?

«No, ci muoviamo in continuità con il passato. Da una generazione all'altra abbiamo mantenuto la sensibilità, la visione e il modo di guardare la natura. Abbiamo anche recuperato alcune tecniche tradizionali, ritrovando un filo rosso che lega la nostra storia. L'unico vero cambiamento sono stati i social. Ricordo nostro padre che ci disse: "Non funzioneranno mai". E invece...».

Come entra la tecnologia nella Bottega?

«Non ne abbiamo molta, a parte i macchinari per saldare. Una nostra caratteristica tuttavia è, da sempre, l'investimento in attrezzatura molto all'avanguardia, con un continuo rinnovamento, anche in un'ottica di sicurezza».

**«L'AMORE PER QUESTO LAVORO È CRESCIUTO NEL TEMPO
PERCHÉ ABBIAMO SEMPRE PIÙ LA CONSAPEVOLEZZA
DI DARE IL NOSTRO CONTRIBUTO
E DI COSTRUIRE QUALCOSA CHE PARLA DI NOI»**

Siete presenti sul territorio? In che modo?

«Le scuole elementari e medie organizzano visite da noi, alla scoperta dei lavori di una volta e dei materiali. Non vogliamo essere percepiti come qualcosa di antico e fuori moda: vogliamo far conoscere la nostra arte nella contemporaneità. Collaboriamo anche con le chiese della zona per fornire tutto quello di cui hanno bisogno. Amiamo essere un riferimento e un motivo di orgoglio per la nostra comunità».

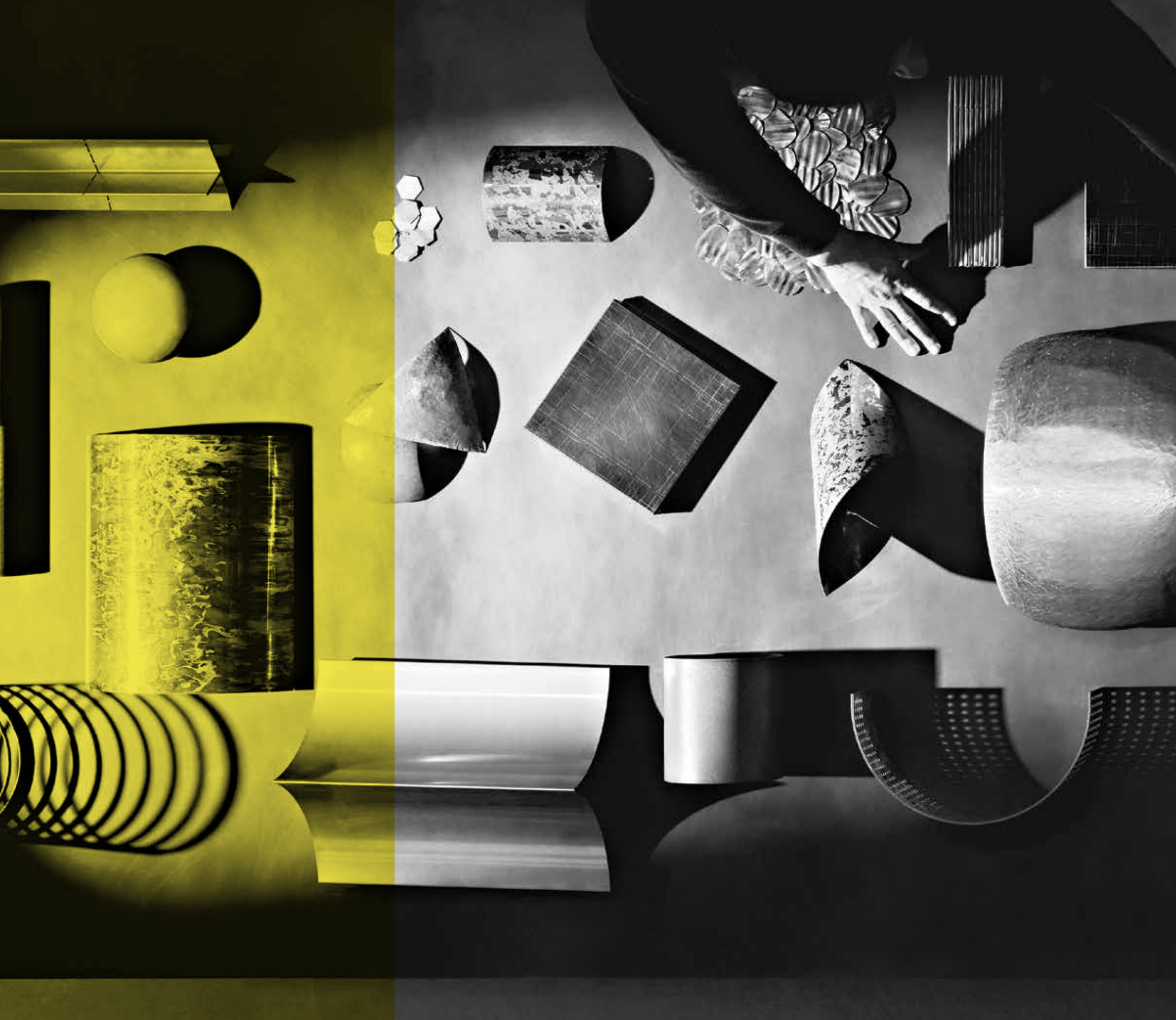
Come dialogate con gli artisti e i designer che si rivolgono a voi?

«Lo scambio è per noi uno stimolo a esplorare nuove idee e talvolta anche nuovi modi per fare le cose».

Come pensate di evolvere nel futuro?

«Sogniamo una crescita costante come negli ultimi cinque anni. Non ci interessa diventare un'industria perché perderemmo il nostro valore umano, l'attenzione verso i dettagli e verso i clienti. Proseguiremo in continuità con le nostre tradizioni».





METALLO

De Castelli

Acciaio, rame, ottone e fantasia

Dalla fine dell'Ottocento a oggi, quattro generazioni hanno lavorato il metallo per creare superfici che hanno rivoluzionato l'architettura contemporanea, esportando nel mondo una cultura della materia fatta di rigore, ricerca e sensibilità

U

na sintesi tra passato e presente, tra pensiero artigianale e processi industriali, in una continua sperimentazione progettuale che attualizza tecniche antiche attraverso la tecnologia e introduce il design nella lavorazione del metallo.

De Castelli è stata fondata nel 2003 da Albino Celato, quarta generazione di una famiglia di fabbri. Il brand veneto, che produce rivestimenti e arredi in metallo, trae le sue origini da una lunga tradizione nella lavorazione della materia prima, che risale alla fine del 1800.

Grazie al dialogo con la creatività degli architetti, acciaio inox, rame e ottone vengono plasmati per realizzare prodotti e progetti di alta qualità. Tra i grandi progettisti che hanno lavorato con De Castelli figurano Michele De Lucchi, Cino Zucchi e Rockwell Group.





Incontro con Albino Celato

Ceo e presidente De Castelli

Cosa rappresenta De Castelli per lei?

«Ho una relazione affettiva con De Castelli. È una passione più che un lavoro: non mi pesa stare in azienda e non mi pesano i problemi da affrontare. Sono orgoglioso di essere riuscito a costruire un sogno. Rappresento la quarta generazione di una famiglia che ha sempre lavorato il metallo, ma fino agli anni '90 il valore del nostro know how era al servizio di altri. Con De Castelli abbiamo continuato a fare quello che conosciamo bene ma lo facciamo per presentarci con i nostri prodotti e le nostre superfici nel mercato, con un diverso approccio che innova e meraviglia. L'aver trasformato in vent'anni questo progetto in un marchio riconosciuto mi rende felice».

Cosa esprime il vostro brand e a chi vi rivolgete?

«Mettiamo al centro da sempre la qualità della lavorazione, grazie alle competenze, alla visione e alla conoscenza dei metalli. A questo abbiamo aggiunto la tecnologia dei macchinari, creando un binomio solo in apparenza contraddittorio. Abbiamo un'organizzazione industriale quasi maniacale e siamo aperti all'innovazione: siamo la prova che il connubio artigianalità e tecnologia funziona molto bene. Ci rivolgiamo certamente ai privati e pertanto dobbiamo essere presenti nei migliori negozi retail di arredamento. Tuttavia i nostri veri interlocutori sono gli studi di architettura, con cui cerchiamo di avere relazioni dirette in tutto il mondo».

Come distribuite i vostri prodotti?

«Il nostro fatturato per l'80% è esito dell'export. Non è banale restituire la qualità e la ricerca di eccellenza contenute nei nostri prodotti. Abbiamo agenti che localmente si occupano della promozione sia negli studi di architettura sia nei negozi. Per comunicare al meglio la nostra identità all'estero, abbiamo inoltre delle figure formate all'interno dell'azienda in grado di raccontare chi siamo e di suscitare emozioni. Infine creiamo, per architetti e clienti, esperienze ad hoc affinché tocchino con mano cosa sappiamo fare».

«NON ABBIAMO CAMBIATO MESTIERE:

ABBIAMO CAMBIATO PROSPETTIVA.

**OGGI CIÒ CHE SAPPIAMO FARE LO RACCONTIAMO
CON UNA VOCE NOSTRA, RICONOSCIBILE NEL MONDO»**

Quale rapporto avete con il territorio?

«Mi sento veneto e amo esserlo. Tutte le persone che lavorano da noi vivono in zona, anche se non tutti sono originari di qui. Dobbiamo restituire al territorio quello che ci dà, creando crescita, conoscenza e cultura. Sosteniamo un festival culturale a Montebelluna e il confronto con i giovani è sempre molto interessante».

Quanto oggi il Made in Italy è garanzia di qualità?

«Il Made in Italy è fondamentale ma non è sufficiente per garantire l'eccellenza. Abbiamo alle spalle una storia rinascimentale che deve essere rispettata e mantenuta. Io sento la responsabilità di questa eredità e cerco di onorarla. Il Made in Italy da solo non basta se non è accompagnato dall'impegno. Da noi c'è un dialogo continuo tra designer e artigiani: sono i miei collaboratori, attraverso la loro versatilità e una profonda professionalità, a garantire la qualità del prodotto di cui si sentono orgogliosi e partecipi».



**«IL METALLO NON È FREDDO: È UNA PELLE
CHE ASSORBE LUCE, TEMPO E GESTI.
LA TECNOLOGIA CI AIUTA A DOMARLO,
MA L'ULTIMA PAROLA RESTA SEMPRE DELL'UOMO»**

È difficile reperire manodopera tra le giovani generazioni?

«Io in azienda sono il più anziano e ne sono contento. L'azienda deve essere attrattiva per i giovani e noi lo siamo. Facciamo formazione all'interno sia nei percorsi legati alle macchine sia in quelli più manuali».

Ci sono tradizioni che si sono perse nel succedersi delle generazioni?

«Avevamo un cesellatore che cesellava il rame come se avesse avuto un pennello e creava meraviglie. Quella professionalità ormai si è persa e mi dispiace tantissimo».

Come utilizzate la tecnologia nei vostri processi?

«La utilizziamo nei programmi gestionali ma anche nella produzione dove è importante per creare prodotti precisi che vengono poi rifiniti dall'intervento umano, che resta inimitabile».

Quali previsioni fa per il futuro?

«È un periodo storico che mi preoccupa: il mondo sta andando in una direzione che non avrei mai immaginato e invece di aprirsi si chiude. Per quanto riguarda De Castelli invece sono fiducioso perché continueremo a differenziarci e a fare prodotti che creano emozioni. Sono contento che da noi lavorino tanti giovani perché, per crescere, dobbiamo intercettare persone nuove e capaci».



PIETRA

Artieri 1895

Sculture di luce

Da oltre un secolo, a Volterra,
c'è una cooperativa che custodisce
un sapere antico, trasformando
la pietra più pura d'Europa
in oggetti unici. Oggi,
Artieri 1895 ha fatto dell'alabastro
la sua identità, il suo futuro

L

alabastro di Volterra si è formato 6-7 milioni di anni fa ed è il più pregiato d'Europa. La sua lavorazione è una delle tecniche artigianali più antiche ancora esistenti. Le botteghe degli alabastrai affondano le radici nel periodo etrusco e, nella storia, hanno rappresentato un centro di aggregazione, di dibattiti politici, di musica e di convivio. La Cooperativa Artieri dell'Alabastro nasce nel 1895 per consentire agli artigiani di avere un magazzino di raccolta dei manufatti. È la struttura produttiva più antica dell'intero settore dell'alabastro di Volterra e riunisce oggi 30 soci che realizzano i loro prodotti rispettando le tradizionali tecniche di lavorazione della materia prima.

Artieri 1895 è un marchio dell'omonima cooperativa, nato nel 2020 per fare da ponte e favorire la collaborazione tra la manifattura dell'alabastro volterrano e la cultura contemporanea del design.





Incontro con Silvia Proveddi
Presidente della Cooperativa Artieri e artigiana

Il vostro marchio ha compiuto 130 anni. Cosa esprime oggi?

«Esprime in primis un legame con un territorio di cui l'alabastro è un simbolo identitario. Inoltre offre sempre qualità elevatissima grazie alla presenza di 30 artigiani associati ed eclettici, ognuno con una particolare specializzazione, in grado di lavorare a catena, con prerogative diverse, senza competizione. La forma cooperativa fa di noi una famiglia e ci consente di affrontare insieme i momenti di difficoltà economica, come è successo nel 2020 durante la pandemia. In quell'anno abbiamo creato il brand Artieri 1895 che, sotto la direzione creativa dell'architetto e designer Matteo Bimbi, vuole promuovere la relazione tra designer nazionali e internazionali con artigiani alabastrai, in un dialogo che unisce tradizione e innovazione. Il team della direzione artistica è inoltre composto dai designer Imma Matera e Tommaso Lucarini di Tipstudio, che apportano un valore aggiunto al brand grazie alle loro visioni e strategie innovative, con un'attenzione totale e costante al design».



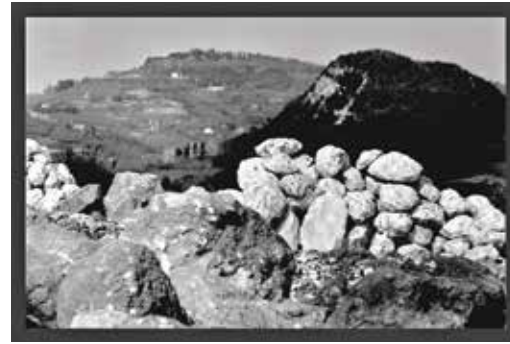
**«L'ESSERE UNA COOPERATIVA FA DI NOI UNA FAMIGLIA
E CI CONSENTE DI AFFRONTARE INSIEME
I MOMENTI DI DIFFICOLTÀ. LA QUALITÀ, ELEVATISSIMA,
RESTA SEMPRE IL NOSTRO PRIMO IMPEGNO»**

Chi sono i vostri clienti e con quale strategia distributiva li raggiungete?

«Sono cultori e amanti della materia prima. Il 90% viene dagli Stati Uniti dove hanno una passione per l'alabastro, ma abbiamo estimatori da tutto il mondo. La distribuzione parte direttamente dalla nostra sede e viene inviata solitamente a studi di architetti e a professionisti del design, ma non mancano privati che ci contattano direttamente. Disponiamo poi di venditori all'estero, sempre legati a studi di architettura, e di alcune catene di negozi di riferimento. Per tutelare il valore della nostra identità, cerchiamo di raccontare in modo dettagliato i nostri processi di lavorazione che dimostrino l'elevata manodopera dietro oggetti anche apparentemente semplici».

L'alabastro non c'è solo in Italia. Ma il Made in Italy può fare la differenza?

«Il nostro è l'alabastro più puro d'Europa ma ci sono giacimenti anche in Spagna. Eppure, dove si chiede qualità elevata, ci si rivolge ai nostri



artigiani. Il Made in Italy è determinante nel definire chi siamo. Noi, mantenendo viva una tradizione millenaria, siamo orgogliosi del nostro lavoro manuale perché consente una personalizzazione massima del prodotto, l'offerta di pezzi sempre unici e un'elevata qualità».

La tecnologia come entra nel vostro lavoro?

«Si inserisce nell'opera dei designer, nello studio di forme innovative. Mentre noi artigiani siamo orgogliosamente tradizionali e tradizionalisti e perseveriamo nel lavoro manuale e nella cura del dettaglio. Il nostro mercato non ci chiede tecnologia elevata ma qualità; Made in Italy significa prodotti curati e il pregio del fatto a mano. Non siamo disposti a scendere a compromessi nelle lavorazioni, perché significherebbe mettere a rischio la nostra identità e pertanto il nostro mercato».

Fate formazione?

«Abbiamo un laboratorio didattico dove ospitiamo corsi professionalizzanti, da cui attingiamo anche nuove leve. Facciamo poi accoglienza alle scolaresche che desiderano conoscere i nostri materiali, con dimostrazioni della lavorazione e con video d'epoca e documenti del nostro archivio che raccontano la nostra storia. Noi stessi andiamo nelle aule delle scuole superiori a raccontare il nostro mestiere cercando di tramandare il più possibile il nostro saper fare alle nuove generazioni».

Qual è l'età dei vostri artigiani?

«In media sono intorno alla sessantina ma ne abbiamo anche alcuni sotto i 30 anni».

Com'è il dialogo tra artigiani e designer?

«Parlano una lingua che trova terreno comune nella creatività. C'è l'abitudine al confronto e l'artigiano generalmente ha il compito di ritoccare il prodotto per renderlo più aggraziato o trovare soluzioni tecniche che vanno a mediare tra la scelta formale e le possibilità di realizzazione; il che è un vantaggio anche per il designer».

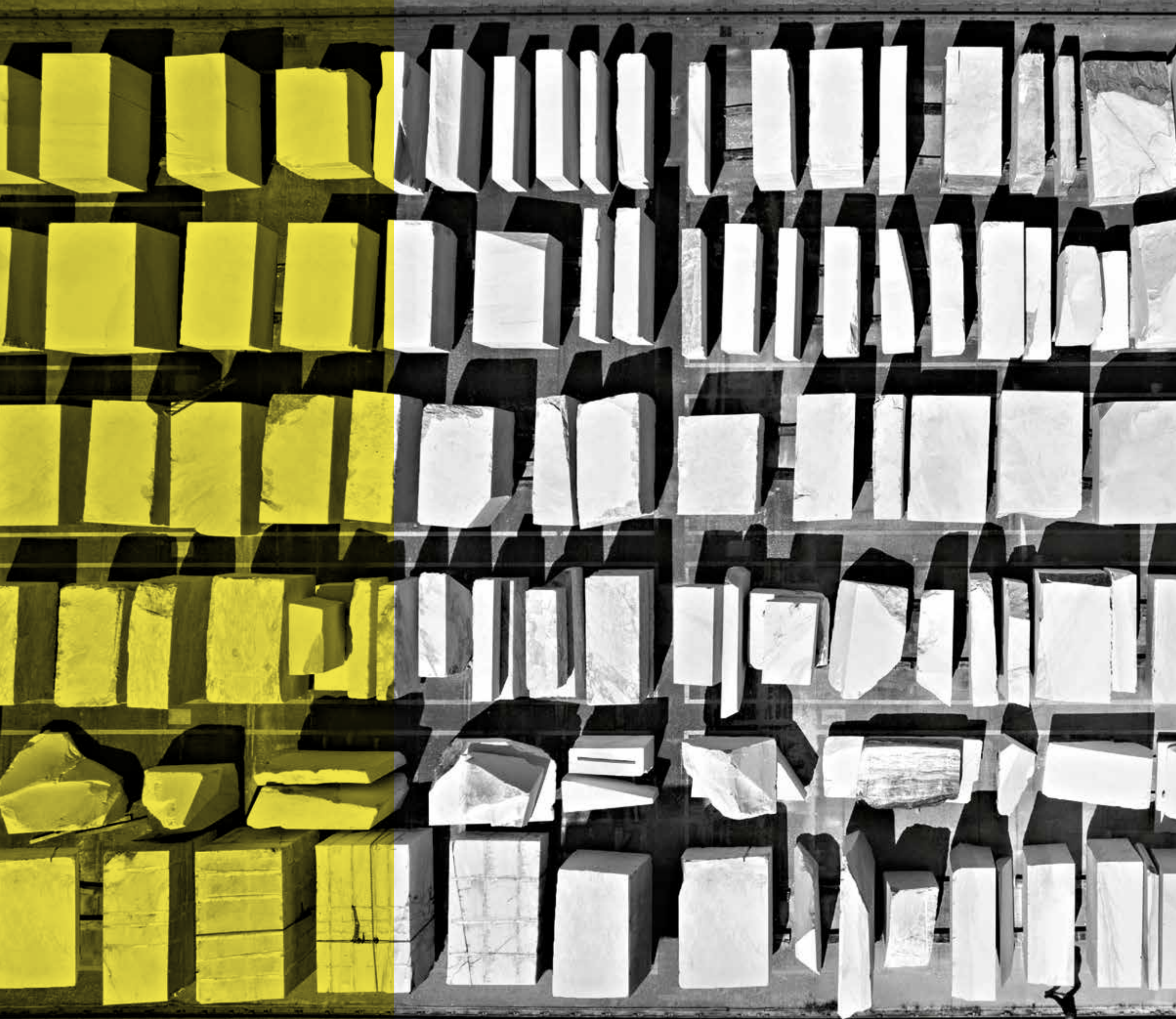
«NON SIAMO DISPOSTI A SCENDERE A COMPROMESSI NELLE LAVORAZIONI, PERCHÉ SIGNIFICHEREBBE METTERE A RISCHIO LA NOSTRA IDENTITÀ E PERTANTO IL NOSTRO MERCATO»

Come si manifesta il vostro rapporto con il territorio?

