

*“Abituatevi, educate voi stessi a fare tutto ciò che fate perfettamente, con cura e precisione; che il vostro agire non abbia niente di impreciso, non fate niente senza provarvi gusto, in modo grossolano.”*

*Pavel Florenskij*

# **INDICE**

## **INTRODUZIONE**

### **Cap. 1 LE ORIGINI DEL SETTORE DELLA PELLE**

- 1.1 Le prime lavorazioni**
- 1.2 Il commercio nel medioevo**
- 1.3 Il caso di Avignone**
- 1.4 Il mercato di collocamento**
  - 1.4.1 Il porto di Genova**
  - 1.4.2 Il porto di Pisa**
- 1.5 I costi della commercializzazione**

### **Cap. 2 IL MADE IN ITALY**

- 2.1 Come nasce il Made in Italy**
- 2.2 I distretti industriali**
- 2.3 La percezione dei clienti del Made in Italy**
- 2.4 Il Buying Office**
- 2.5 Il Made in Italy: come siamo arrivati qui?**

### **Cap. 3 TOLENTINO**

- 3.1 Lo sviluppo di Tolentino**
- 3.2 La Nazareno Gabrielli e la 1907**
- 3.3 La poltrona Frau**
- 3.4 La testimonianza nel settore**

## **CONCLUSIONE**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **INTRODUZIONE**

Ogni nazione si sviluppa caratterizzandosi nel contesto globale per proprie caratteristiche. Spesso pensiamo ai prodotti Made in Germany e ci richiamano un prodotto che ci garantisce maggior sicurezza.

Gli uomini hanno dei bisogni ben specifici che si dividono in bisogni primari e secondari. Nei bisogni primari troviamo quelli a cui un uomo non può rinunciare, come mangiare, dormire e bere. Tra i bisogni secondari invece troviamo tutti quei bisogni che vogliamo appagare una volta soddisfatti i bisogni primari, tra cui l'abbigliamento e la moda. Se poi si inserisce nel discorso anche il bisogno dell'individuo di appartenenza a una determinata classe sociale presa come punto di riferimento, si troverà che anche la moda non è del tutto indifferente a questa sfera. Lo stile nel vestirsi ci dice chi un uomo è o vuole essere. Ed è proprio nello stile delle classi sociali più alte che troviamo che il marchio italiano del Made in Italy si è posizionato e differenziato dai concorrenti.

Nei beni del Made in Italy troviamo la soddisfazione di più necessità.

Sulla carta il prodotto italiano è inimitabile per il resto del mondo, tuttavia il Made in Italy è andato in crisi e numerose aziende sono state vendute a gruppi stranieri che hanno capito l'importanza dei nostri prodotti, mentre molte piccole e medie imprese sono fallite. Dobbiamo cercar di capire chi eravamo, per comprendere chi siamo e chi saremo e forse allora capiremo che cosa possiamo fare per svilupparci e cosa non ci rende competitivi con il resto del mondo.

Il mio intento è quello di analizzare il commercio e l'uso della pelle dai tempi più antichi, per poi concentrarmi nel sistema della moda italiana, fino a restringere il campo d'azione al mio distretto marchigiano.

La qualità resterà per molto tempo dopo che ci si sarà scordati del prezzo.

## **CAP.1 LE ORIGINI DEL SETTORE DELLA PELLE**

### **1.1 Le prime lavorazioni**

Fin dall'età primitiva l'uomo ha capito che dall'allevamento di animali poteva trovare la soddisfazione a due dei suoi bisogni primari: l'alimentazione e il bisogno di coprirsi.

Le pelli degli animali che gli uomini primitivi utilizzavano come capi di vestiario erano prive di trattamenti e ciò rendeva i capi poco resistenti e duraturi a causa del naturale processo di decomposizione.

Fu allora che l'uomo si dovette ingegnare e inventa i primi processi di conceria. Siamo ancora nell'epoca pre-romana quando l'uomo iniziò far essiccare la pelle che prendeva dagli animali. Il problema di questo metodo era che la pelle rimaneva rigida e scomoda da portare. A questo problema si provò a rimediare aggiungendo del grasso sulla pelle essiccata, che così perdeva la sua rigidità.

Ma dobbiamo aspettare fino all'epoca romana per la nascita dei primi metodi di conceria della pelle. Essi consistevano nell'immergere il capo all'interno di una vasca dove c'era un liquido composto da acqua e sostanze vegetali come foglie di bacche che, sfruttando i loro principi attivi, rendevano la pelle morbida ed eliminavano la putrefazione. Grazie a questo metodo si giunse all'utilizzo della pelle non solo più come capo di abbigliamento principale, ma anche come materia prima negli accessori.

Le prime vere concerie le troviamo solo nel medioevo, quando si ebbe una forte e costante crescita della domanda di pelle. Le concerie nacquero in zone ove si praticava in maniera molto intensiva l'allevamento di bestiame e vi era la presenza di corsi d'acqua, elemento fondamentale all'interno dei processi di conceria.

## **1.2 Il commercio nel medioevo**

La pelletteria ha rappresentato fin dai tempi più antichi un settore di fondamentale importanza per la nostra penisola. Fin dal medioevo si sono sviluppate intere città intorno a questo settore ponendo le basi per quello che in futuro sarebbe stato uno dei marchi più forti al mondo, il Made in Italy dell'abbigliamento.

Le prime città che videro nascere al proprio interno piccole ma numerosissime botteghe artigiane della pelletteria furono Firenze e Milano. Il percorso che seguiva la pelle per arrivare in questi due grandi centri era assai tortuoso. La pelle veniva prodotta soprattutto nella Spagna meridionale e nella zona di Avignone; da qui partiva con le navi fino ai porti di Genova, quindi proseguendo poi per Milano, Pisa e Firenze.

Per lo sviluppo di questo settore fu fondamentale il ruolo dei commercianti e dei commissionari che per primi si recarono nelle terre ove veniva prodotta una ingente quantità di pellame e cuoio e organizzarono il trasporto fino ai grandi centri di lavorazione, per poi ottenere beni finiti e rivenderli nei mercati di acquisto del pellame. Il trasporto presentava innumerevoli rischi, uno dei quali

era rappresentato dal rifiuto del trasportatore a imbarcare le pelli a causa del loro grande volume e del basso profitto che questi avrebbe potuto ottenere, La pelle veniva richiesta per la produzione di cinghie, guaine, per parti di armi difensive e come materia prima per la produzione di borse, vestiti e accessori.

### **1.3 Il caso di Avignone**

Nel medioevo Avignone, in particolare quando fu sede del papato, aveva uno dei mercati più interessanti d'Europa in cui vi era un vasto assortimento di merci e prodotti di ottima qualità.

La città doveva una parte della sua importanza anche alla sua funzione d'esportatore di cuoio, pellame e lana verso la Toscana e Milano, da cui importava soprattutto armi e oggetti metallici, di legno, vetro e mercerie diverse.

L'esportazione di cuoio e pellame era favorita dalla sua vicinanza con i centri in cui si trovavano innumerevoli macellai, dai quali i conciatori andavano ad acquistare le pelli destinate ad essere lavorate ad Avignone.

Le lavorazioni della pelle erano generalmente due, la conciatura in albume e la conciatura in erba. La prima era sicuramente più economica, mentre la seconda costava di più a causa della miglior qualità, poiché il caldo fa sì che le pelli assorbano meglio l'erba, che a quel tempo rappresentava la miglior sostanza conciante.

Essendo Avignone una città non costiera, il trasporto avveniva in parte usando dei carretti fino al Rodano per poi usare delle imbarcazioni fluviali fino al porto di

Aiguesmortes, da dove salpavano navi di piccole dimensioni e numero insufficiente a soddisfare la domanda di carico, o fino a Port de Bouc, che però in alcuni periodi dell'anno era inutilizzabile a causa del Rodano in piena.

## **1.4 Il mercato di collocamento**

La pelle lavorata giungeva nei grandi centri produttivi italiani dell'epoca utilizzando il trasporto navale per poi proseguire tramite il trasporto terrestre, generalmente fatto con carretti, o fluviale fino a destinazione.

