

I nonni paterni erano industriali, imprenditori del cappello di paglia: qui siamo nella zona della paglia. Mio nonno era il fornitore ufficiale della paglietta di Hemingway che, arruolatosi e raggiunto il fronte italiano nel giugno 1918, guidava l'ambulanza a Schio. Il nonno e suo padre, il mio bisnonno, erano a Marostica, ma anche Molvena era terra loro, della loro famiglia, per questo la fabbrica è stata costruita qui, nella terra dei loro genitori. Quando ci fu la grande crisi della paglia – non la voleva più nessuno – il nonno, che era amico di Gaetano

Marzotto, mandò da lui mio padre, che così ha vissuto e “imparato” il tessile a Valdagno.

Poi mio padre fu chiamato a insegnare, mentre i nonni continuarono nella produzione di pagliette. Attività proseguita sino all'incendio dell'azienda e alla sua definitiva chiusura nel 1970. Nel frattempo mio padre si era comprato un telaio e riuscì a convincere la scuola a permettergli di lavorare un solo giorno a settimana, per dodici ore. Concentrando tutte le sue lezioni, aveva gli altri sei giorni liberi per la-

vorare al suo telaio e visitare i clienti. Così è partita l'azienda. Da una capanna avviò la costruzione della fabbrica, facendo eseguire uno studio orografico delle colline, sulla base del quale venne realizzato il tetto del capannone, in modo che non disturbasse l'ambiente.

Altro ramo della famiglia: il padre di mia mamma. A lui si deve l'esecuzione dell'Altare della Patria: originario di Pove, dove era viva la grande cultura dei marmisti e suo padre possedeva cave di marmo, il nonno era ambizioso, frequentò l'Accademia di belle arti diventando, oltre che un bravo scalpellino, anche professore all'Accademia di Venezia.

Tutto parte da questo incrocio virtuoso di competenze ereditate da mio padre e da mia madre, l'eredità industriale di due famiglie che si incontrarono e che facevano parte di un mondo culturale e artistico: la fabbrica in cui si tagliavano i marmi in blocchi e un nonno paterno "futurista" di seconda generazione, che girava il mondo a vendere i suoi cappelli di paglia, fino a New York. Nasce così un'azienda manifatturiera, una delle moltissime esistenti nel Veneto. Oggi siamo rimasti in due: noi e Marzotto, tutti gli altri sono scomparsi. Schio contava circa venti lanifici, l'ultimo che ha chiuso i battenti è stato il lanificio Conte che aveva 250 anni di storia.

All'inizio si producevano tessuti d'arredamento e per borse, il cliente era Bassetti. Mio padre poi era molto amico di Ada Montanari, una grandissima designer all'epoca, per la quale realizzava tutte le sedie e i divani: quello era il suo mondo. Poi incontrò Gianfranco Ferrè che gli disse: "Belle le tue cose, prova a farmi un vestito". Avevano tutti la stessa età e si trovavano tutti negli stessi posti, era la magia di quel tempo. A ridosso degli anni Ottanta si iniziò col prêt-à-porter. Mi ricordo quando a sei, sette anni mio padre mi portò da Walter Albini. Ci aprì la porta un signore in mutande e, mentre io rimanevo scioccato, iniziarono a discutere. Albini è stato l'artefice di tutto quello che è successo nella moda, un personaggio cardine.

Mio padre viaggiava, acquisiva e creava, suo fratello produceva, la mamma coordinava. Poi, negli anni Ottanta, venne assunto un direttore creativo, uno staff con capacità altissime. La fabbrica era diventata un luogo davvero importante, con competenze e con manager di alta qualità, che però non si fidavano completamente. La nostra è sempre stata un'azienda padronale, veneta. La moda in quegli anni si può dire fosse divisa in due: da un lato la laneria, il mondo di Valentino, Max Mara, il filone "bon ton" che seguì mio padre. Dall'altro c'era Armani, re della fluidità e del drappeggio. Mio padre non capì questo modo di ragionare – non era nelle sue corde – e continuò a produrre tessuti per Valentino, Versace, per la moda femminile della laneria. Usava le pure lane e tutti i materiali naturali: per lui il concetto di qualità si identificava con la merceologia ancora legata agli anni Cinquanta e Sessanta. Ma così avrebbe finito col chiudere la fabbrica. Quando la moda italiana "tirava" al massimo lui perse l'identità e attraversò una grandissima crisi perché quel tipo di prodotto diventò subito "da signora". Armani a quell'epoca invece era concentrato più sulla ricerca dei materiali, meno sull'effetto visivo.

