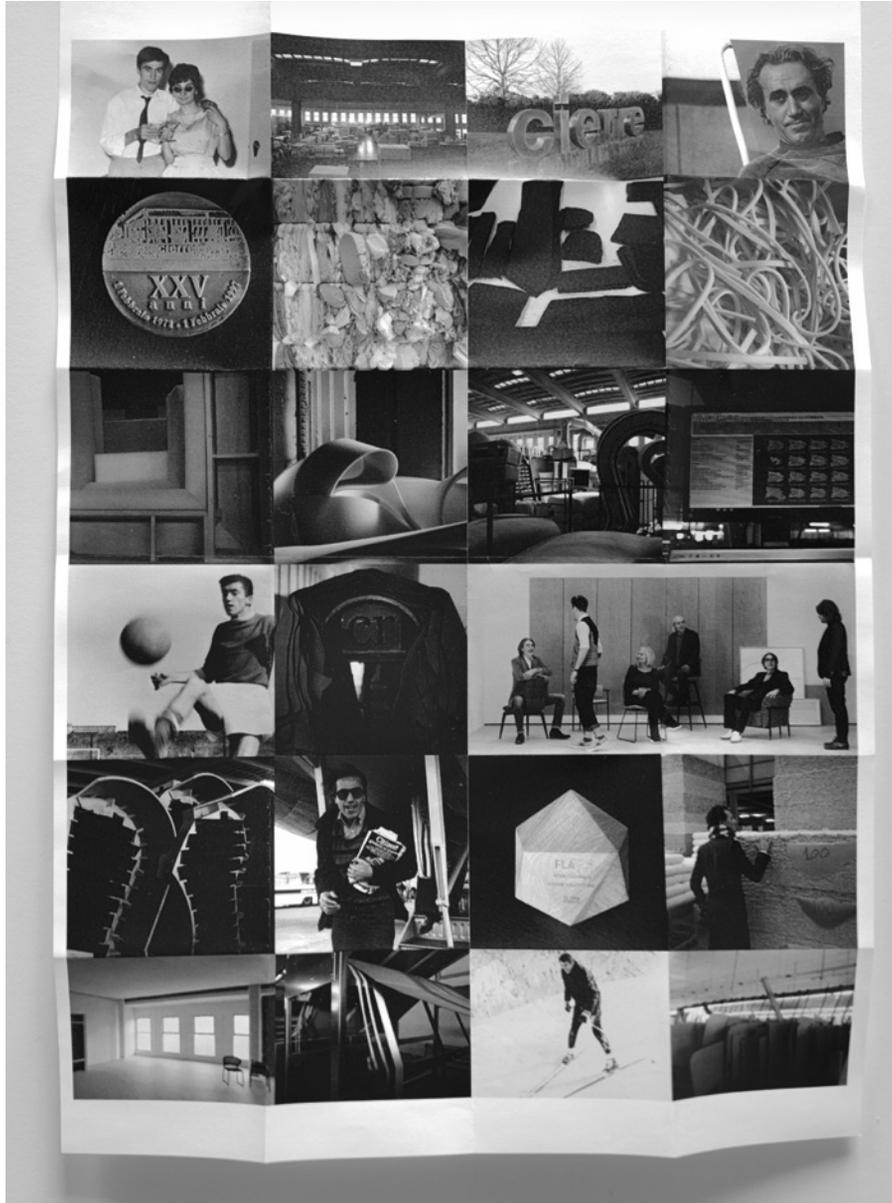


# WHY C?



# **This is the story of a man and his extraordinary vision, the tale of a family and its company, an account of an experience with a touch of the cinematic and romantic, and a journey about reaching out to the world.**



