



**IL FUTURO
HA RADICI PROFONDE**

“LA FORZA DI UN SÌ”

Crescere affrontando nuove sfide.

di Francesco Morace, sociologo, scrittore, presidente Future Concept Lab.

È importante riprendere - ragionando sulla realtà delle imprese - la metafora del giardino all'italiana come modello di cura felice, che diventa uno strumento iniziatico di creatività spontanea: una esperienza attraverso cui ogni protagonista dell'impresa possa dimostrarsi felice di aver offerto, attraverso la propria esperienza in azienda, il giardino come un modello di sopravvivenza nel difficile mercato di questi anni. Oggi l'idea che la natura - e il giardino che ne è l'interpretazione a misura d'uomo - abbia valore terapeutico ed educativo, sia per l'individuo che per la società di cui egli è parte, è un dato sempre più evidente. La cura di un giardino è un esercizio di rispetto e un apprendistato d'amore. Sarebbe bello trovare il modo di riformare la nostra scuola - ancora prima che il mondo aziendale - su un modello educativo che parta da questi presupposti e non dimentichi l'importanza della cura: è molto importante che le aziende anche piccole riescano a farlo istintivamente, spontaneamente, dando fiducia alle giovani leve. Per una società orientata a nuove visioni e nuovi paradigmi, è necessario partire dall'educazione dei figli fin dalla loro più tenera età. In particolare diventa strategico e illuminante elaborare nuove pratiche educative in grado di convogliare l'eccezionale fantasia e capacità di immaginazione che hanno le nuove generazioni, combinandole con la plasticità mnemonica e la potenzialità di apprendimento che ha il cervello nei suoi primi 20 anni di vita.

Partendo da esperienze concrete, cerchiamo dunque di dimostrare quanto in questa dimensione sia fondamentale il rapporto tra le generazioni, una delle

La crescita diventa tumultuosa. Storie di persone e di aziende s'intrecciano con quelle di prodotti e di mercati. Giovanni Pagotto si spinge lontano, entra in Fiat, prende le misure del bagagliaio del nuovo modello di auto e realizza in termoformatura oltre 30 mila scocche per la Tipo. In quella stessa stagione la concorrenza del Far East inizia l'erosione dei margini sui mobili da giardino. Ma Arredo Plast con Stil Garden ha già incassato i dividendi che quel mercato poteva dare, si smarca ed entra nel mercato giovane e dai margini elevati dei contenitori per la casa. Lucio Spadotto viene fatto entrare in Arredo Plast come socio di rilievo, tanto che nel corso del tempo ne diventerà Vice-Presidente.

Qualcosa di grosso si sta preparando con il nuovo assetto societario. Con due soci Pagotto crea Abm Italia. Nessuna linea di produzione viene tuttavia al momento interrotta, né alcun marchio abbandonato. Glass, Stil Garden, Plastitecnica continuano contemporaneamente a produrre risultati. Abm Italia usufruirà dei proventi della cessione di Glass permettendone l'espansione commerciale, tanto che Arredo Plast le cederà successivamente tutte le attività di produzione assumendo ruolo e funzioni di holding capogruppo.



Fiorenzo Da Ros

sfide più complesse nel futuro del sistema italiano delle imprese che continua ad essere, e secondo noi deve continuare ad essere, soprattutto familiare. Per affrontare in modo incisivo il tema del passaggio generazionale in azienda è necessaria una riflessione che possiamo definire di nuova educazione sentimentale, prima ancora che culturale. La grande sfida è cioè introdurre in modo adeguato le nuove generazioni in un mondo di stimoli sempre nuovi che corrispondano a una capacità emotiva di gestione (e non solo manageriale, che pure rimane importante), che il mondo imprenditoriale non sempre riesce a elaborare e trasferire ai propri figli, o ai propri collaboratori.