I grandi centri portuali di riferimento dell'epoca per il trasporto della pelle lavorata erano sostanzialmente due, Genova e Pisa.

### **1.4.1 Il porto di Genova**

Il porto di Genova era destinatario delle pelli provenienti dalla Catalogna e dalla Provenza che servivano per sostenere le richieste provenienti da Milano. Da Milano infatti proveniva una forte domanda soprattutto per la produzione di beni accessori e armi sia difensive che offensive.



Le varietà di pelli e cuoi presenti sul mercato di Genova sono molto numerose: pelli di agnello, avoltroni<sup>1</sup>, cuoio spagnolo, montoni, cordovani<sup>2</sup>, vitelli e soatti<sup>3</sup> e dossi<sup>4</sup>

I grossi quantitativi di pellame e cuoi erano destinati a importanti centri produttivi come Milano, la Toscana, Bologna ma anche Venezia. Proprio per raggiungere Venezia, i commercianti dovevano seguire un itinerario terrestre, facendo lievitare il costo del trasporto.

#### **1.4.2 Il porto di Pisa**

Verso la fine del XVI secolo Pisa era il più importante porto per le navi che trasportavano pelli e cuoio, destinati alle città toscane ma soprattutto a Firenze, le cui produzioni erano conosciute e distribuite a livello internazionale<sup>5</sup>.

Il ruolo primario di Pisa del Mediterraneo discendeva, oltre che dall'efficienza e dalla forza del suo porto, anche dall'efficienza delle reti di trasporto entroterra che permettevano di servire l'altra parte della penisola attraversando facilmente l'Appennino passando per i suoi valichi.

Tuttavia il porto di Pisa subì una forte concorrenza da parte del porto di Livorno a causa delle forti ostilità tra Firenze e Pisa dal XV secolo in poi.

---

1 Pelle di aborti di ovino.

2 Pelli di montoni conciati in allume.

3 Pelli di scoiattolo con o senza fianchi.

4 Schiene, riferito a diversi tipi di pelle.

5 F. Melis, *Industria e commercio, Sviluppo economico della Toscana e internazionale dal sec. XIII al sec. XV*, Le Monnier, 1989, p. 12.

## 1.5 I costi della commercializzazione

Effettuare un'operazione commerciale, come quella per il commercio delle pelli e dei cuoi, prima del XV secolo era sicuramente molto costoso, non solo per il prezzo della materia prima che era proporzionato al tipo, alla quantità e al periodo della lavorazione, ma anche per altri oneri aggiuntivi che andavano a pesare indirettamente o direttamente sul destinatario della merce.

Il primo dei costi sostenuti per la commercializzazione era quello legato agli imballaggi della pelle. Essi venivano generalmente fatti con canovacci nuovi che avevano un'incidenza più alta sul prezzo finale, oppure quelli usati, con tele o fustagni grezzi che spesso venivano importati da Milano. Per finire, il committente doveva sostenere il costo per la legatura della merce, somma del prezzo dello spago da cucire per le singole pelli arrotolate, del prezzo delle corde per legare tra loro le pelli arrotolate e del salario dei legatori professionali.

Un secondo tipo di costi era formato dagli oneri fiscali che i commercianti dovevano sostenere per caricare o scaricare il loro carico dalla nave. Un caso significativo era quello della riva<sup>6</sup>che dovevano pagare le navi forestiere per importare le merci nel porto di Genova e Pisa<sup>7</sup>. Oltre alla riva c'era il dazio per passare da un confine all'altro, dazio che si cercava di abbassare ricorrendo ai patti con i dazieri: si garantiva un flusso di merce costante in cambio di dazi minori e, se i dazieri non accettavano, si minacciava di prendere strade alternative

---

6 Tassa sui trasporti importazioni ed esportazioni dei forestieri.

7 Frangioni Luciana, *Milano e le sue strade: costi di trasporto e vie di commercio dei prodotti milanesi alla fine del Trecento*, Capelli, 1983, p.162.

sentieri abbandonati i quali erano stati costruiti in periodi di tensioni politiche tra Stati per poi essere abbandonati quando la situazione si calmava: i cosiddetti itinerari particolari<sup>8</sup>.

Un'altra tipologia di costi era quella relativa al trasporto urbano. Si trattava di costi sostenuti dal commissionario per il trasporto di pelli all'interno della città di spedizione o all'interno della città d'arrivo. Ad esempio si trattava di costi sostenuti dal commissionario per il trasporto di merci fino all'interno del suo fondaco nell'attesa di altre merci per poter effettuare la spedizione o nell'attesa dell'imbarcazione.

Tra i costi più importanti troviamo il costo del trasporto e il costo dell'assicurazione, entrambi sostenuti dal committente perché si riteneva che in un'importante piazza come Firenze si trovassero prezzi molto più convenienti, dovuti ad una più alta concorrenza. Tuttavia ciò potesse essere di oggetto a variazione in base alla dimensione della nave usata per il trasporto. Era possibile che quando si prendeva una nave di piccolo cabotaggio il prezzo del nolo con l'armatore venisse contrattato dal commissionario.

Per quanto riguarda l'assicurazione, questa non era obbligatoria. Era tuttavia una pratica frequente soprattutto per il trasporto via mare per assicurarsi un indennizzo, nel caso il carico fosse andato perso o la nave avesse subito un attacco da parte di corsari.

L'indennizzo di solito non copriva l'intero valore della merce. Per la stipula del contratto di assicurazione il commissionario inviava informazioni sulla nave di partenza, il nome del capitano, lo stato della nave e la presenza o meno di una

---

8 Frangioni Luciana, *Milano e le sue strade: costi di trasporto e vie di commercio dei prodotti milanesi alla fine del Trecento*, Capelli, 1983, cit., p.134.

scorta armata sulla nave o sui liuti. In caso di attacco dei corsari alle navi, l'unica speranza di recuperare il capitale investito era data dal pagamento di una somma di denaro in cambio del riscatto della merce. Teniamo presente che per il trasporto terrestre non vi era necessità di assicurazione, poiché essa si presumeva implicita con il pagamento degli oneri fiscali lungo i vari itinerari. Infatti si pensava che lo Stato, contro pagamento di oneri fiscali, garantisse la manutenzione delle strade e la loro sicurezza.

Un altro costo era quello per i sensali o meglio per gli intermediari, la cui presenza poteva essere obbligatoria o meno. Essi erano presenti sulle piazze commerciali per l'aiuto e controllo della qualità dei prodotti e dell'equità dei prezzi. A volte questi intermediari potevano assumere le vesti di autorità pubbliche, allo scopo di mettere in contatto domanda e offerta ed essere garanti dell'imparzialità nella valutazione dei prezzi.

L'ultimo costo che il committente doveva sostenere era quello della provvigione per la gestione delle fasi del carico al commissionario. La provvigione veniva calcolata in termini percentuali sul valore del costo primo in caso di commissione d'acquisto, o sul valore del prezzo di vendita in caso di commissione di vendita. Generalmente non superava il 2% del valore. Inoltre, insieme alla commissione dell'operazione venivano anche rimborsate le spese sostenute dal commissionario per sostenere costi relativi a processi lavorazione della pelle, per pagare gli stimatori, ingaggiati per valutare la qualità della pelle e i costi per l'alloggio in base ai tempi necessari per concludere l'affare.

## Cap.2      IL MADE IN ITALY

Il termine “Made in Italy” non ha ancora un significato univoco. Alla lettera sappiamo che vuol dire ciò che viene prodotto in Italia, ma spostando l’attenzione su un altro punto di vista , può vuol dire ciò che proviene dall’Italia. Ed è proprio in questa seconda accezione che noi troviamo l’effetto Paese, ovvero la capacità di poter associare all’immagine del prodotto anche l’immagine del Paese di provenienza. Non tutti i prodotti godono di questo effetto, bensì solo quelli che evocano un’immagine del Paese in sintonia con quella del prodotto; nel caso del made in Italy abbiamo la moda, l’arredamento, il design, l’automazione-meccanica e il settore alimentare.