It could be the plot of an Italian neo-realist film: in the early 60s Romano Conficconi, the 23-year old son of a poor family in the province of Forlì, found work in a local barber's salon which he went on to run himself. After a few years, however, he decided he wanted the security of government-sector employment. He gave up the salon and, for a while, worked as a barber in a sanatorium for TB patients in Forlì that is now the Pierantoni Hospital. In those years, Romano also had a second job: every weekend, in the basement of his house, he helped his brother-in-law Bruno upholster armchairs and sofas, while his wife and sister cut the fabrics with templates and sewed the pieces together. There were in fact 3 large companies in Forlì that dealt with sofas, so they had plenty of work on their hands. Romano enjoyed this work so much that eventually he decided to quit his job as barber once and for all. He found a larger workshop and employed craftsmen and skilled workers, and the beginning of '72 proved to be a turning point: Romano, together with his wife Cesarina, embarked on the path of an entrepreneur, with all the associated hopes and fears. In 1974 he created the name Cierre, based on the initials of Cesarina and Romano: two people who would then be forever at each other's side - with Romano taking important decisions for the family and Cesarina offering him support and words of encouragement during times of difficulty. That same year he set up the company's first furniture salon with its own brand of sofas, participating with the consortia of craftsmen of Emilia-Romagna and those of upholstered furniture of Forlì. The company became known throughout Italy with the intermediation of sales agents and thanks to Romano who travelled throughout the country, promoting the excellence of his product in every region. When Romano thinks back to this time, he tells with a wry smile of how difficult it was to communicate in a provincial Italy that still put the local dialect before the national language. And he remembers with a little regret how the companies of Forlì were not inclined to work together and form a pole, something that the artisans of Brianza would have done successfully. These were years of sacrifice, when the family never took time out to go on holiday but instead worked day and night and were responsible for a team of more than 30 people. On a typical Sunday afternoon, the radio would be tuned into the latest football match while Romano and Cesarina prepared the leathers and fabrics ready for production on Monday; and their three children, Alberto, Stefano and Varinia, would play Cowboys and Indians with toy guns among the foam rubber cushions in the workshop, breathing the scent of what would become their life as adults. At the end of the '70s, events took a turn: Cierre made contact with one of the leading French purchasing groups that were





all the rage in the world of large-scale retail and were looking to collaborate with sofa manufacturers. The district of Forlì was attractive for the excellent quality/price ratio that it had to offer and Cierre was among the first companies to seize this new opportunity. The company expanded commercially throughout the '80s, increasing production volumes and its workforce, which went up to a hundred employees. The second generation joined the company: the children of Romano and Cesarina, who had breathed the smells of the workshop since they were children and had fun making buttons with the offcuts of fabrics and leather, were by this time teenagers and could help with deliveries outside Italy. As they became more capable, they grew to love Cierre even more, gradually taking on decision-making roles and eventually becoming partners when they came of age. They honed their skills in the factory, feeling the pressure of being the children of the owners but knowing they still had the freedom to learn from their mistakes and do better. They were to develop a great sense of social responsibility and awareness of the need to love the company, in order to ensure the wellbeing of the family and of all the workforce. This was during a time when Cierre was selling and distributing its own brand of products not only around Italy, but also in Europe together with the brands of well-known Belgian and French purchasing groups in the world of leather. In October 1987, Cierre made a qualitative leap in terms of manufacturing by producing all the parts of sofa upholstery: cushions, backs and removable parts of sofas, and not only, all in various densities of polyurethane, down and/or acrylic fibres. In 1990, a large factory was founded at Via Giovanni Ansaldo, 2, Villa Selva. Cierre upgraded its machinery to the state of the art and became an important reference point for both French and German purchasing groups. At the same time, the company began in-house blanking of its upholstery and developed, as matter of course, its own line of customised sofas based on its extensive experience in leather processing. Romano remembers the 90s as the years when it was necessary to know how to design, manufacture and focus on quality to ensure the sale of products. The year 2000 changed everything, especially in Italy, where the most appreciated sofas were those in fabric and not in leather and the price was being increasingly brought down by the market; this was the year when Cierre set itself the goal of making its brand known outside Italy. The right conditions and knowledge were in place, and the company structure was in good shape thanks to the contribution of the second generation, the three children Alberto, Stefano and Varinia. Each of them had their own ideas and strengths and a different background in production and expertise in specific areas of the company. Alberto assumed several roles: he took over from his mother Cesarina in the handling of accounts and relations with banks, but also developed the management and IT system for the active and passive affairs of the company. Stefano adopted a more transversal approach: he put to good use his considerable expertise in production and his experience in contact with the main tannery of the company; this allowed him to hone his skills in modelling and design and, above all, in the processing of leather, from the purchase of raw materials to their transformation. At the same time, Stefano learned several languages and began to hold key