Per fronteggiare il tema della crescita e delle nuove sfide dobbiamo partire comunque dalle condizioni di vita che i nuovi imprenditori si troveranno a governare nei prossimi decenni, con i due punti interrogativi dell'unicità dell'offerta e della sostenibilità ambientale. E con il grande vantaggio di poter disporre alla perfezione delle nuove tecnologie, attraverso cui le nuove generazioni possono offrirci la loro passione, le loro competenze e la loro disponibilità praticamente a costo zero: è questo il contributo che essi possono dare al percorso di crescita aziendale, affrontando nuove sfide attraverso una ulteriore elaborazione di conoscenza. Il compito delle generazioni più mature diventa allora quello di orientare il potere attrattivo sul mercato, renderlo attivo, affrontando la sfida del pensiero lungo. Interpretare le nuove logiche dell'economia dinamica significa poi comprendere la centralità dell'ambiente e di una sua visione sostenibile. Anche in questo caso

Il gruppo si prepara così al prodotto per l'interno della casa, è l'occasione giusta per la crescita. Il primo articolo è un contenitore pieghevole che diventa pietra miliare della terza vita di Arredo Plast, dopo le lavorazioni per conto terzi e sedie e tavoli da giardino. Nasce il catalogo di contenitori per alimenti e di articoli per la cucina. Poi vanno a catalogo armadi, cesti, scaffali. Non c'è stanza della casa che venga dimenticata.

È preso di mira anche l'angolo dove giacciono le scarpe della famiglia, viene progettata e realizzata una scarpiera in plastica con 'anima' in metallo. È la scarpiera che al Macef piace tanto a Ikea che con un primo ordine ne chiede 150 mila pezzi. Il contenitore pieghevole con il quale Pagotto è entrato in casa cede il posto alla scarpiera, la regina della nuova stagione di Arredo Plast. Segna anche l'ingresso nel gruppo di un nuovo partner, Lamberto Ridolfi, tecnico specialista nelle lavorazioni delle materie plastiche che verrà destinato da Pagotto a seguire il colosso svedese.

il nostro Paese potrebbe diventare un luogo di elaborazione innovativa partendo dalla relazione assai stretta - economica ed emotiva - tra diverse generazioni che potrebbero sciogliersi in dinamica familiare rigenerata, orientata al futuro. Come peraltro sta già avvenendo in modo spontaneo nel trasferimento di conoscenza tecnologica dai figli ai padri, dai nipoti ai nonni, senza alcun costo né economico né sociale. Il limite maggiore della globalizzazione come ideologia politica e di mercato è stato la sua naturale tensione verso una logica monoculturale e unidirezionale. Il suo limite è stato cioè segnato da una unica versione del business, dell'economia, della vita, molto lontana dalla varietà polimorfa delle imprese italiane. Pensiero unico e alla lunga sordo, debole nella sua incapacità di cogliere gli aspetti contraddittori, transitori, aperti, della seconda globalizzazione in atto che ha premiato invece il paradigma Unique & Universal. Emergono in questo caso "imprese locali" come Arredo Plast in grado di produrre un carattere talmente intenso da potersi trasformare in riferimento universale, un locale in grado di unicità a livello globale. La sfida rimane quella di lanciare ipotesi concrete, idee pratiche per arricchire queste visioni, pur partendo dalla straordinaria radicazione nei paesaggi e nei territori. Si tratta allora di rendere istruttivo il nostro amore per il territorio, che diventa spontaneamente una piattaforma di alfabetizzazione di base, senza rimanere in esso confinati, per affrontare il mercato globale.

English translations page 99



Anna, Silvano e Paola Ongaro

Plastica primo amore per Pagotto, non esclusivo. Nel 1997 compra City Design, piccola azienda d'arredo urbano, con prodotti innovativi per stile e materiali, gestita originariamente dal cugino Guido. Nell'anno successivo Arredo Plast entra in Vetro Elite, società di Daniele Feletto, figlio di un amico di Giovanni Pagotto. La società produce bottiglie speciali per profumerie e per alimenti.

Ultimo in ordine di tempo è l'incontro con l'acciaio inox. Pagotto accetta la sfida e nel 2011 Arredo Plast compra dall'amico Silvano Ongaro la Prisma, azienda che produce grandi cucine. Pagotto ha portato in casa un altro specialista e infatti ad Ongaro resta la guida di Prisma, un'azienda del 'made in Italy' che ora può crescere e conservare sul territorio le sue competenze eccellenti.

THE POWER OF A 'YES'

Growth in the face of new challenges.

The Italian garden, as a model of loving care that becomes a channel for spontaneous creativity, is a useful metaphor in any analysis of modern business. The protagonists behind all successful industries will know exactly what I mean. The job of the captain of industry and that of the gardener are substantially similar if seen as models of care during difficult times, like those presented by today's market. It

society as a whole.