«È un legame simbiotico, che unisce arte, storia ed economia locale. L'alabastro nella sua storia millenaria ha plasmato l'identità della città di Volterra, definendone la cultura. Artieri 1895 è custode della tradizione e per questo siamo vicini a un'associazione culturale che si occupa di rievocazioni storiche e ricerca con la quale collaboriamo a molte manifestazioni, eventi e pubblicazioni».

Come vede il futuro?

«Siamo intenzionati a proseguire il percorso con Artieri 1895, perché avere al nostro fianco un team di designer che condivide e sostenga la nostra visione è per noi di fondamentale importanza. La costruzione del futuro non riguarda esclusivamente il prodotto - che rimane centrale e imprescindibile - ma passa anche attraverso l'evoluzione del modo in cui comunichiamo chi siamo, i nostri valori e ciò che realizziamo. Crediamo che questo percorso condiviso possa rafforzare ulteriormente la nostra identità e posizionare il brand in modo coerente e distintivo nel panorama contemporaneo».



PIETRA

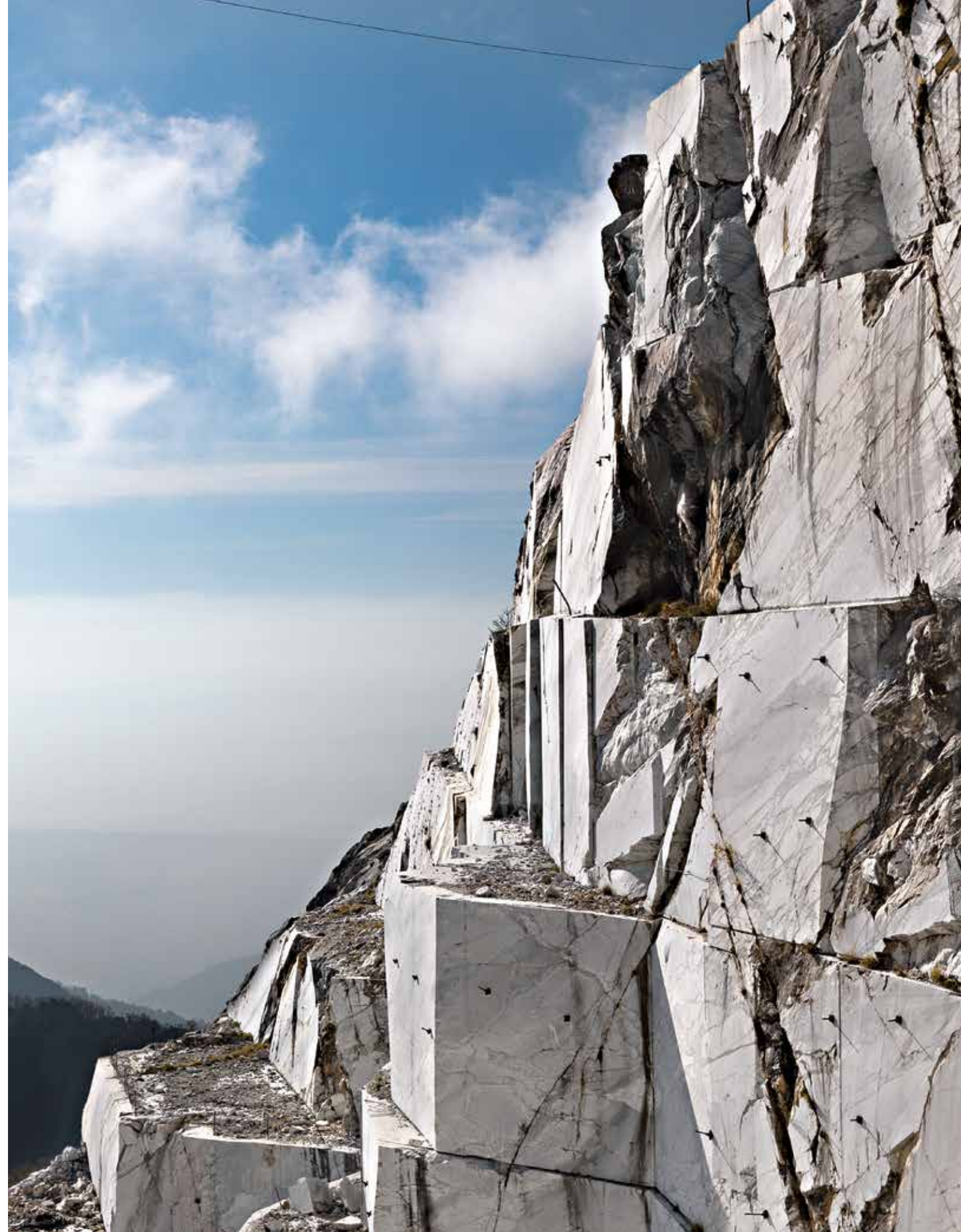
Henraux

Marmo, territorio e ingegno

Con radici profonde
nelle Alpi Apuane, Henraux
unisce artigianalità, robotica
di precisione e formazione
delle nuove generazioni,
consolidando la sua leadership
globale e il valore
del Made in Tuscany

S

e Forte dei Marmi si chiama così è anche grazie a Henraux che, a partire dagli anni '20 del 1800, con Jean Baptiste Alexandre Henraux, diede nuova vita alle cave del Monte Altissimo nelle Alpi Apuane, proseguendo sulla strada aperta nel 1517 da Michelangelo Buonarroti, primo a scoprire i marmi di Seravezza. Fu Henraux a costruire la ferrovia che portava dalle montagne allo stabilimento di Querceta e poi alle spiagge di Forte dei Marmi. Leader a livello mondiale nel settore della pietra, dal 1957, sotto la guida di Erminio Cidonio, Henraux sviluppò relazioni con grandi maestri e artisti dell'epoca, tra cui Henry Moore, Hans Jean Arp, Joan Miró, Georges Vantongerloo, Isamu Noguchi. Oggi Paolo Carli, che ha rilevato l'azienda nel 2003, prosegue la tradizione della lavorazione del marmo, declinata nell'Architettura, nel Design e nell'Arte e apprezzato in tutto il mondo.





Incontro con Paolo Carli

Ceo e Presidente Henraux

Cosa rappresenta il vostro brand e come lo declinate?

«A Querceta, frazione di Seravezza, a ridosso delle Alpi Apuane, dove sono nato e cresciuto, il tempo era scandito dalle sirene di Henraux. Ho imparato il mestiere nell'azienda lapidea di famiglia cogliendo la bellezza e le potenzialità di un settore con ampi spazi di sviluppo. Consapevole che, per navigare nel mare magnum della competizione internazionale, era necessario coltivare ed espandere l'eccellenza del nostro territorio, ho colto l'occasione di rilevare Henraux, quando si è presentata, abbracciandone l'eredità storica. L'azienda, che ha un forte radicamento sul territorio e una forte vocazione artistica e culturale, è tornata a essere un grande laboratorio di Architettura (con il brand Henraux), Arte (Fondazione Henraux) e Design (Luce di Carrara). Dal 2016 abbiamo ripreso la pubblica-

zione di *Marmo*, rivista d'arte che negli anni '60 e '70 rappresentò uno spazio privilegiato di dibattito culturale, mantenendo le stesse caratteristiche originali nel format e nella scrittura. Ci piace che sia di carta stampata per regalarla ai nostri clienti, che sono architetti sparsi per il mondo, grandi imprese di costruzione internazionali e studi di design. Il valore del nostro brand è elevatissimo anche se a livello patrimoniale non è valorizzato: non posso quantificarlo precisamente ma siamo nell'ordine di parecchie centinaia di migliaia di euro».

Quale strategia distributiva adottate?

«La distribuzione è sempre stata un mio pallino. Quando ho cominciato a lavorare nell'azienda di famiglia facevo un marketing porta a porta viaggiando in tutto il mondo per conoscere e fidelizzare i clienti. Oggi abbiamo una rete di vendita formata principalmente da nostri addetti, divisi in quattro macro aree: Europa, Usa, Estremo Oriente e America del Sud. Con Luce di Carrara, che contribuisce per il 20% alla crescita del nostro fatturato, la rete si sta allargando grazie a un prodotto che può essere distribuito negli showroom nel mondo. Controllando la rete, non corriamo il rischio che i valori del nostro brand non vengano comunicati in modo adeguato. Possiamo quantificare la distribuzione del semiprodotto a circa 18-20 milioni, pertanto quasi il 50% del nostro fatturato».

**«OGNI BLOCCO DI MARMO È UNA SFIDA:
POSSIAMO RISPETTARE LA STORIA E AL TEMPO
STESSO GUARDARE AL FUTURO»**

Che valore date al Made in Italy?

«Nel settore del marmo è ancora molto forte: abbiamo committenze estere importanti che vogliono che il progetto venga realizzato tutto in Italia. Con l'ingresso della Cina nel mercato globale abbiamo dovuto alzare l'asticella e collocarci su un livello alto, legato alla cultura del bello e della qualità, puntando a clienti più affini ai nostri valori. Godiamo poi anche del valore del Made in Tuscany perché la nostra terra, oltre ad avere sempre ospitato e ispirato gli artisti, vive della materia prima del marmo che è presente nella quotidianità. Il nostro valore è indissolubilmente legato alla nostra identità geografica».

Il territorio è parte integrante della vostra identità. Come si esprime questo legame?

«Le nostre maestranze vengono da qui. Abbiamo pertanto stretto un accordo con un istituto professionale della zona per dare vita a un indirizzo lapideo. Ospitiamo gli studenti in azienda e i nostri addetti vanno regolar-



**«LA TECNOLOGIA NON SOSTITUISCE L'ARTIGIANO:
AMPLIFICA LA CREATIVITÀ E PERMETTE DI AFFRONTARE
FORME COMPLESSE SENZA TRADIRE LA TRADIZIONE»**

mente a scuola per spiegare come avviene la lavorazione manuale e con le macchine. Ospitiamo visite delle scuole elementari e medie per accendere l'amore per il marmo e per mostrare alle nuove generazioni che Henraux può dare loro un futuro. Organizziamo eventi e manifestazioni culturali, diamo ai Comuni la materia prima per abbellire piazze e marciapiedi. Alla Fondazione Henraux inoltre partecipano diversi Comuni e la Provincia di Lucca, in una compagine mista per promuovere anche artisti locali».

Lavoro manuale e tecnologia. Come dialogano?

«Sono stato uno dei primi a portare la robotica nella scultura e oggi abbiamo tre robot di ultima generazione che usano una tecnologia innovativa che ci permette di affrontare forme molto complesse e delicate. La prima sbazzatura è gestita da una macchina a controllo numerico e poi passa nelle mani degli scalpellini. La tecnologia è ovunque: per me lo scultore è anche colui che programma la macchina perché deve capire l'idea dell'artista. Oltre il 50% del nostro fatturato deriva dall'uso della tecnologia».

È ottimista sul futuro?

«Lo sono per natura. Se il futuro si può misurare con la presenza dei giovani in azienda, allora sono positivo. La nostra storia è tracciata e non possiamo disperderla. La nostra leva di sviluppo è in continuità con le tradizioni, nel sogno di creare un polo culturale ancora più forte, con un museo di impresa all'interno. Tuttavia l'Italia sta attraversando una fase difficile per l'industria che non riceve sostegno dalla politica. I mercati sono contratti, la congiuntura è sfavorevole, ci vuole grande passione per resistere e andare avanti».





TESSILE

Amini

Trame d'autore

Dal 1962, Amini intreccia il saper fare di diverse parti del mondo: ogni suo tappeto nasce dalla tessitura manuale in Asia, dialogando con archivi italiani e celeberrimi artisti internazionali

E

È stato Sultan Amini, imprenditore originario dell'Afghanistan, a fondare, nel 1962, Amini Brothers Company. Da allora l'azienda, fedele al mestiere antico della tessitura a mano, è cresciuta e al suo interno è nata Amini, eccellenza nella progettazione, produzione e distribuzione di tappeti dalla lavorazione artigianale.

Accanto a quelli disegnati da progettisti e designer contemporanei, tra cui Elisa Ossino, ci sono quelli d'autore, i «Design Icons», che attingono direttamente dalla ricerca sugli archivi di alcuni maestri come Joe Colombo, Gio Ponti, Manlio Rho, Ico Parisi, Verner Panton e lo studio Gabetti & Isola.

La produzione è concentrata in Nepal, India e Afghanistan dove il lavoro manuale resta centrale e si integra con la visione progettuale.



Artwork by Sayar & Garibeh. Woven Forms II, in collaborazione con R & Company



Incontro con Ferid Amini

Ceo ABC Amini Brothers Co.

La vostra identità è composita e articolata. Come definirla?

«Più che un brand, Amini vuole essere un ponte tra culture diverse: colleghiamo il mondo dell'artigianato con quello dell'arte, attraversando anche interior design e contract, muovendoci tra regioni e Paesi differenti. Cerchiamo di valorizzare questo ruolo, mettendolo a disposizione dei nostri artigiani e dei nostri clienti. Vogliamo rappresentare una garanzia di credibilità, una promessa di qualità, di etica e di correttezza in ogni operazione dell'azienda».

Avete una strategia di comunicazione del brand?

«Abbiamo cominciato solo una decina di anni fa a strutturarci con un sito e un catalogo per raccontare la nostra storia, tuttavia abbiamo sempre dato una maggiore importanza al costruire e al fare. Il nostro obiettivo è mantenere le promesse e comunicare in maniera pulita e leale il nostro lavoro. Desideriamo soprattutto offrire un'esperienza piacevole a chi entra in contatto con noi. Il nostro target sono persone che cercano bellezza e qualità, appassionate di cultura tessile e di design, che siano architetti, designer o privati che devono arredare la propria casa. Siamo consapevoli

di parlare con una nicchia di mercato, ma sappiamo che, con questa nicchia, abbiamo un buon dialogo. Le persone vedono nei nostri prodotti un oggetto più emozionale rispetto ad altri complementi di arredo: sin dall'antichità il tappeto, più che una protezione o una decorazione, è espressione del modo di vivere e ha una valenza quasi spirituale. A riprova di ciò, ci sono clienti che vengono a Milano sin dall'Australia per dedicarsi alla scelta del tappeto giusto».

Qual è il vostro approccio alla distribuzione?

«Per noi è importante essere forti in casa, in Italia in primis e in Europa. A livello globale, laddove il design ha una valenza commerciale rilevante, siamo rappresentati da partner locali che condividono i nostri valori e la nostra missione. Possiamo affidarci a una grande rete di individui che portano il nostro brand in tutti i continenti. Ci piace avere collaborazioni e incontri perché da questi nascono cammini virtuosi. Affidandoci a persone in loco non temiamo una perdita identitaria, ma, al contrario, siamo convinti dell'importanza dell'ascolto e della collaborazione, senza la presunzione di imporre la nostra visione. Le case a Rio De Janeiro sono diverse da quelle di Amburgo o di Atene e dobbiamo avere la libertà di adeguarci alle differenze».

«PIÙ CHE UN BRAND, AMINI VUOLE ESSERE UN PONTE TRA CULTURE DIVERSE: COLLEGHIAMO IL MONDO DELL'ARTIGIANATO CON QUELLO DELL'ARTE, ATTRAVERSANDO INTERIOR DESIGN E CONTRACT»

Quale impatto ha sul fatturato una distribuzione efficiente?

«Certamente una buona strategia distributiva è importante per i ricavi, ma lo è soprattutto per lo sviluppo. Siamo un'azienda familiare: per noi la visione a lungo termine è più rilevante della chiusura del trimestre. Forse sono all'antica, ma per me il fatturato è solo la conseguenza di un lavoro ben fatto, in termini di servizio, qualità, rapidità nella reazione alle richieste che ci vengono rivolte».

Voi affondate le radici in Afghanistan, producite in Asia, vendete in tutto il mondo. Come si inserisce il Made in Italy in questo melting pot?

«Per noi il Made in Italy è fondamentale. Non saremmo quello che siamo se stessimo a Parigi o a Francoforte. La nostra italianità si legge nella collaborazione stretta con gli archivi, nella profondità della nostra ricerca, nell'attenzione al dettaglio, nella cura per il colore. È grazie a tutto questo che i nostri tappeti fanno la differenza. Il Made in Italy è l'attenzione al particolare».

Fate investimenti nella formazione?

«In Afghanistan, Nepal e India facciamo training continui sui metodi di lavorazione, mentre in Italia ci dedichiamo alle nuove tecnologie perché il progresso ormai si misura in settimane e non più in anni o decenni. Pur rimanendo fedeli alla nostra tradizione ci siamo dovuti adeguare alla rapidità e alla precisione dei tempi di produzione richiesti dal mercato».



Quale parte della vostra tradizione resta irrinunciabile e impermeabile rispetto al progresso?

«Restiamo fedeli alla cura di ogni passaggio del processo produttivo: partiamo dalla selezione delle lane e proseguiamo con la ritorcitura, la filatura, la colorazione, la preparazione del telaio e la tessitura, seguendo direttamente tutte le fasi».

Come conciliare tradizione e innovazione?

«Per noi la tecnologia è un mezzo per fare meglio il nostro lavoro. Crediamo di avere grande futuro perché i nostri prodotti contengono un aspetto emozionale e personale e questa caratteristica sarà sempre più importante. Tuttavia, utilizziamo in modo esteso gli strumenti informatici a nostra disposizione: sappiamo cosa succede sui telai in Afghanistan, India e Nepal e siamo in grado di far fronte alle richieste dei clienti in tempi molto rapidi – penso per esempio a progetti alberghieri per 300-400 camere realizzabili in nove settimane. Non solo la tecnologia è fondamentale per il nostro fatturato, ma senza di essa sarebbe ormai impensabile operare».

**«LA TECNOLOGIA È UN MEZZO PER FARE MEGLIO
IL NOSTRO LAVORO. SENZA DI ESSA SAREBBE ORMAI
IMPENSABILE OPERARE, SOPRATTUTTO
PER PROGETTI DI GRANDE SCALA»**

Qual è il vostro rapporto con il territorio?

«Siamo nella Bassa Padana e molti nostri lavoratori sono di questa zona. Supportiamo le iniziative del Comune e delle Associazioni locali. Inoltre, quando abbiamo dovuto rifare la nostra sede, abbiamo preso l'area dismessa di una ex fabbrica inquinante e abbiamo bonificato 30.000 mq dall'amianto. Sul territorio non vogliamo fare beneficenza ma fare il nostro mestiere come datori di lavoro affidabili, che portano un business utile e reinvestono».

E il futuro come sarà?

«Sono entusiasta di quello che stiamo facendo oggi e che faremo domani. Certamente il futuro contiene grandi sconvolgimenti che non dipendono da noi: Intelligenza Artificiale, cambiamento climatico e movimenti migratori, solo per dirne qualcuno. Noi parliamo tuttavia con un mercato molto ricercato e riservato e possiamo concederci l'ottimismo derivante dal lavoro fatto, dalle relazioni intessute e soprattutto dal know how che nessuno può toglierci; sono sicuro che i nostri tappeti non ci tradiranno».