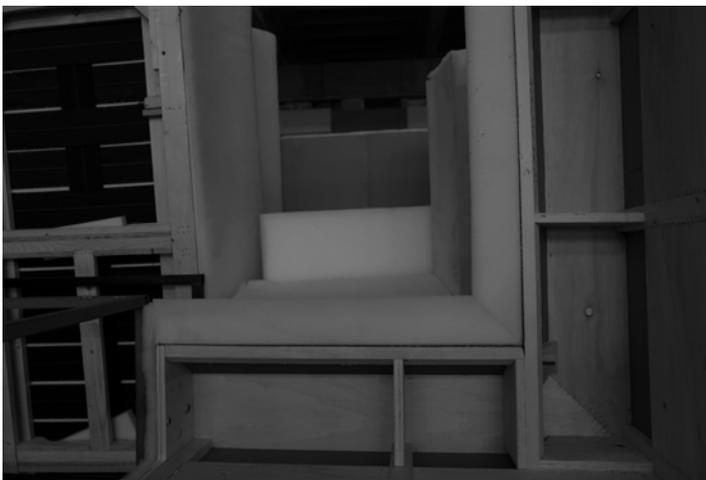


roles both in the commercial field, especially in the foreign market, and in the management of the company's relations with customers and with important purchasing groups. Varinia worked in administration and then went on to take the reins of a branch of Cierre selling home accessories. All three children shared a keen and youthful desire to hold strategic meetings and seize opportunities for commercial development. They gained experience over the years in distribution tools and logics, and built a network by taking part in fairs and making contact with many experts in the sector and from around the world. "I am not the competition," Romano told those in Forlì who worked with him. "Your competition is the World". Meanwhile, he focused on communication, the role of the family within the company and the concept of the company as a family. Romano understood that this challenge can be faced and won by humbly accepting the idea that you can succeed only by working with others and by putting to use the best that each member of the family and therefore of the company can give. Romano had the same deep and speculative spirit of the people of Forlì and the particular wisdom of someone born and bred in Romagna, a "territory rich in wine, oil, wheat and other such things" as Francesco Scotti wrote in 1650 about the beautiful Forlì, with its Romanesque and Renaissance contrasts, and its inhabitants, who he called "people of true talent". "One must fight discontent at all times, in the family as well as in the company. Discontent is like the cord of the phone being damaged, or like poor mobile phone reception, as we would say today. When this happens, one can no longer communicate". Romano developed a very modern and current concept of leadership and entrepreneurship, based on the close connection between civil society and the business organisation: whereby his people must experience daily well-being both at home and at the workplace. With this vision, Cierre initially focused on the role of leather in its collections and, even though it did not have its own tannery, it began to buy leather from around the world, and had it processed at Italian tanneries. Stefano handled this side of the business over the years, gaining greater awareness and knowledge of the raw material. The bar continued to be raised in terms of quality and Cierre went on to manage all the key materials for the construction of sofas: the main coverings, leather, rubber and down. It counted highly skilled workers and technicians among its ranks and its machinery was at the forefront; the challenge of bringing the Cierre brand to the world could be won. In 2002, the first catalogue was published. In 2004, Cierre promoted the concept of "Living in leather" by expanding the range of home furnishings to include more than just sofas, creating models for living rooms and sleeping quarters. Alberto was then engaged in the world of associations with the brave spirit of a young man in his 40s among more experienced entrepreneurs. It was a far cry from when, together with his brother Stefano, he had taken part in deliveries in Europe and had to sometimes sleep in the seat of a truck parked by the Seine. Alberto's success with Confindustria was unexpected but also greatly desired by his family and company, and allowed Cierre to be officially granted the level of authority it had long yearned for in the world of associations. In particular, Alberto proposed on impulse using and listening to "young people" at Federlegno in Milan, with the creation

together with other entrepreneurs of a Group for Young People within Confindustria, the FLAY (Feder Legno Arredo Young), something that could make a strong impression on the people involved. For over ten years the company focused on commercial expansion in other countries, while also striking a balance between preserving the valuable entity of large-scale distribution and strengthening its presence in the Italian market, thereby acquiring visibility and great authority in the sector. At the same time, it consolidated its exemplary role within the social fabric of Forlì and its leadership in the world of Italian business associations. In 2010, Gianmaria, Stefano's son, the first of the third generation, joined the company with the same sense of duty of the generation that preceded him and with the same passion and drive. He focused on the commercial side and immediately devised a strong mission with a view to bringing the Cierre brand to the fore, promoting it and making it more recognisable. A few years later, Leonardo, Varinia's son, joined the company and boldly embarked on a training course that touched on important phases of the Cerre supply chain, from the management of supply and production of leather, to the supervision of internal and external production. He reworked the winning idea of a family-run company with a desire to start afresh and take on the new challenges of his generation. He did this with a view to repaying the efforts of his grandparents Romano and Cesarina, who had originally conceived a vision of great beauty with which they could create well-being for their own family and for many others. Cierre is celebrating its 50th anniversary this year. Let's raise our glass of Sangiovese and toast to the success of an unusual yet very real past which has made the company a strategic partner for important brands in the sector. But Cierre has no intention of resting on its laurels. On the contrary, it wants to move forward and make the image of the Cierre brand popular without compromising on its uniqueness, modern without overlooking its craftsmanship, and international without forgetting its humble origins.