Gardening is an activity that demands respect for nature and often induces a genuine love for it. It would be a good idea to reform our schools, even more than our industry, using an educational model that understands this, and is capable of emphasising the value of care. Employers in general, including small enterprises also need to develop a culture of care as an intrinsic part of their corporate culture, by putting more trust in young people. Any society seeking new visions and new models needs to begin by giving the right kind of education to its children at the youngest possible age. The development of new educational practices capable of harnessing the amazing imagination and creativity of the young is both strategic and forward-looking. Creativity can be maximised by drawing on the flexibility and capacity to learn of the human brain during its first twenty years of life.

Real experiences illustrate just how important inter-generational relationships are. These relationships represent one of the most complex challenges for the future of the Italian business system, which is still very much family based, and in my opinion would do well to remain so. In order to ensure effective management hand-overs from one generation to another, we need to introduce new emotional values even more than culture and education. The big challenge is to bring our young people up in a world of ever-changing stimuli capable of generating in them the emotional strength

to care for a business (and not only manage it, though this is certainly important). The business world is all too seldom able to explain the importance of care, or convey it to young people and employees.

In any debate on growth or the challenges imposed by today's markets, we need to argue from the conditions that young entrepreneurs will face over the coming decades. Those conditions will be characterised by two main interrogatives: how to achieve uniqueness of offer and how to ensure environmental sustainability. Tomorrow's entrepreneurs will have on their side a perfect command of the new technologies in which young people clearly demonstrate so much willing passion, ability and eagerness. This natural ability to absorb the latest knowledge can make an effective contribution to the growth of any company.

The task facing the older generations is that of rendering business attractive, and convincing young people to develop a long term approach to it. After all, any analysis of tomorrow's economic forces will have to be based on an understanding of the importance of environmental sustainability.

In this field too, our country could become a workshop of creativity. The extremely close relationship – economic and emotional – between the generations in Italy could easily resolve into a new, future-oriented family and business dynamic. This is already happening spontaneously: skills in the latest technology are being transferred from children to fathers, and from grand-children to grand-parents, free of any economic or social cost. The greatest weakness of

globalisation as a political and economic ideal is its natural tendency to promote a single standard culture. Its progress will be limited by the fact that it has only one vision of business, economics and life, in stark contrast with the vast variety of business visions found here in Italy. The old globalisation accepts only one value system and is blind to alternatives. Its weakness lies in its inability to understand the contradictions, changing nature and openness of the new globalisation that is succeeding it, one that has adopted the paradigm of uniqueness and universality. This new globalisation is reason or the success of 'local companies' like Arredo Plast, whose personality is distinctive enough to become universally recognised, and whose local nature creates uniqueness on a global level. Our job today is to develop realistic ways and ideas for developing similar global visions from the starting point of local strength.

We need to start by conveying our love for our native land to our young people, and instilling it in them as an effective tool for interacting with the global market.

Growth became tumultuous. The stories of people and companies became interwoven with those of products and markets. Still Giovanni Pagotto pushed for more, visiting Fiat and taking measurements of the latest model's luggage compartment. Thirty thousand thermoformed mouldings for the Tipo were produced as a result. That year, competition from the Far East began to erode profits from the garden furniture business. Arredo Plast and Stil Garden had already maximised their earnings from that market, however, and were

content to quit while still ahead and switch focus to the young and highly profitable market of household containers. Lucio Spadotto was recalled to Arredo Plast and made a major share-holder. In due course he would become the company's Vice-President.

The new company structure soon led to ambitious plans being made. Pagotto, along with two partners, formed ABM Italy. Initially, no products were discontinued and no brand abandoned: Glass, Stil Garden and Plastitecnica were all still producing encouraging results. Then Glass was sold off and profits used to expand ABM's commercial operations. So successful was this move that Arredo Plast soon transferred all production activities to ABM, assuming instead the role and function of group holding company.

The group was now ready to begin producing for the household product market, an appetising opportunity for further growth. The first new product in this third phase of Arredo Plast's life, and another milestone, after contract work and garden furniture, was a folding storage box. A catalogue of food containers and kitchen articles was soon ready. These were then joined by wardrobes, baskets and shelving units. No room in the home was forgotten. Even the family's shoes were catered for: a plastic shoe cupboard with a metal frame was designed, produced and presented at the MACEF exhibition. Ikea liked it so much that it placed a first order for 150,000 pieces. The folding storage box that had heralded Pagotto's arrival in household accessories handed its crown to Arredo Plast's latest stroke of genius, the shoe cupboard. A new partner

joined the group at this time: Lamberto Ridolfi, a plastic processing specialist. Pagotto put him in charge of business with the Swedish colossus.