TESSILE

Rubelli

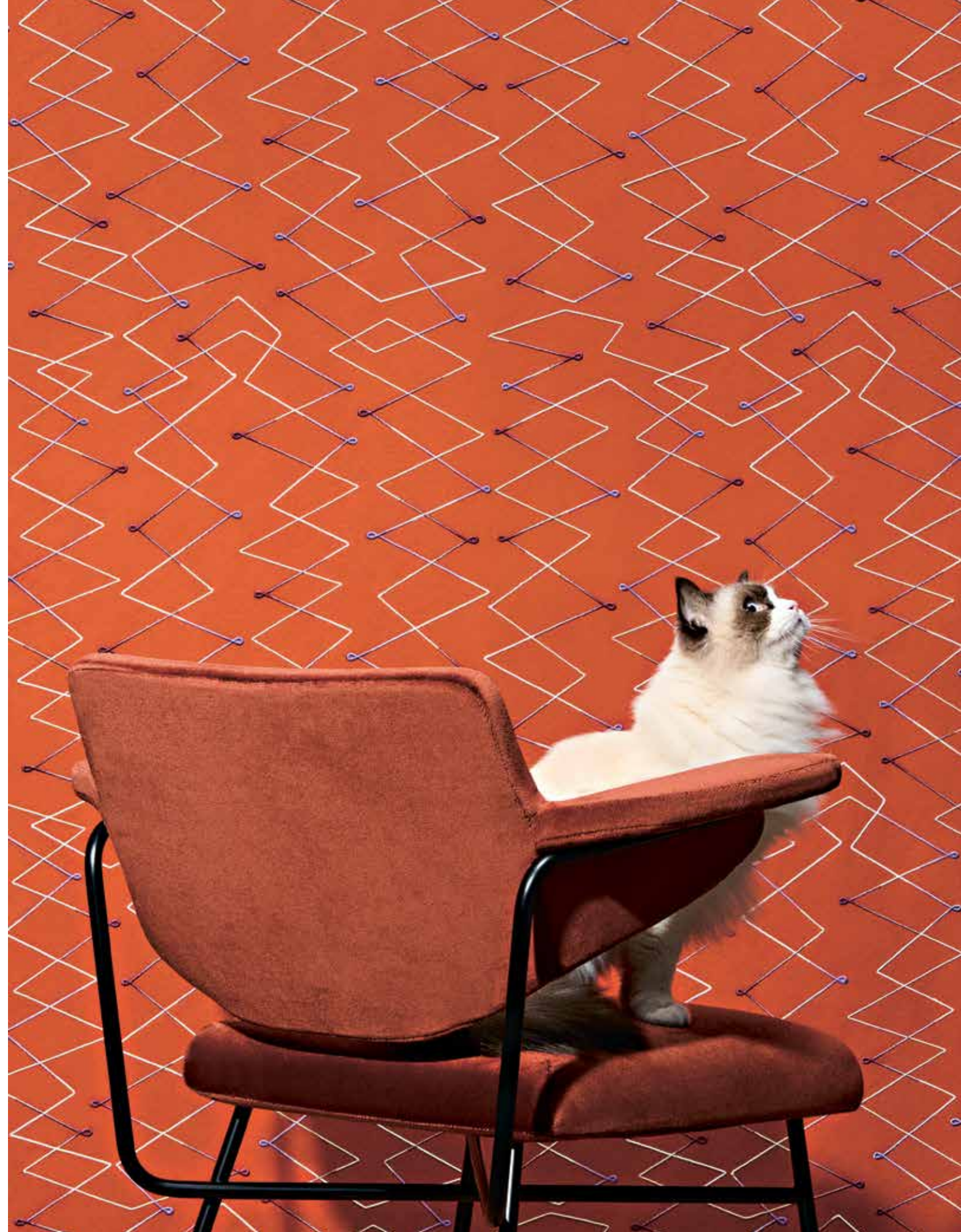
Seguendo il filo della sapienza

Fondata a Venezia alla fine dell'Ottocento, Rubelli si muove tra cultura lagunare e apertura internazionale, creando tessuti che rivestono hotel iconici, teatri, musei e residenze esclusive del mondo intero. Capace di valorizzare l'archivio storico, si spinge nell'invenzione di filati mai visti prima

T

utto ebbe inizio nel 1889 quando Lorenzo Rubelli, trisnonno degli attuali eredi, acquistò un'azienda tessile veneziana. Da allora Rubelli, che ha mantenuto l'impronta familiare e le radici a Venezia, crea, produce e commercializza tessuti di alta gamma che uniscono tradizione artigianale e innovazione tecnologica. Specializzata in tessuti per arredamento e rivestimenti murali, Rubelli distribuisce le proprie collezioni in tutto il mondo e contribuisce a realizzare progetti di prestigio per alberghi, ristoranti, navi da crociera, boutique, teatri, musei, residenze storiche, oltre a dimore e yacht. Tra gli artisti e i designer di rilievo con cui l'azienda ha sviluppato tessuti figurano nomi del calibro di Gio Ponti, Vittorio Zecchin e Alfredo Carnelutti, e recentemente Peter Marino, Luca Nichetto, Luke Edward Hall, Paola Navone.

Prosegue inoltre dal 2023 la collaborazione con lo studio Formafantasma quale direzione creativa dei brand Rubelli e Kieffer, le cui collezioni vengono prodotte in prevalenza nel proprio stabilimento tessile di Como.





Incontro con Nicolò Favaretto Rubelli

Amministratore delegato insieme al fratello Andrea

Come descriverebbe Rubelli?

«Appartengo alla quinta generazione di imprenditori: per me l'azienda è una seconda casa e ne ho memoria dalla prima infanzia. Mio padre, avvocato, entrato venticinquenne, se ne è innamorato e ha lavorato per quasi 70 anni. A noi diceva: "Fate quello che vi sentite di fare; siete sempre in tempo a entrare in azienda." Sono laureato in Ingegneria, e solo durante gli anni universitari ho capito che mi sarei occupato dell'azienda. Il tessuto è un materiale che mi ha sempre affascinato e mi ha dato anche l'opportunità di rimanere nella mia città, Venezia. Milano, dove abbiamo il nostro showroom principale, è una città squadrata, di linee rette; Venezia invece è una città dalle linee morbide, in cui tutto è consumato dal tempo e dall'uso.

Inoltre Venezia è fatta di strati, di sovrapposizioni, proprio come i nostri tessuti. Venezia assomiglia alla nostra identità: noi siamo eclettici, ma anche ironici perché non ci piace prenderci troppo sul serio. Abbiamo un approccio familiare al lavoro, fatto di passione e di sguardo a lungo termine».

Cosa rappresenta per voi il Made in Italy?

«Il Made in Italy, insieme al Made in Venice, riscuote sempre molto successo ed è rispettato nel mondo. Per noi, più che una provenienza geografica, rappresenta soprattutto uno sguardo, un approccio creativo. Quasi il 70% di quello che commercializziamo è prodotto nella nostra tessitura a Como, il che ci permette di innovare di continuo e di sviluppare prodotti esclusivi. Allo stesso tempo sappiamo dove rivolgerci per trovare le eccellenze capaci di dare varietà alle nostre collezioni».

**«PER NOI IL MADE IN ITALY NON È UN'ETICHETTA,
MA UNO SGUARDO: UN MODO DI PENSARE
E DI COSTRUIRE BELLEZZA, FILO DOPO FILO»**

A quali tradizioni non rinuncereste mai?

«Non facciamo sconti sulla qualità: dal singolo filo alla tintura. Ci rivolgiamo ai nostri partner storici quando il prodotto necessita di trattamenti tecnici ulteriori. La qualità finale dei tessuti è così elevata che talvolta capita che clienti che hanno poltrone da 30 anni chiedano di cambiare solo un bracciolo perché il resto è ancora perfetto. Inoltre, come si è sempre fatto in azienda, ci dedichiamo molto alla ricerca, all'innovazione e all'arte. Il mio bisnonno aveva una grande passione per l'arte e avviò collaborazioni importanti, tanto che alla Biennale del 1934 presentò diversi tessuti disegnati da Gio Ponti. Rubelli continua a lavorare con artisti e designer e a presentare sempre nuovi progetti: ritengo che il bisnonno sarebbe orgoglioso di sapere che i nostri tessuti arredano le sale del Quirinale e che per la Design Week a Milano trasformeremo il nostro spazio in galleria d'arte con una installazione *site-specific* dell'artista cinese Ai Weiwei».

Chi sono i vostri clienti?

«I nostri primi interlocutori sono architetti e interior designer. Sono loro che "interpretano" i nostri tessuti per inserirli negli spazi che stanno arredando».

Come distribuite i vostri prodotti?

«In Italia, oltre alla sede di Venezia, dove a Ca' Pisani Rubelli si trovano anche una "bottega" e l'archivio storico, sede della Fondazione Rubelli, abbiamo showroom a Milano e a Roma. All'estero abbiamo filiali a Parigi, a Londra, a Dubai e negli Stati Uniti. Inoltre, grazie a un'ampia rete di distribuzione, composta da agenti e distributori, Rubelli esporta in 84 Paesi nel mondo».

Come interpretate la formazione?

«La Fondazione Rubelli, nata nel 2018, ha in consegna l'archivio storico dell'azienda, con la missione di promuovere il tessile, e in particolare la storia della seta a Venezia e di Rubelli. Abbiamo in progetto la creazione della Rubelli Academy dove professionisti e clienti possano apprezzare la nostra attività e, per quanto riguarda i nostri dipendenti, la formazione interna è continua».

«VENEZIA È FATTA DI STRATIFICAZIONI, DI SEGNI LASCIATI DAL TEMPO, E I NOSTRI TESSUTI FUNZIONANO ALLO STESSO MODO: SOVRAPPOSIZIONI, MEMORIA, CARATTERE»

Venezia è parte della vostra identità. Come si esprime questa relazione?

«Siamo molto vicini alle realtà di Venezia. I nostri tessuti sono presenti negli alberghi di maggior prestigio e non trascuriamo i luoghi storici. Tra gli altri, abbiamo contribuito alla ricostruzione della Fenice quando bruciò nel 1996, sosteniamo la Peggy Guggenheim Collection e il restauro del Palazzo Reale. Sosteniamo anche progetti sociali, come le scuole e il carcere femminile della Giudecca».

La tecnologia come entra nei vostri processi?

«La tessitura è un'arte antica, ma bisogna essere sempre aggiornati. Negli ultimi anni la tecnologia non ha portato rivoluzioni ma ha lavorato per ottenere qualità sempre migliori, o per creare filati nuovi e sempre più resistenti. Oggi le prestazioni tecniche non sono meno importanti del valore estetico di un tessuto».

E il futuro, visto da qui, come sarà?

«Siamo molto contenti dell'Italia, nostro mercato di riferimento, così come il Medio Oriente, e vediamo ampi spazi di crescita negli Stati Uniti. I vincoli conseguenti dalle sanzioni verso la Russia ci danneggiano, ma guardiamo con interesse all'Asia. Vogliamo continuare a sviluppare il tessile, mettendo a punto nuovi modi di utilizzo dei tessuti, e sviluppando tecniche sempre più sofisticate. Recentemente abbiamo presentato rivestimenti murali su supporto di facile applicazione che hanno la capacità di rendere una parete preziosa e attraente».





VETRO

Glas Italia

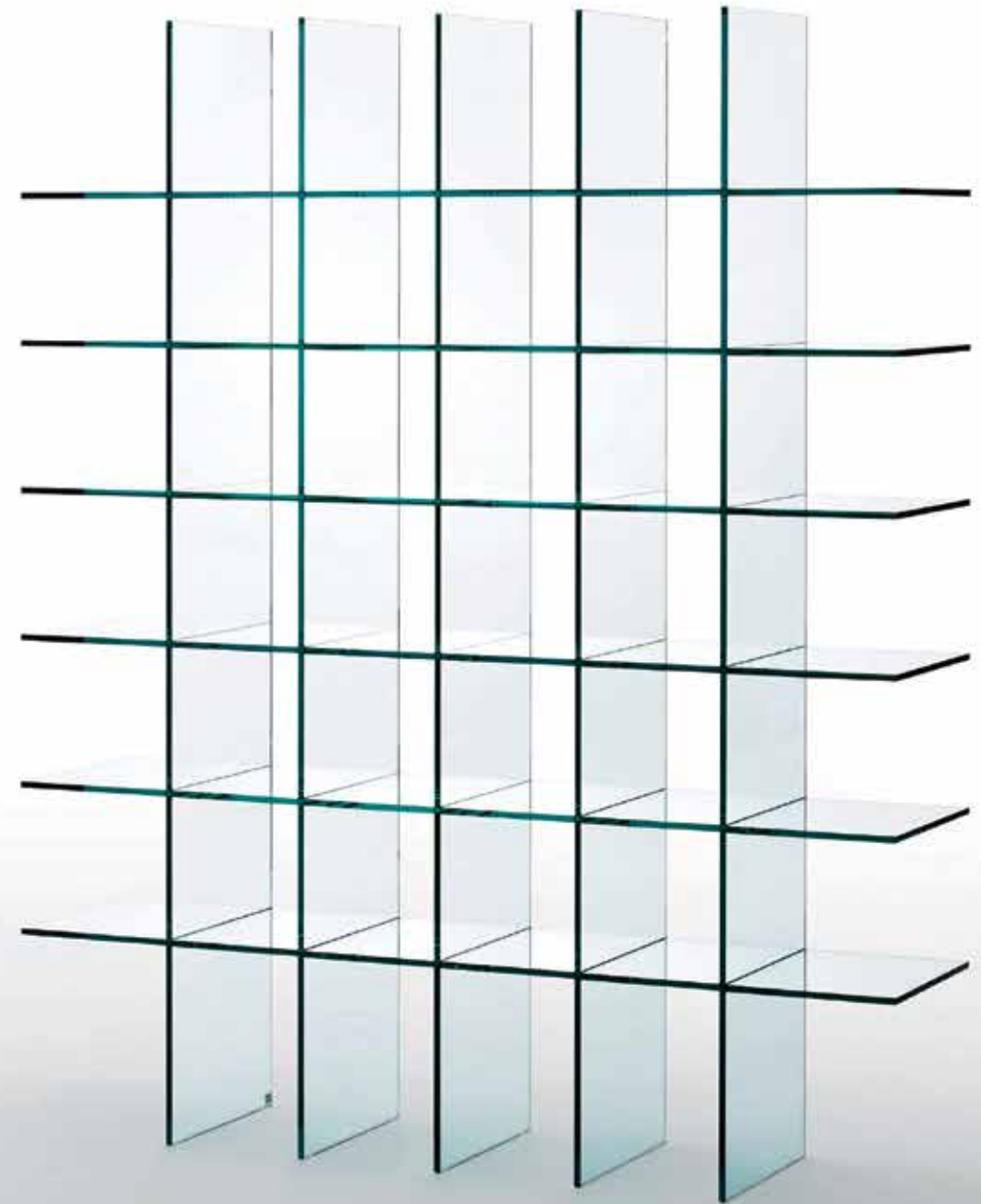
La trasparenza come metodo

Glas Italia attraversa
tre generazioni trasformando
una vocazione territoriale,
quella delle falegnamerie
della Brianza, in un linguaggio
contemporaneo, che usa il vetro
come sua espressione,
tra rigore e sperimentazione

T

utto nasce dall'intuizione di un ragazzino che, alla fine degli anni '20 del 1900, coglie le potenzialità del vetro in un territorio, la Brianza, ricco di falegnamerie che lo richiedono per le loro produzioni. Da quella vetreria, creata per fornire componenti ai laboratori della zona, nel 1970 due fratelli, figli di quel ragazzino intraprendente, fondano Glas Italia a Lissone, per poi trasferire la sede a Macherio.

Oggi Glas Italia è guidata dalla terza generazione in continuità di quella tradizione familiare, e realizza specchi, tavoli, complementi d'arredo, porte e pareti divisorie per interni, avvalendosi della sapienza artigianale, delle tecnologie più avanzate e della collaborazione con i maggiori designer nazionali e internazionali, esportando l'eccellenza del Made in Italy in tutto il mondo.





Incontro con Lorenzo Arosio

Direttore generale Glas Italia

Come definirebbe la vostra identità di brand?

«Al centro c'è la lavorazione del vetro, materiale principe che affonda le radici nella tradizione familiare ormai centenaria, insieme alla passione per la creatività e il design. Altri due pilastri fondanti sono la qualità e l'innovazione: siamo alla continua ricerca di nuove soluzioni tecniche e nuove finiture, attraverso la sperimentazione. La nostra caratteristica è il dialogo tra designer e artigiani per interpretare e adattare le idee alla peculiarità del vetro che, nonostante gli indiscutibili vantaggi estetici, presenta difficoltà di lavorazione maggiori rispetto ad altri materiali. È complesso per chi lo lavora, durissimo, delicato e molto pesante. Il vetro non ammette imperfezioni e ogni errore è irreversibile. Attraverso il confronto, la fiducia e la disponibilità all'ascolto di figure professionali diverse, proviamo a superare l'apparente irrealizzabilità. Abbiamo una proposta creativa variegata ed eterogenea grazie a designer con approcci diversi, ma



sempre riconducibili a Glas Italia, al nostro modo di proporci, di mostrarci e di raccontare il nostro lavoro».

Che ruolo ha il Made in Italy nel promuovere i vostri prodotti?

«Il Made in Italy è ancora una garanzia, un biglietto da visita utilissimo nell'approccio iniziale, ma ciò che veramente conta è la qualità dell'offerta. Le credenziali sono importanti, perché il mondo riconosce che le migliori aziende di arredamento sono italiane, tuttavia il destino delle relazioni con i clienti dipende dalla qualità della proposta progettuale e dalla capacità di innovare».

Come curate la distribuzione?

«Il mercato è molto esigente. Abbiamo rivenditori e distributori locali nei vari Paesi e, in alcuni casi, siamo presenti in maniera diretta. Per far sì che le nostre proposte siano correttamente interpretate su un mercato importante come la Cina, per esempio, recentemente abbiamo aperto uno showroom a gestione diretta a Shanghai. Diversi clienti si affidano a noi per la progettazione di spazi espositivi. Il rischio che la distribuzione non racconti l'azienda nella maniera più corretta è sempre in agguato, facciamo grandi sforzi per portare avanti i nostri valori in maniera coerente, ma poi la distribuzione deve essere allineata: per questo facciamo formazione, organizziamo visite in azienda e visite periodiche presso i rivenditori».

A proposito di formazione, quali iniziative portate avanti?

«Facciamo corsi per i nostri collaboratori ma uno dei maggiori fattori di crescita è vivere l'azienda. Forse siamo all'antica, ma crediamo che le imprese siano famiglie in cui le persone crescono assimilando valori, competenze e capacità. Come nelle botteghe rinascimentali, gli artigiani anziani istruiscono i giovani attraverso un passaggio di competenze e trucchi del mestiere».

Che ruolo avete sul territorio in cui operate?

«Sosteniamo associazioni no profit ma, per indole, non amiamo parlarne. Ci limitiamo a dare un nostro contributo e la cosa fa sentire meglio anche noi. La nostra manodopera proviene da un raggio di 5-6 km dalla nostra sede, ma ci sono anche persone, oramai con noi da parecchi anni, che vengono da paesi molto lontani».

Quale ruolo ha la tecnologia?

«Siamo una realtà produttiva caratterizzata da un mix di alta artigianalità e di macchinari a elevata tecnologia. Abbiamo persone che usano le mani con maestria per lavorazioni che vanno eseguite a mano (per esempio l'incollaggio) e, allo stesso tempo, nel reparto accanto, ci sono operatori che lavorano sulla programmazione informatica dei macchinari. Non potremo fare a meno dell'artigiano ma nemmeno dei macchinari di ultima generazione».