Questa è la storia di un uomo e della sua straordinaria visione, il giornale dei tempi di una famiglia e della sua Azienda, il racconto di un'esperienza che ha sfumature cinematografiche e un sapore romantico, un viaggio che comincia dal basso e raggiungerà il mondo. Come in un film del neorealismo italiano, all'inizio degli anni '60 Romano Conficconi, che appartiene ad una famiglia povera della provincia di Forlì, ha 23 anni e fa il garzone in un salone di barbiere di una frazione della città, salone che poi diventerà suo. Dopo qualche anno, decide però di scegliere il "lavoro sicuro", quello per lo Stato, per cui cede il salone e continua ad esercitare per alcuni anni il mestiere di barbiere in un centro sanatoriale a Forlì, quello che oggi è l'Ospedale Pierantoni, dove all'epoca venivano curati i malati di TBC. Romano però in quegli anni fa un doppio lavoro: ogni fine settimana, nella cantina di casa sua, aiuta il cognato Bruno a portare avanti la sua attività di rivestire poltrone e divani, mentre la moglie e la sorella tagliano le stoffe con le dime e cuciono i pezzi insieme. A Forlì, infatti, ci sono 3 grandi aziende che si occupano di divani e hanno creato un prolifico indotto. Questa attività artigianale diventa una passione, cresce il tempo e l'impegno che Romano gli dedica, tanto da

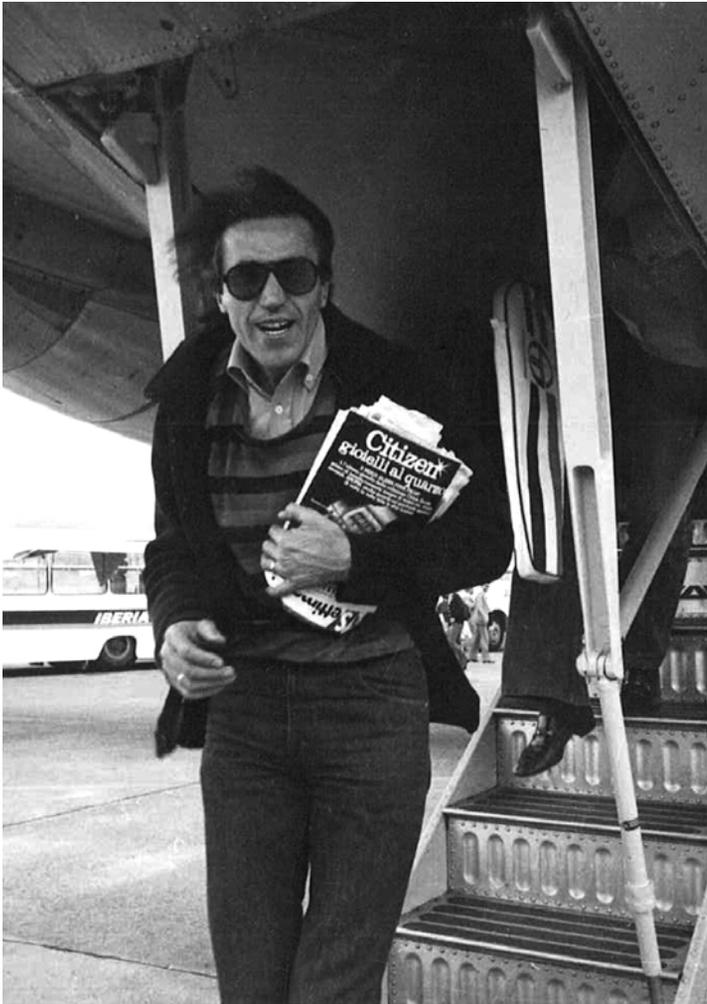
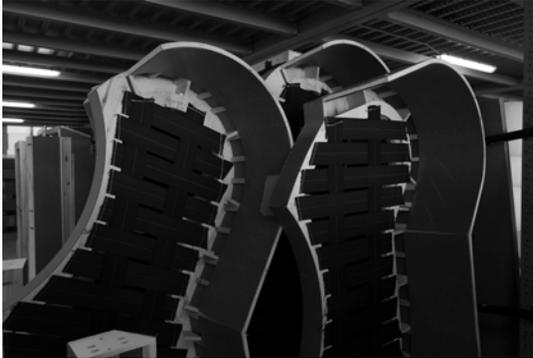