Negli anni Novanta mio padre non riuscì a riconvertire gli utili realizzati grazie al fatto di essere il più importante fornitore di Valentino con tutto quel prêt-à-porter da signora. Improvvisamente quello stile era diventato, per così dire, da "vecchia" e tale è rimasto.

Io, che nel frattempo frequentavo il DAMS a Bologna, vedendo mio padre in grave difficoltà, anche psicologica, provai ad aiutarlo. Ho iniziato a fargli da autista, non ero in grado di fare niente di più. E così ho cominciato a visitare i clienti, a conoscerli e ho tentato di proporre qualche idea: "Secondo me... perché non facciamo diversamente?". Lì è successo qualcosa di veramente strano: io ero molto aggressivo, se avesse continuato così, dicevo a mio padre, avrebbe chiuso. Proposi allora di inserire un 10% di nylon in una stoffa e lui: "Ma siamo matti, rovina tutto!". In realtà ai clienti non interessava, volevano solo che il tessuto fosse bello da vedere, cercavano materiali nuovi, non badavano alle composizioni in sé. Da qui iniziò una battaglia durissima. Mio padre si ritirò e mi disse: "Fallo tu, prenditi tutta la responsabilità". Avevo venticinque anni. E un giorno, con estrema lucidità e durezza, papà mi mise davanti alla sua scelta: "Uno dei due deve crepare. Muoio io". E, io, neanche mi rendevo conto.

Ereditata la direzione creativa, realizzai una collezione primavera-estate tutta nera, anziché pastello e mio padre quasi svenne nel vedere in spring-summer i colori invernali. Io non sapevo niente né di moda, né di tessuti. Niente di niente. Avevo solo seguito quello che era un mio istinto ingenuo, non contaminato. Semplicemente mi piaceva il nero, non intendevo certo proporre una rottura. La fabbrica da allora è cambiata. È stato un crescendo continuo ed è andata bene. Tanti clienti non si sono riconosciuti in tutto questo. Ne abbiamo trovati di nuovi.

La mia idea era quella di mescolare materiali antitetici in modo da creare combinazioni, energie nuove, scoprire superfici e sensazioni tattili completamente differenti. Pensavo alla fabbrica come alla cucina di un ristorante, dove le macchine diventavano pentole, e ho cominciato a sensibilizzare gli operai a questa nuova cultura. Io, per esempio, sono in grado di far funzionare tutte le macchine della fabbrica perché ho imparato con gli operai che, mano alla pezza di tessuto e fermando tutto, mi chiedevano a ogni singolo passaggio: "Va bene Giovanni?", dal momento che non sapevano più cosa dovessero fare. Avevo cambiato tutto, era una ricerca continua. Ricordo che vivevo in un appartamento all'interno della fabbrica, una casa come una cella di tre metri per due. Magari alle cinque di mattina andavo in tintoria a guardarmi il colore. Lo volevo vedere subito perché non sapevo (non avevo mai visto prima neppure un telaio), ma dovevo imparare, dovevo riuscire a controllare personalmente tutta la filiera.

È così che ho appreso il mestiere: lavorando con gli operai, stando sulle macchine, verificando i tessuti a uno a uno. Tutto in base a mie sensazioni. E lì ho iniziato a creare superfici e materiali nuovi, che prima non esistevano. In modo, direi, totalmente inconsapevole, quasi d'istinto, ispirandomi alla filosofia del linguaggio: senza la

semiotica di Umberto Eco e Greimas sarebbe stato ben più difficile. I collaboratori di mio padre nel frattempo si erano spaventati e se ne andarono tutti; d'altra parte di lavoro in zona ce n'era molto. Di conseguenza ho assunto ragazzi della mia età che hanno imparato con me.

