

# Guenzati via Mercanti



Giovan Battista Tomegno  
(foto non datata)

L'incontro con Vittorio Ragno, contitolare del negozio Guenzati, avviene nel retro del negozio, intorno a un bancone di legno di noce nazionale che sembra uscito dalla rappresentazione di un fondaco medioevale e pare esprimere simbolicamente i valori di continuità e di affidabilità che costituiranno il filo rosso di questa intervista.

Assieme al socio Angelo Moretti, e sotto la ragione sociale Ditta Guenzati snc, Vittorio gestisce il negozio dal 1968 essendovi tuttavia entrato sin dal 1956. L'impresa a quell'epoca già toccava i duecento anni: le testimonianze dell'attività di rivendita di tessuti in capo ai Guenzati risalgono infatti al 1768. I documenti radi e discontinui non consentono una ricostruzione puntuale di tutta la vicenda; per fortuna, in più punti, le notizie che i titolari hanno raccolto dai loro predecessori così come anche da altri operatori del settore intervengono a colmare alcune lacune.

Dai documenti più antichi che collocano il negozio nel vicolo dei Fustagnari e dai racconti dei predecessori, emerge come il sito dell'impresa sia sempre rimasto ancorato alla sede odierna. Inizialmente il negozio era collocato nell'edificio prospiciente Palazzo della Ragione e si affacciava su via Mercanti con quattro occhi di vetrina. Quando nei primi anni '60 il palazzo venne abbattuto per dar vita a quello attualmente esistente, il negozio si spostò di pochi metri venendo a collocarsi nell'edificio realizzato nel 1901 dall'architetto Beltrami. Il toponimo del vicolo sparì proprio con la realizzazione del nuovo palazzo: sostituito dalla galleria che raccorda via Orefici

con via Mercanti. I proprietari del palazzo si opposero alla richiesta del Comune di attribuire l'antica denominazione per cui la galleria è rimasta senza nome. Peraltro, continua Ragno, la funzione evocata dal toponimo medioevale sopravvive ancora nel secondo dopoguerra: nel 1956 la Guenzati teneva in magazzino sino a 30 mila metri di fustagni e velluti e serviva la Lancia e l'Alfa Romeo per la realizzazione dei sedili delle auto.

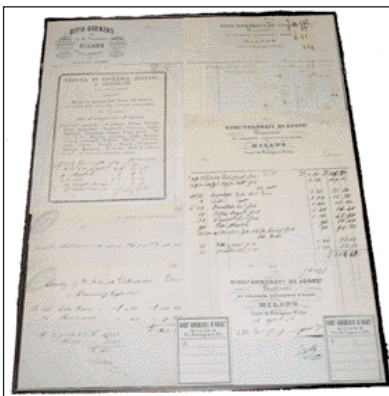
I primi documenti che forniscono una testimonianza più corposa dell'attività d'impresa sono costituiti da alcuni partitari e soprattutto da un registro che fornisce un quadro affidabile del turn-over del personale tra il 1830 e la fine dell'Ottocento.

Sono documenti rinvenuti in un cassetto della scrivania di Giovan Battista Tomegno che i figli aprirono solo nel 1968, al momento del subentro dei nuovi gerenti. Scorrendo questi nomi emerge come la vedova Guenzati abbia "tenuto a bottega" e cresciuto alcuni commercianti che poi aprirono in conto proprio altri negozi nel ramo tessuti. Tra questi, Carlo Pedraglio - che si licenziò nel 1870 per avviare un'attività che ne porta ancora il nome ed è sito proprio accanto a Guenzati - e lo stesso Giovanbattista Tomegno entrato come commesso nell'impresa nel 1866 per diventarne poi titolare assieme al collega Luigi Meda. Di questo passaggio, Vittorio Ragno sa per tradizione orale che era stato determinato dalla volontà della Guenzati di trasmettere l'attività ai commessi più affidabili in grado di assicurare la continuità dell'impresa. Una modalità che, come vedremo, si è riproposta anche successivamente.