decidere di lasciare per sempre il lavoro di barbiere. Questa passione si muove in un laboratorio più grande, con artigiani e operai specializzati e l'inizio del '72 è un punto di svolta: Romano, insieme alla moglie Cesarina, si scopre imprenditore, con le paure e le speranze che sempre questa scoperta porta con sé. Nel '74 nasce il nome Cierre, dalle iniziali di Cesarina e Romano, e da lì in poi saranno sempre insieme, nelle difficoltà e nei successi; Romano in prima linea a prendere decisioni importanti per la famiglia e Cesarina nell'ombra, a garantire la solidità di questo connubio, a regalare la giusta parola di conforto al marito, nei momenti di scoraggiamento. Nello stesso anno l'azienda vive il suo primo Salone del mobile con il proprio marchio di divani, partecipando insieme ai consorzi degli artigiani dell'Emilia-Romagna e a quelli del mobile imbottito di Forlì. L'Azienda si fa conoscere in tutta Italia, grazie all'intermediazione di agenti di commercio e grazie a Romano che viaggia per l'intero Paese, portando in ogni regione la qualità eccellente del suo prodotto. Quando Romano ricorda questo tempo, racconta con un mezzo sorriso di quanto fosse difficile comunicare in un'Italia di provincia che ancora riconosceva il dialetto locale come propria lingua. E ricorda con un sottile rimpianto come le aziende di Forlì abbiano avuto la tendenza a disunirsi, come esse non siano riuscite ad accorparsi in un unico polo, come invece avrebbero fatto con successo gli artigiani della Brianza. Questi sono gli anni del sacrificio, del desiderio di una vacanza che non arriva mai, gli anni in cui la famiglia lavora giorno e notte e l'azienda conta già più di 30 operai. In radio c'è "Tutto il calcio minuto per minuto" con il secondo tempo delle partite, è domenica pomeriggio e come sempre Romano e Cesarina preparano le pelli e i tessuti per cominciare la produzione del lunedì; intanto i loro 3 figli, Alberto, Stefano e Varinia, giocano agli indiani e ai cow boys nel laboratorio, tra sparpunti e cuscini di gomma piuma, respirando il profumo di quella che sarebbe stata la loro vita da grandi. Alla fine degli anni '70 c'è un cambio di passo: Cierre viene a contatto con uno dei grandi gruppi di acquisto francesi che imperversavano nella grande distribuzione e avevano assoluto bisogno di collaborare con produttori di divani. Il distretto di Forlì è attraente per l'ottimo rapporto qualità/prezzo che è in grado di offrire e Cierre è tra le prime aziende a cogliere questa nuova opportunità. Gli anni '80 sono tutti caratterizzati da questa espansione dell'azienda in termini commerciali, crescono i volumi di produzione e il numero di risorse che arrivano a sfiorare le cento unità. Entra in azienda la seconda generazione, i figli di Romano e Cesarina, che avevano sentito l'odore del laboratorio sin da bambini, quando quasi per gioco avevano imparato a fare bottoni con gli sfridi dei tessuti e delle pelli, poi da adolescenti, partecipando alle consegne fuori dall'Italia. Ed ora, da dipendenti più maturi, si innamorano di Cierre di giorno in giorno, senza imposizioni, ma assumendo progressivamente ruoli decisionali, fino a diventare soci, appena raggiunta la maggiore età. Dopo anni di gavetta in fabbrica, si evolve la loro formazione, con il peso di essere i "figli di" ma con la libertà di sbagliare e ricominciare, per fare meglio; un percorso sorretto da un grande senso di responsabilità sociale, ma anche dalla consapevolezza che all'azienda bisogna voler bene, perché restituisce benessere alla famiglia e a tutta la forza lavoro. Sono questi gli anni in cui Cierre