«IL VETRO È DURISSIMO, FRAGILE E DEFINITIVO: OGNI ERRORE RESTA. È UNA SCUOLA DI DISCIPLINA»

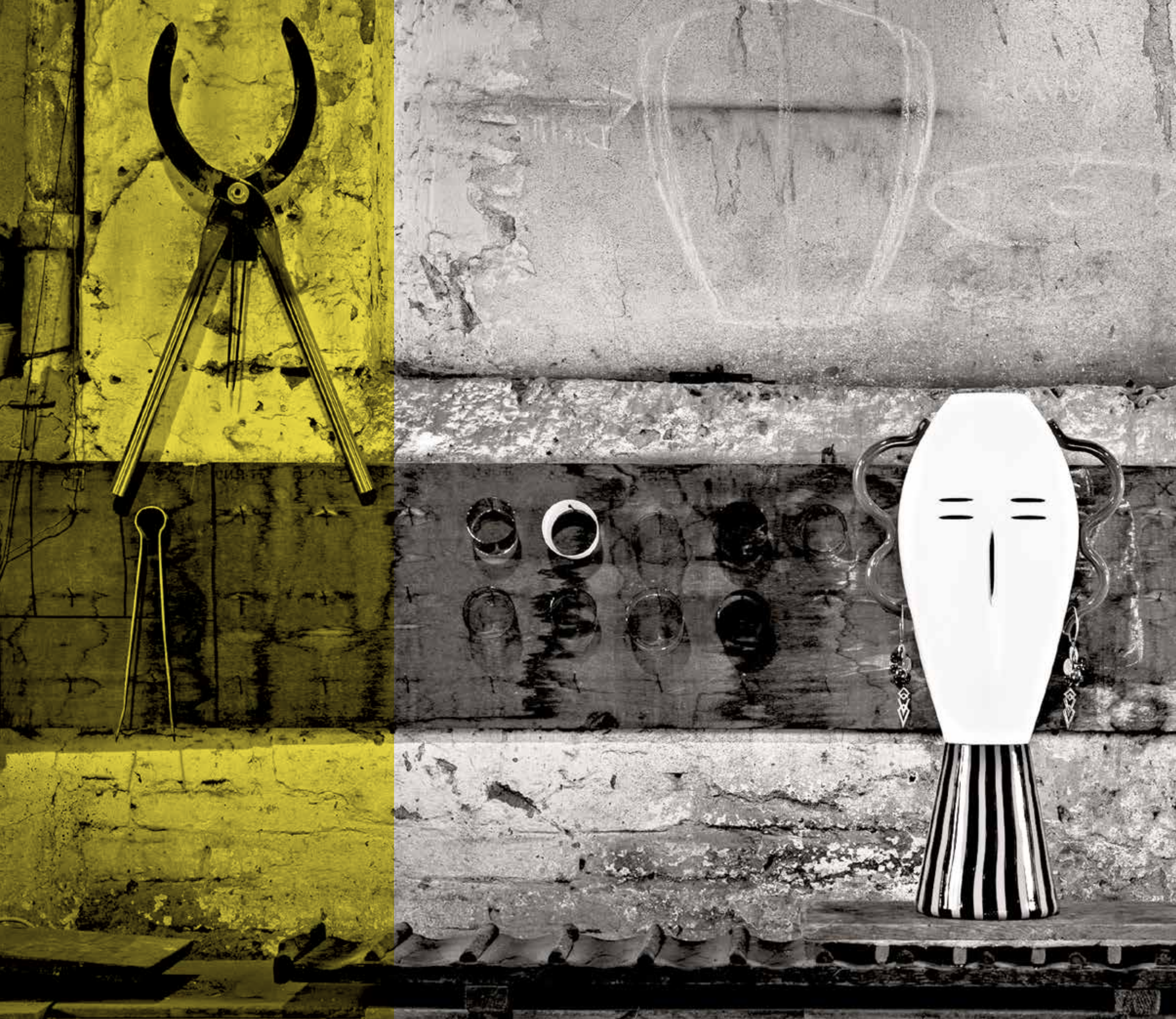
Di che colore è il futuro?

«Sono ottimista perché vedo, nel mondo, un crescente interesse per l'arredamento Made in Italy di qualità. Prima gli sbocchi erano limitati ai mercati cosiddetti maturi; ora invece siamo sorpresi dalla vivacità di alcuni Paesi inaspettati, come per esempio l'Australia o la Turchia».

Senza fare torto a nessuno, ha una collezione preferita?

«Ho un debole per gli specchi e, in particolare, per la collezione Gli Specchi di Dioniso, l'ultima disegnata da Ettore Sottsass. Abbiamo avuto il privilegio di poter realizzare questo suo ultimo lavoro e di ricevere una bellissima introduzione al catalogo, scritta di suo pugno».





VETRO

Venini

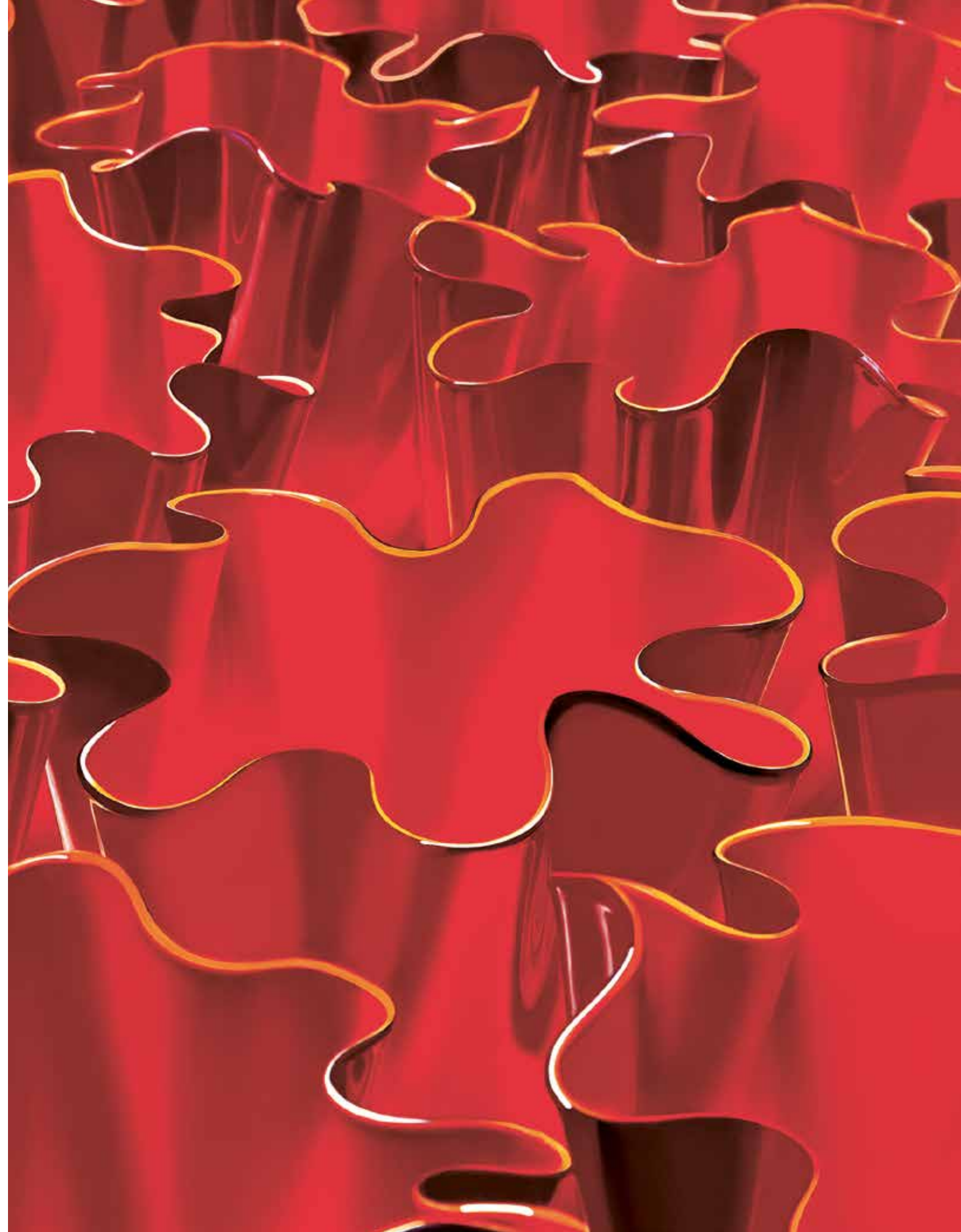
Fuoco, oro e visione

Venini, storica manifattura del vetro, attraversa un secolo di arte e sperimentazione. Oggi, sotto la guida della famiglia Damiani, rilancia il dialogo tra maestri vetrai e grandissimi creativi, creando opere che sono gioielli



S

inonimo di Made in Italy nella lavorazione artistica del vetro, Venini, fondata a Venezia da Paolo Venini e Giacomo Capellin nel 1921, trae le proprie origini dalla cultura veneziana del 1200. Cambiamento degli schemi tradizionali, apertura verso le avanguardie artistiche e padronanza delle tecniche di lavorazione furono fin da principio le basi di un'identità stilistica che perdura fino ai giorni nostri. La storica vetreria di Murano ha attirato sin dalla sua nascita i maggiori artisti, architetti e designer del mondo, e il Museo Venini custodisce 45.000 disegni, più di 10.000 foto d'epoca e 4.000 opere d'arte. Le opere di Venini, un unicum nell'arte vetraria, sono esposte nei principali musei d'arte tra cui la Fondazione Cartier di Parigi, il Victoria and Albert Museum di Londra, il Metropolitan Museum e il MoMA di New York e la Triennale di Milano.





Incontro con Silvia Damiani

Chairman Venini

(Dal 2020 la famiglia Damiani, già a capo dell'omonimo brand di alta gioielleria, detiene la totalità di Venini)

Cosa rappresenta per lei Venini?

«Per me Venini è come un nuovo bambino, un marchio che mi dà una grande possibilità di espressione personale dal punto di vista creativo. I gioielli sono parte della mia identità perché sono cresciuta nell'azienda di famiglia. Tuttavia ho sempre avuto una grande passione per tutto ciò che ha a che fare con il design. I miei genitori erano collezionisti e amavano Venini: ricordo, durante la mia infanzia, delle anatre soffiate che, per colpa mia e dei miei fratelli, fecero una brutta fine. Ci sono delle somiglianze e delle sinergie tra Venini e Damiani: nell'epoca di fondazione a distanza di soli tre anni – rispettivamente 1921 e 1924 –, nel lavoro di maestri artigiani – vetrai e orafi –, nell'attenzione al dettaglio e alla bellezza. Tuttavia quando si parla di gioielli si pensa alla pazienza necessaria per crearli, mentre il lavoro del vetraio soffiatore richiede velocità perché il materiale si solidifica in fretta».

Cosa esprime il vostro brand?

«Esprime da sempre eccellenza, grazie al suo fondatore, Paolo Venini, che è stato un grande innovatore e ha creduto nell'essenzialità delle forme. Oltre a essere tra le prime aziende con un direttore artistico, Venini ha dimostrato la volontà di mettersi alla prova con i grandi designer. Ci rivolgiamo a interlocutori diversi. Ci sono brand del lusso (Bvlgari e Tiffany & Co. per esempio) che ci chiamano per creare i loro negozi e riconoscono a Venini la capacità di personalizzare restando riconoscibile e fedele alla propria identità. Abbiamo poi oggetti appartenenti al nostro Dna classico – il vaso Fazzoletto, l'Opalino, le Clessidre – che parlano di noi in tantissime case private. Inoltre lavoriamo con artisti per pezzi unici ed edizioni limitate riservate ai collezionisti».

Come gestite la strategia distributiva?

«Ultimamente ci stiamo concentrando sull'apertura di flagship store Venini in Italia e nel mondo. Siamo presenti a Milano, Roma, Bologna, Dubai e Hong Kong, e stiamo valutando altre città. La nostra è una grande rete di distributori e, grazie alla sinergia con Damiani, siamo presenti nelle gioiellerie. Abbiamo infine delle partnership con fioristi importanti e collaboriamo con celeberrimi flower designer».

**«IL VETRO NON CONCEDE ESITAZIONI:
RICHIEDE RAPIDITÀ, CORAGGIO E PRECISIONE.
È UNA DANZA CON IL TEMPO»**

Il Made in Italy mantiene ancora la promessa di qualità?

«Siamo un Paese di grande bellezza, talento e tradizioni, e certamente il Made in Italy è un valore che dobbiamo difendere e portare avanti. Un tempo tuttavia bastava essere un'azienda italiana per essere riconosciuti: oggi il marchio deve essere legato alla qualità».

A quali tradizioni siete legati e quali invece ritenete rinunciabili?

«Procediamo nel solco della tradizione grazie al fondatore Paolo Venini, che è nato innovatore e si è sempre messo alla prova. Innoviamo nella fedeltà a un approccio sperimentale, dando agli artisti la possibilità di esprimersi. Ci sono però alcune tradizioni da cui ci siamo allontanati per motivi di sostenibilità e salute dei lavoratori: abbiamo smesso di usare l'arsenico per il color magenta perché si è scoperto che è dannoso. Cambiando la composizione chimica e aggiungendo più oro siamo riusciti a ottenere lo stesso risultato, benché a un prezzo superiore. L'Università Ca' Foscari è al nostro fianco per trovare soluzioni chimiche sostenibili ed efficaci».

Come fate formazione in azienda?

«Esistono scuole vetraie, ma questo è un mestiere che si impara facendo, e l'apprendistato è importantissimo. Fino a qualche anno fa il ricambio generazionale era difficile. Ultimamente invece i giovani stanno riscoprendo il valore dell'artigianalità e si sono resi conto che fare un lavoro con mani intelligenti dà molta soddisfazione, anche economica. In Venini vediamo lavorare i figli dei nostri anziani maestri e questo ci rende felici. È anche molto interessante il dialogo tra artigiano e artista che si traduce per entrambi in uno stimolo, improntato al reciproco rispetto. Gli artigiani hanno voglia di mettersi alla prova e sperimentare cose nuove».

Che ruolo ha per voi il territorio?

«Abbiamo un legame talmente forte che continuiamo a produrre a Murano. Venezia è la culla di questa artigianalità e continuerà a esserlo. Se, come ci auguriamo, Venini crescerà, forse avremo bisogno di una filiale in terraferma, senza però allontanarci».

«ESSERE ITALIANI NON BASTA PIÙ: IL NOME DEVE COINCIDERE CON LA QUALITÀ. È QUESTA LA PROMESSA CHE INTENDIAMO ONORARE»

La tecnologia entra nei vostri processi produttivi? In che modo?

«La tecnologia entra nella prototipazione al fine di ottimizzare forme e dimensioni. I campioni in 3D in diversi materiali aiutano molto l'artigiano che poi fa il pezzo a mano. Per quanto riguarda invece la gestione manageriale e la comunicazione, la tecnologia e i canali digitali sono fondamentali per restare nel nostro tempo».

Il futuro cosa riserva?

«Tanto lavoro e volontà di andare avanti. Siamo molto ambiziosi su quello che Venini può fare. Benché soddisfatti della crescita di fatturato e dei margini, abbiamo obiettivi ancora lontani perché siamo convinti che l'azienda abbia un potenziale molto superiore rispetto a quello che esprime oggi. Noi siamo pronti a sostenere la crescita assumendoci anche i costi di nuove aperture internazionali, nella consapevolezza che raccontare l'identità di Venini attraverso i negozi sia più semplice ed efficace».



Governare
l'eccellenza

Un modello per l'alto artigianato

L'edizione 2026 di Economia della Bellezza, il progetto promosso dall'Ufficio Studi di Banca Ifis, propone un modello manageriale dell'alto artigianato capace di trasformare il dialogo tra impresa e cultura del design in leva strategica. Al centro, un'interazione continua e strutturata tra strategie economiche e progettualità creativa, che si traduce in collaborazioni stabili con designer, architetti e artisti: non interventi episodici, ma parti integranti del business. Un connubio che alimenta l'innovazione formale e funzionale dei prodotti, rafforza il posizionamento culturale del brand e mantiene le imprese competitive nei mercati contemporanei.

Attorno al dialogo tra saper fare e progettazione, le organizzazioni analizzate hanno mostrato una solida capacità di evoluzione manageriale. Un percorso che ha permesso di individuare cinque variabili chiave per rafforzare il posizionamento del Made in Italy. Al centro, le competenze dei Maestri d'Arte: un «saper fare» che da eredità culturale diventa motore competitivo, tra qualità, riconoscibilità e forza distintiva sui mercati nazionali e internazionali.

Le cinque variabili

01	La costruzione di una marca capace di sintetizzare un valore simbolico stabile nel tempo
02	Una distribuzione internazionale , capace di ampliare i mercati senza snaturare l'identità
03	L'investimento costante in una cultura aziendale in grado di favorire e sviluppare nuove competenze in ambito produttivo e non solo
04	La presenza territoriale , spesso legata anche a una sede iconica, che garantisce autenticità, continuità e coerenza culturale
05	Utilizzo di tecnologie e logiche tipiche del mondo digitale in grado di attraversare in modo originale tutte le variabili prese in esame (identità di brand, distribuzione internazionale, cultura aziendale e rapporto con il territorio). L'utilizzo di queste tecnologie consente di sostenere una costante crescita della produttività senza mettere in discussione gli elementi più caratteristici di progetti imprenditoriali che si qualificano come manifatturieri oltreché culturali e creativi

A tenere insieme questi fattori è l'equilibrio tra innovazione e tradizione, una tensione che diventa metodo. Ne nasce un sistema di gestione dell'eccellenza per manifatture ad alta intensità di know-how, dove competenze e visione strategica si traducono in un modello replicabile e competitivo.

01

La costruzione di un brand autorevole

Le marche non sono semplici nomi o simboli: sono il cuore delle relazioni, delle percezioni e delle emozioni che i consumatori associano a un prodotto e alle sue prestazioni. Come ricorda il pioniere del branding Walter Landor: «Products are made in a factory, but brands are created in the mind», ovvero i prodotti sono realizzati in fabbrica con le loro caratteristiche tecniche, ma il valore prende forma nella mente di chi sceglie quei prodotti.

In letteratura, Philip Kotler e Gary Armstrong definiscono la marca «la risorsa più durevole dell'impresa», capace di sopravvivere a prodotti e strutture. Il brand è dunque l'asset strategico per eccellenza: va costruito e governato con scelte coerenti, operative e di lungo periodo.

Il valore di marca (*brand equity*) è, in concreto, la disponibilità a pagare un «premio di prezzo» rispetto a una versione anonima dello stesso prodotto. È qui che si misura la forza di un brand. Alcuni nomi – come Ferrari, Prada, Ferragamo e molti altri – travalicano il mercato e diventano icone globali, capaci di conservare intatto il proprio potere per generazioni.

Costruire un marchio di valore richiede scelte strategiche tutt'altro che banali. Come evidenzia la letteratura più recente, il management è chiamato a decisioni complesse su posizionamento, scelta del nome, sponsorizzazione e sviluppo della marca. Il posizionamento deve incidere in modo nitido nella mente dei clienti e operare su tre livelli: attributi del prodotto, benefici ricercati, valori e credenze. I brand più solidi non si fermano agli attributi o ai vantaggi funzionali: parlano alla sfera più profonda delle persone. Non è solo questione di gradimento, ma di costruire un legame emotivo autentico.



