



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANO IN
ETÀ CONTEMPORANEA: IL CASO DEL MAGLIFICIO
GRAN SASSO S.P.A.**

**THE ITALIAN TEXTILE-CLOTHING INDUSTRY IN THE CONTEMPORARY
AGE: THE CASE OF MAGLIFICIO GRAN SASSO S.P.A.**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Roberto Giulianelli

Tesi di laurea di:
Francesca Vellei

Anno accademico 2021-2022

Alla forza di resistere,
al coraggio di cambiare

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – STORIA DELL’INDUSTRIA TESSILE IN ITALIA	5
1.1 La nascita dell’industria tessile in Italia	7
1.2 Dall’Unità alla Prima guerra mondiale	13
1.3 Dal primo dopoguerra alla Seconda guerra mondiale	21
1.4 Il secondo dopoguerra: ripresa e americanizzazione	26
1.5 La nascita del “Made in Italy”	31
CAPITOLO 2 – EVOLUZIONE STRATEGICA E ORGANIZZATIVA DELLE IMPRESE DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANE	39
2.1 I cambiamenti del settore	39
2.2 Le forme organizzative delle imprese	61
2.3 Il ruolo dei distretti industriali	72
2.4 I fenomeni di decentramento produttivo e delocalizzazione	78
2.5 La nuova era digitale: l’Industry 4.0	83
2.6 La sfida della sostenibilità	89
CAPITOLO 3 – TRA TRADIZIONE LOCALE E SFIDE GLOBALI: IL GRUPPO MARZOTTO S.P.A.	97
3.1 Le origini	100

3.2 Verso la produzione di massa	102
3.3 Il secondo dopoguerra: diversificazione e ricerca di flessibilità	106
3.4 Esigenze di cambiamento	110
3.5 Lo sviluppo recente del Gruppo	114
CAPITOLO 4 – IL CASO DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO S.P.A.	121
4.1 “Made in Italy” dal 1952	122
4.2 Da impresa familiare a impresa industriale	126
4.3 Lo sviluppo del nuovo stabilimento	133
4.4 Il digitale: una chiave di crescita per l’impresa	140
4.5 Nuovi orientamenti strategici	145
CONCLUSIONI	153
BIBLIOGRAFIA	159
SITOGRAFIA	169
APPENDICE	173

INTRODUZIONE

Il tessile-abbigliamento italiano ha attraversato la storia della nostra cultura da tempi antichissimi e, più recentemente, è divenuto uno dei settori trainanti dell'economia nazionale.

Per meglio comprendere l'evoluzione di questo settore occorre andare indietro nel tempo, poiché solo analizzandone le tappe storiche, economiche e sociali avremo una migliore chiave di interpretazione del presente e del futuro. Da dove iniziare? Per parlare del tessile-abbigliamento nella sua interezza bisognerebbe cominciare dal Neolitico e magari scrivere un'enciclopedia. D'altronde si tratta di un settore che si sviluppa attraverso un "filo" lungo secoli che collega tradizione e innovazione.

Questa tesi analizza l'evoluzione che ha subito il tessile-abbigliamento italiano in età contemporanea. Non si mancherà, comunque, di citare fatti rilevanti avvenuti nel contesto europeo ed extra-europeo, fondamentali ai fini di una disamina approfondita del settore.

Le motivazioni che mi hanno spinto a prendere in esame questa tematica derivano dalla passione per l'arte, in questo caso quella del tessile e dell'abbigliamento, e da un'esperienza professionale che ha segnato profondamente un momento particolare della mia vita.

Purtroppo, o per fortuna, non tutti i percorsi seguono un andamento lineare. Anni fa, dopo la sofferta decisione di interrompere temporaneamente gli studi per aiutare la mia famiglia, trovai lavoro come rimagliatrice in un piccolo laboratorio di maglieria. Cosa c'è dietro la realizzazione di un maglione? Materie prime, persone, racconti e più in generale una storia.

Così come la rimagliatrice assembla i teli in modo da comporre il capo finito, in questo elaborato ho voluto ricostruire e analizzare le tappe storiche, economiche e sociali che hanno portato allo sviluppo del tessile-abbigliamento italiano, supportando la ricerca con il caso del Maglificio Gran Sasso S.P.A.

La tesi si articola in quattro capitoli. La prima parte tratta della storia del tessile in Italia dagli inizi dell'età contemporanea fino agli anni Sessanta del secolo scorso. In particolare, la storia dell'industria tessile italiana viene incrociata con quella economica, politica e sociale del Paese. L'intento è quello di mettere in luce il diverso contributo che i comparti produttivi dell'industria tessile – cotoniero, serico, laniero – hanno dato allo sviluppo economico italiano. Dai primi telai a navetta fino alla nascita del “Made in Italy” che, attraverso il connubio tra industria tessile e abbigliamento, ha portato alla formazione del sistema moda italiano.

Nel secondo capitolo si analizza l'evoluzione strategica e organizzativa delle imprese di questo settore, partendo dai processi di ristrutturazione legati alla crisi degli anni Settanta fino ad arrivare allo scenario attuale, caratterizzato dallo

sviluppo dell'*Industry 4.0* e dalla crescente attenzione alla sostenibilità. Di particolare interesse sono i cambiamenti relativi alle forme organizzative delle imprese che da una prima fase “imprenditoriale” evolvono assumendo sempre più una configurazione internazionale.