Gli elementi che hanno contribuito a creare il marchio “Made in Italy” sono frutto di millenni di storia legata alla nostra cultura, alla presenza di una forte Chiesa che coltivava e alimentava con i propri introiti sia il saper fare, sia la cultura “del bello”attraverso l’arte.

Questa cultura ha creato un’arte del vivere che si è tramandata di generazione in generazione e ha trasformato gli antichi mestieri in piccole imprenditorialità. Queste ultime si sono trasformate in distretti industriali con caratteristiche di forte artigianalità nella fase produttiva, che rendono il prodotto Made in Italy riconoscibile in tutto il mondo. <sup>9</sup>.

La nostra legislazione ancora non tutela questo valore aggiunto del saper fare italiano, ad oggi non ci sono emendamenti o linee guida che definiscono

---

9      Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy, Quality Paperbacks*. Carocci, Roma 2011, pp.14-18.

categoricamente quali siano le caratteristiche ed le fasi di lavorazioni e da seguire per far sì che un prodotto possa essere nomenclato come Made in Italy.

Molti industriali, soprattutto per poter operare in regime di delocalizzazione produttiva, sostengono che la sola ideazione del prodotto in Italia basti per far sì che il prodotto prenda l'etichettatura italiana; per altri è necessario che oltre tutti i processi produttivi, che devono avvenire in territorio nazionale, anche le materie prime devono essere di origine italiana per poter usufruire di questa etichetta prestigiosa nel mondo.

## **2.1 Come nasce il Made in Italy**

Le basi del successo del Made in Italy risalgono nel miracolo economico, (1958 – 1963). Il paese cresceva più del 5% l'anno. La produzione industriale salì fino ad arrivare a toccare il 47% del Pil e proprio da questa industrializzazione nacque il vero Made in Italy. Lo troviamo soprattutto nelle prime piccole imprese familiari che si specializzavano e trasformavano la produzione sino allora artigianale in produzione industriale.

L'Italia all'inizio degli anni '50 era un paese povero e debilitato, che usciva sconfitto dalla seconda guerra mondiale. Aveva un basso capitale pro capite, e questo rappresentava un vantaggio per gli investitori esteri provenienti dai paesi più industrializzati perché ciò comportava bassi costi di manodopera rispetto agli altri Paesi industrializzati.

L'economista Giorgio Fuà studiò che in quei anni l'imprenditorialità ebbe un'esplosione con un tasso pari all'8,8<sup>10</sup> ogni 1000 abitanti. Per lo più si trattava di botteghe artigiane che si trasformarono in piccole imprese che nel corso degli anni successivi dovettero fronteggiare una forte competizione interna, che portò a una qualità sempre migliore dei prodotti finali e a nuove tecniche di lavorazione.

Migliorò l'organizzazione produttiva e le botteghe si trasferirono in nuovi stabilimenti. I settori di specializzazione non erano a forte contenuto tecnologico, come avviene ancora oggi per i paesi in via di sviluppo.

L'importanza del tessuto relazionale di queste piccole imprese si rilevò solo a partire dagli anni '70, quando le grandi aziende subirono il contraccolpo della grande crisi petrolifera e del rincaro dei salari dovuto alle frequenti rivendicazioni sindacali; ciò fece nascere l'esigenza di un ridimensionamento strutturale delle grandi aziende a favore di aziende più piccole che creavano rete tra di loro.

Le imprese di uno stesso settore erano solite trovarsi in uno territorio circoscritto, questo creava una fitta rete di contatti e relazioni sia di concorrenza sia di cooperazione.

Dal 1951 al 1991 ci fu un forte mutamento dei sistemi organizzativi italiani, accomunati da caratteristiche simili:

- la tendenza a ridurre la propria dimensione
- il marcato orientamento alla produzione con alto contenuto di conoscenze
- il potenziamento di design e creatività, riscontrabile in quasi tutto il territorio italiano
- la conglomerazione nei distretti industriali

---

10 Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy*, cit., p. 15.

## 2.2 I distretti industriali

Una delle principali ragioni per cui il Made in Italy è diventato il marchio più importante all'interno dell'economia mondiale risiede nella capacità di riuscire a soddisfare quantitativamente ogni tipo di richiesta con un grado di rigidità ritenuta accettabile. Ciò è stato possibile grazie alla presenza dei distretti industriali che hanno sempre affiancato i grandi marchi all'interno nella produzione.

I distretti industriali erano formati da piccole e medie aziende per lo più a conduzione familiare tutte concentrate in un'area di limitate dimensioni e tra loro omogenee.

Negli anni del miracolo economico, ben 200 <sup>11</sup> erano le realtà distrettuali distribuite lungo la penisola dello stivale.

Per la nascita dei distretti sono state necessarie tre condizioni:

- l'allargamento del mercato nazionale,
- la facilità d'accesso al mercato internazionale,
- un livello di cultura tecnica e generale tale da consentire l'accesso alla manifatturiera moderna.

Gli Animal spirits furono l'elemento essenziale che fece nascere questi centri non solo vicino a città commerciali, ma anche in cittadine come Tolentino<sup>12</sup>.

---

11 Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy*, cit., p. 17.

12 Becattini Giacomo. *Distretti industriali e Made in Italy, Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*. Bollati Boringhieri, Torino, 2000, p. 59.



I vari distretti industriali si specializzarono in settori come l'abbigliamento e la pelletteria, la produzione di tessuti, di pelli, meccanica industriale per la produzione di prodotti alimentari tipici della cucina italiana e di beni ad essa connessa come bilance e macchine di caffè. Altro settore importante fu quello del mobile e del design.

I settori che ho elencato rappresentano la colonna portante della nostra economia. Sono questi quelli che riescono ad assorbire una parte abbondante dell'occupazione e consentono di mantenere la bilancia commerciale in pareggio.

I prodotti made in Italy sono prodotti di nicchia, rivolti a una clientela specifica disposta a pagare di più pur di avere quel prodotto che rappresenta uno status Symbol del Bel Paese nel mondo. Ciò fa sì che il mercato riconosca un maggior valore alla provenienza di origine del marchio produttore.

Nel corso degli ultimi decenni i distretti non hanno avuto alcuna protezione dalle forze politiche per la loro salvaguardia, poiché la volontà politica era quella di tutelare le grandi imprese dimenticandosi così del piccolo o medio imprenditore. Non a caso le aziende più piccole sono state le stesse che hanno subito più di tutte le altre le forti crisi che hanno colpito il nostro Paese, provocando una grande quantità di chiusure o di fallimenti. La conseguenza più grave è che oltre ad aver perso una moltitudine di piccoli o medi artigiani, con la loro chiusura si è svuotata anche l'identità di un territorio che contribuiva a rendere l'Italia un Paese unico.

### **2.3 La percezione dei clienti del Made in Italy**

Per capire fino in fondo l'importanza del terzo marchio mondiale bisogna andare a investigare su quello che i consumatori percepiscono del marchio stesso.

Nello specifico la rilevazione dei dati è stata effettuata attraverso il metodo dell'inchiesta per lo più telefonica.

Da questa inchiesta è emerso che il settore che rappresenta di più questo marchio è quello della moda seguito da alimentazione, autovetture e infine design e arte.<sup>13</sup>

Fra le caratteristiche che il prodotto deve avere, la più menzionata è che il prodotto deve essere progettato e realizzato interamente in Italia, usando materie prime italiane, manodopera italiana e marchio italiano.

I punti di forza percepiti dai clienti sono l'artigianalità della produzione, la creatività, lo stile e l'affidabilità che si dà a un prodotto italiano. Non a caso tali punti di forza si rintracciano nelle piccole e medie imprese collegate tra loro.

I principali punti di debolezza invece sono trovati nella difficoltà molto spesso riscontrata nell'identificare correttamente la provenienza del bene, la forte perdita di competitività subita dal marchio per effetto della globalizzazione e la facilità con cui le imprese italiane riescono a spostare una parte importante della loro produzione in Paesi dove manodopera e fiscalità generale costano meno.<sup>14</sup>

---

13 Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy*, cit., p. 119.