Giovanni Battista Tomegno gestì il negozio inserendovi i propri figli: Giuseppe, Domenico e Luigi. Giuseppe era la persona più impegnata nell'attività, seguiva il padre nelle peregrinazioni alla ricerca di tessuti. Domenico e Luigi avevano completato gli studi divenendo rispettivamente dottore commercialista e avvocato; tuttavia alla professione avevano preferito seguire l'attività paterna inserendosi nel negozio. La fortuna dei Tomegno era andata crescendo e, in seguito al matrimonio con una Carones, erano divenuti proprietari della casa di via Broletto, dove ha ora sede il Mediocredito Lombardo. Cattolici praticanti, i Tomegno coltivarono un rapporto intenso con San Giovanni Bosco che era loro ospite quando arrivava a Milano e aveva allacciato una corrispondenza con Giovanni Battista. Ragno ricorda che nel 1985 il ritrovamento delle lettere di Tomegno nella corrispondenza del santo spinse le suore Paoline a recarsi presso la Guenzati alla ricerca di suoi eventuali autografi (un volume di Arturo Murari, Don Bosco è venuto a Milano, dà ragione dei legami esistenti tra Don Bosco e l'impresa).

La beneficenza poi era una tradizione della ditta Guenzati: a Natale, ricorda Ragno, i fratelli Tomegno facevano confezionare ai commessi pacchi di tessuti e doni destinati alle opere pie.

Vittorio Ragno giunse nel negozio nel 1956; aveva 19 anni e gli ultimi cinque li aveva trascorsi lavorando come commesso alla Tessuti Carlo Alberto, un negozio nel quale



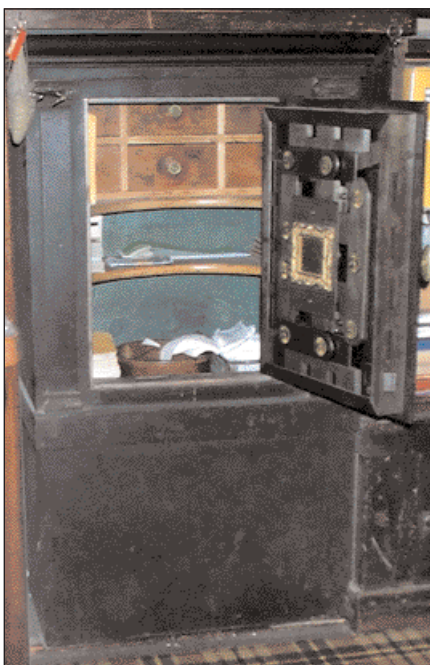
Carte intestate e fatture  
(primi decenni dell'Ottocento)



Carta intestata dell'impresa, quando  
aveva sede in via dei Fustagnari (1856)



“Commessi addetti al nostro negozio”: registro del personale della Guenzati risalente alla seconda metà dell'Ottocento



Cassaforte del 1854 conservata ancora con gli ingranaggi originali



Foto di gruppo del personale del negozio. Da sinistra Carlo Praderio, Enzo Romanelli, Angelo Moretti, Stefano Colombo, Luigi Ragno, Vittorio Ragno (1986)

aveva svolto la funzione di collaboratore diretto del titolare. In questa veste aveva avuto modo, nonostante la giovane età, di viaggiare recandosi ad acquistare tessuti presso i fornitori.

Allora da Guenzati lavoravano in tutto nove persone tra titolari, commessi e fattorini. L'ambiente era caratterizzato da un'elevata severità nei rapporti con il personale: il ritardo era mancanza grave, quasi un'offesa al buon nome della ditta. Il primo giorno di lavoro Vittorio Ragno si presentò con un minuto di ritardo e il colloquio che ebbe con uno dei fratelli lo dissuase dal ripetere mai più la mancanza. A distanza di anni, oramai adulto e sposato, preferiva tornare a casa e darsi malato piuttosto che entrare in negozio con cinque minuti di ritardo. La severità nei rapporti si accompagnava a una sostanziale attenzione nei confronti dei propri dipendenti: nessuno di essi venne mai licenziato e Ragno ricorda con affetto la figura del fattorino Stefano Colombo (“rimase fattorino perché gli piaceva troppo questo lavoro, ma avrebbe potuto fare il commesso e anche il titolare, se lo avesse voluto”) entrato in negozio a 14 anni e pensionato all'età di 84, dopo

settant'anni di attività nel corso dei quali aveva anche visto andare in pensione il proprio figlio che lavorava alla Banca Ponti.

