

La decrescita felice di Calze Ileana Produzione diffusa e flessibile

L'azienda controlla l'intero processo della filiera produttiva, occupandosi della parte creativa e garantendo massimi livelli di standard qualitativi. E dal 2014 con lo spinoff 1177 è presente sul mercato con un suo brand. Che ha già trasformato il Retail grazie a Vending Machine e robot

Intervista a Ileana Pinelli, Alda Bondioli e Luca Bondioli di Calze Ileana

di Dario Colombo, inviato a Carpenedolo (BS)

In mezzo al triangolo produttivo tra Brescia, Cremona e Mantova, sorge la sede di Calze Ileana: siamo a Carpenedolo al centro del distretto di Castel Goffredo da dove proviene circa il 70% della calzetteria italiana, il 60% di quella europea e il 30% di quella mondiale. L'azienda creata da **Ileana Pinelli** nei primi Anni 80 come ditta individuale è una di quelle realtà che contribuisce a incrementare questi numeri. Ma con una particolarità. Se le imprese 'leader', durante la crisi che intorno agli Anni 90 ha colpito il settore, hanno delocalizzato e poi verticalizzato la produzione, Calze Ileana ha scelto una strategia competitiva differente: l'azienda controlla il prodotto di una rete di piccole e medie imprese che si occupano di diverse fasi di produzione e si fa garante della qualità. Una decisione assunta nel 2007, alla base di quella che si può considerare una 'decrescita felice' e che oggi vale circa 7 milioni di fatturato contro i quasi 15 di 10 anni fa. "Abbiamo scelto di ridurre la gamma di prodotti in private label per dare vita a un nostro mar-

ILEANA PINELLI

Nel 1982 Ileana Pinelli ha fondato la Manifattura Calze Ileana: dal 2006 ha assunto la carica di CEO di Calze Ileana Spa. Nel 2008 ha creato le 'capsule collection', dedicate al super-lusso, al mondo degli stilisti e dei designer. Nel 2015 ha co-fondato il brand 1177 Eleven Seventyseven; sempre nello stesso anno è entrata nel board di Pompea Spa.

chio", spiega **Luca Bondioli, figlio di Ileana e CEO di 1177** (ElevenSeventySeven), lo spinoff di Calze Ileana che commercializza calze essenziali, tecniche e performanti per uomo, donna e bambino. Al 'sacrificio' di una quota delle vendite, è corrisposta l'acquisizione di nuovi clienti che hanno permesso, grazie alla maggiore solidità finanziaria e allo specifico posizionamento sui mercati, uno sviluppo più qualificato, anche se non immediato.

Ma andiamo con ordine. Prima di arrivare all'attuale assetto con circa 20 addetti che diventano oltre 150 considerando l'intero ecosistema, infatti, Calze Ileana era un'azienda individuale che "confezionava calze". A raccontarne la storia è la stessa fondatrice, che da sempre è la mente che crea i prodotti - oggi in questo è affiancata dalla figlia **Alda Bondioli** - e che, anticipando le richieste del mercato, ha saputo proporre le calze ideali per ogni cliente.

L'azienda capofila coordina e dirige la produzione

Negli Anni 90, Calze Ileana divenne parte del gruppo Real: la produzione avveniva attraverso gli stabilimenti del gruppo, ma questo assetto era "poco flessibile". Non era infatti il mercato a dettare i tempi del lavoro, ma le macchine: un modello inconciliabile con le sfide di quella fase economica. Fino al 1995 il distretto di Castel Goffredo era il più importante per la produzione di calze a livello mondiale; poi è arrivata la concorrenza delle aziende orientali e il modello è andato in crisi, con la conseguente

ILEANA

Sede

Carpenedolo (BS)

Attività

Ideazione e produzione di calze e intimo fashion

Addetti

20 diretti
150 dell'ecosistema

Fatturato

7 milioni di euro

Proprietà

Familiare

LE AZIENDE DEL MESE

ALDA BONDIOLI

Alda Bondioli è Responsabile Commerciale e Sviluppo Collezioni Calze Ileana Spa dal 2010 e Co-founder 1177 Srl. Nel 1996 è entrata a far parte di Manifattura Calze Ileana Srl come Responsabile Commerciale per lo sviluppo di nuovi clienti-mercati; dal 2010 supporta anche nuovi designer e designer già affermati per valorizzare la calza come elemento distintivo nel total look durante le fashion week di Milano e Parigi. Nel 2014 ha contribuito al lancio del brand 1177 Eleven Seventyseven, lanciando le prime calze techno-glam in lattina brevettata e sviluppando un nuovo modello di business per la vendita di calze in distributori automatici di nuova generazione a pagamento elettronico unitamente alla vendita off-line classica.