14 Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy*, cit. pp. 120-121.

## 2.4 Il Buying Office

Il buying office è stata una funzione importantissima all'interno del nostro sistema economico. Rappresenta un organismo commerciale che lavora nell'interesse di un cliente estero e da questi riceve un compenso, come un ufficio acquisti autonomo.<sup>15</sup>

Il buying aveva una conoscenza molto approfondita all'interno del mercato. Il settore merceologico era prevalentemente quello dei beni di consumo.

Il cliente che si affacciava al mercato italiano trovava nel buying office una guida sicura che era in grado di offrire servizi di consulenza e assistenza efficiente, fondamentale anche nella valutazione del fornitore e nel valutare la sua serietà in base la capacità di rispettare gli impegni presi.

I servizi offerti al cliente dal buying office variano dalla semplice organizzazione del viaggio alla ricerche di mercato mirate la clientela, fino ad arrivare a dare consulenza sulla normativa e agevolazioni vigenti nel nostro Paese.

I buying office contribuirono poi a far sviluppare al sistema quelle caratteristiche di elasticità quantitativa e qualitativa che sono indispensabili ai fini della penetrazione del prodotto italiano all'estero.

Il buying office si avvale di un personale sempre più specializzato e di grande professionalità che viene formato all'interno dello stessa azienda puntando sulle attitudini professionali e in base ad esigenze e ruoli dell'organigramma.

---

15 Marcucci Raffaella. *Anibo e Made in Italy. Storia del Buying Offices in Italia*. Editore Vallecchi, Firenze, 2004, pp. 7-17.

Il buying office arrivò in Italia prima della seconda guerra mondiale, a Firenze ove era presente una forte artigianalità nell'uso della pelle tramandato di secoli in secoli in piccole botteghe locali.

All'epoca per lavorare in un buying office bastava un po' di dimestichezza con l'inglese necessaria a concludere trattative.

Durante la seconda guerra mondiale i buying office fiorentini scomparvero per tutto il periodo per poi riprendere la loro attività agli inizi degli anni cinquanta, poiché il loro comparto industriale fu meno colpito di altri. In più essi avevano già legami ferrei con la grande distribuzione americana. Nel tempo Firenze fu la città che più usufruì dei servizi del buying office, sia per la forte industrializzazione delle piccole imprese in diversi settori sia per l'apertura e la disponibilità di molte aziende ad allargare i propri confini all'estero.

Nel 1951 Firenze radunò alcuni rappresentanti esteri di magazzini commerciali e stilisti italiani per farli assistere a una sfilata all'interno di sale da ballo. Da qui nacque un evento importantissimo per la moda italiana che ogni anno si raduna all'interno del Palazzo Pitti, rendendolo un posto fisso per le riunioni della moda.

Il buying office italiano intrattenne relazioni soprattutto con paesi quali Stati Uniti, Canada, Gran Bretagna che potevano contare su un sistema distributivo molto avanzato, i department stores. Dalla metà degli anni 70 i buying office iniziarono a prendere contatti anche con il mercato giapponese e di Hong Kong. Paesi come invece la Germania e la Francia, essendo molto vicini ai confini italiani, crearono dei loro dipartimenti autonomi in Italia.

Nel 1956 alcuni dei più importanti buyer office costituirono l'Associazione nazionale italiana buying office (ANIBO), con lo scopo di riunire gli appartenenti di tale categoria per la cura, il riconoscimento e la tutela e la valorizzazione degli

interessi morali ed economici e dell'attività mercantile della categoria stessa, sia verso le istituzioni pubbliche che di altre associazioni nazionali o estere<sup>16</sup>.

L'ANIBO ha portato ha conoscenza del grande pubblico internazionale tutte quelle realtà piccole che nel quotidiano rappresentavano il genio italiano. Tutte quelle realtà che sono disperse per il territorio nazionale e che il buying scopre per portarle a conoscenza e farle apprezzare all'estero. L'ANIBO non fu solo un'organizzazione a tutela di interessi personali ma fu anche un'associazione che realizzava eventi promozionali per far conoscere i prodotti italiani in Italia e all'estero.

Parlando di promozioni non si può non nominare l'esperienza delle italian promotion pensate per i department stores. "The Italian Promotion" sono delle iniziative di una o due settimane nelle quali venne presentata e venduta una gran varietà di prodotti di un determinato Paese e insieme a questi si ricrea l'atmosfera del Paese che espone i suoi prodotti. Questi eventi hanno sempre avuto un grande successo di partecipazione di pubblico e hanno contribuito alla conoscenza del Made in Italy nel mondo.

A fronte di un sistema economico sempre più mutevole, anche il buying office ha cambiato la sua struttura cercando di andare a cogliere le opportunità offerte dalla globalizzazione per restare competitivi. In ciò ANIBO sta cercando di mutare il sistema produttivo massimizzando la qualità e la ricerca di prodotti, in modo che ci sia un'integrazione tra sistema locale e sistema internazionale. Ad oggi non si deve più accontentare la semplice richiesta del cliente, ma si deve offrire prodotti al cliente in grado di soddisfare i suoi interessi e allo stesso tempo orientare la produzione delle aziende piccole anche con dati numerici, trasmessi in maniera

---

16 Marcucci Raffaella. *Anibo e Made in Italy. Storia del Buying Offices in Italia*, cit., pp.28-29.

telematica, in grado di dare informazioni utili al produttore riguardo stili e tendenze apprezzate dai consumatori esteri. In più si produce consulenza alle imprese dei mercati esteri mettendo a disposizione delle aziende fornitrici know how e conoscenze merceologiche .

Inoltre si sono intensificati i rapporti con mercati emergenti come Russia e Cina. Ad oggi l'associazione ha dovuto fare i conti con un mercato sempre più integrato e ciò ha portato alla necessità di ricorrere a organismi di normazione e certificazione di sistemi di qualità per difendere il marchio del Made in Italy.

## **2.5 Il Made in Italy: come siamo arrivati qui?**

Oggi il Made in Italy si trova di fronte a una nuova sfida e alla necessità di innovarsi per difendere quei fattori che lo hanno sempre differenziato e gli hanno dato modo di far crescere in maniera costante le esportazioni.

È proprio con la crescita costante delle esportazioni che nel 1992 si decise di effettuare la prima conferenza nazionale del commercio con l'estero, anche per capire come l'estero percepisse i nostri prodotti. La questione rimase valida solo per pochi anni a causa di un altro processo che fece risentire i suoi effetti sulla domanda dei nostri prodotti, la globalizzazione. La globalizzazione costrinse le nostre aziende a cambiare in modo radicale la propria strategia.

Un'incidenza non sottovalutabile sullo sviluppo del made in Italy sicuramente l'ha avuta anche la caduta di accordi commerciali non indifferenti come quello tra che andava a limitare il numero di importazioni dei prodotti tessili e di

abbigliamento che si poteva acquistare dai Paesi in via di sviluppo; la nascita e lo sviluppo della World Trade Organization che ha favorito l'integrazione commerciale favorendo l'abolizione di dazi doganali e accordi commerciali tra i Paesi che partecipavano; la stipulazione del trattato di Maastricht e la fissazione dei criteri di convergenza, che hanno impegnato il Paese una forte politica restrittiva al fine di poter aggiustare i conti pubblici. Conti pubblici che nel corso dei decenni sono stati condizionati anche dalla familiarità delle conduzioni delle imprese, che ha provocato un immedesimersi dell'imprenditore e della sua famiglia con l'impresa, provocando delle volte la sua infedeltà verso lo Stato e verso gli individui che compongono la comunità, non pagando le tasse. Il risultato di ciò è stata una forte economia sommersa, tipica del sistema italiano<sup>17</sup>.

La globalizzazione ha colpito prettamente i settori a basso contenuto tecnologico i quali sono maggiormente esposti alla concorrenza del prezzo.