Plastic was Giovanni Pagotto's first industrial love affair, but it was not his last. In 1997 Pagotto acquired City Design, a small street furniture company with a catalogue of products characterised by innovative styles and materials. City Design had originally been run by Pagotto's cousin Guido. The following year, Arredo Plast bought into Vetro Elite, a manufacturer of fancy bottles for perfumes and food products, from Daniele Feletto, son of a personal friend of Giovanni Pagotto.

The group's latest move is in the direction of stainless steel. In 2011, Pagotto took on a new challenge and acquired another specialist company, catering kitchen manufacturers Prisma, from his friend Silvano Ongaro. Ongaro was left in charge of Prisma with a mandate to continue manufacturing quality Italian products, and to grow business but keep key competences in the local area.

IL CORAGGIO È UN'OTTIMA QUALITÀ

L'eccellenza come scelta dell'anima.

di Francesco Morace, sociologo, scrittore, presidente Future Concept Lab.

Dobbiamo affrontare la crisi. A questo compito che appare per noi italiani davvero una impresa ardua, possiamo subito affiancare un secondo obiettivo, molto più alla nostra portata e che i dati relativi all'export in questi mesi sembrano confermare: farci produttori e portatori – in modo deciso e definitivo – della bellezza e del gusto nel mondo. Nella loro verità, e cioè in modo autentico. In questa impresa emerge una dimensione che molti confondono con la qualità o il lusso: l'eccellenza. In realtà eccellere significa interpretare nel modo più rigoroso il vero obiettivo del grande artigiano: realizzare nel modo migliore possibile qualcosa che possa diventare un riferimento in termini di standard di qualità. L'Italia lo è stata e continua a esserlo in tutte quelle categorie che segnano la vita quotidiana: le famose tre A dell'alimentazione, dell'arredamento, dell'abbigliamento. Partendo dalle pratiche del fare che impregnano i gesti semplici della nostra vita di produttori, comunicatori, consumatori. È questo che ci distingue dall'idea di standard e di basic che caratterizza la visione anglosassone, che appiattisce la vita verso il basso, o dall'idea francese di qualità che arriva dall'alto: Alta Cucina, Alta Moda... Noi siamo senza discussione i campioni del gusto e dell'eccellenza e questo, ne sono sicuro, ci salverà.

Dalle ricerche più recenti condotte in molti paesi, emerge infatti un grande bisogno di emozione e di bellezza, al di là del lusso e del prestigio: parliamo di esperienze quotidiane che riguardano il cibo, la cosmetica, la casa, l'abbigliamento. Le dimensioni in cui l'Italia è ancora oggi senza discussioni – con buona pace di

Virtù e abilità nell'ascoltare gli altri, rispetto per la persona e per il mondo di affetti e di valori che ognuno porta con sé e trasmette all'interno della famiglia, salvataggio di competenze professionali: anche attorno a questi valori Giovanni Pagotto intende creare impresa. Con una ragione in più nel caso di Vetro Elite: compiere un gesto di amicizia.

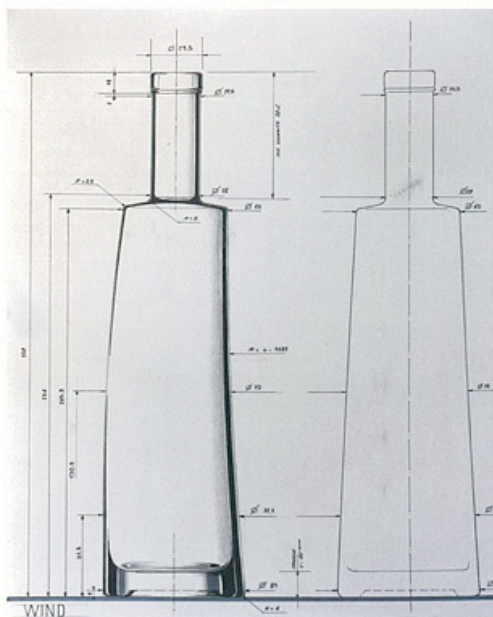
E forse è proprio l'amicizia il fondamento oggi di Vetro Elite, costituita nel 1994 da Daniele Feletto su consiglio del padre. Il padre di Daniele, esperto nella lavorazione del vetro perché proveniente da Ormelvetro e grande amico di Giovanni Pagotto, viene a mancare quando Daniele e la sua azienda non hanno ancora superato il guado dell'avviamento, ma ecco farsi avanti le persone giuste che nel groviglio di difficoltà riescono a vederci chiaro. Nel 1998 Arredo Plast e Tullio Pivetta entrano in Vetro Elite garantendone la sopravvivenza e il successo.