LUCA BONDIOLI

Luca Bondioli è Direttore Generale di Calze Ileana Spa dal 2010 e CEO 1177 Srl. Nel 1997 è entrato a far parte di Manifattura Calze Ileana Srl come responsabile alla produzione. Dal 2008-12 è stato Consigliere Associazione Aip partecipando ai comitati di guida per la stesura di due volumi sullo studio dei distretti industriali e reti d'impresa. Dal 2009 al 2015 è stato Presidente dell'Associazione Distretto Calze e Intimo (Adici). Nel 2014 ha contribuito al lancio del brand 1177 Eleven Seventyseven, lanciando le prime calze termoregolanti in lattina brevettata e sviluppando un nuovo modello di business per la vendita di calze in distributori automatici di nuova generazione a pagamento elettronico.

'fuga' all'estero di molti produttori italiani. Per Calze Ileana il futuro ebbe in serbo un 'ritorno al passato', perché l'azienda tornò a legarsi alla figura di Pinelli che ha rilanciato l'organizzazione con una strategia diametralmente opposta ai competitor. Per reagire alla concorrenza, l'impresa ha scelto di puntare su nuovi prodotti, un vasto assortimento di colori e modelli, più fantasie con stampe e disegni sempre nuovi e di tendenza, e soprattutto fatti da tessuti innovativi. Gestire una produzione simile, però, non sarebbe stato semplice se Calze Ileana avesse dovuto gestire tutto il processo: ecco allora la decisione di puntare su uno schema produttivo tipico dell'organizzazione distrettuale in cui l'azienda capofila

la coordina e dirige la produzione di altre imprese di ridotte dimensioni. Il risultato? "Una produzione snella e flessibile in grado di reagire alle richieste di mercato, offrendo volumi elevati e alti standard qualitativi". Come funziona il processo di produzione? Calze Ileana controlla l'intera filiera: all'ingegno e all'intuizione di Pinelli e figlia il compito di creare e sviluppare i nuovi prodotti (anche in collaborazione con i fornitori e con i clienti in ottica di co-progettazione) che sono poi i calzifici, le tintorie e i laboratori del territorio a creare; a questo punto la creazione torna in sede per ottenere la via libera alla produzione completa. In questi processi, i vari player che compongono la filiera non possono essere definiti dei



Da sinistra Luca Bondioli, Ileana Pinelli e Alda Bondioli

semplici fornitori, quanto dei veri e propri partner: "Con loro si decidono gli investimenti sulle macchine, perché si possono considerare un'estensione della nostra azienda", dice Pinelli. Infatti Calze Ileana riveste anche il ruolo di 'consulente' per il suo ecosistema. Per esempio, per produrre una particolare calza destinata al mercato della Svezia riservata al pubblico *curvy era* necessario dotarsi di un macchinario apposito e lo stimolo per i calzifici del territorio è arrivato proprio da Calze Ileana, capace di leggere e interpretare i trend del mercato.

Modello circolare: dall'idea al controllo qualità

Grazie a Luca Bondioli abbiamo l'occasione di visitare l'archivio dell'azienda: al piano terra dello stabilimento, proprio accanto al magazzino, sono conservati i 68mila articoli prodotti dal 1982 a oggi da Calze Ileana (corrispondono a circa 400mila paia di calze). È qui che nasce la creatività dell'impresa, con Pinelli che 'passeggiando' tra le sue creazioni trova l'ispirazione: il passato influenza il futuro, perché la moda è un eterno ritorno (aggiornato e adattato ai nuovi tempi) di qualcosa solo apparentemente già visto. Ci si può allora affidare a un campionario che dagli Anni 80 racconta uno spaccato del nostro Paese (tutto è schedato anche in forma digitale).