Il lavoro di commesso comportava il contatto continuo con la clientela ed era un'attività che richiedeva una costante disponibilità ad apprendere. Tuttavia “nessuno ti insegnava niente”, ricorda Ragno perché i vecchi commessi non avevano piacere di trasmettere le loro conoscenze. Certo questa gelosia del mestiere era una forma elementare di difesa della propria condizione; all'opposto i titolari erano molto più disposti alla trasmissione del sapere per interesse diretto al miglioramento del servizio offerto dalla casa, ma era anche difficile che essi potessero trovare tempo da dedicare alla formazione dei giovani commessi. La fase dell'apprendistato è ricordata dal narratore come una battaglia per impadronirsi della conoscenza dei tessuti e dei segreti della loro lavorazione. A volte la formazione toccava anche aspetti non squisitamente professionali: ad esempio, nell'uso della forbice lui, mancino, si trovò costretto ad imparare a tagliare con la mano destra per via delle superstizioni radicate nel mestiere.

L'attività della Guenzati si sviluppava allora su tutto il territorio nazionale: “accanto alle nove persone presenti in negozio c'era poi una rete esterna di 12 rappresentanti che viaggiavano per tutta l'Italia portando in giro i campionari e potevamo contare sulla collaborazione di un centinaio di sarti”. Erano poi collegati al negozio anche istituti religiosi, fondamentali per le forniture di corredo (lenzuoli, fodere, materassi) agli ospedali. La Guenzati, così come i Ghidoli, rifornivano di telerie gli enti ospedalieri. Allora i lenzuoli e tutto il corredo venivano fatti a mano e quando l'ordinativo era confermato, nel negozio si effettuava il taglio della stoffa (erano migliaia di metri di materiale); successivamente, le pezze venivano inviate negli istituti religiosi dove le suore realizzavano le rifiniture e ricamavano le cifre dell'ente ospedaliero.

Nel '68 Domenico e Luigi, arrivati oramai in tarda età e senza eredi, presero la decisione di offrire la gerenza del negozio ai propri dipendenti per garantirne la continuità. L'offerta - che richiama idealmente la transizione Guenzati-Tomegno - venne accolta dai soli Moretti e Ragno mentre gli altri dipendenti la declinarono. I due commessi entrarono pertanto nella società a responsabilità limitata dei Tomegno avendovi parte assieme alla loro nipote Vittoria. Dopo cinque anni, i gerenti scoprirono che i Tomegno,

convinti dell'affidabilità dei nuovi gestori, avevano intestato loro l'attività senza alcun obbligo se non quella di dividere il valore del monte merci con tutti i loro ex-colleghi. Questo atto di generosità che Vittorio Ragno ricorda con una certa commozione, è stato assunto dai nuovi soci come impegno a operare nel senso della continuità con i valori positivi tradizionali della ditta Guenzati.

Primo tra questi, è il principio del rispetto per il cliente. All'arrivo del cliente, osserva Ragno, noi ne studiamo i movimenti per intuire quali possano essere i prodotti più adatti a soddisfarlo: l'obiettivo di “sforzare il cliente” non è mai stato dei Tomegno e non è nemmeno nostro. “Ora come in passato, quando si percepisce l'incertezza del cliente, preferiamo consegnargli i campioni di tessuto in modo che la scelta intervenga a casa, con la dovuta calma e con il coinvolgimento della famiglia”.