chi rimane come azienda o come paese solo il campione del lusso e non del gusto, tantomeno dell'eccellenza – considerata la patria dell'iniziazione estetica. Quando i prodotti emozionano, ciò non avviene solo grazie all'oggetto in sé, ma attraverso un processo più complesso, riflesso della sua storia. I prodotti e i brand sono legati in modo magico alla storia del paese che li ha prodotti, ai suoi protagonisti, ai loro sogni e speranze. I prodotti hanno un'aura, indissolubilmente legata all'emozione che un oggetto riesce a trasmettere, che arriva sempre dalla sua storia e dalla sua capacità di entrare in sintonia con altre realtà. L'Italia è il paese più ricco del mondo in questa dimensione magica del prodotto, senza essere né ermetica né inaccessibile. Un oggetto in sé è ben poco: è l'emozione che rende eterni gli oggetti e le situazioni che essi riescono a creare. Gli oggetti diventano completi, anche dal punto di vista emotivo, soltanto quando sono inseriti in un contesto iniziatico: e non c'è bisogno di arrivare alla Ferrari per produrre questo effetto. È sufficiente un caffè illy o un bollitore Alessi. L'emozione non è mai completa se si ragiona solo sul prodotto, bisogna contestualizzarla: e l'Italia rimane il contesto più potente come approdo estetico ed emotivo per il mercato globalizzato. Il mondo desidera l'Italia, unico paese a poter contrapporre all'americana dream un modello altrettanto potente: l'italian way of life. Lo spezzettamento non funziona, il localismo non paga. La magia iniziatica si infrange sul muro del provincialismo: nessun marchio locale o regionale è mai riuscito a fare breccia senza il sostegno del sogno italiano. Neanche Firenze o Venezia.



Daniele Feletto
e Giovanni Pagotto

Vetro Elite costituisce per Giovanni Pagotto anche la sperimentazione di un modello alternativo di impresa, caratterizzata da altissima qualità del prodotto in piccola serie, produzione delocalizzata, comunicazione e marketing di impronta internazionale, rinnovamento e superamento di prodotti e di processi di lavorazione che hanno antiche origini nella terra veneta e, infine, la ricerca di una clientela che coltivi il lusso, a Mosca e New York in particolare. Vetro Elite ha un fatturato di 11 milioni di euro, può mostrare a Daniele Feletto che il guado è stato superato e offrire un test riuscito di azienda dal corpo piccolo e dalla testa grande. Sicuramente un modello che affascina Giovanni Pagotto.



È in questo modo che assistiamo – nonostante la crisi - a una tenuta dell'eccellenza italiana nel mondo. La facile previsione è che la partita si giocherà sempre più sui mercati di sbocco per il made in Italy. Tutto dipenderà dall'ingresso in mercati nuovi: con un approccio meno provinciale a questi paesi e a questi mercati, l'Italia potrà davvero far sventolare la bandiera della propria eccellenza in tutto il mondo, con grande soddisfazione, supportando l'impresa della rinascita. Senza rinunciare alla nostra ricetta italiana di veleggiare tra l'unico e l'universale, tra il massimo della tipicità e il massimo dell'internazionalità. Che si tratti di un prodotto o di un processo, di un marchio o di un materiale lavorato in modo straordinario, secondo i dettami della bottega rinascimentale come nel caso di Vetro Elite.

Attraverso le storie di imprenditori come Giovanni Pagotto riscopriamo la centralità del talento artigiano, di una manualità del pensiero e di una intelligenza della mano, che arricchiscono la visione tipicamente design oriented della piccola e media impresa italiana. Il problema è dimostrare alle giovani generazioni che la cultura e la conoscenza non stanno nei corsi di comunicazione che sfornano ogni anno migliaia di disoccupati, ma possono e devono incontrarsi con il saper fare della bottega, del laboratorio, molto simile alla sapienza dell'alchimista. La tecnologia e il design possono e devono incontrarsi con l'arte del fabbricare, trasformando il piombo in oro e imparando che tutto ciò è racchiuso in una sola verità: eccellenza come scelta dell'anima.

English translations page 99



Tullio Pivetta

Ma il segreto del successo della storia imprenditoriale di Giovanni Pagotto sono soprattutto il coraggio, l'entusiasmo e la visione che trasmette ai suoi partner e collaboratori.