vende in Italia con il suo marchio e una forte distribuzione capillare sul territorio nazionale, ma soprattutto in Europa con il marchio di noti gruppi d'acquisto, belgi e francesi, che fanno parte dell'universo della pelle. Nell'ottobre dell'87 Cierre fa un salto di qualità dal punto di vista manifatturiero perchè inizia a produrre in proprio tutte le parti delle imbottiture del divano: cuscini, schienali e parti asportabili del salotto. Nel 1990 nasce il grande stabilimento di via Ansaldo a Villa Selva, Cierre adegua i suoi macchinari allo stato dell'arte e diventa un punto di riferimento importante per gruppi d'acquisto francesi e ora anche tedeschi. Al contempo l'azienda porta al suo interno la messa in bianco del fusto e in modo naturale comincia a sviluppare una propria linea di divani personalizzata, forte della profonda esperienza acquisita nella lavorazione della pelle. Romano ricorda gli anni '90 come gli anni in cui bisognava saper produrre, saper fare, concentrarsi sulla qualità del prodotto, perché poi quel prodotto di qualità si sarebbe certamente venduto. Il 2000 cambia tutto, specie in Italia, dove i divani più apprezzati sono in tessuto, non in pelle, e il prezzo sempre più spesso viene fissato al ribasso dal mercato; questo è l'anno in cui Cierre si pone l'obiettivo di far conoscere il suo marchio fuori dall'Italia. Ci sono i presupposti e le conoscenze per farlo, c'è la robustezza della struttura aziendale finalmente ottenuta grazie al contributo della seconda generazione, i tre figli Alberto, Stefano e Varinia, ciascuno con le sue idee originali e i suoi punti di forza, all'interno di un percorso formativo eclettico, che parte sempre dalla produzione e finisce per consolidarsi in aree specifiche dell'azienda. Alberto assume un ruolo polivalente: si occupa della contabilità e del rapporto con le banche, attività che prima erano in capo alla madre Cesarina, ma al tempo stesso intraprende la messa a punto del sistema gestionale e informatico, che regolano il ciclo attivo e passivo dell'azienda. Stefano fa un percorso trasversale: mette a frutto la lunga gavetta in produzione e l'esperienza maturata a contatto con la principale concerria di riferimento dell'azienda e questo gli permette di approfondire gli aspetti della modellistica e della progettazione, ma soprattutto quello della lavorazione della pelle, dall'acquisto dei grezzi alla loro trasformazione. Allo stesso tempo Stefano impara le lingue e comincia a ricoprire ruoli fondamentali sia in ambito commerciale, soprattutto nel mercato estero, che nella gestione delle relazioni dell'azienda con i clienti e con importanti gruppi di acquisto. Varinia, dopo una collaborazione nella gestione delle attività amministrative, prende il controllo di un ramo di Cierre che commercializza accessori per la casa. Tutti e tre affrontano meeting importanti e opportunità di sviluppo commerciale con la leggerezza della gioventù, lo stesso spirito che li anima quando accompagnano tutti gli operai e le loro famiglie in viaggi premio in Tunisia o in Francia. C'è l'esperienza acquisita negli anni sugli strumenti e le logiche di distribuzione, c'è un network costruito partecipando alle numerose fiere e venendo in contatto con tante persone esperte del settore e provenienti da tante parti del pianeta. "Il tuo concorrente non sono io" - dice Romano a quelli di Forlì che fanno il suo stesso mestiere - "il tuo concorrente è il Mondo". E intanto punta sulla comunicazione, sul ruolo della famiglia all'interno dell'azienda e sul concetto di azienda come famiglia. Romano comprende che questa sfida può essere affrontata e vinta accettando con umiltà l'idea che si può avere successo solo