## Il commercio “racconta” Milano

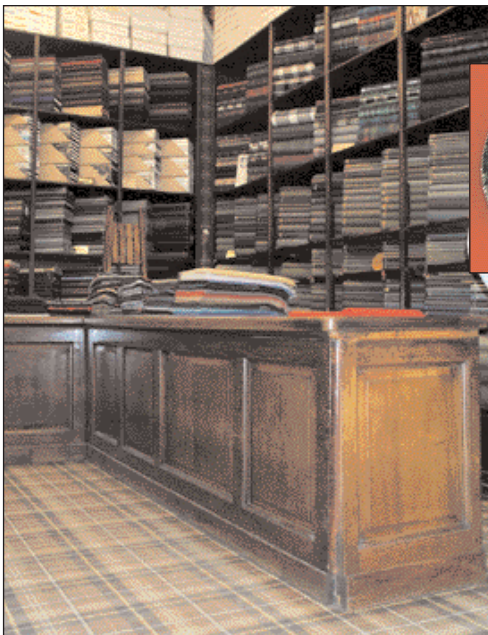
Iniziativa realizzata in collaborazione con il Centro per la cultura d'impresa



Collezione di etichette per tessuti di industrie tessili italiane e straniere



Il negozio Guenzati nella sua sede originaria mentre fervono i lavori per la realizzazione della linea 1 della Metropolitana milanese (1959)



L'interno attuale del negozio con i banconi originali in noce

Cercando di evidenziare concettualmente una sorta di motto araldico, si potrebbe dire che Guenzati vende al cliente solo ciò di cui ha bisogno. Anche per ciò che riguarda i prezzi, la tradizione della Guenzati non contempla i saldi o gli sconti. Il tessuto è scelto all'origine nelle migliori condizioni di qualità-prezzo e a questo rapporto si fa riferimento sia durante la stagione alta, sia quando iniziano i saldi. Questa filosofia ha fatto sì che la clientela sia particolarmente stabile, formata da persone che si muovono da casa non per comprare genericamente un tessuto, ma per venire a sceglierlo con il personale della Guenzati. Tra i propri clienti, Vittorio Ragno cita famiglie che appartengono alla storia della nostra città come i Bassetti, i Borletti, i Visconti di Modrone, i Dal Verme ma anche operatori prestigiosi quali Loro Piana e lo stesso Galtruccio il quale, non trattando tutti i generi di tessuto, era sicuro di poter trovare alla Guenzati alcuni tagli veramente fuori dall'ordinario.

Al principio del rispetto per il cliente si associa in modo indissolubile il valore della competenza, cioè una conoscenza di prim'ordine delle caratteristiche del tessuto e dei processi di lavorazione che ne rendono ottimali le prestazioni. In natura esiste una quantità notevole di lane che presentano caratteristiche diverse di resistenza,

morbidezza, termicità. Dalla competenza deriva la riuscita dell'incontro tra il cliente e il tessuto più adatto alla sua persona e all'uso che intende farne. Tornando all'osservazione del cliente, è importante studiarne la camminata, intuire se è abituato a portare oggetti in tasca, sapere se usa l'abito per lavoro o se viaggia spesso in auto. Andare da un buon commerciante di tessuti è un po' come andare dal medico e vedere come le nostre caratteristiche fisiche e la nostra storia portano alla formulazione di una anamnesi che ci accompagna per tutta la vita.

Per disporre di un assortimento di tessuti in grado di soddisfare il cliente bisogna essere disposti a viaggiare. In passato, l'area di approvvigionamento dei Tomegno era soprattutto il Biellese. I nuovi gestori si sono invece rivolti soprattutto ai lanifici inglesi e scozzesi (un quadro alla parete realizzato con le etichette dei vari opifici inglesi è testimonianza di questi viaggi) che hanno una capacità di attrazione anche per i prodotti di molte regioni laniere del mondo. La competenza è fondamentale anche per evitare abbagli e resistere alle sirene speculative. “Ad esempio - osserva Vittorio Ragno - io so cos'è il cashmere e so che ogni capretto può produrne una quantità minima in un anno

(due etti)”. L'incremento della produzione intervenuto negli ultimi anni non è dunque determinato da un incremento abnorme degli allevamenti, ma dallo sfilimento del tessuto oggi in vendita. Il risultato lo si osserva nella minore durata dei capi di vestiario. Ora, la capacità di resistere al peggioramento del prodotto è responsabilità diretta del commerciante perché se egli opera secondo principi di qualità, l'acquisto di un prodotto inadeguato costituisce una perdita che non può essere scaricata sul cliente.