Il prezzo finale ha dovuto coprire sempre più costi per le materie prime che andavano gradualmente ad aumentare a causa anche della forte domanda che veniva dai nuovi Paesi che ha fatto lievitare i prezzi, provocando una forte perdita di competitività per le imprese italiane. Un costo che ha subito un forte rialzo è sicuramente quello che riguarda l'energia elettrica, fonte indispensabile per ogni tipo di attività produttiva. Tale aumento è scaturito dalla liberazione del mercato; dalla costituzione di un mercato di permessi per l'emissione di gas serra; da un forte aumento del prezzo del petrolio; da una forte tassazione presente su tale categoria di prodotti. I costi che riguardano l'energia sono importanti non solo per le imprese, ma anche per la bilancia commerciale italiana con gli altri Paesi che esportano materie prime.

---

17 Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy, Quality Paperbacks*, cit., p.17.

Un' altro costo che ha provocato la perdita della nostra competitività è dato dalla forte costo della manodopera che stanno sopportando le imprese italiane e che le spinge sempre di più a una delocalizzazione produttiva verso Paesi dell'Est Europa, dove la manodopera costa un decimo di quella italiana. Ciò ovviamente viene facilitato dallo sviluppo delle nuove tecnologie che consentono il controllo della situazione e della produzione a distanza. Secondo il noto Diego Della Valle il Made in Italy diverrà sempre meno competitivo sul il fronte della qualità, causa anche la presenza di imprese estere che sono venute in Italia per imparare le fasi produttive per migliorare la qualità, Ciò che le imprese possono fare per difendersi è aumentare il livello di innovazione e creatività che fino ad adesso ha caratterizzato il prodotto italiano.

Un abbassamento produttività italiana è avvenuto anche causa la crisi del 2007, con una forte riduzione dei consumi interni e la preferenza a sostituire i beni prodotti in Italia con altri prodotti a basso costo provenienti da altri Paesi. Questo non è successo solo in Italia, infatti la domanda dei prodotti italiani è scesa anche in altri Paesi che hanno subito la stessa ondata di crisi finanziaria, come la Germania e la Francia.

Inoltre, al momento dell'entrata in vigore dell'euro, si è mantenuto un rapporto di cambio sopravvalutato, penalizzando la domanda estera, a contrario del rapporto dollaro/yen che rimase sottovalutato, provocando un aumento delle esportazioni cinesi.

Un altro problema che l'Italia paga riguarda le contraffazioni di beni di qualità, operata spesso da aziende asiatiche che hanno provocato un elevata diminuzione della domanda e allo stesso tempo hanno avuto un forte impatto negativo sulla reputazione del Made in Italy. Reputazione che può essere perduta anche non solo



commercializzando prodotti falsi italiani, ma anche andando a costituire marchi che richiamano in qualche modo il nostro Paese, ad esempio Florence o Belle.

A fronte di queste situazioni chi ha subito di più sono stati i distretti italiani.

La perdita di competitività delle imprese italiane va a colpire non solo la possibilità di penetrare in mercati in crescita come ad esempio ha fatto la Germania per risollevarsi dalla crisi, ma colpisce anche la capacità di difendere le quote del mercato interno, con un forte aumento delle importazioni.

Infine la forte tassazione in un sistema imprenditoriale prevalentemente a base familiare, ha fatto sì che i proprietari riuscissero a destinare solo una piccola parte della redditività all'autofinanziamento dell'impresa, ricorrendo sempre più spesso al prestito bancario. Anche se in momenti con una forte stagnazione della domanda dei loro prodotti, le imprese si sono ritrovate in forti crisi di liquidità interne e hanno provato a chiedere prestiti alle banche. Queste ultime, soprattutto dopo la crisi del 2007, non hanno concesso prestiti a molte imprese ritenendo molto meno rischioso tenerle come riserve presso la BCE. La BCE ha risposto a questo problema remunerando le riserve a tassi negativi per incoraggiare le banche a finanziare le imprese. Il problema continua a sussistere, nonostante gli innumerevoli sforzi della BCE a far arrivare soldi nell'economia reale e far crescere le imprese. Questo ristagno finanziario nei conti delle banche non solo porta a una crescita pari a zero e mancato sviluppo di opportunità di crescita, ma ha causato anche la chiusura di innumerevoli imprese, rendendo il problema non solo dell'imprenditore, ma dell'intera economia italiana, con tassi di disoccupazione rilevanti.

Un altro punto di debolezza è stato sicuramente la fragilità delle piccole imprese su cui si è scaricata la crisi. Spesso queste piccole imprese producevano come

terzisti per uno o massimo due clienti importanti. Con l'avvento della crisi e con l'apertura di altri stabilimenti in posti dove la manodopera costa meno, negli stessi anni, queste imprese si sono viste ridotte il lavoro. Si sono salvate solo quelle imprese che si sono specializzate in un ramo dell'attività produttiva, ad esempio il taglio o la cucitura delle pelli.

### Cap. 3 TOLENTINO

Le origini di Tolentino risalgono all'epoca pre-romana. Fondata dai Piceni verso l'IX secolo a.C., rimase intatta durante la conquista da parte dei romani.

Informazioni più certe, invece, ci provengono dopo l'anno mille, quando sempre più importante divenne il ruolo di questo luogo. Nel 1166 Tolentino divenne comune, e iniziò a costruire la propria cinta murale e le proprie chiese per sostenere il lancio dell'economia del comune.

Di Tolentino poi si seppe poco o niente per un lungo periodo di tempo fino a quando verso la fine del XVIII secolo Napoleone non firmò il trattato di Tolentino insieme a Pio VI con la quale la Chiesa dovette accettare delle imposizioni da parte del generale francese. Altro evento importante fu la battaglia che si combatté nelle campagne tolentinati del 1815 tra l'esercito austriaco e Gioacchino Murat, re di Napoli, che ne uscì sconfitto e ucciso dal conflitto a fuoco. Molti storici considerano quella battaglia come la prima battaglia di indipendenza italiana o almeno la prima spia di un'indipendenza che sarebbe arrivata circa mezzo secolo dopo.<sup>18</sup>

---

18 Biancofiore Franco, *La città industriale, industria lavoro e questione sociale a Tolentino tra fine ottocento e inizi novecento*, Quaderni del consiglio regionale delle Marche, 2017, p. 20.

### 3.1 Lo sviluppo di Tolentino

Le origini industriali di Tolentino sono molto antiche. Già dal medioevo riscontriamo varie lavorazioni, come quelle conciari e tessili.

La fortuna per lo sviluppo di Tolentino viene attribuita alla sua posizione strategica lungo il letto del fiume Chienti. È proprio lungo le sue rive che nacquero le prime imprese laniere e i primi macinetti per i vasai e successivamente anche le prime concerie, come riportano documenti del 1338 in cui si definiva Tolentino casa della concia per la corporazione dei calzolai.<sup>19</sup>

Nei secoli successivi, la situazione rimase pressoché invariata: restarono le concerie, aumentarono le attività di vasai anche grazie alla costruzione di un forno e iniziarono a comparire i primi opifici.

Dello sviluppo di Tolentino ebbe anche notevole merito gli amministratori comunali, che per far popolare la cittadina e far partire al suo interno il lavoro artigianale incentivò i forestieri e le loro famiglie a costruire opifici concedendo l'esenzione dalle tasse per molti anni e anche la concessione dei terreni o la costruzione di una casetta per scopo produttivo. In questo modo Tolentino incrementò il proprio processo di sviluppo, diventando terra di artigiani.

Gli artigiani spesso lavoravano all'interno di uno spazio molto piccolo che molto spesso era ricavato nelle loro abitazioni.

Tolentino non fu solo un esempio di sviluppo di attività artigianali, fu anche un esempio di solidarietà e distribuzione di ricchezza verso i ceti più poveri. Infatti fu

---

19 Biancofiore Franco, *La città industriale, industria lavoro e questione sociale a Tolentino tra fine ottocento e inizi novecento*, cit., p.48.

istituito il Monte di Pietà “ad laudem Dei et substantionem pauperum”. Esso poteva essere paragonato ad altri monti di pietà di altri comuni ma in questo il capitale era formato da donazioni, sottoscrizioni, offerte e depositi vincolati. Dal 1899 i Monti di Pietà poterono concedere non solo più fondi in beneficenza, ma potevano fare anche attività di credito, pur non scostandosi troppo dalla loro attività benevole.