Ho dovuto visitare anche tutti i clienti e capire come muovermi. Poi abbiamo cambiato l'intera rete vendita, assumendo persone più giovani. I conti, comunque, sono sempre tornati e, alla fine, tutto questo si è rivelato positivo, anche i tanti errori compiuti. Con una metafora calcistica posso dire che abbiamo fatto 51 goal e preso 49 reti.

Oggi, con mio fratello Lorenzo, guido l'azienda e il pericolo che si corre è lo stesso che ha corso mio padre. Attualmente siamo strutturati a Molvena con i prototipi e a Schio con la tintoria. Il tessile si divide in due sistemi di materie prime: a fibra lunga e a fibra corta; la lana è considerata a fibra lunga e il cotone, molto più economico, a fibra corta. In Uruguay si fanno i tessuti a fibra lunga, in Portogallo i cotone a fibra corta. Tutti i tessuti che derivano da animali sono a fibra lunga e cioè le lane, i bachi. Una fabbrica usa peli animali e l'altra fibre vegetali. Poi ci sono le fibre artificiali, che sono le bave continue, costituite da un filamento lungo all'infinito, che compro da altri e provvedo a tessere.

L'azienda è oggi sostenuta da vari marchi con linee di prodotto diverso. Nel mondo dei designer della moda la Bonotto esiste come fosse quasi una persona fisica. Mi spiego: quando dicono di avere un problema, Giovanni (cioè il team) è una delle poche persone al mondo a cui con una telefonata possono spiegare cosa vogliono. Per esempio, un grande stilista mi dice "Cina anni Venti...". Allora ci penso, mi metto personalmente al telaio, "rumino" delle soluzioni che poi spedisco e ogni volta mi sento dire: "Giovanni, sei riuscito a fare più di quello che avevo in testa io". Forse siamo i loro più bravi "realizzatori" di desideri. Mentre sono sul telaio, anche se il cliente mi ha detto rosso, provo anche un po' di blu. Poi glielo mostro, gli piace e, dato che stiamo parlando di una persona dal gusto raffinatissimo, decide magari di fare tutta la collezione in blu. Un'altra regola è riassunta in questo detto: "Chi legge il cartello non mangerà mai il vitello". Ero con un grande artista, stavamo tornando da Milano, guidava lui e io gli dico: "Professore, l'autostrada è di là". E lui mi risponde: "Giovanni, se segui le frecce per andare in autostrada ci arriveremo tra dieci ore, invece facciamoci guidare dall'istinto". Da quel giorno è nata in me la convinzione che se per fare le cose segui le regole, non ci arriverai mai, e la bistecca la sera non la mangi. Altra regola: "La strada è piena di soldi, sempre. Bisogna solo avere gli occhi per vederli". Insomma, tutto all'impronta e in prima persona.

Io e mio fratello crediamo che oggi il nuovo modello di impresa sia strutturato in maniera diversa dall'impresa padronale dove l'imprenditore è un *deus ex machina*, e qui ne abbiamo tanti esempi. Crediamo molto, invece, nella disarticolazione, pensiamo che la fabbrica debba essere integrata nel territorio. Sul "Corriere del Veneto", allegato del "Corriere della Sera", nel 2008 ho pubblicato un articolo che già nel titolo, *Il territorio è la nuova "grande fabbrica"*, avverte che non sono

più i "miei quattro muri", ma è tutto il territorio, con tutte le sue storie che devo vendere. Se fino a ieri il bene della fabbrica coincideva con il bene del territorio, oggi il bene del territorio è il bene della fabbrica.

La mia missione è come costruire un nuovo processo del manifatturiero e il mio primo obiettivo è rappresentato dai nuovi ricchi del mondo, gli asiatici, i migliori clienti della nostra cultura. Solo quando tutto questo si sarà concretizzato i pezzi manifatturieri che produrremo qui avranno davvero un senso e potranno continuare a esistere. In fabbrica dobbiamo produrre piccoli oggetti d'arte, avere dei maestri d'arte e per trasformare gli operai in maestri d'arte occorre che dispongano di una tecnologia che consenta loro di diventare tali. Non si tratta di avere macchine che producono da sole, utilizzando format e fotocopie, bensì di recuperare le tecnologie artigianali degli anni Sessanta che applicavano logiche industriali.