Oltre alla ricerca e progettazione del prodotto, a Calze Ileana è demandato il compito del controllo qualità. Bondioli ci guida allora in una stanza piena zeppa di particolari strumenti utili per verificare che le calze rispecchino i livelli di standard richiesti. A colpire la nostra attenzione è soprattutto il macchinario utilizzato per verificare il controllo del colore: la macchina è in grado di simulare le luci dei diversi Retail dei vari Continenti. Sembra incredibile, ma i colori delle calze appaiono differenti a seconda del Paese in cui sono indossati.

Avendo ceduto l'intera produzione alla filiera territoriale, in azienda è rimasto ben poco della parte produttiva di un tempo, salvo alcune macchine per lo stiraggio utilizzate per i 'campioni' che sono poi proposti ai buyer. Gli addetti un tempo impiegati prima della 'decrescita' sono invece "stati collocati nelle aziende coinvolte nel processo".

'Cedere' la parte produttiva, tuttavia, non impedisce a Calze Ileana di continuare a farsi garante anche degli aspetti che riguardano la tutela dell'ambiente (è certificata ISO 14000) e della gestione della sicu-



Campioni di prodotti di Calze Ileana destinati ai buyer

rezza e della salute dei lavoratori (OHSAS 18001); gli stessi partner della filiera sono chiamati a rispettare certe regole, anche perché rivolgendosi all'estero, l'azienda deve saper soddisfare le richieste di clienti molto sensibili a certe tematiche, come quella del green, aspetto centrale per molti Paesi del Nord Europa.

Il Retail 4.0 con la Connected Vending Machine

La vera novità in casa Calze Ileana è però rappresentata da 1177: "11 è il numero dei giocatori di una squadra di calcio e 77 nella cabala napoletana rappresenta le gambe delle donne", è solito raccontare Bondioli presentando il brand. "Stavamo affrontando un 'appiattimento' dell'offerta, a fronte di un mercato che in realtà chiedeva nuovi prodotti, soprattutto tecnici; nonostante la nostra esperienza abbiamo avuto difficoltà a proporre questo cambio di mentalità", continua il CEO di 1177. Così l'alternativa da percorrere è stata quella di entrare direttamente – e per la prima volta – sul mercato con un marchio di proprietà: "Abbiamo investito in questa scommessa e introdotto una novità sul mercato; in questo modo possiamo evitare di essere soggetti alle richieste del cliente che, sempre più spesso, sceglie i prodotti in base al prezzo, mentre un tempo dava maggiore importanza alla qualità". 1177, infatti, ha deciso un posizionamento medio-alto sul mercato con un prodotto che ha trovato spazio in oltre 400 negozi e che piace anche per il particolare packaging: "Le calze sono presentate all'interno di una lattina interamente disegnata da noi", spiega Bondioli, che punta l'attenzione sul modello di contatto con il cliente finale. Come se non bastasse 1177 ha deciso di inserire le calze in una

LE AZIENDE DEL MESE



Una parte dell'archivio storico di Calze Ileana: nella sede di Carpenedolo sono conservati i 68mila articoli prodotti dal 1982 a oggi

