

13 January 2022

ABOUT MASSIMO VIAN

Career in Luxottica and CEO of Falconeri

Massimo Vian has been appointed Prada Spa Industrial Director (COO) in 2020. He obtained a degree in Engineering Management from the University of Padua and completed the Executive Development Program at the Kellogg Business School of Chicago's North Western University. He joined the Luxottica Group in 2005, covering several managerial roles in Italy and abroad (China), where he became CEO of Product & Operations. Prior to joining Prada, Vian was part of the Calzedonia Group as CEO of the Falconeri brand.

PRADA'S PROMISE

"WE'LL INVEST IN AMIATA"

INTERVIEW WITH THE COO

Prada ready to hire 200 people

"Upcoming investment in Amiata"

ILENIA REALI

Increasingly larger groups, with increasingly insourced processing and close relationships with the fashion supply chain. With "craftspeople" who must grow alongside their customers, from the technological standpoint as well as in terms of expertise. Prada is driving the fashion supply chain in Tuscany and elsewhere to raise its quality level and continue to invest, hire and train. Between 2019 and 2021, the "Tuscan" group invested Euro 80 million, with plans for around the same amount (Euro 70 million) in 2022. In the meantime, it has confirmed Massimo Vian as the Group's COO, it has plans for a major investment on Monte Amiata (in Piancastagnaio) for 2023 and is seeking new partnerships for its footwear business in the area between Empoli and Pisa.

Director, the Prada Group is implementing vertical production, contrary to the trend of the Italian fashion houses up to this point.

"This had already been arranged by Patrizio Bertelli, and I am pleased to be working alongside him to learn how this "crazy" world of fashion works. It's a new trend in Italian fashion, but a logical consequence of the steps taken until now".

What steps are leading you to greater vertical integration of production?

"For two years now, we have focused on bringing footwear assembly and leather production into our plants, reducing our external network. 100% of the purchase of materials, cutting of leather and quality control takes place within our factories. This gives us total control over the raw materials and finished product. With regard to the assembly of bags, our goal is to insource production to 45-50% over the next 2-3 years. We are currently at 35%."

What's the situation with regard to clothing?

"We have four large production centres. For knitwear, we do everything autonomously. We also have a company dedicated to the development and production of leather apparel in Fucecchio, a trouser factory and a shirt factory. Once we achieve the objective of producing as much as possible in our factories, we will need to ensure the replenishment of raw materials and of the basic semi-finished products."

Is the purchase of the Prato-based yarn spinning company Biagioli Modesto considered a strategic operation?

“Working with Zegna, we have ensured that we obtain very high quality cashmere, participating in product development during the sampling phase, as Biagioli has the major advantage of having two reliable clients-partners who use the products. We are looking at an optimistic 2022 in terms of orders. Employees are working shifts and doing overtime, and we are planning to hire new people”.

Many companies at the beginning of the supply chain are going through very difficult times, with the real risk of losing irreplaceable companies.

“We are extremely active in identifying any cases of excellence among the Italian companies that may be more or less undergoing difficulty. When we find such excellence, an assessment is always made. Indeed, Bertelli has a few such cases on his desk already”.

Sustainability is one of the key values of the major fashion groups, including Prada. How are you translating these values from the practical standpoint?

“We are working on two major areas. The first is sustainability of the industrial processes, from the physical and systems standpoint, with development of our production sites. The second area of intervention regards the materials used. The Prada Re-Nylon project has been operational for a month now: all Prada products in nylon, from the iconic Prada backpack to the apparel, are now in regenerated nylon, which involved enormous effort. From the initial ideas of Lorenzo Bertelli to the launch of the complete collection in September 2020, we succeeded in converting an entire supply chain, involving all of our suppliers in a huge endeavour. Prada is also part of the Leather Working Group, which strives to reduce the environmental impact of the tanning industry. All suppliers must comply with the highest certification level required for leather quality and tanning standards, namely gold. On penalty of being excluded from our supply chain”.

Will this lead to possible acquisitions in this segment of the supply chain as well?

“We have an extremely loyal network of interconnected suppliers that satisfy our needs, but no, we won't rule out further deals similar to those of Biagioli”.

How do you pass on skills, training and standards to companies of the supply chain?

“It's not easy. And one of the solutions is insourcing. It is very intensive work with the suppliers: in Tuscany, they're not used to working with big players. There is a team of professionals dedicated to control that constantly visits suppliers - and their suppliers - to ensure that all standards are guaranteed”.

The medium-sized Tuscan artisanal companies are considered to be highly valuable by the major international fashion groups.