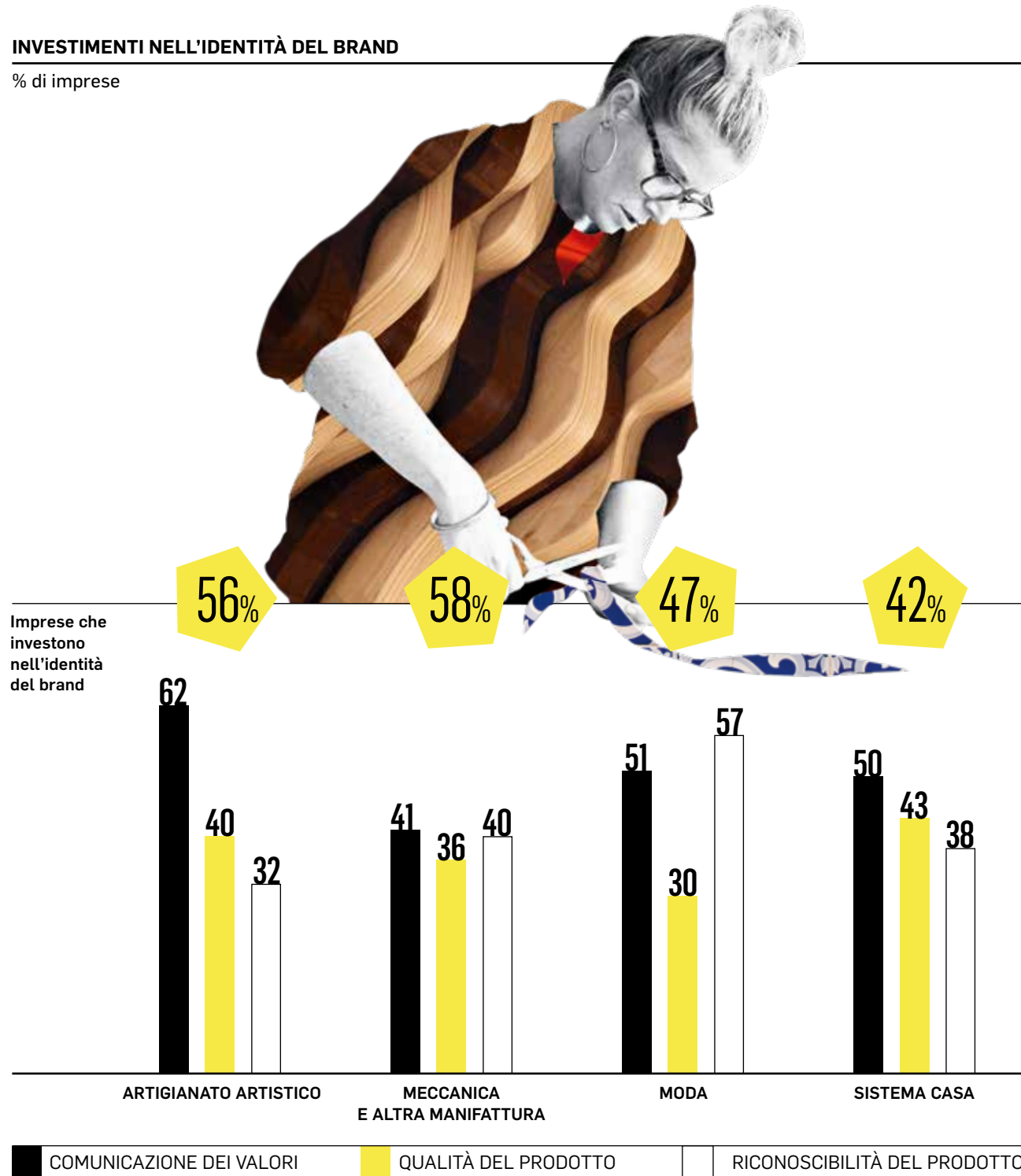
Nel momento in cui posiziona una marca, l'impresa deve definirne la missione e chiarire cosa essa debba fare ed essere. La marca diventa così la promessa dell'azienda: semplice, onesta, coerente. Una promessa di offrire agli acquirenti un insieme preciso di caratteristiche, benefici, servizi ed esperienze, mantenuta nel tempo.

Il valore, però, non si alimenta soltanto con la pubblicità. A fare la differenza è l'esperienza. Oggi i clienti scoprono e valutano le marche attraverso molteplici punti di contatto: non solo advertising, ma esperienza diretta, passaparola, social network, siti web dedicati, app mobili e digital promotion. È in questo ecosistema che la marca vince - o perde - la propria forza. Questa prospettiva è particolarmente calzante per le dodici aziende analizzate. Il loro tratto distintivo non sta solo nella creazione di prodotti iconici, ma nella capacità di edificare nel tempo un brand che trascenda la semplice firma commerciale, trasformandosi in un sistema di valori stratificati e riconoscibili. In quest'ottica, il *Brand Identity Prism* diventa una chiave di lettura efficace per comprendere come questi valori si distribuiscono lungo le diverse dimensioni dell'identità di marca: dalla cultura, che custodisce l'eredità storica e ideologica del brand, alla *relationship*, che struttura il legame duraturo con i consumatori, fino alla *self-image*, che restituisce il significato simbolico che il marchio assume per l'individuo.

Da qui emerge con forza il tema del *brand heritage*: la capacità di un marchio di mettere a frutto la propria storia, i simboli e i valori fondativi, mantenendoli vivi e pertinenti nel presente. La questione che orienta questa analisi è dunque chiara: in che modo un brand con «heritage», eredità cioè, riesce a costruire e, soprattutto, a difendere nel tempo la propria identità, salvaguardando coerenza e autenticità pur adattandosi alle trasformazioni del contesto?

INVESTIMENTI NELL'IDENTITÀ DEL BRAND

% di imprese



Il portato valoriale è centrale in tutti i settori del Made in Italy. In Meccanica/Altra manifattura e Artigianato

artistico, oltre metà delle imprese investe nell'identità di brand, soprattutto attraverso la comunicazione

dei valori distintivi. Nella Moda, invece, pesa di più la riconoscibilità del prodotto, a conferma della centralità

dell'estetica del «fatto in Italia» sui mercati nazionali e anche su quelli internazionali.

Emblema di quanto emerge dall'indagine quantitativa su 400 imprese del Made in Italy è Venini, fondata nel 1921 da Paolo Venini: un marchio che non identifica soltanto vetro soffiato, ma una tradizione artigianale di ascendenza rinascimentale riletta in chiave contemporanea, anche grazie al dialogo con designer come Gio Ponti e Carlo Scarpa. Un percorso analogo è quello di Henraux che, dopo oltre due secoli nella lavorazione del marmo, ha trasformato il proprio nome in sinonimo di eccellenza tecnica e visione artistica. La nascita della Fondazione Henraux nel 2011 ha consolidato questa eredità, facendo del brand uno strumento di promozione culturale, formazione e trasmissione del sapere, rafforzandone il peso simbolico sui mercati internazionali.

Sul piano operativo, il valore del brand si cristallizza nella coerenza stilistica e qualitativa nel tempo, in una narrazione autentica del saper fare e nella riconoscibilità di materiali e tecniche. Decisiva anche la selezione rigorosa di partnership e canali distributivi: non visibilità indiscriminata, ma identità rafforzata. Bonacina 1889 intreccia continuità generazionale e collaborazioni con progettisti come Renzo Mongiardino; Glas Italia consolida il proprio posizionamento attraverso alleanze mirate con Ettore Sottsass, Philippe Starck, Patricia Urquiola e Piero Lissoni, ciascuna capace di aggiungere nuovi significati al marchio.

Solimene, alla quarta generazione nella suggestiva Vietri sul Mare, rinnova la tradizione ceramica con collaborazioni selezionate che reinterpretano il patrimonio locale in chiave contemporanea. Fornace Brioni, fondata nel 1920 e oggi guidata dalla quarta generazione, costruisce la propria identità attorno all'unicità del cotto fatto a mano, valorizzando argille scelte con cura e trasformando ogni pezzo in un manufatto irripetibile. Nel legno, i Fratelli Levaggi custodiscono da tre generazioni il metodo tradizionale delle sedie di Chiavari, rinunciando alla produzione seriale per preservare l'autenticità del gesto artigiano, cifra identitaria del brand.

Anche premi e riconoscimenti internazionali – come il NYCxDesign Award di Glas Italia nel 2020 o il Premio Internazionale di Scultura Henraux – diventano tasselli dell'identità di marca: rafforzano la fiducia dei mercati e sostengono politiche di prezzo coerenti con un posizionamento alto di gamma. Il brand si afferma così come garanzia di senso, oltre che di qualità, capace di stabilizzare nel tempo il valore dell'impresa e renderlo credibile su scala globale.

02

Internazionalizzazione e posizionamento distributivo

Le ricerche lo affermano con chiarezza: solo poche imprese dispongono delle risorse necessarie per operare su scala globale e, tra queste, non tutte sono davvero disposte a farlo. L'espansione internazionale, infatti, non è solo una questione di presenza geografica. Ogni Paese presenta differenze economiche, politiche, culturali e sociali che impongono scelte strategiche mirate. Come nei mercati domestici, anche a livello internazionale le imprese devono segmentare, individuando gruppi di consumatori con bisogni e comportamenti d'acquisto simili, così da adattare efficacemente offerta e posizionamento.

Nel tempo, le marche nazionali hanno dominato il panorama della distribuzione al dettaglio. In questo contesto si inserisce il *nation branding* del Made in Italy, divenuto una leva strategica di promozione e di posizionamento competitivo dell'Italia sui mercati esteri. I tratti identitari tradizionalmente associati al Paese – *heritage*, arte, manifattura e artigianalità – continuano a esercitare una forte attrattiva e rappresentano asset distintivi di grande valore strategico.

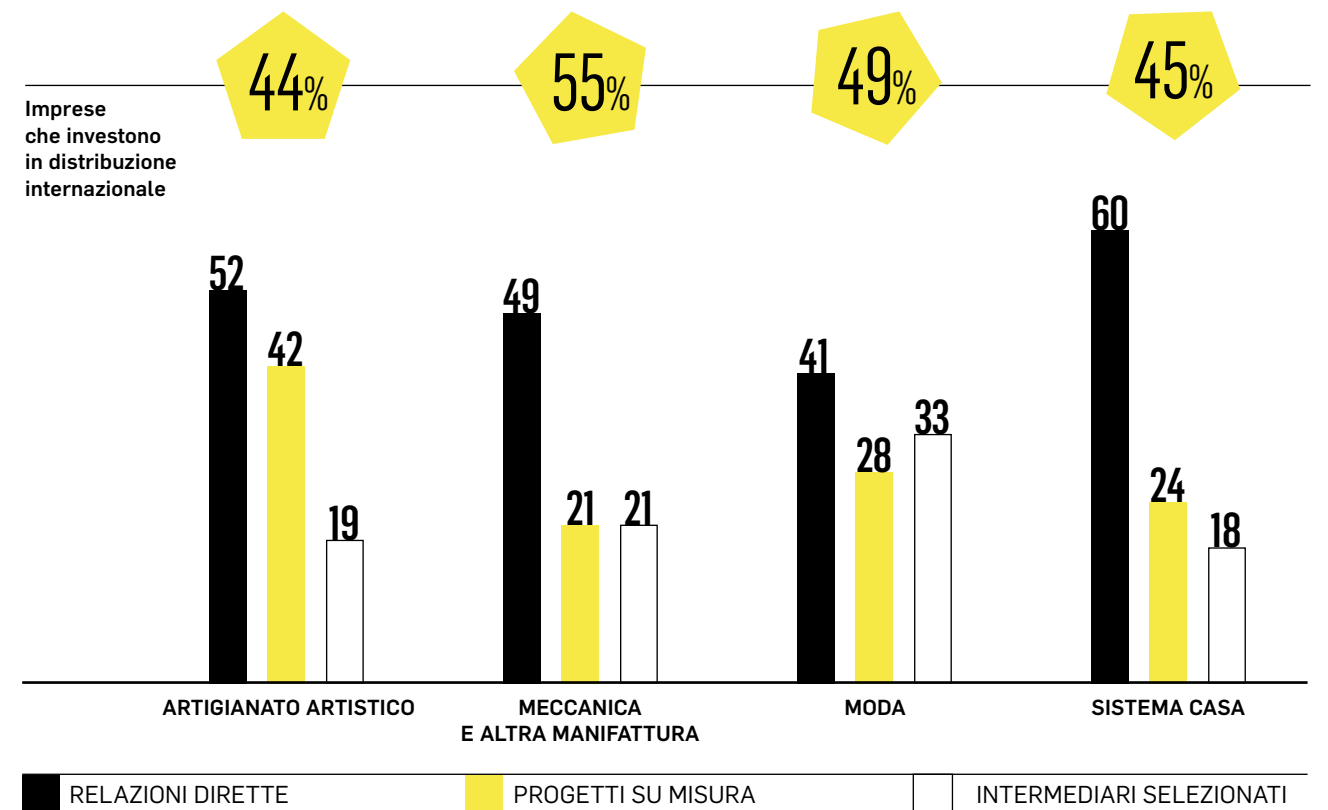
In uno scenario globale sempre più competitivo, il Made in Italy si conferma quindi uno strumento fondamentale per differenziare il Paese, attrarre stakeholder internazionali e rafforzare la percezione di qualità e valore dei prodotti italiani. L'espressione richiama quell'insieme di produzioni artigianali e industriali affermatesi nelle competizioni commerciali internazionali grazie all'eccellenza della lavorazione, alla cura del dettaglio e alla centralità del design.

Peculiarità del modello italiano è il fatto che molte imprese non operano in settori trainati da economie di scala o da primati scientifici. La competitività si fonda piuttosto su competenze distintive – tecnologiche, simboliche o legate al brand – capaci di incidere in modo significativo sulle esportazioni. Questa dinamica è particolarmente evidente nei comparti di punta dell'internazionalizzazione italiana, le cosiddette 3F (Food, Fashion e Furniture), dove il legame con l'artigianato e con i distretti industriali resta centrale.

In tale prospettiva, l'internazionalizzazione del Made in Italy non coincide con un'espansione indiscriminata né con una semplice ricerca di volumi. Si tratta piuttosto di una strategia selettiva, volta a presidiare mercati ad alto valore aggiunto e culturalmente affini, ampliando la presenza internazionale senza compromettere identità, valore simbolico e contenuto culturale del prodotto.

INVESTIMENTI IN DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE

% di imprese



Il Made in Italy richiede storytelling dedicato e gestito centralmente. Meccanica/Altra manifattura e Moda sono i settori che investono

di più nella distribuzione internazionale. Per il Made in Italy «internazionalizzare» significa costruire relazioni dirette, per preservare la

narrazione definita dal centro. La personalizzazione e il «su misura» caratterizzano soprattutto l'Artigianato artistico,

mentre la Moda privilegia la selezione di intermediari qualificati capaci di valorizzare brand e prodotto (33% delle imprese).

Dalle interviste alle imprese emerge un'indicazione chiara: per sostenere produzioni ad alta artigianalità sui mercati internazionali, la scelta del canale distributivo è decisiva e coerente con la tutela del valore e dell'identità del Made in Italy. L'ingresso all'estero non passa dalla standardizzazione, ma dalla valorizzazione dell'unicità del prodotto e del suo contenuto culturale: è questa la chiave per preservare autenticità e posizionamento. Emblematico il caso di Rubelli che, nel settore dei tessuti, ha costruito una rete globale selezionando contesti in cui design, sostenibilità e qualità materica sono criteri centrali.

Le strategie distributive si articolano su due livelli. Da un lato, il presidio diretto tramite showroom nelle capitali del design – Milano, Venezia, Parigi e New York – consente di controllare l'esperienza del cliente e la narrazione del brand, assicurando coerenza tra prodotto, spazio e identità. Dall'altro, si assiste a una semplificazione della filiera, con preferenza per personale interno o intermediari altamente qualificati, capaci di trasmettere correttamente il valore del marchio.

In questa prospettiva, Bonacina 1889 rappresenta un esempio di gestione diretta della relazione con una clientela high-end, fondata su uno storytelling identitario solido e su una qualità imprenditoriale capace di dare voce al brand. Amini sviluppa invece la presenza internazionale attraverso relazioni strutturate con clienti globali nei mercati residenziale e contract, valorizzando il dialogo con architetti e designer per progetti su misura e collaborazioni ad alto contenuto progettuale.

Sul piano manageriale, la distribuzione non è solo uno strumento di accesso ai mercati esteri, ma una leva di posizionamento competitivo e di costruzione di relazioni di lungo periodo. Le imprese dell'industry Moda puntano su partner di elevato standing, in grado di presidiare segmenti premium e rafforzare l'immagine del brand. Questo modello di internazionalizzazione genera un vantaggio relativamente stabile, fondato sull'esclusività del Made in Italy, sul presidio delle fasce alte del mercato globale e sul radicamento nei cluster territoriali storici, dove si concentrano competenze e saperi difficilmente replicabili.

In tale cornice si inserisce il contributo di Riso, che evidenzia il ruolo della Certificazione «100% Made in Italy» nel rafforzare l'internazionalizzazione. La certificazione accresce riconoscibilità e credibilità dell'origine italiana, facilitando l'espansione e sostenendo le performance di vendita. A questa leva si affianca la digitalizzazione, che rende più efficiente la gestione dei canali e della comunicazione. Insieme, certificazione e trasformazione digitale consolidano la fiducia nel marchio e ne amplificano la portata globale, sostenendo la crescita delle PMI e rafforzando nel tempo il valore simbolico ed economico del Made in Italy.

03

Investimento nella cultura aziendale come elemento distintivo e leva strategica

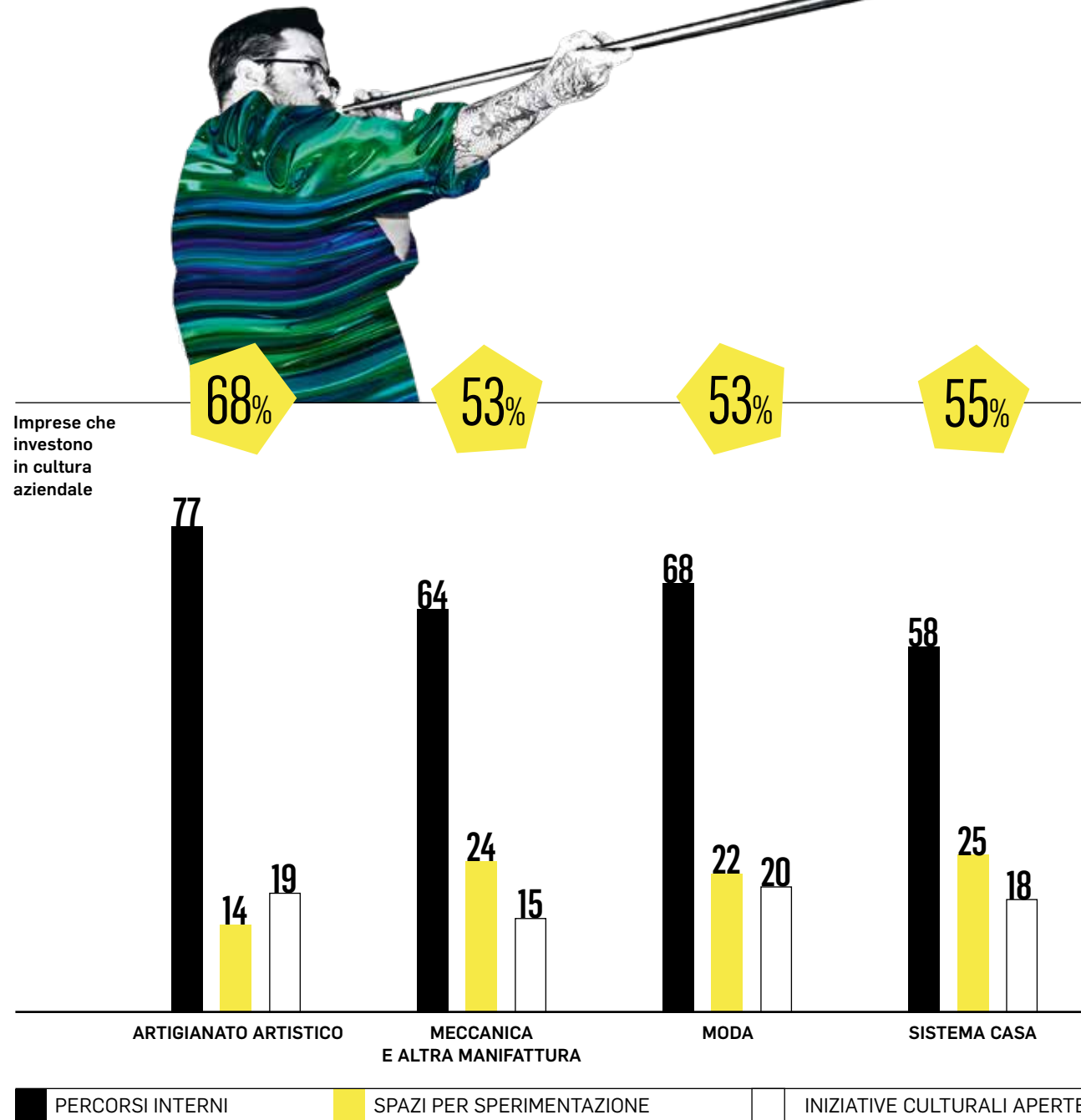
La gestione strategica delle risorse umane segna un cambio di paradigma: le persone non sono più un semplice fattore produttivo, ma il vero snodo competitivo dell'impresa. Il capitale umano, con il suo know-how – spesso incorporato nel prodotto-servizio – incide in modo determinante sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali. In questa prospettiva, il valore del fattore umano coincide con il valore stesso dell'impresa. Non è retorica: in chiave economico-aziendale, tale variabile impatta sia sulle grandezze di flusso (reddito, flussi finanziari) sia su quelle di stock (patrimonio), contribuendo a definire il valore complessivo del sistema-impresa. Il patrimonio di conoscenze necessario a guidare l'organizzazione – cultura aziendale, orientamento di fondo, filosofia manageriale – non è più concentrato al vertice. È diffuso. Circola nella struttura, attraversa livelli e funzioni, attiva una pluralità di centri decisionali. In questo assetto, manager e collaboratori possono sviluppare alternative di comportamento, assumere rischi, compiere scelte che incidono sulla condotta e sull'equilibrio economico dell'impresa. La conoscenza diventa così infrastruttura condivisa, non privilegio gerarchico.