Tra le lavorazioni ce n'è una che con il passare del tempo assunse sempre più un ruolo centrale, l'attività conciaria. Ed è proprio il settore conciario con quello della lavorazione delle pelli che, secoli dopo, rese famosa Tolentino a tutto il mondo.

Il Chienti venne sfruttato come risorsa per produrre energia attraverso una centrale idroelettrica che sorse vicino al centro.

Importante per lo sviluppo della città non fu soltanto la rete elettrica, ma anche la comunicazione con il resto della regione. Nel 1888 venne completata a Tolentino la rete ferroviaria che la collegava a Foligno e Civitanova Marche e fu fondamentale per lo sviluppo della città, anche perché si fermava nei pressi della zona dove sorgeva la Fornace, altamente attiva in quel tempo.

Negli anni '20 Tolentino appariva già industrializzata, in città erano presenti due ditte che producevano motociclette rimase importanti fino agli anni '40-'50, la Merlonghi e la Conti. Sorgeva anche l'industria serica, che stava andando in difficoltà causa importazioni di prodotti esteri a minor costo; mentre stava crescendo sempre di più la Pelletteria Gabrielli.

L'importanza di quest'ultima ditta la troviamo non solo nel peso che ha avuto per i suoi prodotti e per la città, ma anche per aver fatto da scuola a una classe imprenditoriale che si sarebbe sviluppata decenni dopo. Si attesta che circa il 70%

degli imprenditori del settore di Tolentino abbia lavorato presso la Nazareno Gabrielli, e il restante 24% abbia imparato da un artigiano che ha avuto un'esperienza in quest'azienda.<sup>20</sup>

La Nazareno Gabrielli, la Poltrona Frau, Malagrida e la Conceria del Chienti sono diventati il simbolo di un distretto del Made in Italy che fece di Tolentino una delle cento città più industrializzate alla fine degli anni '80.

### **3.2 Nazareno Gabrielli e la 1907**

La Nazareno Gabrielli nasce nel 1907 nel centro di Tolentino, dove vi lavorano all'inizio solo i coniugi Gabrielli, un collaboratore e due operai <sup>21</sup>.

Gabrielli creò ,dal suo mestiere, l'arte di lavorare il cuoio grazie alle sue competenze acquisite sia durante il servizio militare, a Gallarate, sia in precedenza presso la tipografia Filelfo di Tolentino. Furono proprio queste esperienze che gli permisero di effettuare dei disegni e delle stampe sul cuoio.

Negli anni 20 la Nazareno Gabrielli aumentò di dimensione e fu proprio in questi anni che iniziò a divenire sempre più un marchio affermato sul piano locale e nazionale. Sempre in quegli anni la Nazareno Gabrielli costruì una nuova struttura, che vide l'inserimento già di una settantina di lavoratori, per lo più donne , perché ritenute più precise nei dettagli durante fase produttiva.

---

20 Luigi Ricci, *Nazareno Gabrielli imprenditore*. Quaderni del casale 3 . associazione casale delle noci ,2018, p.10.

21 Luigi Ricci, *Nazareno Gabrielli imprenditore*, cit., p. 16.

Gabrielli aveva già una visione di marketing all'interno dei reparti dell'azienda. Gabrielli sentiva l'esigenza di far sì che tutti i lavoratori fossero soddisfatti e si sentissero motivati di far bene, spingendoli verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

Fra le lavorazioni importanti è da nominare sicuramente quella dell'allestimento degli interni del primo treno reale affidato dalla Fiat alla Gabrielli.<sup>22</sup>

La Gabrielli divenne una delle più importanti e innovative realtà italiane. Nel corso degli anni furono registrati innumerevoli brevetti, tra cui quello del fotocuoio. Esso consisteva nel trasferire un'immagine esaltando lo spessore delle figure, senza stressare il materiale. Luigi Ricci<sup>23</sup>

Un altro fattore che determinò il successo della Nazzeno Gabrielli fu la sua capacità di avere una gamma di prodotti sempre più ampia che diede all'azienda l'opportunità di soddisfare un gruppo di clienti sempre più ampio, con esigenze differenti.

Nazzeno Gabrielli morì nel 1943, ma lasciò l'amministrazione della sua ditta al marito della figlia, Nazzeno Brandi.

Con il sistema economico in mutamento verso quello che sarebbe stato il boom economico, ci fu la necessità di rendere la produzione al passo con i tempi e ciò portò all'acquisto di macchinari industriali dalla Germania. La Germania fu la prima nazione che introdusse sul mercato questi macchinari e quindi vi era una certa necessità di andare in Germania e comprarli anche sopportando grosse spese per completare l'investimento. La situazione venne a cambiare dagli anni '50 con la nascita di aziende metalmeccaniche italiane nel distretto di Vigevano, che

---

22 Luigi Ricci, *Nazzeno Gabrielli imprenditore*, cit., p. 33.

23 Luigi Ricci, *Nazzeno Gabrielli imprenditore*, cit., p. 24.

diedero la possibilità di abbassare i costi e favorire lo sviluppo e l'acquisto dei macchinari idonei alla produzione.

Negli anni '60, sotto la guida di Nazareno Brandi, la Gabrielli cresce sempre di più, trascinando il settore industriale di Tolentino. Negli stessi anni Brandi fece due grandi acquisizioni che si rilevarono decisive per lo sviluppo della città, la conceria del Chienti, che diede in amministrazione a Bruno Martarelli, marito della prima figlia, e la Poltrona Frau che diede in l'amministrazione a Franco Moschini, marito della terza figlia, lasciando a Davide Passini l'eredità di portar avanti la Nazareno Gabrielli.<sup>24</sup>

E sono proprio in quegli anni Passini, amministratore della società decise di allargare il mercato anche all'abbigliamento e alla pelletteria degli accessori. L'obiettivo era quello di concentrarsi molto su una politica di marchio come principale modo per distinguersi in un luogo dove la pelletteria era fortemente concentrata e ciò comportò il successo del prodotto. Fu fondata la Nazareno Gabrielli Diffusion che portò il prodotto negli store di proprietà situati nelle principali città italiane.

Negli anni '80 la Nazareno Gabrielli andò incontro a un periodo difficile, fatto di vendite dei negozi principali, di acquisti di aziende con progetti che poi si sono rilevati fallimentari e di litigi interni, di riacquisti e di una costituzione di un'azienda finanziaria.

Arriviamo alla fine degli anni '80 con circa 480 dipendenti e la produzione incentrata su tre stabilimenti e un 20% fatta da terzi.

---

24 Luigi Ricci, *Nazareno Gabrielli imprenditore*, cit., p. 59.



Inoltre iniziò sempre in quegli anni anche l'attività del franchising soprattutto in luoghi particolari dove i prodotti della Gabrielli venivano sempre più apprezzati, Hong Kong, Londra, Kuwait, Taipei.

Negli anni '90 e 2000 la crisi continua.

Nel 2001 la Nazareno Gabrielli si divise in due parti, da una parte la Nazareno Gabrielli Diaries composta da Nazareno Gabrielli S.P.A. e una società di Bergamo, dall'altra la pelletteria 1907 che si occupava della pelletteria storica di tale ditta e dell'uso del marchio.

Nel 2009 l'impresa 1907 viene dichiarata fallita, mentre l'altra ditta risente ancora della crisi del 2006 ed è costretta a ridurre il personale. Successivamente

Nel 2012 la Nazareno Gabrielli Diaries, che si occupa ora sia di pelletteria che di accessori, venne venduta al gruppo Muccillo Group.