“There is very high potential. We do not contemplate autonomous production with suppliers with which we have a long-standing partnership, as such suppliers are increasingly becoming partners in business development and are a guarantee of reliability. Moreover, we are constantly seeking master craftspeople. Individuals 50 to 60 years of age who are nearing retirement (or not far from it) and could train younger people. The biggest challenge in this sector is generational turnover. A good seamstress is highly valuable and we poach them from each other”.

How much do you pay a seamstress or pattern maker?

“A good thirty-year old seamstress with seven/eight years of experience earns well over what a lawyer or architect of the same age earns”.

What's the progress on your new logistics hub in Levanella?

“The logistics hub is essentially finished. We're just missing the canteen and it will be fully operational by August. It will have enough space for all of Prada's finished goods, from footwear to apparel and leather goods”.

Your headquarters are in the Arezzo area, with branches in Scandicci and Monte Amiata.

“This year, we will hire a total of over 200 people in our facilities. Plus we have further plans for development on Monte Amiata, where we will hire 15 people in 2022 and have envisaged a major expansion project for 2023. In Scandicci, we will have 25 more people and approximately 150 in the

province of Arezzo. We are constantly recruiting, including new graduates, particularly in the industrial headquarter functions. Open positions are updated on the web site (Prada-group.com <https://jobs.pradagroup.com/.html>)”.

In your future expansion projects, do you expect to involve other areas in Tuscany as well?

“We are considering the Pisa area, where we have partners in the tanning sector, and Fucecchio, where we produce leather apparel. And we are seeking partners in the footwear segment, which is booming. We don’t have any specific projects yet, but I’ve been highly active during this period in the zone between Empoli and Pisa: I go there so often that I’m examining alternative routes to avoid the nightmarish traffic on the FI-PI-LI motorway”.

You’re from the Veneto region. How do you see the small Tuscan companies? What are the defects to be remedied and on what should they focus?

“They should focus on their strengths, on the excellence of their products. If the brands realise that the company is unique, it will be valued. They need to be a bit more willing to work as teams, to forge partnerships. Sometimes I feel like the referee of a race among factions. I image an industrial future with enormous content provided by the craftspeople, but there are still many small processes with low added value that should be transformed: this type of work must be further automated. That would ensure higher efficiency levels for companies, without losing out on anything”.

PRODUCTION

This is how we are changing: the Group insources quite a bit

SUPPLY CHAIN

We are seeking new collaborations between Empoli and Pisa

THE WORK

A young seamstress earns as much as a young lawyer

TECHNOLOGY

Processes with low added value must be automated

**CHI È****La carriera
in Luxottica
Poi ad di Falconeri**

Massimo Vian ricopre il ruolo di direttore industriale di Prada Spa dal 2020. Ha conseguito una laurea in ingegneria gestionale all'Università di Padova ed un Executive Development Program nella Kellogg Business School, North Western University di Chicago. Nel 2005 è entrato nel Gruppo Luxottica ricoprendo vari ruoli manageriali in Italia e all'estero (Cina), fino a diventare amministratore delegato prodotto e Operations. Prima del suo arrivo in Prada, Vian è entrato a far parte del Gruppo Calzedonia, in qualità di amministratore delegato del marchio Falconeri.



LA PROMESSA DI PRADA «INVESTIREMO SULL'AMIATA»

REALI / APAG. 21



INTERVISTA AL DIRETTORE INDUSTRIALE

Prada pronta a fare 200 assunzioni «Presto un investimento sull'Amiata»

ILENIA REALI

Gruppi sempre più grandi, con lavorazioni sempre più internalizzate e rapporti con le aziende della filiera della moda sempre più stretti. Con gli "artigiani" che dovranno crescere proprio come fanno i loro committenti sia dal punto di vista tecnologico sia delle competenze. Prada trascina la filiera della moda toscana, e non solo, verso un innalzamento della qualità e continuare a investire, assumere, formare. Tra il 2019 e il 2021 il gruppo "toscano" ha investito 80 milioni di euro e ne ha previsti altrettanti (70 milioni) sulla filiera per il 2022. Intanto conferma il direttore industriale del Gruppo Massimo Vian, si sta progettando un nuovo importante investimento sull'Amiata (a Piancastagnaio) per il 2023 e si stanno cercando nuove partnership per il calzaturie-

ro nell'area compresa tra Empoli e Pisa.

Direttore, il gruppo Prada sta verticalizzando la produzione. In controtendenza rispetto a quanto fatto fino a oggi dalle case di moda italiana.

«È quanto già predisposto da Patrizio Bertelli ed è con grande piacere che misto affiancando a lui per imparare come funziona il "pazzo" mondo della moda. È un nuovo corso della moda italiana ma è la logica conseguenza dei passaggi fatti fino a oggi».