collaborando, solo mettendo a frutto il meglio che ciascun membro della famiglia e quindi dell'azienda può dare. Romano incarna lo spirito profondo e speculativo dei forlivesi, la bizzarra saggezza romagnola di chi è cresciuto in un "territorio ricchissimo di vino, d'oglio, di frumento e di altre biade" come scriveva Francesco Scotti nel 1650 a proposito della bella Forlì, coi suoi contrasti romanici e rinascimentali, e dei suoi abitanti, che definiva la "gente di bell'ingegno". "Bisogna in ogni momento combattere lo scontento, in famiglia come in azienda. Lo scontento è come il filo del telefono che si danneggia, o come la connessione che manca, come diremmo oggi. Quando questo succede, non si comunica più". Romano matura un concetto modernissimo e attuale di leadership e imprenditorialità, basato sulla stretta connessione tra la società civile e l'organizzazione aziendale: il benessere dei suoi uomini nella vita di tutti i giorni deve coincidere con il loro benessere all'interno dell'azienda. Forte di questa visione, Cierre si concentra sul ruolo della pelle nelle sue collezioni e, anche se non possiede una propria conceria, comincia a comprare i grezzi d'acquisto in giro per il mondo, grazie all'attività di Stefano, svolta di anno in anno con maggiore consapevolezza e conoscenza della materia prima. Si è alzata l'asticella della qualità in modo irreversibile; Cierre controlla tutti i materiali fondamentali per la costruzione di un divano: i rivestimenti principali, le pelli, le gomme, le piume. Tra le sue file conta operai e tecnici di grande specializzazione, i suoi macchinari sono all'avanguardia; la sfida di portare il marchio Cierre nel mondo può essere vinta. Nel 2002 esce il primo catalogo, nel 2004 Cierre promuove il concetto di "Living in leather" ampliando l'offerta per l'arredamento della casa oltre il divano, realizzando modelli per la zona giorno e la zona notte. In questi anni Alberto si impegna nel mondo associativo con il coraggio di un giovane quarantenne in mezzo a più maturi imprenditori. Sembrano lontanissimi gli anni in cui, insieme al fratello Stefano, partecipava alle consegne in Europa e magari gli capitava di passare la notte dormendo al chiaro di luna, sul sedile di un camion parcheggiato lungo la Senna. L'attività di Alberto in Confindustria ottiene risultati inaspettati, sebbene fortemente voluti e ispirati ai valori della sua famiglia, e quindi della sua azienda, e questo permette che a Cierre venga ufficialmente riconosciuta quell'autorevolezza nel mondo associativo che meritava da tempo. In particolare, Alberto propone con slancio l'utilizzo e l'ascolto dei "giovani" in Federlegno a Milano, con la creazione insieme ad altri imprenditori di un Gruppo Giovani all'interno di Confindustria, il FLAY (Feder Legno Arredo Young), esperienza che lascerà un ricordo indelebile nelle persone che ne saranno coinvolte. Per oltre dieci anni l'azienda pone il focus sull'espansione commerciale verso altri paesi, ma allo stesso tempo agisce con equilibrio, cioè conserva i preziosi volumi della grande distribuzione e consolida la sua presenza nel mercato italiano, acquisendo visibilità e grande autorevolezza nel settore. Allo stesso tempo consolida la sua funzione esemplare all'interno del tessuto sociale di Forlì e la sua posizione di leadership all'interno del mondo associativo imprenditoriale italiano. Nel 2010 entra in azienda Gianmaria, il figlio di Stefano, il primo della terza generazione, e lo fa con lo stesso senso del dovere della generazione che lo ha preceduto e la stessa passione che cresce di





giorno in giorno; si concentra nell'area commerciale e immediatamente porta una missione forte, volta a rendere protagonista il brand Cierre, a valorizzarlo e renderlo riconoscibile ai più. Qualche anno più tardi entra in azienda Leonardo, il figlio di Varinia, e intraprende con coraggio un percorso di formazione che tocca importanti fasi della supply chain di Cierre, dalla gestione delle pelli, in termini di approvvigionamento e produzione, alla supervisione delle produzioni interne ed esterne. Progressivamente si rinnova l'idea vincente di un'azienda che si basa sulla famiglia e dalla famiglia vuole ogni volta ripartire per affrontare le nuove sfide della sua generazione. Perché questo ripaghi gli sforzi del nonno Romano, che nella povertà aveva concepito una visione di sfolgorante bellezza, con la quale aveva costruito il benessere per la sua e per tante altre famiglie. Cierre celebra 50 anni di storia quest'anno. Alziamo il nostro bicchiere di Sangiovese e brindiamo al successo di un'esperienza eclettica e credibile, che ha reso l'azienda un partner strategico per importanti marchi del settore. Ma Cierre non ha intenzione di stare ferma, mai stare fermi. Anzi ha voglia di andare avanti, affinché l'immagine del marchio Cierre diventi popolare senza perdere la sua unicità, moderno senza dimenticare la sua anima artigianale, internazionale senza scordarsi dei cappelletti al brodo.