### **3.3 La Poltrona Frau**

La Poltrona Frau nacque nel 1912 da Renzo Frau, che decise di metter su impresa e di iscriverla presso la camera di commercio di Torino. L'impresa nacque anche grazie a competenze acquisite precedentemente dal signor Frau come tappezziere. La sua è una storia fatta di successo fin dall'inizio, venne subito a conoscenza nel sistema locale un po' per la pubblicità fatta dai suoi amici sui giornali, un po' per il suo stile innovativo. Renzo Frau morì nel 1926<sup>25</sup>. Prima di morire riuscì a

---

25 Baroni Daniele, *Frau un nome, una poltrona, una storia*, Frau, Tolentino, 1990, p.11.

perfezionare i ben 23 modelli che andranno a formare il catalogo della sua azienda, lasciando un'eredità ricca e di successo. I suoi divani erano costruiti per lo più con pura pelle di animali conciati con il miglior processo possibile del tempo, fece della Poltrona Frau un bene altamente durevole e di lusso.

La Frau iniziò a produrre divani per ogni genere di occasione e fu capace di dare al mondo un'immagine di casa e sicurezza. Note furono in quel periodo le sue pubblicità raffiguranti un eroe della patria, una famiglia, una donna, delle coppie di innamorati e dei dirigenti d'azienda, tutti comodamente seduti. Seppero colpire nell'animo degli italiani, con ritorni di immagine e di prestigio molto importante. Frau divenne il fornitore di illustre casate dell'epoca come quella del Duca di Pistoia e fornitore del Palazzo Reale.

Nel secondo dopoguerra l'azienda attraversa un momento di crisi, la produzione non sembra più essere in grado di anticipare le mode dell'epoca e di garantirsi un proficuo vantaggio. Lo spirito è quello di rinnovamento ma non c'è spazio e l'azienda ha una notevole svalutazione.

Nel 1962 l'azienda fu acquistata dalla Nazareno Gabrielli, sotto la guida di Nazareno Brandi, che la diede in gestione al genero Franco Moschini. All'acquisizione seguì la fase della delocalizzazione della fase produttiva. Tolentino rappresentò per la Poltrona Frau la fase della rinascita e dell'integrazione in una piccola città in cui la cultura artigianale della lavorazione della pelle formarono le basi per lo sviluppo. Fu proprio qui che i modelli della Poltrona Frau furono rivisti, dandogli quel tocco di originalità in grado di fargli riacquistare il fascino e un'immagine di gruppo che porta avanti le antiche tradizioni che ancora oggi lo contraddistinguono. Infatti un prodotto Frau non si contraddistingue per solo per

il design ma anche per essere un prodotto altamente manuale che ancora oggi lo rende unico e percettibile come di lusso.<sup>26</sup>

Parallelamente all'attività produttive nell'ambito dell'arredamento, la Frau iniziò altre due attività parallele, la Frau Car e la Frau Aviation. La prima nacque nel 1985 per dare soluzioni a problemi di selleria della Lancia Thema e consolidò successivamente il suo marchio in macchine di lusso come Ferrari e Mercedes-Benz. La Frau Aviation, invece, nacque nel 1988 e si orientò verso l'arredamento degli interni degli aerei destinati a classi ricche. Negli anni 90 fu creata anche la Frau Theatre, che produceva sedili per le aule congressi, come l'europarlamento, per i teatri e per gli auditorium.

Con il passare degli anni la ditta subì numerosi cambiamenti del suo assetto sociale, anche con l'inserimento all'interno della compagine sociale di nomi importanti e l'acquisto di altre società italiane.

Nel 2014 il Gruppo Frau venne acquistata dall'americana Haworth, leader mondiale nella progettazione e produzione di ambienti di lavoro flessibili e sostenibili e partner dell'azienda italiana per la distribuzione del canale ufficio nel Nord America.

### **3.4 La testimonianza nel settore**

Da 30 anni la ditta Pellegrini Geniale opera nel settore del commercio di macchinari per la lavorazione della pelle. Tolentino, ove ha sede la ditta, nel 1989

---

26 Baroni Daniele, *Frau un nome, una poltrona, una storia*, cit., p. 56.

si prosperava una città economicamente ricca e sicura. La ditta è nata originariamente da Geniale Pellegrini e sua moglie Annamaria Casadidio.

La ditta sorge nelle campagne di Tolentino, di fronte alla zona industriale dove ci sono i marchi che hanno fatto la storia di Tolentino.

Da tenere presente che la loro è una domanda derivata, dovuta dall'andamento dell'economia della moda. Nonostante i momenti ciclici si sono riusciti a differenziare sul mercato specializzandosi nel commercio e nella riparazione dei macchinari più pesanti della fase produttiva.

La ditta oggi non è molto conosciuta al di fuori del distretto di Tolentino in quanto usa come unico mezzo di pubblicità il passaparola dei propri clienti, nonostante comunque intrattiene rapporti anche con imprese toscane, abruzzesi e del nord d'Italia.

Per lo più è specializzata nel commercio di macchinari usati e ricondizionati. I loro clienti sono per il 90% commercianti e il 10% imprese industriali anche su scelta di titolari di ridurre in questo modo i dipendenti a numero ottimale e poter concentrare l'attenzione più ai suoi clienti nelle riparazioni. Più clienti produttori hai e più necessiti di forza lavorativa specializzata, il che porta ad avere oltre a problemi organizzativi e di spazio anche un costo fisso molto più alto. Inoltre si usa una strategia di prezzo differenziato in base alla tipologia del cliente, sia per favorire la collaborazione tra concorrenti sia la mancata garanzia da dare al commerciante, che invece un'impresa produttrice richiede. Tra i suoi clienti troviamo sia imprese italiane che ordinano quantitativo piccolo di macchinari al mese, sia commercianti stranieri che si organizzano con container per portarli nei loro Paesi.

Tra i principali vantaggi troviamo un ampio magazzino di 2000 mq e la qualità dell'assistenza tecnica, che dà la sicurezza che il prodotto funzioni correttamente. Il principale svantaggio troviamo la lunga attesa che avvolta si devono sopportare. La ditta è riuscita a crescere mentre ricchezza e sicurezza nel settore sono venute meno con la globalizzazione. Le forti divergenze con il sistema produttivo di altri Paesi rendono la domanda di beni artigianali italiani più debole, provocando anche l'abbassamento delle vendite di macchinari industriali.

Il clima competitivo globale ha indebolito maggiormente le aziende familiari, quelle aziende che sorgevano spesso nel garage di famiglia e che erano simbolo di quei distretti che hanno reso il Made in Italy importante. Numerose imprese hanno chiuso o sono andate in fallimento a causa della crisi, con ripercussioni anche sulle aziende commerciali dei macchinari. I magazzini di queste società si sono riempiti sempre di più provocando un impatto crescente sulla liquidità di queste ultime. È e sarà sempre più fondamentale per queste aziende possedere una fitta rete di contatti con aziende estere nei Paesi in via di sviluppo, importatori di macchinari italiani obsoleti tecnologicamente, ma ancora di ottima qualità e durevolezza nella fase produttiva.

Oggi la ditta presenta è composta da cinque professionisti i quali sono pronti a rispondere presenti ad ogni necessità e cambiamento del settore.

## CONCLUSIONI

In conclusione devo fare alcune considerazioni personali.

Noi siamo l'Italia, terra del Belpaese dove lo stile e la moda fanno del vivere il piacere dei sensi. Ogni cosa che ci circonda ha uno stile, dal semaforo ai palazzi abitativi dei centri storici a una semplice capo d'abbigliamento. Siamo la terra dell'arte e del lusso del vivere bene che ci garantirà un futuro a patto che riusciamo a difendere le nostre caratteristiche artigianali e culturali.

Laddove l'attività produttiva richiede ancora largo uso del uomo noi con la nostra tecnica, la nostra creatività e il nostro know how sapremo distinguerci.

Purtroppo ciò non basta. Dobbiamo tener presente che il problema delle nostre imprese è l'elevato prezzo dei costi fissi periodici, l'energia e la manodopera, entrambi fortemente tassati. Penso che se si vuole difendere il Paese e gli artigiani bisogna tentar di abbassare il prezzo, per lo più dell'energia con politiche mirate a ridurlo.

Inoltre c'è necessità, all'interno delle imprese di compiere investimenti in beni strumentali più moderni in modo che si possa aumentare la produzione procapite di ogni lavoratore.