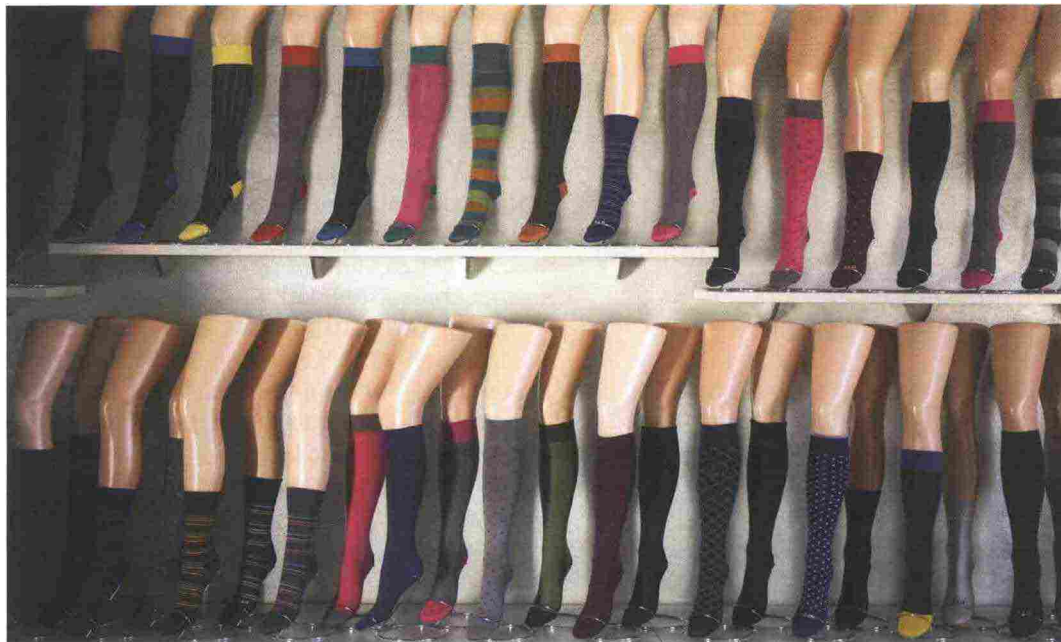
Connected Vending Machine (gli aspetti di connettività sono stati resi possibili da Cisco): in pratica è una macchina che si può posizionare ovunque – viste le ridotte dimensioni – che consente un'esperienza di acquisto totalmente nuova, dando vita al Retail 4.0 (al momento sono sei le macchine di 1177: una è a New York, due sono a Milano, una è nel Leone Shopping Center di Lonato in provincia di Brescia e due si trovano nello stabilimento di Calze Ileana in attesa dell'upgrade). Uno schermo touchscreen guida l'utente nella scelta del prodotto – raccontando i dettagli del 'dietro le quinte' dell'azienda e dei processi produttivi – fino all'acquisto finale. A rendere possibile l'innovazione è stata la partnership con Softec che ha studiato una soluzione omnichannel in grado di supportare 1177 nella conoscenza dei consumatori per convertirli in clienti. Ma come già raccontato nel numero di Novembre-Dicembre 2017 di *Sistemi&Impresa*¹, accanto alla Connected Vending Machine Bondioli ha voluto introdurre Pepper, il primo social robot in grado di dialogare con i consumatori e capace di offrire un'esperienza innovativa di acquisto: abbiamo interagito con Pepper nella tappa di Brescia dell'evento *Industria 4.0: casi e percorsi concreti per creare la tua impresa digitale* organizzato da ESTE e Cisco in collaborazione con [Warrant Group](#). L'umanoide è un perfetto venditore che conosce nei minimi dettagli il prodotto: "Non

è un aspetto banale, perché uno degli ostacoli che avevamo evidenziato riguardava la 'narrazione' dei prodotti di 1177 che richiedono una particolare formazione e attenzione nello storytelling", spiega il CEO dello spinoff di Calze Ileana. E non per nulla Pepper sa rispondere a ogni curiosità e nel caso il consumatore rinunci all'acquisto, il robot svela il suo lato ironico: 'piange' e si 'accusa' di non essere un buon venditore. Come Calze Ileana ha affiancato numerosi prodotti a quelli classici, anche 1177 sta seguendo lo stesso percorso: così sono nati 'Aghostino, il salvacalzino' (accessorio utilissimo per non perdere le calze nella fase di lavaggio) oppure i copribottiglie, i manicrotti, sciarpe e cuffie. "Nel 2016 con Banca Intesa Sanpaolo abbiamo addirittura arredato i giardini di Alessandro Manzoni, presso Gallerie d'Italia a Milano ricoprendo le lampade con lo stesso filo delle nostre calze", ricorda Bondioli. "Il nostro obiettivo è 'vestire ogni cosa' e non solo le gambe delle persone".