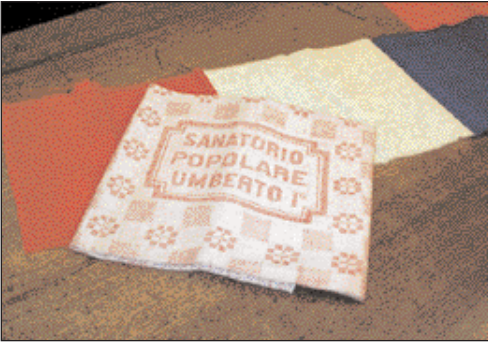
Ciò allora implica la capacità di resistere a una certa tendenza all'omologazione dettata anche dalle mode: oggi le persone chiedono solo il tasma e dimenticano il mohair, l'alpaca, la vicuña, lo cheviot, il crossbred. Purtroppo la battaglia quotidiana per mantenere viva la sapienza del mestiere e di trasmetterla al cliente formandone il gusto ed educandolo all'uso del prodotto si è fatta ultimamente molto difficile. L'incremento dei flussi di consumo impedisce che le lane possano completare il loro assestamento (almeno due anni di lavorazione) e vengono messe in commercio quando sono ancora troppo fresche. La standardizzazione del gusto - corredo inevitabile al processo di mondializzazione - e la tendenza verso tessuti sempre più leggeri, ha determinato una concentrazione della domanda su alcune fibre e quindi la riduzione del ventaglio con la conseguente chiusura di molti lanifici in Gran Bretagna (“ho avuto modo di conoscerli ma ne ho anche visti chiudere almeno 300”) e ciò alimenta il circolo vizioso dell'impoverimento dei tessuti. Ancora un esempio: una volta, racconta Ragno, i rappresentan-



Bottoni con aquila reale per le divise dell'Ospedale di Niguarda (primi anni del Novecento)

## Il commercio "racconta" Milano

Iniziativa realizzata in collaborazione con il Centro per la cultura d'impresa



Stamigna, tessuto confezionato con lo stame (parte più sottile e resistente del filato di lana) utilizzato per la fabbricazione di bandiere (e fornitura per il Sanatorio popolare Umberto I)



Angelo Moretti, Luigi e Vittorio Ragno ritratti oggi all'interno del loro negozio



Le vetrine della Guenzati come si affacciano oggi su via Mercanti



future. Inoltre, nel lavoro la passione e il divertimento fanno ancora premio sulla fatica e sulla comprensibile aspirazione di veder ridotto il carico di impegno dopo 50 anni di attività. In queste poche righe è disegnato dunque il nuovo impegno di Angelo Moretti e Vittorio Ragno: costruire in un lasso di tempo necessariamente breve un avvicendamento imprenditoriale che consenta alla Guenzati di affrontare con prospettive ragionevolmente solide il terzo secolo di attività.

ti dei grossisti si presentavano con due campionari: da un lato la valigia con i campionari dei prodotti ordinari; dall'altro la valigia con i tessuti per i negozi come il nostro. Ora la valigia è una sola (la prima, purtroppo) e, soprattutto, il numero dei grossisti è passato da 40 a 2. D'altro lato, quando da noi si presenta uno stilista e chiede 5.000 metri solo in due tipologie di tessuto esercita di fatto un forte condizionamento sulla composizione del magazzino; nel momento in cui arriva il cliente che chiede un particolare tessuto con particolarissime caratteristiche di finissaggio, è inevitabile che debba accontentarsi di ciò che c'è.

