

il Giornale

pdf premium



- versione scaricabile in PDF con **zoom infinito**
- ottimizzato per **smartphone e tablet iPad e Android**
- solo **49 centesimi** al giorno per l'abbonamento annuale

Offerte di abbonamento:

settimanale	8 €
mensile	25 €
trimestrale	70 €
semestrale	120 €
annuale	175 €

Pagamento:

Carte di credito accettate:



**Il Giornale prosegue
alla prossima pagina**



di **Piera Anna Fradini****L'INTERVISTA**

ERMENEGILDO ZEGNA

«Indosso il cappotto del nonno ma conquisterò i millennials»

Il numero uno dello storico lanificio si racconta: «Dalla crisi del 2009 ci ha salvato la Cina. E oggi la parola d'ordine sono i tessuti riciclati»

Ermenegildo Zegna è l'amministratore delegato dell'omonimo gruppo. Un'azienda per la quale basta il nome e parlano i numeri: 1.159 miliardi di euro di fatturato, 500 negozi in 100 Paesi. Non solo. In controtendenza con il fenomeno dei marchi italiani che finiscono in mani francesi e americane, Zegna acquista: anche all'estero. Nel 2018, per esempio, ha rilevato l'85% del capitale dell'americana Thom Browne. Fra le acquisizioni italiane, la quota di maggioranza di Bonotto SpA e quella del Gruppo Dondi (leader per i tessuti in jersey).

La Zegna story inizia nel 1910, quando il nonno dell'attuale numero uno, anche lui Ermenegildo, fonda un lanificio a Trivero, in Piemonte: eccellenza del tessile quindi leader nell'abbigliamento maschile di lusso, primato ancora incontestato.

Come si fa a rimanere in sella per 110 anni?

«Per prima cosa siamo biellesi, quindi siamo testardi e non molliamo facilmente. E alla domanda - ne vale la pena? - rispondiamo sempre sì. La nostra forza viene dal legame con il territorio e da un sistema di valori ereditato dalla prima generazione e che speriamo di trasmettere alla quinta. Valori che si respirano, si vivono, difficili da tradurre a parole perché corrispondono a comportamenti concreti».

Ma se proprio dovessimo trovare un motto che ne concentri l'essenza?

«Parlare meno per fare di più. Che era poi lo slogan di mio padre. Oggi entra in campo anche la flessibilità per cui bisogna saper eseguire in velocità, minimizzando gli errori. Per questo se non hai una macchina "da guerra" ben oliata che si basa su talenti, processi, sistemi e tecnologie, diventa difficile competere».

Di fatto, in Italia siete ormai in pochi del settore, fra quanti fatturano oltre il miliardo, a non essere finiti sotto cupole straniere.

«E tutt'ora non abbiamo nessuna

intenzione né di quotarci, né di vendere».

Dei numeri è soddisfatto?

«Rispondo e risponderò sempre no a questa domanda. Un imprenditore va avanti solo se alza sempre l'asticella. E se non è abbastanza alta, te la fanno alzare i concorrenti. Mai come in questo ultimo periodo della mia carriera, ho visto una tale concorrenza».

Il pensiero va ai francesi, i concorrenti numeri uno.

«Sono stati molto bravi a puntare sulle grandi dimensioni. Lo hanno fatto anche grazie a marchi italiani comprati al momento giusto. Si diceva che li avessero strapagati, ma è stato poi dimostrato che non era così».

Essere grandi aiuta.

«Puoi utilizzare la stessa piattaforma per più marchi, e questo a livello produttivo, distributivo, organizzativo, di marketing, approvvigionamento delle materie prime, finanziamento. La lista è lunga e crea tanti vantaggi».

E la scelta di rimanere privati e indipendenti che vantaggi vi può portare?

«Rapidità nelle decisioni e responsabilità totale. Nel bene e nel male. La nostra fortuna occuparci del segmento uomo, la nicchia della filiera, a distribuzione mista. Poi siamo presenti in tutti i Paesi sensibili al lusso, così riusciamo a bilanciare i rischi. In compenso non abbiamo i vantaggi della grande scala».

Parlava di macchina da guerra. Che si deve muovere con quale parola d'ordine?

«Pianificare al meglio, sapendo di esser pronti al peggio. Per questo abbiamo creato una struttura flessibile capace di reagire subito agli imprevisti».

Perché la velocità di reazione è diventata determinante...

«Stare fermi fa solo danni, e soprattutto in un mondo votato al digitale, dunque veloce per definizione. Meglio muoversi e sbagliare piuttosto che essere fermi. Questi principi di base, ancora una volta, vengono

da mio nonno che del resto seppe traghettare l'azienda attraverso due guerre mondiali».

Quale è stato il momento più difficile, uno di quelli in cui si corrono i classici rischi che levano il sonno?

«Quello che ha coinciso con la crisi finanziaria del 2009. In Consiglio proposi di non mollare gli investimenti e di concentrare in Cina tutto quello che avevamo previsto di pianificare nel mondo».

Quasi un azzardo.