Quali sono gli step che vi stanno portando a una maggiore verticalizzazione della produzione?

«Da due anni ci si è concentrati sul portare all'interno dei nostri stabilimenti le produzioni di assemblaggio delle calzature e della pelle andando a ridurre il network, la nostra rete, esterna. Il 100% dell'acquisto dei materiali, delle attività di

taglio dei pellami e del controllo qualità avviene nelle nostre fabbriche. C'è un controllo totale delle materie prime e del prodotto finito. Per quanto riguarda l'assemblaggio delle borse l'obiettivo è di internalizzare la produzione per arrivare al 45-50% nei prossimi 2-3 anni. Oggi siamo al 35%».

Per quanto riguarda l'abbigliamento qual è invece la situazione?

«Abbiamo quattro grandi centri di produzione. Per la maglieria facciamo tutto in autonomia. Abbiamo inoltre un'azienda dedicata allo sviluppo re produzione di abbigliamento in pelle a Fucecchio, un pantalonificio e un'azienda di camicie. Una volta chiuso l'obiettivo di produrre il più possibile nelle nostre fabbriche dovremo assicurarci il rifornimento delle materie prime e dei semilavorati di base».

L'acquisto della filatura pratese Modesto Biagioli è consi-





derata un'operazione strategica?

«Insieme a Zegna ci siamo assicurati la possibilità di avere grandissima qualità per il cachemire: noi possiamo partecipare allo sviluppo del prodotto in fase di campionatura, la Biagioli ha l'enorme vantaggio di avere due clienti-soci affidabili che usufruiscono dei prodotti. Abbiamo davanti un 2022 roseo per gli ordini. Il personale lavora su turni, fa straordinari: contiamo di fare nuove assunzioni».

Ci sono molte aziende a monte della filiera della moda che vivono situazioni di difficoltà con il rischio reale di perdere realtà insostituibili.

«Siamo estremamente attivi nel sondare se ci sono situazioni di eccellenza tra le aziende italiane che possono essere o meno in difficoltà. Se c'è un'eccellenza viene sempre fatta una valutazione. Sulla scrivania Bertelli ne ha diverse».

La sostenibilità è uno dei valori chiave dei grandi gruppi della moda. Anche di Prada. Come state traducendo i valori dal punto di vista pratico?

«Lavoriamo su due grandi aree. La prima: la sostenibilità dei processi industriali, dal punto di vista fisico e impiantistico con l'evoluzione dei nostri siti produttivi. La seconda area di intervento riguarda i materiali utilizzati. Il Progetto Prada Re-Nylon è a regime da un mese: tutti i prodotti Prada in nylon, dall'iconico zaino Prada all'abbigliamento, sono ora in nylon rigenerato. Uno sforzo ciclopico. Dalle prime idee di Lorenzo Bertelli, al lancio della collezione completa a settembre 2020, siamo riusciti a riconvertire tutta una filiera coinvolgendo i nostri fornitori

in uno sforzo gigantesco. Prada inoltre ha aderito a Leather Working Group con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale dell'industria conciaria. Tutti i fornitori dovranno adeguarsi al livello di certificazione più alto richiesto per standard di qualità e concia della pelle, il gold. Pena non fare più parte della nostra filiera».

Questo porterà a eventuali acquisizioni anche per questo segmento della filiera?

«Abbiamo un indotto estremamente fedele che a oggi risponde alle nostre esigenze ma, no, non escludiamo di fare operazioni simili a quelle di Biagioli».

Come riuscite a trasmettere competenze, formazione, standard, alle aziende dell'indotto?

«Facciamo fatica. E una delle soluzioni è internalizzare. C'è un lavoro intensissimo con i fornitori: in Toscana sono poco abituati a lavorare con grandi player. C'è un team di professionisti dedicati al controllo che costantemente visitano i fornitori – e i loro fornitori – per assicurarci che tutti gli standard siano garantiti».

Le medie aziende artigiane toscane sono considerate una grande ricchezza per i grandi gruppi internazionali della moda.

«C'è un altissimo potenziale e con chi abbiamo una lunga partnership non andiamo verso una produzione autonoma: ci sono fornitori che sempre più spesso sono partner nello sviluppo industriale e una garanzia di affidabilità. Inoltre, siamo a caccia costantemente di maestri del lavoro. Persone tra i 50 e i 60 anni prossimi alla pensione (o non così lontani)

che possano formare i giovani. La più grande sfida è il ricam-

bio generazionale del settore. Una brava cucitrice a macchina vale oro, ce le rubiamo tra noi».