Governare imprese moderne, immerse in contesti dinamici e competitivi, richiede processi di programmazione e controllo solidi, fondati su competenze altamente specializzate. Ma non basta. Occorre progettare strutture e meccanismi operativi capaci di attivare energia, responsabilità, dedizione. La leva organizzativa deve trasformarsi in leva motivazionale. Solo creando condizioni che stimolino il massimo contributo delle persone è possibile coniugare due obiettivi spesso percepiti come alternativi: elevata soddisfazione individuale e alti livelli di produttività.

In questo quadro si colloca il terzo tratto distintivo delle aziende analizzate: l'investimento sistematico nella cultura aziendale. Non elemento accessorio, ma scelta strategica orientata alla sostenibilità di lungo periodo. Da qui la domanda che guida la ricerca: in che modo cultura aziendale e know-how sofisticato si trasformano in risorsa strategica, trasferibile e riconoscibile come eccellenza?

INVESTIMENTI IN CULTURA AZIENDALE

% di imprese



Il Made in Italy si fonda su formazione interna, gestione dei passaggi generazionali e tutela delle competenze, asset da custodire in azienda

come parte integrante del patrimonio. La cultura aziendale è una leva strategica primaria, con investimenti superiori al 50%. La trasmissione

delle competenze avviene tramite percorsi interni in tutte le industry, con punte del 77% nei settori ad alta manualità come

l'Artigianato artistico. Più contenuti, invece, gli investimenti in spazi e laboratori di sperimentazione, interni o aperti al pubblico.



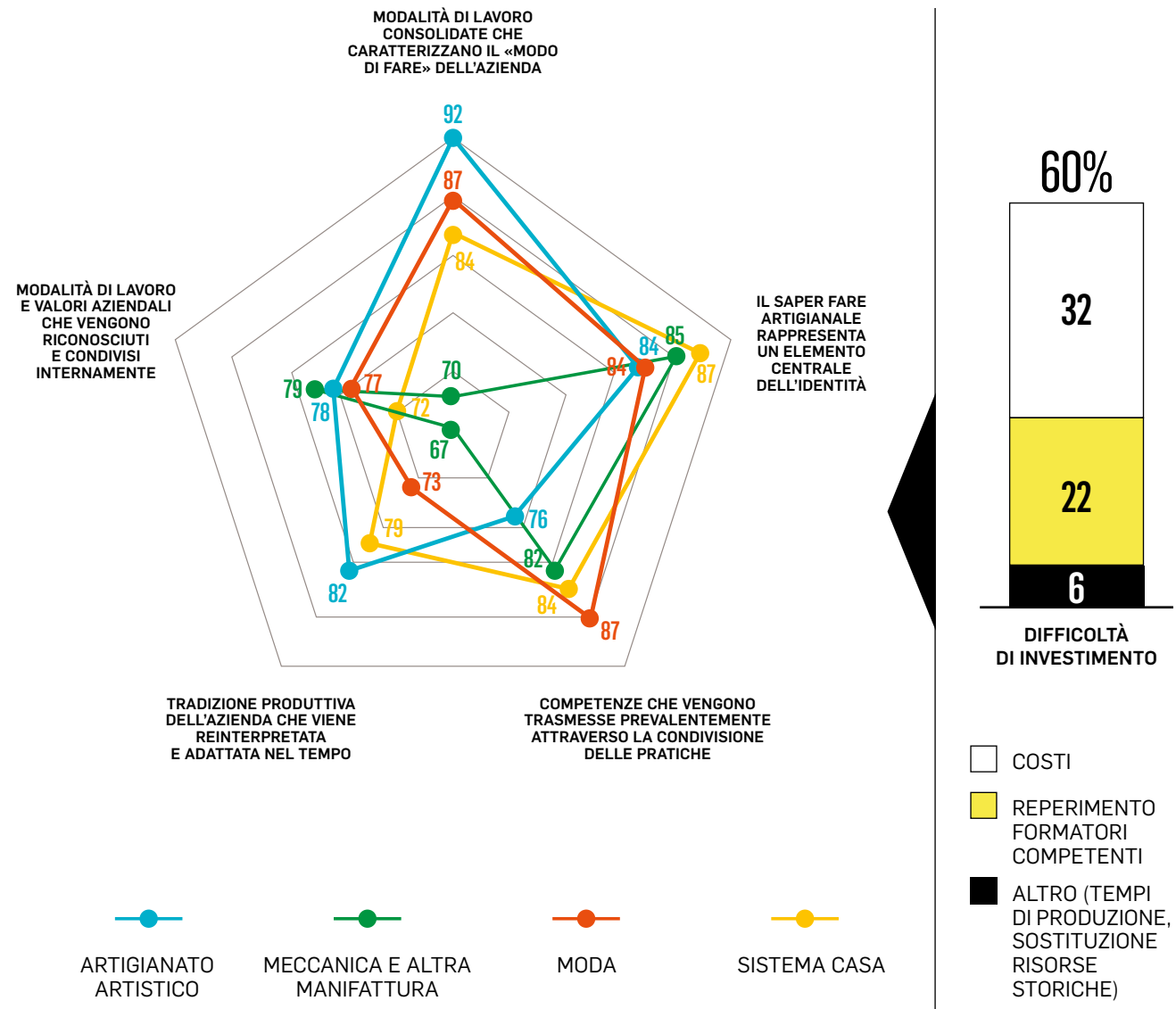
La formazione, per queste imprese, non è un costo ma un investimento strutturale: garantisce continuità al «saper fare», attrae talenti e aggiorna competenze su tecnologie e linguaggi contemporanei. È una scelta strategica. Emblematica la decisione di Henraux di riattivare un atelier interno e istituire un premio internazionale per giovani scultori, integrando produzione, cultura e trasmissione del sapere nella propria strategia.

Anche De Castelli ha costruito un modello formativo centrato sulla maestria nella lavorazione dei metalli e sulla capacità di tradurre le visioni dei designer partner. Sul fronte educativo, Artieri 1895 apre i propri spazi di Volterra a visite e laboratori, avvicinando studenti e visitatori alla lavorazione dell'alabastro e a un patrimonio di competenze secolare.

Competitivamente, investire nella cultura aziendale significa creare barriere all'ingresso per evitare che gli altri possano raggiungere gli stessi livelli facilmente: la maestria richiede anni di apprendimento, la stabilità riduce il turnover, l'eccellenza tecnica attrae talenti e progettisti che cercano imprese capaci di valorizzare il ruolo del Maestro d'Arte.

LA RELAZIONE TRA «SAPER FARE» E CULTURA AZIENDALE NEI SETTORI PRODUTTIVI

% di imprese



Il «saper fare», parte integrante dell'identità aziendale, è riconosciuto dalla maggioranza delle imprese analizzate. Nell'Artigianato artistico emerge un forte bisogno

di preservare le competenze manuali, più che in altre industry, legando il «saper fare» a modalità operative consolidate e alla valorizzazione della

tradizione produttiva. Il 60% delle imprese ha riscontrato difficoltà nel sostenere investimenti in cultura aziendale: i costi sono la principale criticità (32%), seguiti

dalla difficoltà di reperire formatori qualificati (22%). Più contenute, ma presenti, le pressioni legate ai tempi di produzione e alla sostituzione delle risorse umane storiche.

In sintesi, cultura aziendale e gestione delle risorse umane non sono variabili accessorie, ma leve strategiche decisive: generano vantaggi competitivi difficilmente imitabili e assicurano sostenibilità, continuità operativa ed eccellenza nel tempo.

04 Territorio come spazio identitario

La letteratura economico-aziendale evidenzia come il coinvolgimento delle piccole e medie imprese sia storicamente radicato nel territorio. Spesso le PMI sostengono attività sportive, culturali e socio-sanitarie attraverso donazioni e sponsorizzazioni. Nella maggior parte dei casi non si tratta di strategie formalizzate, ma dell'espressione di un «dovere morale» e della volontà di rafforzare il legame con la comunità. È nelle radici storiche e culturali locali che si rintraccia il codice genetico dell'imprenditorialità socialmente responsabile.

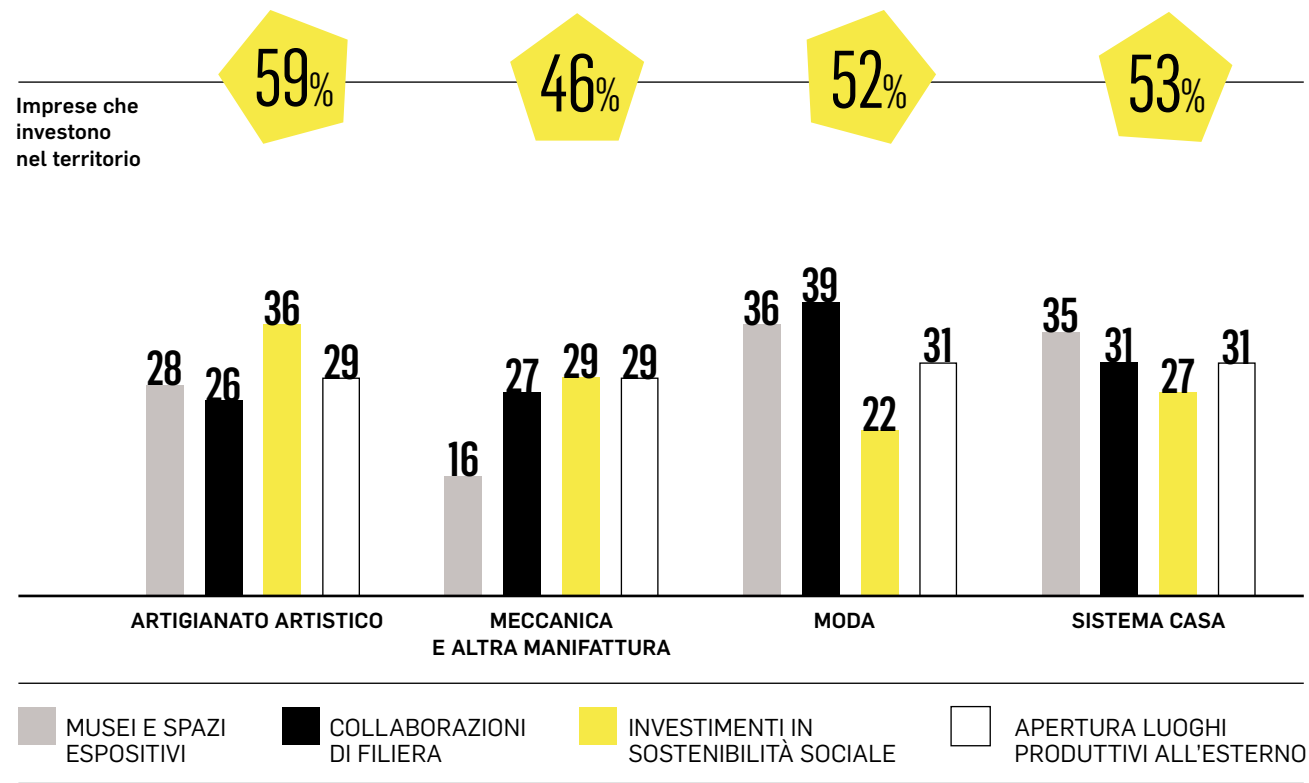
Nell'economia della conoscenza il territorio assume una centralità ulteriore: diventa serbatoio di competenze. Società, cultura, persone e imprese contribuiscono a costruire combinazioni uniche di capacità e saperi che, pur proiettandosi oltre i confini locali, generano processi di sviluppo «dal basso verso l'alto».

In un contesto competitivo crescente, il territorio non è uno sfondo neutro, ma una forza attiva che incide sulla performance a livello locale, nazionale e internazionale. Inteso come strumento di competizione, svolge una funzione decisiva nella costruzione della conoscenza lungo due direttrici: da un lato come deposito di saperi localizzati condivisibili tra stakeholder; dall'altro come catalizzatore di esternalità fondate su contesti, simboli e codici impliciti propri di uno specifico milieu territoriale.

Ne deriva che il vantaggio competitivo del Made in Italy, specie nelle produzioni specializzate e radicate localmente, non dipende solo dalle risorse interne, ma anche da quelle territoriali, tangibili e intangibili.

INVESTIMENTI NEL TERRITORIO

% di imprese



Il territorio è spazio da cui attingere e a cui restituire valore. La collaborazione di filiera diventa open innovation, musei e aperture dei siti produttivi accrescono l'attrattività locale ed estraggono valore comunicativo dal prodotto; gli investimenti in

sostenibilità sociale sono restituzione di chi si sente parte della comunità. Non solo sede fisica, ma spazio identitario spesso legato a luoghi iconici, il territorio garantisce autenticità e coerenza culturale. Per metà delle imprese

analizzate è leva strategica integrata nel modello di business: fabbriche, laboratori e showroom diventano luoghi di esperienza e narrazione, posizionando l'azienda come attore dello sviluppo locale, con il Sistema casa in prima linea. La strategia

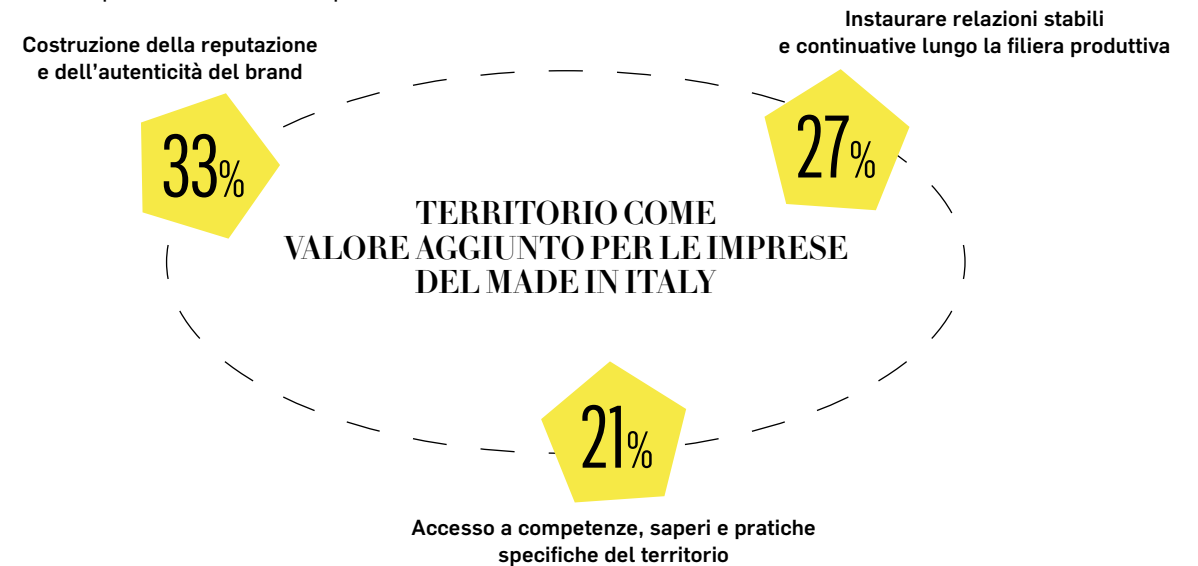
si articola in musei, partenariati pubblico-privati, fondazioni, premi, residenze e programmi educativi, generando spillover su creativi e turismo qualificato. La sostenibilità sociale coinvolge tra il 20% e il 40% delle imprese.

A l di là del prestigio dei grandi marchi, l'essenza del Made in Italy poggia sulle PMI e sulla loro radicata territorialità. Sono la «reincarnazione» dei produttori artigiani: spesso è difficile distinguere tra microimprese e imprese artigiane, ma esse rappresentano comunemente l'ossatura del sistema produttivo nazionale.

Queste realtà integrano stile, design, organizzazione e cultura del territorio. Nei distretti industriali si generano economie interne ed esterne che rafforzano le reti locali e accrescono la competitività.

IN CHE MODO IL TERRITORIO RAPPRESENTA UN VALORE AGGIUNTO PER IL MADE IN ITALY

% di imprese sulle tre azioni più diffuse



In che modo il territorio genera valore per il Made in Italy? Innanzitutto rafforza reputazione e autenticità del brand (33%), spesso legate alla materia prima, dai marmi toscani

alle ceramiche campane. Inoltre facilita relazioni stabili di filiera (27%), con partenariati quasi spontanei tra imprese co-localizzate e affini. Infine, consente accesso

a competenze e pratiche specifiche, preservando nel tempo il «saper fare» tradizionale: in questa accezione, il territorio è spazio di tutela dei saperi.

La territorializzazione è il filo rosso che unisce le dodici aziende analizzate. Progetti imprenditoriali diversi, ma radicati in contesti ad alta identità produttiva: dal distretto del vetro al sistema ceramico campano, dai bacini marmiferi toscani ai distretti lombardi del metallo, fino ai territori del mobile tra

Liguria e Brianza.

Venini lega il proprio nome a Murano, trasformando la vetreria in laboratorio culturale aperto ad artisti e designer. Analogamente, Henraux e Artieri 1895 fanno del paesaggio marmifero toscano non solo una risorsa materiale, ma un orizzonte simbolico che alimenta narrazioni, collaborazioni e progetti educativi.

Sul piano economico e di brand, la prossimità a poli storici – Murano per il vetro, Toscana per il marmo, Brianza per l'arredo – trasferisce reputazione e genera vantaggi cumulativi. L'ambiente identitario attrae talenti, rafforza la fidelizzazione, trasforma la visita ai luoghi produttivi in esperienza: il prodotto diventa racconto, il valore percepito cresce, la reputazione si consolida. La letteratura conferma che la collaborazione locale e sub-nazionale, preservando storia, stile e talento, è chiave della qualità italiana e del capitalismo territoriale. Nei distretti, le PMI adottano strategie «glocal»: radicamento locale e apertura internazionale, con il capitale territoriale come leva competitiva nei mercati globali.

05

Tecnologia e cultura progettuale

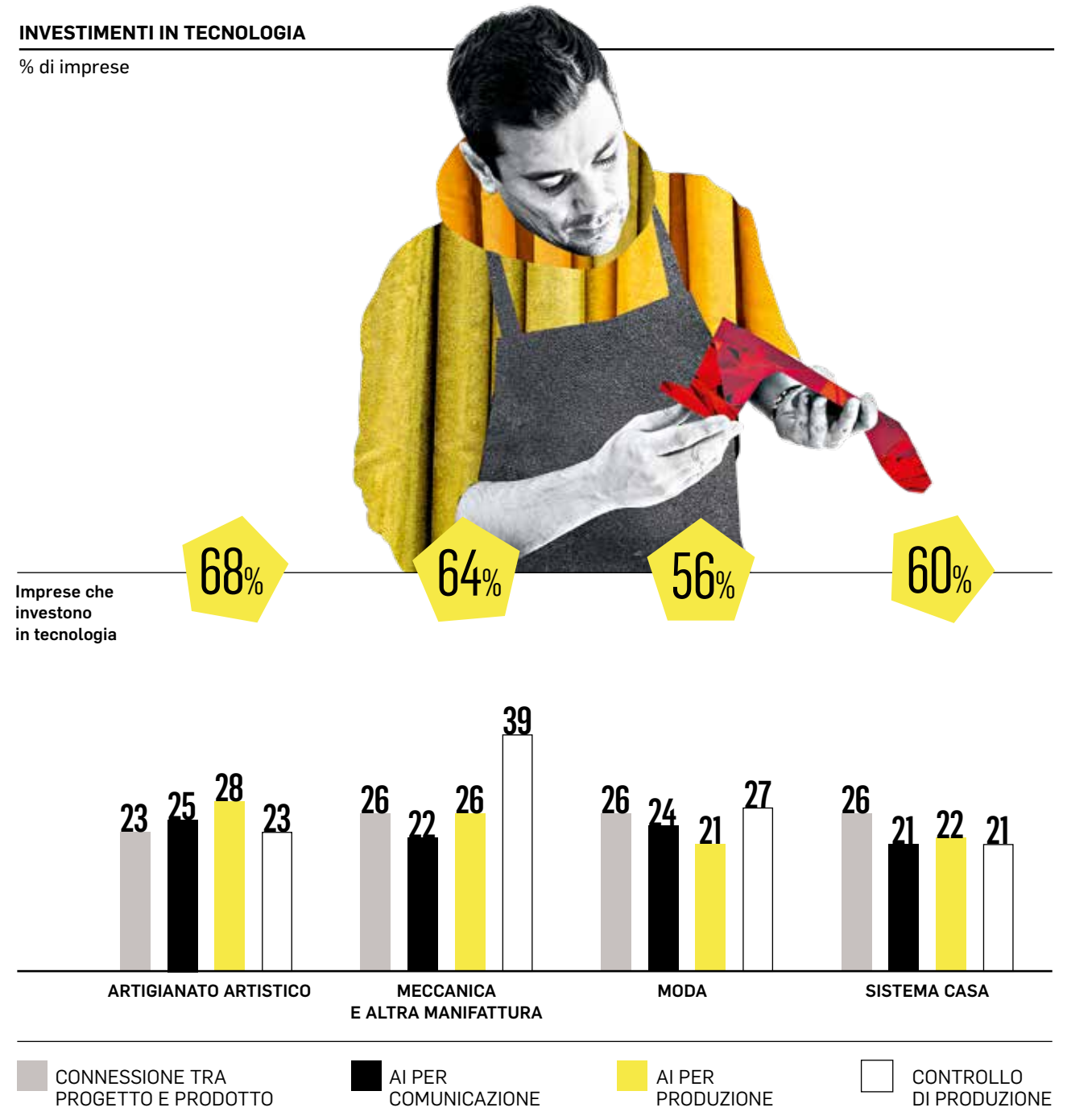
L'impresa moderna si muove in un ambiente ad alta velocità di cambiamento, dove il progresso scientifico-tecnologico rappresenta il principale motore di trasformazione. L'applicazione sistematica delle scoperte ai processi produttivi genera tecnologie sempre più complesse, capaci di innovare strutture organizzative, impianti e fonti energetiche. Ma l'adozione di soluzioni d'avanguardia non è neutrale: richiede ingenti capitali, lavoro altamente qualificato e beni strumentali specializzati.