La visione che rivoluziona la vita di uomo e di imprenditore di Daniele Feletto, quando fa tesoro del credo di Giovanni Pagotto: "Le decisioni vanno prese all'istante; nulla va rinviato a domani".

Il coraggio è di Fiorenzo Da Ros che, spinto dalla forza propellente del Gruppo, reinventa City Design nel campo dell'illuminazione pubblica a led, investendo nell'innovazione che apre il suo futuro.

E l'entusiasmo è il motore che finalmente riaccende i sogni ambiziosi da sempre coltivati da Silvano Ongaro per sviluppare Prisma e accettare nuove sfide.

COURAGE IS A GREAT QUALITY

Excellence is a matter of principal.

We have a crisis to overcome, and the challenge for us Italians is particularly tough. But we also have a second objective, which is far easier for us to fulfil. In fact, the export figures for recent months show that we are well on the way. That objective is to become – decisively and definitively – the world's leading producers and promoters of beauty and taste: genuine, authentic Italian beauty and taste.

Excellence is the key to success in this venture. Not to be confused with quality or luxury, excellence is a heartfelt principal followed by all true artists and craftsmen. Excellence implies the creation of something that cannot easily be improved, something that sets new standards for quality. Italy has always been and still is synonymous with excellence in all aspects of daily life, and especially in the 'three Fs' of food, furniture and fashion. Every aspect of our lives as producers, communicators, and consumers confirms this. Excellence is what distinguishes the Italian lifestyle from the 'standard and basic' ideals of Anglo-Saxon culture, a culture that levels society by flattening it downwards, and from the French ideals of quality as a reserve of high society: 'haute' cuisine and 'high' fashion. In contrast, we Italians are all champions of taste and excellence, and this, I am sure, will be our salvation.

Research in many different countries has shown that people everywhere feel a growing need for genuine

emotion and beauty, beyond the outer sheen of luxury and prestige, and this applies to all aspects of their daily lives, from food to cosmetics, from home décor to clothing. These are precisely the areas in which we lead the world. Italy is universally considered the home of good taste, much to the dismay of those companies and nations who have championed luxury in preference to style. When an object arouses an emotion, it does so not only for its intrinsic qualities, but as the result of a far more complex, historical process. Products and brands are closely associated with the country in which they are produced, and with the personalities, dreams and ambitions of that country. Products therefore have an intangible historical and cultural aura. This is what generates the emotions that the product triggers. This aura is the sum of the product's history and its ability to exist in harmony with other realities. Without being insular or impenetrable in any way, Italy is the richest nation in the world in the magical dimension of product aura. Objects alone have little value: it is the emotion associated with them that makes certain objects and situations eternal. Yet, they only become complete from an emotive point of view only when they are also seen as embodying excellence. There is no need to buy a Ferrari to experience this: a cup of Illy coffee or an Alessi kettle will do the job admirably. Similarly, emotions are never truly complete if they derive from the product alone. They need a context, and Italy provides the most powerful context for style and emotion in the world. The whole world wants to buy Italian. Italy is the only

country that offers a valid and equally powerful alternative to the American dream: Italian lifestyle. Italy, however, cannot be broken down. Individual towns and cities do not have the same power. The Italian magic is lost if a product is depicted as provincial. No local or regional brand, not even Florence or Venice, has ever broken through commercially without the support of the Italian dream.

Despite the crisis, we are seeing clear proof that Italian excellence is still in demand all over the world. It is easy to see, therefore, that recovery depends largely on our finding new outlets for Italian products. We need to take a more all-Italian, less provincial approach if we are to penetrate new countries and markets. If we succeed, we shall be able to wave the flag of Italian excellence worldwide, with great satisfaction and with the certainty that we are contributing to a future recovery. What we must not do is abandon our commitment to Italian style, which appeals precisely because it lies midway between the unique and the universal, between the national and the international. Products, processes, brands and materials must all be crafted with a level of excellence worthy of the greatest Renaissance master. Vetro Elite offers a superb example.

Entrepreneurial tales like that of Gianni Pagotto remind us of the importance of true craftsmanship, dexterity of thought and practical intelligence as means to expand the typically design oriented visions of Italy's small and medium enterprises. Perhaps the biggest challenge facing us is to demonstrate to our young people that

knowledge and understanding are not to be found in communication courses: these only add thousands to the unemployment figures every year. They lie instead in the almost alchemistic ability to run a studio or a workshop. Technology and design must be completed by the art of production. Lead can be transformed into gold by unwaveringly following the plain truth that excellence is a matter of principal.