Quanto pagate una cucitrice o una modellista?

«Una brava cucitrice trentenne con sette-otto anni di esperienza guadagna ben più di un coetaneo avvocato o architetto».

A che punto è il vostro nuovo centro logistico a Levanella?

«Il centro logistico è di fatto finito. Manca solo la mensa e sarà completamente operativo da agosto. Ci troveranno posto tutti i prodotti finiti di Prada dalla calzature, all'abbigliamento fino alla pelletteria».

Il vostro quartier generale è nell'aretino con propaggini a Scandicci e sull'Amiata.

«Nei nostri stabilimenti assumeremo quest'anno in totale oltre 200 persone. Abbiamo ulteriori piani di sviluppo sull'Amiata: vi assumeremo 15 persone nel 2022 mentre nel 2023 abbiamo previsto un importante progetto di espansione. A Scandicci avremo 25 persone in più, circa 150 in provincia di Arezzo. Facciamo recruiting costantemente anche per neolaureati, in particolare nelle funzioni di headquarter industriale. Le posizioni vengono aggiornate sul sito (Pradagroup.com https://jobs.pradagroup.com/.html)».

Contate nei vostri progetti futuri di espansione di coinvolgere altre zone toscane?

«Stiamo guardando con interesse inoltre all'area pisana dove abbiamo partner nel mondo conciario e a Fucecchio dove produciamo abbigliamento in pelle. Stiamo cercando fornitori nel mondo della calzature che sta vivendo un boom. Non abbiamo ancora progetti specifici ma sono molto presente in questo periodo nella zona tra



Empoli e Pisa: ci vado così spesso che sto studiando le tratte alternative per evitare le code su quell'incubo che è la Fi-Pi-Li». Lei è veneto. Come vede le piccole aziende toscane? Quali sono i difetti da correggere e su cosa dovrebbero puntare?

«Dovrebbero puntare sui loro punti di forza, sull'eccellenza del prodotto. Se i brand si rendono conto che quell'azienda ha un unicum viene valorizzata. Servirebbe un po' più di volontà di fare squadra, di attivare rapporti di partnership. A volte mi sembra di essere arbitro di un palio delle contrade. Immagino un futuro industriale con un enorme contenuto dato dai maestri di lavoro ma ci sono ancora tante operazioni a basso valore aggiunto che dovrebbero essere trasformate: serve che il lavoro sia ulteriormente automatizzato. Questo garantirebbe alle aziende livelli di efficienza maggiori, senza togliere nulla».

LA PRODUZIONE

Ecco come stiamo cambiando: il gruppo internalizza molto

LA FILIERA

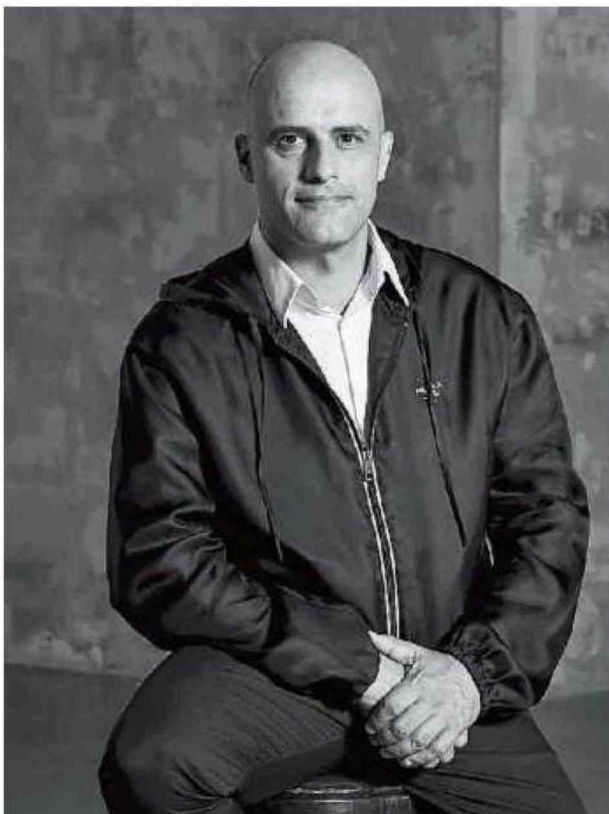
Cerchiamo nuove collaborazioni tra Empoli e Pisa

IL LAVORO

Una brava cucitrice guadagna come un giovane avvocato

LA TECNOLOGIA

Le operazioni a basso valore dovranno essere automatizzate



Massimo Vian, direttore industriale del Gruppo Prada