Più la tecnologia si affina, più crescono tempi e costi di investimento, più aumenta la necessità di personale esperto e si amplia il sistema dei rischi d'impresa. Il progresso tecnologico, infatti, potenzia gli strumenti di elaborazione e trasmissione delle informazioni, incrementando la produttività del lavoro mentale e ridefinendo gli equilibri competitivi. Nelle organizzazioni caratterizzate da elevato «virtuosismo tecnologico», la padronanza di nuovi strumenti tecnico-scientifici diventa condizione essenziale per preservare equilibrio economico e competitività.

In questo scenario, l'innovazione digitale ha impresso un'ulteriore accelerazione. Ha trasformato il modo in cui le imprese operano, incidendo sui modelli di business, sulle proposte di valore e sulle relazioni con il mercato. Il perimetro competitivo si è ampliato, mentre i clienti sono diventati più esigenti, alla ricerca di esperienze coinvolgenti e personalizzate. In questo nuovo ecosistema, innovare non è più un'opzione: è una necessità strutturale.

INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA

% di imprese



La tecnologia è la leva più diffusa del modello: incide sul design, sulla produzione e sulla comunicazione, con il controllo qualità a presidiare l'eccellenza del B2B italiano nelle

supply chain globali. In un contesto iperconnesso, gli investimenti tecnologici raggiungono circa il 60% in tutti i settori analizzati. Nella Meccanica/Altra Manifattura è per esempio

centrale nella produzione per efficienza e qualità (39%); nell'Artigianato artistico l'AI supporta sia sviluppo sia produzione (28%); nel Sistema casa facilita il passaggio da progetto a prodotto (26%).

Trasversalmente, l'Intelligenza Artificiale è usata anche nella comunicazione: 1 impresa su 5 la adotta per presidiare l'originalità del messaggio e rafforzare la propria identità.



L'ibridazione tra artigianato e tecnologia – soprattutto digitale – è oggi uno snodo decisivo per il Made in Italy. La questione non è se integrare le tecnologie, ma come governarne l'ingresso nei processi, nella progettazione e nelle competenze senza snaturare il sapere manuale. Nelle imprese analizzate prevale un approccio non sostitutivo: il digitale non si contrappone all'artigianato, lo potenzia. È uno strumento di mediazione che amplia possibilità espressive, produttive e progettuali.

L'innovazione viene adottata in modo selettivo, con l'obiettivo di estendere – non rimpiazzare – il sapere tradizionale. Il digitale assume così un ruolo trasversale: connette progettazione, produzione, controllo qualità e dialogo con i mercati, rafforzando la continuità tra tradizione e contemporaneità. Emblematico il caso di Henraux, che combina tecnologie avanzate e maestranze secolari per trasformare bozzetti contemporanei in opere marmoree complesse, con livelli di precisione difficilmente raggiungibili solo a mano. La tecnologia abilita la visione artistica, ma il controllo qualitativo resta umano.

Nel percorso creativo di Amini, la tessitura manuale dialoga con una costante sperimentazione progettuale: innovazione sì, ma senza compromettere gli standard qualitativi che definiscono il marchio.

In tutti i casi osservati, l'automazione interviene solo dove consente di ridurre tempi ed errori, preservando qualità estetica e materica. L'equilibrio tra innovazione e tradizione diventa fonte di differenziazione competitiva. Rubelli, per esempio, introduce fibre biosostenibili senza alterare gli standard storici. Il digitale è un abilitatore invisibile: sostiene il lavoro artigiano, dialoga con la cultura del progetto, si integra nel DNA aziendale.

Le imprese adottano così modelli Industry 4.0 «a misura di serie piccola», dove digitalizzazione e personalizzazione convivono con la tradizione. Tecnologia e cultura progettuale operano come variabili abilitanti dei quattro pilastri strategici delle PMI – brand, distribuzione, cultura aziendale e territorio – consentendo di preservare e rinnovare il sapere artigianale, mantenere un'identità riconoscibile e competere in mercati ad alta intensità di know-how.

La letteratura conferma questo orientamento: la digitalizzazione è centrale nell'e-commerce e nelle strategie di internazionalizzazione. Oggi le imprese possono adottare strategie multicanale, ottimizzando ciascun canale e offrendo ai clienti percorsi d'acquisto differenziati e su misura. In un contesto globale esigente, l'ibridazione ben governata non è compromesso, ma leva di valore.

La relazione tra le cinque dimensioni

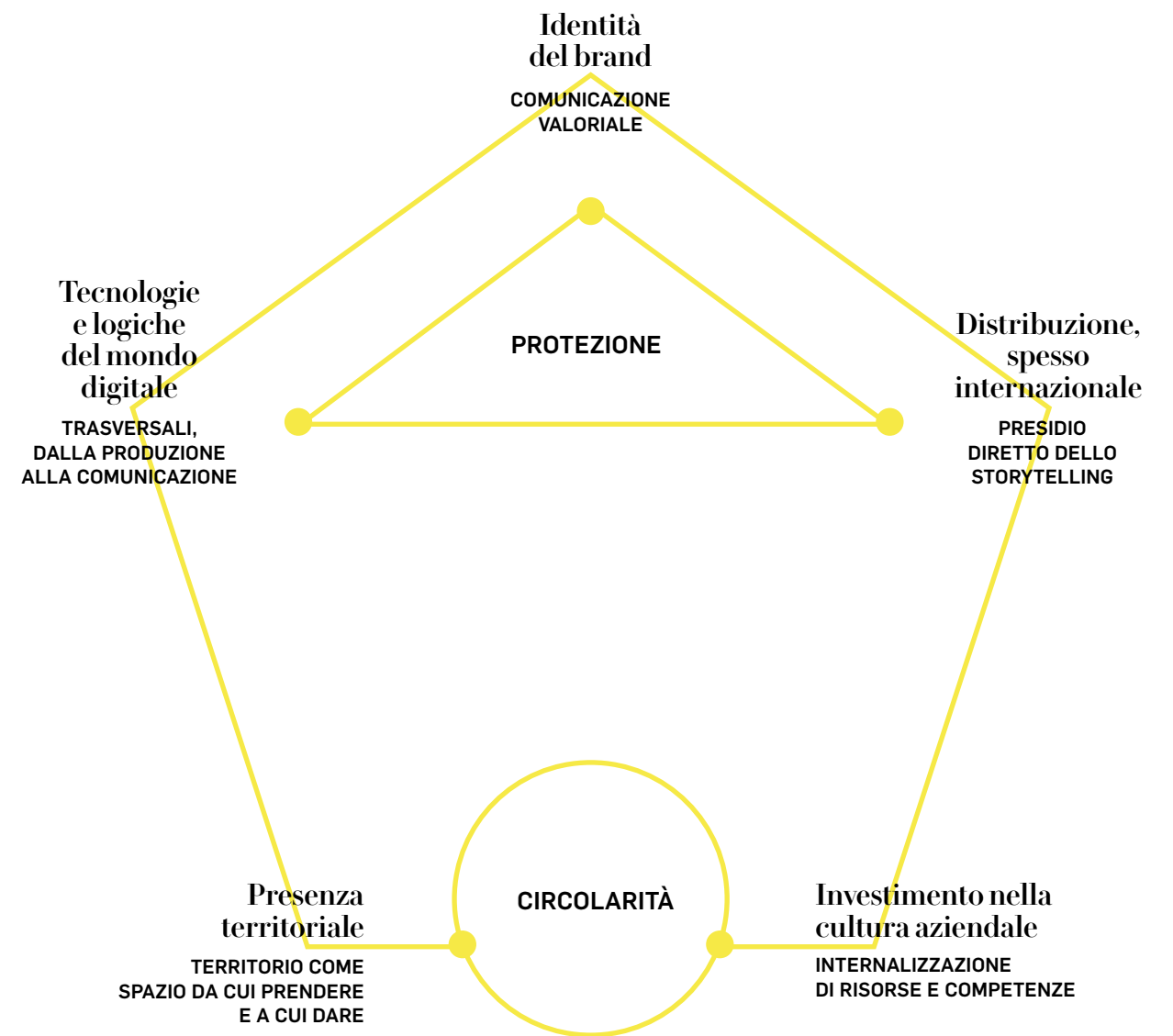
Nel modello manageriale dell'eccellenza del Made in Italy – e ben lo si vede anche in queste dodici aziende «campione» che abbiamo preso come esempio – le variabili non agiscono come fattori isolati, ma come leve interdipendenti. La loro forza risiede nell'integrazione coerente.

Il triangolo «marchio-distribuzione-tecnologia» funziona come meccanismo di protezione e valorizzazione. Infrastrutture digitali avanzate – realtà virtuale e aumentata – insieme a social media, gaming e piattaforme immersive ampliano le modalità di contatto con i clienti. Il brand entra nella vita digitale dei consumatori senza perdere autenticità, governando l'esperienza e sostenendo politiche di premium pricing, evitando però la banalizzazione del valore.

Parallelamente, territorio e cultura aziendale alimentano una dinamica circolare. Il contesto locale è serbatoio identitario di competenze tacite e saperi artigianali; l'impresa, a sua volta, ne rigenera il patrimonio con investimenti formativi, riconoscimento delle maestranze e valorizzazione dei propri spazi, rendendoli parte integrante del prodotto. È uno scambio continuo tra radicamento e restituzione.

Cruciale anche l'interazione tra tecnologia e cultura progettuale. La prima non è fine a sé stessa: amplifica la capacità di progetto; la seconda ne orienta l'uso, assicurando coerenza con identità e codici del brand. L'innovazione diventa così processo culturale prima che tecnico, capace di mantenere il prodotto contemporaneo senza intaccare il patrimonio immateriale.

Brand, internazionalizzazione e cultura aziendale mostrano una polarizzazione settoriale: comunicazione valoriale per il marchio; relazione diretta con il cliente nei percorsi di espansione oltreconfine per preservare l'unicità



del Made in Italy; internalizzazione delle competenze attraverso percorsi formativi strutturati, in risposta a un dato critico che registra come, tra il 2000 e il 2025, le imprese artigiane manifatturiere sono diminuite del 38%.

Meno concentrata invece la gamma di interventi su territorio e tecnologia. Sul fronte territoriale si va dall'apertura dei siti produttivi e di spazi museali alle collaborazioni di filiera, segnalando il ruolo strategico del contesto locale. Sul versante tecnologico, trasformazione digitale e AI non servono solo a ottimizzare costi e processi, ma anche a innovare la comunicazione e progettare prodotti che tengano insieme identità e innovazione.

Dove nasce il successo del Made in Italy

L'analisi dell'intensità e della diffusione degli investimenti sulle cinque leve manageriali restituisce una fotografia nitida delle priorità strategiche dei diversi settori produttivi e dei loro obiettivi di mercato. Allo stesso tempo, offre una chiave interpretativa essenziale per comprendere come si genera il maggiore valore che il Made in Italy apporta al Pil.

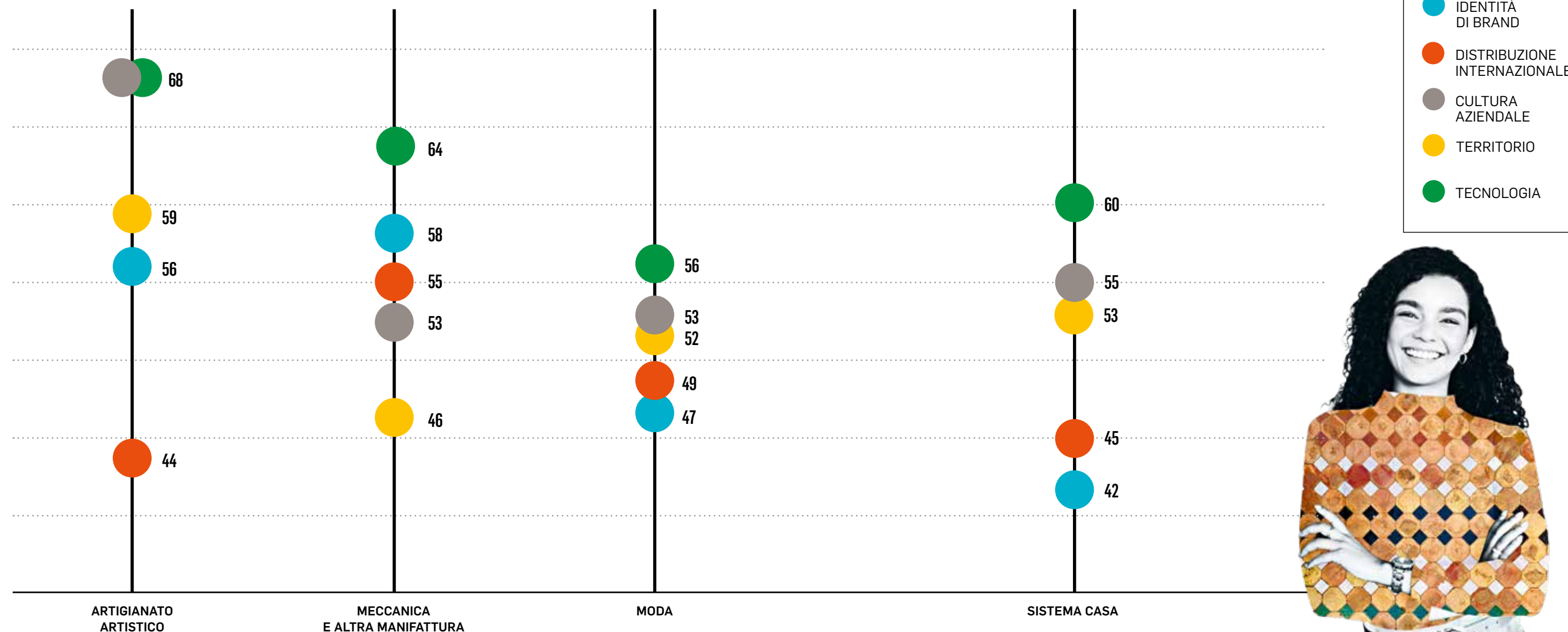
L'analisi delle cinque leve conferma la centralità della Tecnologia come fattore di business più diffuso: dalle politiche di Industria 4.0 all'adozione dell'AI, l'innovazione è decisiva per difendere e rafforzare il posizionamento competitivo del Made in Italy. Guardando alle altre variabili emergono differenze rilevanti. Nell'Artigianato artistico

la cultura aziendale è la leva dominante: il «saper fare» si traduce in prodotto e identità, mentre la forte dimensione territoriale riduce l'intensità dell'internazionalizzazione. La Moda attiva in modo equilibrato tutte e cinque le leve, perché il valore nasce dall'integrazione tra brand, distribuzione, tecnologia, cultura e apertura ai mercati

oltreconfine. Il Sistema casa, meno orientato all'estero, privilegia cultura aziendale e radicamento territoriale. La Meccanica/Altra manifattura, inserita in catene globali spesso B2B, attribuisce minore rilievo al territorio; brand, cultura e internazionalizzazione operano invece in modo coordinato per valorizzare la distintività tecnica del prodotto.

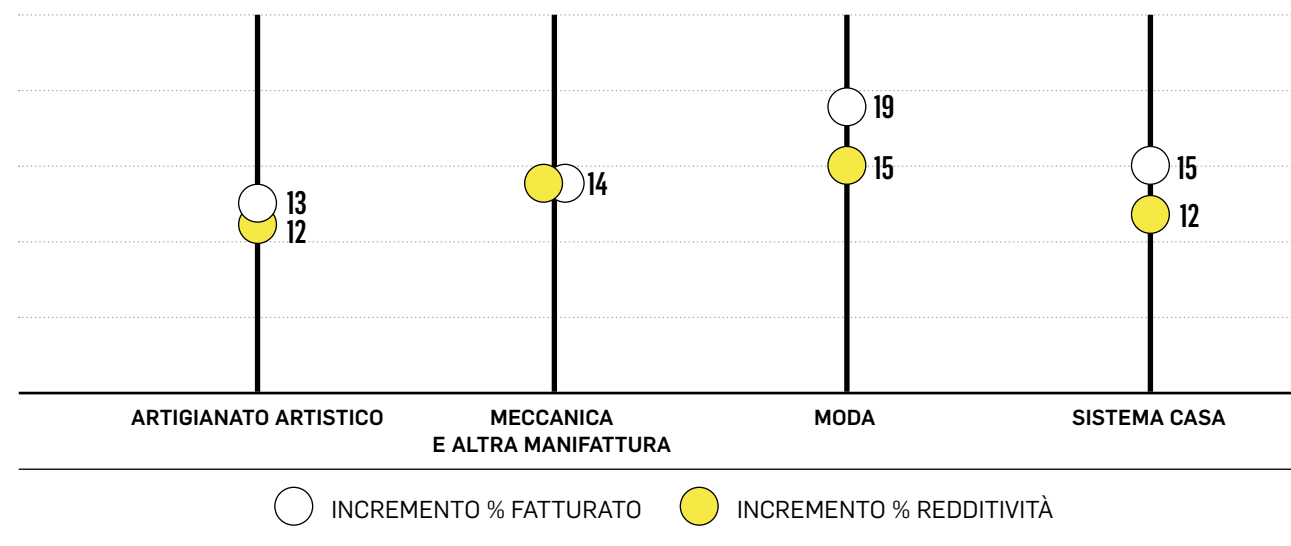
COME SI DISPIEGANO LE VARIABILI DEL MODELLO MANAGERIALE NEI SETTORI PRODUTTIVI

% di imprese che investono





ADOTTARE IL MODELLO PROPOSTO, INVESTENDO SULLE LEVE PRINCIPALI, GENERA UN INCREMENTO DI FATTURATO E REDDITIVITÀ



La grande potenzialità in termini di crescita e profittabilità emerge dall'analisi di 400 casi reali, rilevati nei primi mesi del 2026. Le imprese intervistate hanno indicato

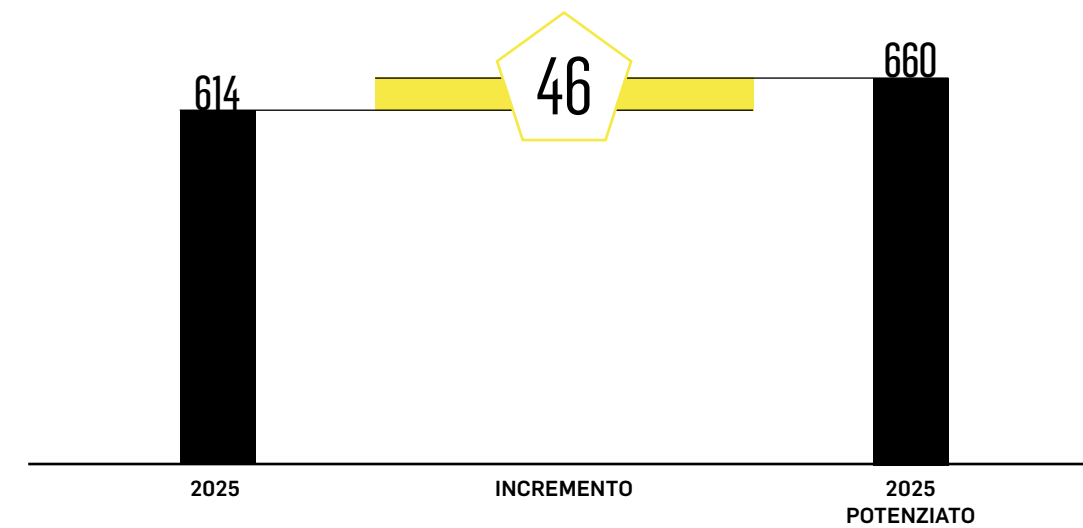
quali leve manageriali hanno attivato e con quali effetti su fatturato e redditività. Il dato è netto: il mix delle leve – diverso per tipologia e intensità tra i settori – genera

incrementi sempre a doppia cifra in tutte le industry analizzate, confermando la forza del modello se adottato in modo sistemico. Nel dettaglio, la Moda

risulta il comparto con il maggiore potenziale: una strategia integrata sulle cinque leve può tradursi in un +19% di fatturato e in un +15% di EBITDA.