Ruoli chiave per la famiglia e manager competenti

A proposito di persone, anche Calze Ileana e 1177, come molte aziende in questa fase storica, devono fare i conti con la difficoltà a reperire sul mercato le competenze di cui avrebbero bisogno. Non si dimentichi poi che fino a una decina di anni fa persino le tintorie della zona – player fondamentali nel processo di produzione delle calze – dovevano affrontare una forte carenza di personale, "perché mancavano gli uffici di collocamento sul territorio", ricorda Bondioli. "Oggi utilizziamo anche le ricerche online e di recente abbiamo ricevuto quasi 300 candidature per una posizione aperta: la nostra decisione è stata quella di vedere più persone possibili per poter individuare quella giusta per la nostra realtà, piuttosto che fare filtro con i canali digitali", continua il CEO di 1177. Quale la figura più difficile da reperire? "Di certo gli ingegneri gestionali: al momento ne abbiamo due, ma con la strategia di puntare sul digitale e quindi di rivedere il modello di business dovremo ampliare la presenza di competenze specifiche in azienda". Anche il territorio, probabilmente, decentrato rispetto ai grandi centri urbani, ci mette di suo sotto l'aspetto di attrazione: ma è un peccato perché Calze Ileana

¹ Si veda l'articolo dal titolo "Viaggio nelle Imprese 4.0. Quattro esempi di digitalizzazione", disponibile online sul sito Fabbricafuturo.it al link: <https://www.fabbricafuturo.it/viaggio-le-aziende-italiane-1-0-quattro-esempi-digitalizzazione/>.



Alcuni modelli di Calze Ileana

sa prendersi cura delle sue persone. L'azienda ha infatti la certificazione SA8000 che certifica alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti la Corporate Social Responsibility, come il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, e le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro. Non si dimentichi neppure che la famiglia di imprenditori è rimasta a guida dell'azienda nonostante le offerte ricevute per cedere l'impresa: "Nel 2010 abbiamo ricevuto un'interessante proposta, ma abbiamo rifiutato perché avevamo ancora tanti progetti da realizzare e quindi abbiamo scelto di proseguire l'avventura", confessa Bondioli. Che poi aggiunge: "Non potevamo lasciare in mano di altri l'azienda che porta il nome di nostra madre, perché non saremmo stati capaci di resistere a un eventuale fallimento. E poi abbiamo una responsabilità nei confronti delle persone e del territorio". Un rispetto, quello evidenziato dal CEO di 1177, che riguarda tutti i partner coinvolti nel processo di produzione dei prodotti dell'azienda di Carpenedolo. Ma non solo, perché le quasi 300 aziende del distretto per Calze Ileana non sono competitor, visto che ogni impresa ha il suo mercato di riferimento e "spesso ci si aiuta per soddisfare le richieste dei clienti". E così nel 2015 Calze Ileana è stata chiamata come consulente per la ristrutturazione di Pompea, azienda ben più grande per la quale è stato definito un Piano di risana-

mento industriale (ex articolo 67 della Legge Fallimentare): "Ci siamo occupati della rivisitazione degli articoli e nel controllo di gestione", ricorda Bondioli.

Un ennesimo esempio del suo impegno per il territorio: in passato, infatti, è stato Presidente del Distretto della Calza, dando voce alle imprese del settore che in Confindustria non avevano la forza di far valere le loro richieste.

L'assunzione dei ruoli manageriali da parte della seconda generazione, in Calze Ileana è arrivata solo a seguito di una maturazione di una significativa esperienza presso aziende simili: Bondioli, per esempio, ha iniziato lavorando nel magazzino, poi si è spostato in tintoria e quindi a contatto con le macchine di produzione; inoltre ha viaggiato per maturare altre occasioni di conoscenza. Inoltre, la scelta organizzativa è stata quella di affiancare i due componenti più giovani della famiglia con il potenziamento della struttura con figure professionali di elevato livello sia per esperienza acquisita sia per specifiche competenze.

La vera sfida, sottolinea Bondioli, è oggi quella della digitalizzazione, ed è appena cominciata: "Per tre-quattro anni ci siamo preparati per correre, ma ora sta arrivando la maratona", chiosa l'imprenditore, che tra le sue passioni ha quella per il running, tanto da essere diventato un maratoneta correndo, tra le varie manifestazioni, la regina delle gare, quella di New York. E chi corre 42 chilometri non può temere alcuna sfida.