The patience and ability to listen to others, respect for the individual and for personal feelings, values and family life, and the development of professional competences: these are the values upon which Giovanni Pagotto has built. In the case of Vetro Elite we can add the value of friendship too.

If Vetro Elite is a prosperous business today, it is due to friendship. Daniele Feletto formed the company in 1994, following his father's advice to 'go it alone'.

Unfortunately, Daniele's father, an expert in glass manufacturing from Ormelvetto, and a close friend of Giovanni Pagotto, passed away when Daniele's new company was only just finding its feet. Luckily, the right person arrived at the right time to guide Daniele through the administrative jungle and set him on the right road. Vetro Elite's entry into the Arredo Plast Group in 1998 guaranteed not only the company's survival, but its success too.

Vetro Elite also presented Giovanni Pagotto with an opportunity to experiment with an alternative business model based on top quality, limited series products,

delocalised manufacturing, international communications and marketing, rapid product turnaround, traditional Venetian craft processes and, last but not least, a luxury-oriented customer base centred around Moscow and New York. Vetro Elite now turns over 11 million Euros a year, so Daniele Feletto can rest assured that the crisis is past and that his business, with its small scale production but ambitious management, is destined for success. The Vetro Elite model holds great fascination for Giovanni Pagotto.

The real secret behind Giovanni Pagotto's success in business lies in his courage, enthusiasm and vision, and in his ability to convey these values to his partners and workforce.

Vision changed the personal and business life of Daniele Feletto when he followed Giovanni Pagotto's advice that "Decisions have to be taken now, and not put off until tomorrow".

Courage is what Fiorenzo Da Ros showed when, with the strength of the group behind him, he re-invented City Design and moved into public LED illumination, investing in an innovative product with a great future ahead of it.

Finally, enthusiasm is the force that fired Silvano Ongaro's ambitious and lifelong dream of guiding Prisma towards new challenges.

The last forty years are the result of the commitment and passion of the entire Arredo Plast workforce. We look forward to building a long and prosperous future with them.

IL FUTURO

Trasformare la visione in intelligenza concreta.

di Francesco Morace, sociologo, scrittore, presidente Future Concept Lab.

La vera arte che riguarda la costruzione del futuro risiede nella capacità di fornire un ventaglio ampio e frastagliato di stimoli che vengono progressivamente ricondotti a una attività innovativa che sia organica, oltre che ampia e frastagliata. È questa la concezione più sana della flessibilità, anche nel mondo dell'impresa, e che fa rima con la capacità di reazione, con la tempestività. Il mondo dell'attività aziendale - seguendo i nuovi paradigmi - non è lineare, funziona secondo le regole della vita, che non sono riconducibili a un modello schematico, né a una media statistica. Così come è l'evento improbabile a provocare il grande cambiamento (l'11 settembre, il crollo del Muro o della Borsa), nello stesso modo è il processo inaspettato e innovativo ad avere grande impatto nella trasformazione della società e della condizione lavorativa di ciascuno. A questo scopo è necessario un percorso iniziatico, simbolico, di crescita e di condivisione, che dia il via al processo di cambiamento, seguendo gli snodi imperscrutabili e affascinanti per storie di successo che poi si dimostrano in grado di sfruttare l'occasione, di cogliere la magia del Kairòs, seguendo il filo di quell'intuizione e di quella capacità nel cogliere l'opportunità tanto tipica del carattere italiano. Dell'imprenditore italiano che come Pagotto affronta sfide multiple e incrociate: dopo l'affermazione di Arredo Plast entra ad esempio in City Design che produce arredi urbani, e poi in Prisma che lavora l'acciaio inox. La stessa visione viene applicata in ambiti diversi ed è importante questa versatilità per affrontare la difficile sfida della crescita. Lo stesso vale per le visioni d'impresa, o per le attività associative. Le persone hanno bisogno di nuova intelligenza. Hanno bisogno di riconoscersi e di essere

I valori della famiglia, la cultura del territorio, le competenze professionali delle persone, la sacralità del lavoro e la tempestività decisionale hanno permesso a Giovanni Pagotto di costruire il Gruppo Arredo Plast. Gli stessi valori rimangono gli assi portanti per il presente e la crescita futura. Valori condivisi dai soci e dal management del Gruppo che riesce ad assicurare la crescita grazie alla solidità della struttura di cui fa parte.