Un ulteriore elemento di crisi è stato determinato dall'espandersi del settore delle confezioni che da una decina d'anni a questa parte si è fatto sentire anche per Guenzati. Nel passato il negozio produceva fino a 100 abiti per settimana e via via si è scesi a 4-5 abiti a causa della preferenza del prodotto confezionato. Ora si è ripreso a crescere e le vendite sono attestate intorno a 15 unità.

Certo l'abito confezionato comporta una minore capacità di rispondere alle esigenze del cliente ma, più ancora, c'è un forte svilimento della conoscenza delle caratteristiche dei tessuti che raramente entrano nel gioco della scelta del cliente.

La crisi dell'abito su misura si collega alla riduzione del numero dei sarti (anche qui si è in presenza di una concomitanza tra causa ed effetto): il numero dei sarti sotto i 60 anni è scarsissimo grazie anche alla mancanza di attenzione per il lavoro artigianale. Un tentativo di introdurre la vendita di capi confezionati (pantaloni e alcuni tagli di giacche) è stato esperito con risultati negativi. Diversa è stata invece la riuscita con capi di maglieria confezionata e su questa strada, secondo Ragno, è possibile proseguire con certezza di poter trovare per la clientela capi originali e veramente belli.

E' questo rapporto di affinità intellettuale e di intelligenza con il cliente che sembra costituire il senso della funzione imprenditoriale in cui Vittorio Ragno si riconosce e si autorappresenta (egli la definisce "la gelosia del cliente"). Lo fa raccontandoci un aneddoto: intorno alla metà degli anni '70, in vetrina viene esposto un capo di cashmere eccezionale per fattura e titolo. Due persone entrano in negozio e, informatesi sul prezzo, decidono l'acquisto esibendo un rotolo di banconote da 100.000 lire. Senza alcun tentennamento, Vittorio Ragno nega la vendita spiegando loro che il pezzo era solo in esposizione perché già venduto e non ne aveva altro disponibile. "Se almeno mi avessero chiesto di toccarlo, glielo avrei dato ma quelli volevano portarsi via quello splendore solo per dire a gente come loro di aver speso un milione e mezzo". A distanza di 15 giorni entra in negozio uno stimato cliente di Bergamo il quale aveva perso quel giorno 80 milioni in Borsa e desiderava consolarsi portando a casa qualcosa di veramente bello. Il cashmere fu subito suo.

In un negozio così particolare, la domanda di rito sul futuro risulta tutt'altro che retorica. Per ora, solo il figlio di Vittorio, Luigi, si è inserito nell'attività avendo ereditato la passione paterna. Gli studi di ragioneria gli consentono di avere una dimensione più completa dell'attività d'impresa, ma il centro di competenza è il tessuto e la sua lavorazione. La situazione tuttavia è ancora lontana da una stabilizzazione: una sola persona non è sufficiente per garantire la continuità del negozio né la ricerca di nuovi elementi che possano condividere la responsabilità gestionale sembra facile. Nonostante la cura che i due soci ripongono nella formazione di nuovo personale, è difficile trovare chi si assuma il carico di impegno e sacrificio inseparabile dalla funzione imprenditoriale.

Oltre a ciò, il negozio è investito dalle pressioni che hanno già portato alla chiusura in centro di negozi storici come Ghidoli, Galtruccio e presto lo stesso Brigatti. Si tratta di pressioni cui è difficile dire di no perché possono contare su risorse economiche inimmaginabili per chi vive di attività commerciale. Alcuni giorni addietro, anche a Vittorio Ragno è stata fatta una proposta di cessione di attività. Volendo scoraggiare l'interlocutore, egli ha avanzato una richiesta di cinque miliardi scoprendo che l'altro era disposto a concludere subito la transazione.

Quale futuro allora per la Guenzati? La clientela preme chiedendo di continuare a resistere e indubbiamente questo segno di stima e di affetto è un elemento che rientra nella partita che determina le scelte future.

**Giuseppe Paletta**

(intervista effettuata in collaborazione con Maria Chiara Corazza)