Negli ultimi trent'anni il prodotto è stato solo comunicazione e, a forza di comunicare, non ci sono più orecchie disposte ad ascoltare. Oggi il problema del nostro lavoro è la perdita di credibilità: il mondo del prodotto industriale "comunicato" non ha più alcuna credibilità. Oggi i ragazzi non guardano nemmeno più la Tv ma seguono solo la Rete. È quindi necessario mettere a punto un modello industriale che "faccia rete", attraverso il quale avviare una grande rivoluzione industriale. Per questo sono andato a conoscere in Argentina i *campesinos*, che hanno costituito una cooperativa a Buenos Aires patrocinata dall'Università di Córdoba e mi sono rivolto a quello che, a mio avviso, è il più bravo designer di tutto il Sud America. In sintesi, l'esperienza che si sta avviando vede tre soci: i *campesinos* che producono la materia prima, il lanificio che fabbrica il tessuto e lo stilista che realizza il prodotto finito. Stiamo cercando di creare un'impresa che sia una storia vera: questo è l'obiettivo di grande credibilità. È una società a chilometri zero, un'avventura autentica, originale, in cui gli utili vengono ripartiti in tre e i *campesinos* non vengono più schiavizzati. Abbiamo tagliato tutti gli sprechi improduttivi della filiera e dal camelide si arriva al prodotto finito.

La gente ha bisogno di storie vere. La tecnologia invece è in balia di format prestabiliti, nessuno può inventare più niente perché è la fabbrica a farlo. Le aziende, che erano comunicazione, adesso torneranno a fare il prodotto. Ma nessuno ha più la fabbrica per farlo, tutti sono solo outsourcing e centri logistici, sono tutti ostaggi della tecnologia di altri, costretti solo a subire e, per difendersi, devono ricorrere all'etichetta più grande, alla pubblicità più d'impatto, a comunicare sempre meglio. La risposta è la *fabbrica lenta*: come detto, per produrre oggetti d'arte servono i maestri d'arte e servono macchine adeguate. Tutto, quindi, deve andare più lento, perché solo l'amore può creare oggetti seduttivi, altrimenti sono tutte "fotocopie". Il prodotto deve trasformarsi da segnaletico a maieutico. Ma, ripeto, non ci sono più le fabbriche per fare tutto ciò. Per questo vedete qui anche gli abiti: stiamo tentando di organizzare un parco tecnologico, dove chiunque voglia può, partendo dal filo, produrre una giacca finita e all'interno di un perimetro che ci dà la possibi-

lità di governare l'intero processo tecnologico, facendolo nostro.

Ritorno qui alla visione di Alessandro Rossi che aveva già capito tutto: le grandi aziende manifatturiere del dopoguerra avevano la filiera completa dentro la fabbrica; l'inizio della fine è stato quando i papà artigiani hanno mandato i figli alla Bocconi e questo patrimonio è andato perso. Oggi vedo persone che hanno voglia di fare un mestiere vero e non si accontentano più di premere un bottone on e off. Torneremo a fare i lattonieri e i ciabattini, perché dobbiamo consumare la metà e produrre la metà. Facciamo bene le cose, in modo che durino dieci anni. Tutte le tecnologie sono state introdotte per produrre sempre di più, con meno persone, più velocemente.

Il progetto dell'“Innovation Valley” (la vasta area industriale del

Nord-Est) è la nostra nuova fabbrica, l'unico tentativo possibile perché il territorio diventi una fabbrica. Io credo in tutto questo e in qualche modo lo sostengo. Non mi interessa il nome, mi interessa che prendiamo consapevolezza tutti insieme. Ripenso a una cosa illuminante che ci disse mio padre: “Vedete, Lorenzo e Giovanni, qui non si mangia bene. Si mangia bene solo lungo il Brenta, a Padova e a Treviso perché i veneziani erano spesso a Treviso e sulla riviera del Brenta. Si mangia bene perché esiste questo Dna di storie millenarie. Qui invece c'era la polenta e c'era la paglia. Niente. Infatti Thiene e Vicenza stessa sono posti tristissimi”. È questo che dobbiamo fare, dobbiamo “impollinare” il nostro territorio. Questo è il dovere autentico di un industriale che fa il suo lavoro con il cervello.