«Che ripagò. L'anno dopo fu eccellente perché gli investimenti in Cina avevano compensato le perdite nel resto del mondo. Avremmo potuto scegliere di disinvestire e poi stare a vedere cosa sarebbe successo. Ma se lo avessimo fatto, oggi i francesi sarebbero stati ancora più avanti».

E comunque siete stati voi, e non i francesi, a sbarcare per primi in Cina, oggi il mercato più importante nel lusso.

«Era il 1991, ma avevo visitato la

Cina già nell'estate del 1981, quand'era un Paese di uniformi e biciclette. Io ero agli inizi, ma diedi credito a mio padre, così iniziammo ad avviare i primi negozi negli hotel, fu subito chiaro che avremmo dovuto controllare la distribuzione, il livello di servizio, i prezzi e l'immagine. Ma aldilà dell'aver anticipato i tempi, è stato fondamentale il fatto di creare una struttura locale importante. Abbiamo circa mille persone che lavorano nel Paese e sono perlopiù cinesi, salvo qualche italiano nelle funzioni più strategiche».

Se dovesse menzionare una peculiarità del mercato cinese lontana dai parametri europei?

«I centri del lusso cambiano velocemente, sono itineranti. Non c'è una via Monte Napoleone o via Condotti che rimanga per sempre la via della moda. Lì è un ricambio continuo, per cui perdi se non salti da un punto all'altro. Ecco perché è fondamentale poter contare su forza lavoro locale, consapevole della cultura autoctona e della necessità di stret-



chi è

Nato a Torino ma cresciuto a Biella, è conosciuto con il diminutivo Gildo. È nipote omonimo del fondatore della celebre azienda specializzata nell'abbigliamento di lusso maschile Ermenegildo Zegna, e figlio di Angelo Zegna, che oggi ricopre il ruolo di presidente onorario.

Classe 1955, si laurea in economia nel 1978 presso l'Università di Londra per poi frequentare un master in management presso la Harvard Business School. Sposato con Elena Capra, ha due figli: Edoardo e Angelo.

Sotto la sua guida, insieme al cugino Paolo Zegna nel ruolo di presidente, l'azienda inaugura una lunga serie di acquisizioni di importanti marchi, come Agnona nel 1999, che segna il debutto del Gruppo Zegna nell'abbigliamento femminile; l'azienda tessile vicentina Bonotto nel 2016; il brand indiano Raghuwendra Rathore Jodhpur e l'americana Thom Browne nel 2018; l'azienda emiliana Dondi nel 2019.

te relazioni con chi controlla i centri del lusso».

Che sfide comportano i millennials?

«Sono molto impazienti, e per questo non facili da gestire. La mia generazione, quella dei baby boomer, era più semplice. I millennials si annoiano velocemente, quindi bisogna spingere sull'innovazione, sull'effetto sorpresa. Due cose sono certe. Primo: i millennials rappresentano il 30% dei consumatori di prodotti di lusso e fra cinque anni arriveranno al 50%: quindi vanno seguiti. Secondo: amano la bellezza autentica, l'unicità, però intorno alla tua proposta devi creare entusiasmo e novità».

Una delle vostre ultime campagne, «What Makes a Man», si interroga sul concetto di mascolinità nel Duemila.

«Credo che aiuti ad attualizzare il marchio, importante per noi che diamo l'impressione di essere solo classici. La scelta è stata spinta da mio figlio Edoardo che si occupa di progetti innovativi. Ci ha convinto a creare una conversazione diversa con il nostro cliente. Oggi, uno dei punti essenziali di un brand sta nell'avvicinarsi al cliente attraverso un dialogo intelligente che possa essere informativo e allo stesso tempo un percorso di crescita condivisa».

Fra le novità, la vostra collezione di abiti realizzati con tessuti riciclati.

«Il nostro direttore artistico Alessandro Sartori è riuscito a mettere l'accento sul saper fare nel riciclo del tessile, ormai uno dei nostri leit-motiv nelle sfilate e nella comunica-

Quest'anno la festa per i 110 anni. La famiglia? Ormai abbiamo superato le 40 persone

Siamo biellesi quindi testardi. Alla domanda «Ne vale la pena?» rispondiamo sempre sì

Un imprenditore va avanti solo se alza sempre l'asticella. Solo così fa fronte alla concorrenza

Durante le cene a Trivero, nonno Ermenegildo ci faceva leggere i quotidiani ad alta voce

Stanziamo un milione in borse di studio ogni anno per spronare i giovani talenti a lavorare in Italia



LE ORIGINI

Il Lanificio di Trivero primo nucleo dell'attuale gruppo, è stato fondato da Ermenegildo Zegna, nonno dell'attuale numero uno che da lui ha preso il nome. «Dal nonno ho imparato a fare domande e a conoscerne il valore». Tuttora indossa di tanto in tanto un suo vecchio cappotto, «avrà 70 anni ma uno stile unico, è fatto di un panno di lana che pesa 600 grammi, uno splendido tessuto»



IL FIGLIO

Edoardo Zegna, figlio dell'amministratore delegato Ermenegildo, si occupa dei progetti innovativi. «Ci ha aiutato ad attualizzare il marchio, aspetto molto importante per noi che siamo sempre stati un marchio classico. Oggi uno dei punti essenziali di un brand sta nell'avvicinarsi al cliente attraverso un dialogo intelligente»



LA COLLABORAZIONE

Nel 2014 John Elkann chiese a Zegna di creare gli interni della Maserati. «Li realizzammo in pura seta e poi in pelle tessuta, sono interni che fanno respirare il senso del calore e del dettaglio tipicamente italiani». Dalla collaborazione con Elkann sono nati altri progetti, tra cui una collezione Maserati pensata per i negozi Zegna

zione. Oggi una discreta parte della collezione è fatta di tessuti riciclati che vengono dalle nostre aziende tessili. Un prodotto riciclato fatto alla Zegna costa più di un capo confezionato fatto normalmente, però è sostenibile».