Non ultimo ci troviamo di fronte a un problema sociale. La mancanza di ricambio generazionale all'interno delle imprese. I giovani snobbano il lavoro da operai o da tecnici per imparare il mestiere. Molti giovani propendono per un posto di lavoro migliore con migliori aspettative, ma questo provoca un'offerta di lavoro insoddisfatta e il rischio della mancata continuazione dell'attività imprenditoriale.

Il design e lusso che ci hanno permesso di essere grandi nel mondo per molto tempo ha attirato sempre più l'attenzione di grosse imprese internazionali che

hanno visto nei nostri marchi e nei nostri prodotti una potenzialità che gli italiani non riescono più a vedere da molto tempo. Quella voglia di riscatto sociale individuale che fu la scintilla durante il del miracolo italiano, ad oggi sembra essere spenta. Ciò è dovuto sia a una propensione a rischiare personale molto più bassa del passato sia agli alti costi da sopportare per avviare un'azienda propria sia all'insicurezza del contesto sociale-burocratico.

Ulteriore problema si trova nella mancanza di fiducia nel sistema che si è diffusa tra i nostri imprenditori. La causa di ciò si trova negli elevati costi che i piccoli e medi imprenditori devono sopportare. In sintesi il problema del rischio credito ha portato a molti imprenditori a essere troppo prudenti, non cogliendo opportunità di crescita. Per risolvere tale problema, bisognerebbe aumentare la trasparenza tra imprese, in maniera da ridurre il più possibile il rischio credito tra imprese.

Penso poi che un altro problema risiede nella numerosità delle imprese e la loro dimensione. Negli anni d'oro del Made in Italy tutte le imprese riuscivano a produrre e a trovare un mercato di sbocco. Spesso era proprio il mercato di sbocco ad andare a cercare le imprese: Infatti erano i commercianti ad andare dagli artigiani, anche in paesini sconosciuti come per esempio Montappone, per acquistare i loro prodotti. Con il tempo e l'avvento delle nuove tecnologie il commercio è cambiato. Le grandi imprese hanno sentito l'esigenza di sviluppare al loro interno delle vere e proprie aree dedicate alla vendita, all'assistenza e ascolto del cliente per trovare sbocco ai propri prodotti. Chi purtroppo non è riuscito a costituire al loro interno queste aree si è trovato a fare da terzista a chiudere in quanto è divenuto sempre più complicato trovare autonomamente sbocco sul mercato.

Le grandi ditte che contraddistinguevano il marchio italiano vengono vendute all'estero e dove c'è un processo di trasferimento di conoscenza tecnica della fase produttiva causato da aziende estere che arrivano in Italia a lavorare come terzisti e da aziende italiane che vanno a delocalizzare parte della loro attività produttiva in Paesi in cui la manodopera costa meno e non vi sono apparati burocratici rigidi come quello italiano. Ci sono pure casi in cui il sistema italiano tutela il grande a discapito del piccolo.

Settori come quello artigianale, sui quali l'Italia fonda le sue radici dal medioevo, rimarranno importanti e sapranno rispondere alle nuove sfide dell'economia come in Italia hanno sempre fatto, con creatività del genio italiano e con la capacità di innovarsi. L'innovazione non può essere importante solo per l'azienda, ma per tutto il sistema visto che la capacità di innovarsi ci rende il prodotto difficilmente imitabile nel breve periodo, aumentando le esportazioni verso l'estero di prodotti realmente con marchio italiano. Spesso succede che a innovare i processi produttivi siano proprio le piccole o medie imprese caratterizzanti del sistema italiano, le quali non avendo a disposizione i fondi sufficienti per poter registrare l'innovazione, non riescono a difenderla e a svilupparsi.

Per quanto riguarda invece il mondo della pelletteria o dei calzaturifici è noto come molti imprenditori che chiudono la propria attività produttiva, cerchino di non vendere il proprio marchio anche dopo la chiusura. Lo scopo è quello di commercializzare beni prodotti da terzisti a cui viene applicato quel marchio.

L'unico modo per poter difendere gli effetti di tali comportamenti è far in modo che il Made in Italy non sia solo un marchio di richiamo, ma che possa essere un marchio di certificazione di qualità e geografico.



Ovviamente questi non sono problemi che riguardano solo l'impresa manifatturiera ma quella italiana in generale.

Per far crescere l'Italia bisogna risolvere questi problemi: una politica che non funziona con gente corrotta e inadeguata, un'oppressione fiscale che supera qualunque sopportabilità per le aziende e le imprese, un'oppressione burocratica che distrugge il lavoro, una giustizia che non funziona e che non attira gli investimenti stranieri, e in certe aree del paese un'oppressione criminale che impedisce di lavorare nella legalità e nel rispetto delle regole.

Che l'Italia fosse uno Stato differente rispetto agli altri si sapeva, come si sa che il più delle volte sono proprio gli italiani a renderlo diverso. Delle volte però è proprio su questa diversità che si fonda il nostro vantaggio competitivo. Nonostante i nostri innumerevoli problemi, riusciamo sempre a venirci fuori con quelle eccellenze che ci caratterizzano nel mondo e che verrà chiamata Made in Italy.

## **Bibliografia**

Baroni Daniele, *Frau un nome, una poltrona, una storia*, Frau, Tolentino, 1990

Becattini Giacomo, *Distretti industriali e Made in Italy, Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000

Biancofiore Franco, *La città indubre, industria lavoro e questione sociale a Tolentino tra fine ottocento e inizi novecento*, Quaderni del consiglio regionale delle Marche, 2017

Bucci Codeluppi Ferraresi, *Il made in Italy, Quality Paperbacks*. Carocci, Roma 2011

Fiorentino Antonella, *Il ruolo del commercio di commissione nel basso medioevo, il caso delle pelli e delle cuoia*, G.Giappichelli, Torino, 2007

Frangioni Luciana, *Milano e le sue strade: costi di trasporto e vie di commercio dei prodotti milanesi alla fine del Trecento*, Capelli, 1983

Marcucci Raffaella, *Anibo e Made in Italy, Storia del Buying Offices in Italia*, Vallecchi, Firenze, 2004.

F. Melis, *Industria e commercio, Sviluppo economico della Toscana e internazionale dal sec. XIII al sec. XV*, Le Monnier, 1989

Ricci Luigi, *Nazareno Gabrielli imprenditore*, Quaderni del casale 3, associazione culturale del casale delle noci, 2018

## ***Ringraziamenti***

*Molti di voi che prenderanno in mano questa tesi nel giorno della mia laurea andranno a vedere per prima cosa i ringraziamenti e per seconda il titolo, come io ammetto di aver fatto con molte altre. È per questo che preferisco non fare nomi, per evitare di dimenticare qualcuno involontariamente. Probabilmente se sei invitato è perché vedo in te una persona importante e un buon amico o parente e sono contento che sei qui in questo giorno così importante per me.*

*Le uniche persone che vorrei ringraziare sono miei genitori, mia sorella e i miei Nonni.*

*Grazie a Geniale che mi ispira ogni giorno e cerca di spronarmi a fare meglio anche se spesso abbiamo delle “leggere” divergenze. Un grazie va anche a mia madre Anna che mi ha sempre sollecitato ad andar avanti fino alla fine.*

*Grazie a te, Noemi, che mi fai divertire e mi rendi meno grigia le mie giornate con le tue pazzе idee. Sei una delle persone più brillanti che conosco e per questo ti auguro un futuro migliore di quello che già hai.*

*Ai miei nonni, Mario, Ennio, Maria e Pierina, anche se forse non leggeranno mai questa tesi, vorrei ringraziarli ugualmente per tutte quelle volte che si sono presi cura di me nella mia infanzia.*

*Infine vorrei ringraziare il professore Giulianelli che mi ha guidato nella stesura di questa tesi, con molta pazienza e professionalità.*

*Ora finalmente inizierà un nuovo percorso della mia vita, molto più in salita di quello che è stato fin'ora, con nuovi insegnanti e nuovi esami. Ma state pur sicuri che qui, alla fine di tutto, si venderà cara la pelle.*

*Michele Pellegrini*

*FINE*