LA CRESCITA POTENZIALE DEL PIL DELLE IMPRESE DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA

Miliardi di euro



L'applicazione del modello manageriale nelle imprese del Made in Italy, misurata sui parametri indicati dagli stessi imprenditori – crescita del fatturato e della profittabilità –, evidenzia un

impatto potenziale significativo sul valore complessivo dell'Economia della Bellezza e sul contributo al Pil. Se le imprese attivassero almeno uno degli investimenti previsti dal modello,

si potrebbe generare un aumento superiore al 7% del valore complessivo del comparto, con un effetto stimato in circa 46 miliardi di euro di maggiore produzione nazionale all'anno.

NOTA METODOLOGICA

La fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e di quello naturalistico-paesaggistico

Le spese attribuibili al patrimonio storico-culturale-artistico e al patrimonio naturalistico-paesaggistico tengono conto sia della spesa privata sia della spesa pubblica (a livello comunale, provinciale, regionale e ministeriale). Per la spesa privata, le stime sono state finalizzate utilizzando diverse banche dati e ricerche relative al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture). Il contributo al Prodotto Interno Lordo è calcolato sui dati relativi al 2019, al 2020, al 2021, al 2022, al 2023, al 2024 e sulle stime relative al 2025 utilizzando il metodo della spesa. Le spese dei servizi a supporto della fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e del patrimonio naturalistico-paesaggistico in relazione al proprio contributo al Pil si compongono: della quota di spesa privata stimata utilizzando diverse basi dati e ricerche relative al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture); della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, delle retribuzioni erogate e dell'acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dall'UNWTO (World Tourism Organization) per la fruizione del patrimonio.

Le imprese nel perimetro dell'Economia della Bellezza

Gli otto settori produttivi dell'Economia della Bellezza relativi al perimetro delle aziende Design-Driven sono stati identificati attraverso una selezione dei codici Ateco. All'interno di questo perimetro è stata fatta una quantificazione del numero di imprese, dei ricavi e del valore aggiunto utilizzando i dati di bilancio disponibili all'interno di banche dati certificate. È stato effettuato un successivo affinamento della quota di imprese incluse nell'analisi attraverso lo strumento di analisi dei big data Atoka di Cerved per i comparti «Sistema Casa», «Meccanica/Altra manifattura» sulla base di criteri di inclusione definiti con i partner dello studio nelle scorse edizioni. Per il settore dell'«Artigianato artistico» sono state incluse solo le società iscritte all'albo delle imprese artigiane, utilizzando come base di partenza per l'identificazione degli Ateco l'Allegato A della LR toscana 53/2008 a cui è seguita un'ulteriore selezione puntuale.

Per la selezione delle aziende Purpose-Driven sono state utilizzate parole chiave, o combinazioni, definite con i partner per le scorse edizioni sul tool Atoka di Cerved, prescindendo dal settore produttivo di appartenenza. Da questo perimetro sono state escluse: aziende con forme societarie quali Cooperativa sociale, Ente ecclesiastico, Ente ecclesiastico civile, Ente sociale, Fondazione, Fondazione impresa, Istituto religioso; aziende per le quali non è stato possibile reperire, da banche dati certificate, le informazioni relative al codice Ateco; eventuali outlier con una verifica puntuale.

Il valore aggiunto delle imprese dell'Economia della Bellezza è articolato lungo due dimensioni di contribuzione:

- Contributo al PIL Diretto (metodo della produzione), per identificare l'effetto diretto della produzione in uno specifico contesto-Paese.
- Contributo al PIL Indiretto per identificare l'effetto dei rapporti di fornitura nell'ambito della filiera.

Non è stato considerato il contributo al PIL Indotto, che identifica l'effetto connesso ai consumi esercitato dai dipendenti grazie all'esistenza di un rapporto di lavoro attivo con le aziende in esame, poiché il perimetro ampio in termini di produzione generava un rischio di double counting. Il risultato finale di stima per il 2025 sulla quantificazione del numero di imprese, ricavi e valore aggiunto è stato raggiunto utilizzando i dati di stima di settore per il 2025 e dati di bilancio 2024 disponibili nelle banche dati certificate.

Il focus 2025: il modello manageriale che porta il Made in Italy al successo

Per raccontare l'impatto degli investimenti effettuati dalle imprese del Made in Italy relativamente alle cinque leve manageriali del modello creato da Banca Ifis in collaborazione con il professor Stefano Micelli, docente di Management Internazionale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, sulla società e sull'economia con particolare attenzione alle imprese di Economia della Bellezza, si è partiti da una revisione sistematica della letteratura esistente sull'argomento, includendo studi accademici, rapporti di ricerca e articoli di esperti del settore, in collaborazione con il Dottorato di Ricerca in Mercati, Impresa e Consumatori (curriculum Governance e gestione d'impresa) dell'Università degli Studi Roma Tre, garantendo così un approccio rigoroso e multidisciplinare. Le fonti utilizzate si basano principalmente su contributi di consolidato riferimento nella dottrina economico-aziendale italiana, tra cui Vittorio Coda e Gianfranco Zanda, nonché studi più recenti e di respiro internazionale quali quelli di Philip Kotler e Gary Armstrong. La selezione delle fonti è avvenuta privilegiando testi riconosciuti per solidità teorica, continuità nel dibattito scientifico e coerenza con gli obiettivi della ricerca, integrando così la prospettiva classica dell'economia aziendale con approcci più recenti orientati alle dinamiche competitive contemporanee. La metodologia utilizzata è stata quella di analizzare e sintetizzare le informazioni raccolte per fornire una visione d'insieme sulla managerialità nel contesto produttivo italiano.

La stima dell'impatto

Nel febbraio 2026, Banca Ifis ha condotto con il partner Format Research un'indagine quantitativa con l'obiettivo di stimare la diffusione, nei settori produttivi con-

siderati, delle imprese che stanno intraprendendo un percorso di evoluzione verso modelli organizzativi e strategici riconducibili a un profilo di impresa di riferimento del Made in Italy. In particolare, la ricerca si è proposta di analizzare il livello di investimento e di presidio strategico delle imprese rispetto alle principali dimensioni che caratterizzano tali modelli, mettendo in luce similitudini e differenze tra settori. L'indagine ha consentito inoltre di individuare configurazioni ricorrenti e traiettorie di sviluppo adottate dalle imprese. Nello specifico, le aree dell'indagine (condotta su un campione ragionato di 400 imprese del Made in Italy con oltre 10 addetti e appartenenti a quattro degli otto settori Design-Driven di Economia della Bellezza – Artigianato artistico; Meccanica e Altra manifattura; Moda e Sistema Casa) sono state:

- La marca e i valori: modo in cui le imprese costruiscono e comunicano la propria identità, sia sul piano produttivo sia su quello organizzativo.
- La distribuzione internazionale: grado di apertura ai mercati esteri, modalità di presenza internazionale e investimenti effettuati per rafforzare il brand e attivare nuovi canali commerciali.
- La cultura aziendale e il capitale umano: politiche di formazione, strategie di valorizzazione delle competenze, meccanismi di attrazione e retention dei talenti e modalità di trasmissione del know-how, anche in relazione ai temi della continuità e del ricambio generazionale.
- La presenza territoriale dell'impresa: livello di radicamento nel contesto locale, iniziative di sostenibilità sociale e attività a beneficio del territorio, inteso come ecosistema produttivo, culturale e sociale in cui l'impresa opera.
- L'innovazione digitale e sociale: adozione di tecnologie digitali nei processi produttivi, gestionali e commerciali, innovazione dei modelli di business e attenzione agli impatti organizzativi e sociali dell'innovazione.

I driver ottenuti dall'indagine sono stati utilizzati, insieme a quelli derivati dall'analisi della letteratura e dalle interviste qualitative, per realizzare un **modello proprietario di stima dell'impatto potenziale dell'adozione del modello manageriale per le imprese del Made in Italy**.

Il modello tiene conto dell'impatto dell'introduzione del modello sul fatturato, sui costi di produzione e sulla redditività per giungere, infine, al potenziale impatto sul PIL di un anno in cui gli investimenti possano essere considerati «a regime» nel business delle imprese di Economia della Bellezza.

BIBLIOGRAFIA

Acciai, E., Risso, M., Rossi, L., Silvestrelli, P., & Giraldi, L. (2025). Enhancing Internationalization of SMEs Through the «100% Made in Italy» Certification: An Empirical Study. *Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale*, 2, 215-242. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/115717>.

Anholt, S. (2016). Places: identity, image and reputation. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-27149-4>.

Matacena, A., & Del Baldo, M. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio: L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. FrancoAngeli.

Asheim, B.T. (1996). Industrial districts as “learning regions”: a condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4 (4), 379-400. <https://doi.org/10.1080/09654319608720354>.

Belso-Martínez, J. A., Molina-Morales, F. X., & Mas-Verdú, F. (2011). Clustering and internal resources: Moderation and mediation effects. *Journal of Knowledge Management*, 15 (5), 738-758. <https://doi.org/10.1108/13673271111174302>.

Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20 (2), 227-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>.

Bonomi, A. (2002). *La comunità maledetta: Viaggio nella coscienza di luogo*. Einaudi.

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & De Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20 (2), 105-124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>.

Camagni, R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies*, 39 (13), 2395-2411. <http://www.jstor.org/stable/43196835>.

Conti, G.M., & Vacca, F. (2008). Textile traditions and fashion design. New experiential paths. In *Changing the Change International Conference Proceedings*, Turin, 10-12 July, pp. 1-14. ISBN: 9788842216704.

Choi, E., Ko, E., & Kim, A. J. (2016). Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5827-5832. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.180>.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10 (1-21). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.

- Crevoisier, O., & Jeannerat, H. (2009). Territorial knowledge dynamics: from the proximity paradigm to Multi-Location milieus. *European Planning Studies*, 17 (8), 1223-1241. <https://doi.org/10.1080/09654310902978231>.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>.
- Dicken, P., & Malmberg, A. (2009). Firms in territories: A relational perspective. *Economic Geography*, 77(4), 345-363. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2001.tb00169.x>.
- Diez-Vial, I. & Fernández-Olmos, M. (2014). Moderating influence of internal resources on cluster externalities. *EuroMed Journal of Business*, 9(1), pp. 75-92. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2013-0014>.
- Dinnie, K. (2015). Nation branding: concepts, issues, practice. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315773612>.
- Ezaji, A., & Matta, N. (2019). Assist the sustainable development within industries through the territorial knowledge ontology. In *Proceedings of the 11th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2019)*, 102-112. <https://doi.org/10.5220/0008165201020112>.
- Esposito, G.F. (2005). *Made in Italy e Reti di Fiducia. Per una diversa politica di promozione all'estero*. FrancoAngeli.
- Fallan, K., & Lees-Maffei, G. (2014). Introduction: The history of Italian design. In G. Lees-Maffei & K. Fallan (Eds.), *Made in Italy: Rethinking a century of Italian design* (pp. 1-33). Bloomsbury. <https://doi.org/10.1093/jdh/epu029>.
- Festa, G., Rossi, M., Kolte, A., & Situm, M. (2019). Territory-based knowledge management in international marketing processes – the case of “Made in Italy” SMEs. *European Business Review*, 32(3), 425-442. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0129>.
- Galati, A., Crescimanno, M., Tinervia, S., Iliopoulos, C., & Theodorakopoulou, I. (2017). Internal resources as tools to increase the global competition: the Italian wine industry case. *British Food Journal*, 119(11), 2406-2420. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0092>.
- Gao, Z., & Hands, D. (2021). The strategic role of design in driving digital innovation: A Theoretical Foundation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 16(1), 58-66. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000100058>.
- Zanda, G. (1984). *La valutazione dei dirigenti: Criteri per l'apprezzamento delle capacità dei manager*. CEDAM.
- Zanda, G., Lacchini, M., & Oricchio, G. (1993). *La valutazione del capitale umano dell'impresa: Modelli qualitativi e quantitativi di logica economico-aziendale*. Giappichelli.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5833-5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>.
- Guatri, L., & Vicari, S. (1994). *Sistemi di impresa e capitalismi a confronto*. Egea.
- Halwani, L. (2020). Heritage luxury brands: Insight into consumer motivations across different age groups. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 24 (2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2019-0092>.
- Hargraves, I. (2018). Care and capacities of human-centered design. *Design Issues*, 34 (3), 76-88. https://doi.org/10.1162/desi_a_00498.
- Holzinger, A. et al. (2022). Digital Transformation in Smart Farm and Forest Operations Needs Human-Centered AI: Challenges and Future Directions. *Sensors*, 22 (8), 3043. <https://doi.org/10.3390/s22083043>.
- Iannilli, V.M. (2014), “Retailing made in Italy: an evolutionary reading towards emerging paradigms”. *Fashion Practice*, 6 (2), pp. 201-220. <https://doi.org/10.2752/175693814X14035303880678>.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Principi di marketing* (17ª ed.). Pearson Italia.
- Labrecque, L. I., Vor Dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 257-269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>.
- Longoni, G. M., & Rinaldi, A. (2008). Industrial policy and artisan firms in Italy, 1945-1981. *RECent (Center for Economic Research) - University of Modena and Reggio Emilia*. https://dx.doi.org/10.25431/11380_605167.
- Mager, B. & de Leon, N. (2022). Service Design: Innovation for Complex Systems. In: Edvardsson, B., Tronvoll, B. (eds). *The Palgrave Handbook of Service Management*. *Palgrave Macmillan, Cham*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6_25.
- Manini, V. (2025). “Italy is simply extraordinary”: nation branding between tradition and innovation. *Place Branding and Public Diplomacy*, 21, 116-129. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00357-2>.
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37 (3), 289-302. <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>.
- Nicotra, M., Romano, M., Del Giudice, M., & Schillaci, C. E. (2018). The causal

relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: A measurement framework. *The Journal of Technology Transfer*, 43 (3), 640-673. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9628-2>.

Patricio, R. et al. (2022). Taking the Digital Innovation Journey beyond Technology: A Human-Centered Design Approach. *Journal of Innovation Management*, 10 (4), 26-46. https://doi.org/10.24840/2183-0606_010.004_0002.

Onida, P. (1968). *Economia d'azienda (Vol. IX, Trattato italiano di economia)*. UTET.

Rabellotti, R. (1997). *External Economies and Cooperation in Industrial Districts: A Comparison of Italy and Mexico*. Palgrave Macmillan.

Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza: Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci.

Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: New dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4), 249-257. <https://doi.org/10.1108/02634500310480130>.

Schilirò, D. (2017). Italian industrial districts: theories, profiles and competitiveness. *Management and Organizational Studies*, 4 (4), 1-11. <https://doi.org/10.5430/mos.v4n4p1>.

Shams, S.M.R. (2016a). Branding destination image: a stakeholder causal scope analysis for internationalisation of destinations. *Tourism Planning and Development*, 13 (2), 140-153. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1096299>.

Veling, L. (2014). Human-centred design for digital transformation. *Innovation Value Institute*, White Paper Series, September, pp. 1-8.

Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. UTET.

Volberda, H., Mihalache, O., Fey, C., & Lewin, A. Y. (2017). Management and organization review special issue "Business model innovation in transforming economies?" *Management and Organization Review*, 13 (2), 459-462. <https://doi.org/10.1017/mor.201740>.

Wilson, R. H. B., Macleod, M. A., & Hogarth, M. (2021). Sustainability and heritage in practice; The case of Harris Tweed Hebrides. In L. Rienda, L. Ruiz-Fernandez, & L. D. Carey (Eds.), *Firms in the fashion industry*, pp. 47-66. Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-76255-1_4.

Whitford, J. (2001). The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts. *Economy and Society*, 30 (1), 38-65. <https://doi.org/10.1080/03085140020019089>.

SITOGRAFIA

<https://www.statista.com/>

<https://unrae.it/sala-stampa/autovetture/7480/mercato-auto-italia-dicembre-a-22-ma-il-2025-chiude-in-flessione-del-21-a-1525722-unita>

https://www.lastampa.it/motori/2025/07/01/news/crollo_del_mercato_auto_a_giugno_immatricolazioni_in_picchiata_meno_175_per_cento-15214329.

<https://www.to.camcom.it/osservatorio-sulla-componentistica-automotive-italiana-e-sui-servizi-la-mobilita-2025>

<https://www.confcommercio.it/-/convegno-fashion-forward>

<https://euroborsa.it/manifattura-italia-2025.aspx>

<https://www.innovationpost.it/attualita/meccanica-le-previsioni-2025-produzione-ancora-in-caloe-timori-per-i-dazi-usa-almici-a-rischio-la-prosperita-del-paese/>

<https://www.qualivita.it/news/pubblicato-il-xxiii-rapporto-ismea-qualivita-dop-economy-da-207-miliardi-25-dal-2020/>

<https://www.cosmeticaitalia.it/press-area/dettaglio-comunicato/Cosmetica-Italia-presenta-loutlook-2025-continua-la-costante-crescita-del-settore-beauty/>

<https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/italy-cosmetics-products-market-industry>

AVVERTENZA GENERALE

LA PRESENTE PUBBLICAZIONE È STATA REDATTA DA BANCA IFIS. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Banca Ifis affidabili, ma non sono necessariamente complete e non può esserne garantita l'eshaustività. La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione e illustrazione, non costituendo pertanto, in alcun modo, un parere fiscale e di investimento.

CREDITI FOTOGRAFICI

Copertina: Getty, Pexels

p. 11: Nikola Stojadinovic/Getty

p. 13: Abraham Gonzalez
Fernandez/Getty

p. 14: Tima Miroshnichenko/Pexels

p. 15: Morsa Images/Getty

p. 16: Richard Drury/Getty

p. 17: Richard Drury/Getty

p. 20: Twenty47studio/Getty

p. 21: Kmatta/Getty

p. 22: KikoStock/Getty

p. 25: Eva Katalin/Getty

p. 44: Fornace Brioni:
foto Mattia Balsamini, ritratto
Piercarlo Quecchia/DSL Studio

p. 52: Bonacina 1889:
ritratto Filippo Ferrarese

p. 60: F.lli Levaggi:
ritratto Michele Parodi

p. 68: Bottega Vazzoler:
Creative Direction: Debonademeo
Studio; Photo: Sebastiano Zorzi
Communication Studio: FG&CO
Studio

p. 76: De Castelli:
foto Mattia Balsamini,
ritratto Lea Anouchinsky

p. 96: Henraux:
foto Nicola Gnesi

p. 100: Amini:
foto Tommaso Del Panta

p. 108: Rubelli:
ritratto Giovanni Gastel

p. 116: Glas Italia:
foto Cesare Chimenti,
ritratto Paola Pansini

p. 124: Venini:
ritratto Lucrezia Roda

p. 137: Alistair Berg/Getty

p. 138: Richard Drury/Getty

p. 144: davelogan/Getty

p. 145: Álvaro González/Getty

p. 151: Alvaro Medina Jurado/Getty

p. 152: Violeta Stoimenova/Getty

p. 153: mixetto/Getty

p. 157: Layla Bird/Getty

p. 158: Mint Images/Getty

p. 159: Kmatta/Getty



Basta inquadrare il QR Code qui accanto
per consultare o scaricare in versione digitale
tutto il libro «Economia della Bellezza - Governare
l'eccellenza: un modello per l'alto artigianato».