Alla base di tutto ci sono le fibre naturali.

«Noi continuiamo a partire da lì, utilizzando il meglio del meglio. Gli stessi chef spiegano che alla base della propria arte sta la bontà della materia prima. Materie che abbiamo in casa nostra e che provengono da allevatori australiani con cui lavoriamo dagli anni Sessanta. Siamo stati i primi a introdurre un trofeo della lana che premia l'alta qualità».

Quali sono i parametri che identificano la lana d'eccellenza?

«Finezza e lunghezza, solo così il tessuto non fa le pieghe. Sono le formule del nonno, ma fanno ancora la differenza. La sostenibilità parte comunque dal fatto che un prodotto di qualità vive per l'eternità. Tutte le volte che i miei figli frugano nel mio armadio per accaparrarsi degli abiti, sono felici».

Lei ha qualche capo del nonno pioniere?

«Come no. Quando fa molto freddo, indosso un cappotto di un panno di lana che pesa 600 grammi, è uno splendere come taglio e tessuto. Avrà 70 anni, ma ha uno stile unico».

Che ricordo ha del nonno?

«Se ne andò che avevo 11 anni. Era un uomo molto elegante, educato, parlava poco, ascoltava molto e faceva domande puntuali. Da lui ho imparato a fare domande e a cono-

scerne il valore. Era una persona silenziosa, e a me piacciono le persone silenziose. Lo ricordo ancora lì, al tavolo della casa di Trivero, dove facciamo ancora le cene natalizie. Ci faceva leggere a turno l'Eco di Biella, la Stampa e il Corriere, voleva vedere chi sapeva leggere meglio, e poi chiedeva di spiegare il contenuto della lettura».

Oggi quanti sono gli Zegna?

«Una quarantina. Ma altri sono già in arrivo nel corso del 2020. Quest'anno diventerò nonno per la quarta volta».

Quali sono le regole da rispettare perchè uno Zegna possa entrare in azienda?

«Aver avuto un determinato iter scolastico e lavorativo. Poi l'approvazione da parte di un comitato che decide chi entra e chi no. Mi attengo a una governance che applico come se l'azienda fosse quotata. Quattro membri del Consiglio appartengono alla famiglia, gli altri sono esterni e sono figure di primissimo livello internazionale».

Che cosa vuol dire, per lei, governare?

«Regole precise, applicate con rispetto e velocità. Curiosità».

Dal punto di vista del mercato, l'Italiano continua a distinguersi per lo stile nel vestire?

«Sicuro. In Italia uomo e donna hanno un gusto e una capacità uniche nell'abbinare colori e tessuti. Viviamo immersi nell'arte e in una bellezza che poi diventa capacità di scegliere un capo, combinare le diverse tonalità e scegliere i materiali».

In questi giorni ha incontrato i vertici di Maserati, con cui colla-

borate. Il rapporto andrà avanti?

«Certo. Tutto partì nel 2014 con la richiesta di John Elkann di creare gli interni della Maserati. Li feci in pura seta e poi in pelle tessuta, sono interni dove respiri il senso del dettaglio che è, ancora una volta, tipicamente italiano. Poi sono nati altri progetti tra cui una collezione Maserati pensata per i nostri negozi. È un bell'esempio di collaborazione che credo possa portare vantaggi a entrambi i marchi. Possiamo condividere negozi, fiere, servizi di experience. L'unione tra marchi italiani ultracentenari così affini può solo rafforzare il Made in Italy».

La vocazione è globale, però la vostra italianità è garantita dal rapporto con il territorio. Come pensate di mantenerlo?

«Nel 2020 festeggiamo i 110 anni dell'azienda, nata come Lanificio Zegna: tutt'ora attivo a Trivero. In linea con la filosofia del giving back di nonno Ermenegildo, sosteniamo diverse attività. Abbiamo appena inaugurato la Casa della Salute, presso il Luxury Outlet The Place a Sandigliano (Biella), una struttura sanitaria che ci sembra innovativa».

Ogni anno stanziati 1 milione di euro per Borse di Studio. Come selezionate i candidati?

«La premessa è che vogliamo consentire ad alcuni neo-laureati di talento di fare un corso post-laurea all'estero, incoraggiandoli però a tornare in Italia. La prima selezione è fatta dalle università italiane, mentre le università all'estero sono scelte dai borsisti. Il nostro compito è verificare che il programma scelto sia coerente e di alto livello».