riconosciute, attraverso nuove forme di intelligenza. Non la conoscenza accademica ma l'intelligenza concreta, dell'artigiano e dell'imprenditore, del professionista e del comunicatore, quella in cui ognuno di noi può riconoscersi. Mettendosi continuamente in gioco: così funzionano i laboratori e questa è la flessibilità della sperimentazione. Eppure l'attenzione a dimensioni alternative, complementari, di integrazione delle proprie competenze originarie, emerge come una delle sensibilità vincenti nell'esperienza degli imprenditori. La rilevanza dei cigni neri, cioè di eventi, persone, prodotti, progetti unici, imprevedibili, rari, diventa nello stesso tempo essenziale in una società e in un mercato complesso, e le aziende italiane dovranno saperla interpretare. Questo è quanto ci spiega Nassim Nicholas Taleb nel suo bellissimo libro "Il cigno nero", partendo anche dal "laboratorio di improbabile" che è stato nella storia il suo paese: il Libano. La storia salta e non striscia, ci spiega l'Autore, e procede per attrattori strani: Beirut – città conosciuta per la sua millenaria tolleranza inter-religiosa – è stata distrutta da una guerra che alcuni avevano previsto dovesse durare solo alcuni giorni. Capovolgiamo in positivo il ragionamento e scopriremo che l'imprevedibile successo di nuove visioni e progetti imprenditoriali e culturali può creare un nuovo salto nella storia dell'impresa italiana. Ed è questa la strada maestra che bisognerà seguire nel prossimo futuro, costruendo le premesse per un Terzo Rinascimento. Arredo Plast sembrerebbe sulla buona strada.

Il futuro sarà la diretta conseguenza di quanto Giovanni Pagotto e i suoi uomini hanno fortemente voluto e che alacramente continuano a volere.

THE FUTURE.

Transforming vision into practical ideas.

The secret of future building lies in the creation of a broad and varied range of conditions that, over time, can lead to the development of innovative and organic activities. In the corporate world, this demands flexibility, understood as the ability to react instantly.

Today's business world is far from straightforward. Its rules are those of life in general. Business therefore defies all attempts to force it into moulds, or organise it on a purely statistical basis. The lives of companies and their workforces are dictated not only by innovation but by processes that are totally unpredictable (like the 9/11 attacks, the fall of the Berlin wall or the collapse of Wall Street).

Decisive events symbolising progress and sharing are needed to initiate change, and to start the fascinating if inscrutable growth of businesses with an almost magical ability to seize the right moment, find the right formula, and make full use of typically Italian intuition and opportunity.

Intuition is what successful businessmen use to cope with multiple and intertwined challenges. Giovanni Pagotto, for example, having ensured the success of Arredo Plast, saw exactly the right moment to acquire street furniture manufacturers City Design, and later stainless steel fabricators Prisma. Vision has to be applied in all areas: versatility is the key to growth.

Vision is needed not only in business but in society too.

Today, we need new forms of understanding, in which to recognise others and gain recognition ourselves. More than academic knowledge, we need the concrete skills of the craftsman, businessman, professional and communicator. These are the skills that will put us back on the right road. Science progresses by constant questioning. The same flexibility of mind is needed to bring about change. The ability to see alternatives, complements and extensions to the world is what distinguishes the successful businessman. The appearance of black swans – exceptional events, people and products, and rare or unique opportunities – is essential to society as a whole and to the complex markets in which Italian industry must learn to navigate. This is the thesis of author Nassim Nicholas Taleb in his book 'The Black Swan', inspired by the 'unlikely story' of his own country, Lebanon.

Lebanese history, the author points out, proceeds in fits and starts. Its key moments are strange occurrences, like when Beirut, a city famed for millennia of religious tolerance, was destroyed by a drawn out religious war that many thought would be over in days. Sudden change can also be positive: the success of individual business visions and ventures can push forward the whole of Italian industry. We need to understand this clearly in coming years if we are to lay the foundations for a third renaissance. Arredo Plast, at least, has made a good start.

Family values, local culture, professional skills, a commitment to work and rapid decision making allowed Giovanni Pagotto to build the

Arredo Plast Group. These same values provide the foundations for prosperity today and growth tomorrow. Shared by all the group's shareholders and managers, they provide the basis for future success by ensuring solidity and solidarity throughout the group.

The future will therefore be the direct consequence of the ambitions that Giovanni Pagotto and his colleagues have always nurtured, and still nurture today.