Il terzo capitolo tratta della storia del Gruppo Marzotto S.p.A., primo gruppo industriale per fatturato, dipendenti ed espansione internazionale del settore tessile-abbigliamento italiano. L’obiettivo di questa sezione è analizzare come il Gruppo Marzotto, attraverso una serie di riorientamenti strategici e ristrutturazioni organizzative, abbia assunto un ruolo predominante nel settore.

Il quarto capitolo affronta il caso aziendale oggetto specifico della tesi. Si tratta di un caso importante per comprendere meglio l’evoluzione storica, organizzativa e strategica del settore tessile nell’Italia centrale. Oggetto d’analisi è il Maglificio Gran Sasso S.P.A., azienda che dal 1952 produce e commercializza articoli di maglieria e abbigliamento *casual*.

Nel ricostruire la storia italiana del tessile-abbigliamento sono state utilizzate fonti sia storiche che economiche, al fine di garantire una prospettiva completa. Nell’ultima parte dell’elaborato, ossia quella relativa al caso studio del Maglificio Gran Sasso S.P.A., le fonti scritte sono state intrecciate con fonti orali, queste ultime nella forma di interviste individuali.

In conclusione, l’obiettivo della tesi è quello di tracciare dapprima una chiave di lettura del settore, per poi specificare i cambiamenti che si sono susseguiti nel

corso del tempo e valutare come le imprese possano affrontare le sfide future, concentrando l'attenzione sul caso aziendale indagato e quel che esso suggerisce nell'ambito del settore italiano del tessile-abbigliamento.

CAPITOLO 1 – STORIA DELL’INDUSTRIA TESSILE IN ITALIA

Analizzare la storia contemporanea del settore tessile italiano significa osservare uno dei settori che ha profondamente dominato la nostra cultura sin da tempi antichissimi.

La storia del tessile in Italia ha radici molto lontane. I primi segni si manifestarono in Sicilia prima dell’anno 1000, quando nei Tiraz, laboratori nati durante la dominazione arabo-islamica, vennero realizzati tessuti di alta qualità.

Il Mantello di Ruggero d’Altavilla (1133-34), massimo esempio del Tiraz di Palermo, è una delle testimonianze più preziose dell’arte della seta (figura 1.1).

Figura 1.1 – *Mantello di Ruggero d’Altavilla*



Fonte: <https://trama-e-ordito.blogspot.com/2011/06/mantello-di-ruggero-ii.html>, consultato il 10 luglio 2022.

Le manifatture del regno normanno di Sicilia furono promosse da abili tintori e tessitori provenienti dalla Grecia fatti arrivare direttamente sull'isola¹.

Il tessile italiano, in particolar modo l'arte della filatura e della tessitura, occupa una posizione di supremazia in Europa fin dal tardo Medioevo. Furono le regioni del Nord-Italia a favorire maggiormente questo sviluppo, grazie agli allevamenti dei bachi da seta promossi da Ludovico il Moro (1452-1508) in Lombardia.

Come affiora dall'elenco che segue, il tessile fino al XVIII era particolarmente sviluppato nel Nord-Italia e in qualche zona del Centro, mentre nel Mezzogiorno risultava molto meno presente:

- gli opifici protoindustriali² erano situati nelle aree rurali vicino ai fiumi in modo da poter disporre di energia idraulica. I mercanti, possessori di materie prime e telai, erano anche i datori di lavoro delle famiglie contadine, alle quali affidavano balle di canapa e lino che poi trasformavano in filato;

¹ <https://trama-e-ordito.blogspot.com/2011/06/mantello-di-ruggero-ii.html> consultato il 10 luglio 2022.

² “Modalità di organizzazione dei processi produttivi che ha preceduto e introdotto l'industrializzazione, caratterizzata da un orientamento verso le richieste di mercato, principalmente nelle aree rurali a causa della disponibilità di forza lavoro non occupata in alcune stagioni dell'anno”. https://www.treccani.it/enciclopedia/protoindustria_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ consultato il 10 luglio 2022.

- la produzione tessile si basava prevalentemente sull'impiego di manodopera femminile e minorile scarsamente qualificata e soprattutto a basso costo;
- nel XVII secolo la lavorazione della seta era l'attività nel settore tessile con il più alto valore aggiunto. Molte famiglie contadine, concentrate perlopiù nella parte settentrionale della Lombardia, erano impegnate nella coltivazione del gelso e nella produzione di bozzoli di seta;
- in alcune zone della Lombardia vi erano i massimi centri di produzione di tessuti in cotone, mentre Schio, Biella, Valdagno e Prato si specializzarono nella produzione tessile della lana.

1.1 La nascita dell'industria tessile in Italia

La prima rivoluzione industriale, avviata in Gran Bretagna alla fine del Settecento, esercitò un'influenza determinante nel resto del mondo. Non solo influì su tutti i settori economici, ma determinò profondi cambiamenti politici, sociali e culturali.

In Italia l'industrializzazione moderna si manifestò in ritardo rispetto all'Inghilterra e riguardò inizialmente soltanto alcune zone del Paese, in particolare il Piemonte, la Liguria e la Lombardia.

Il lento processo di industrializzazione avvenuto in Italia rispetto al resto dei paesi europei dipese da due principali motivi:

- il mercato interno italiano era troppo ristretto a causa del tardo conseguimento dell'unità nazionale;
- la mancanza di materie prime e di un mercato coloniale.

Numerosi furono i cambiamenti avvenuti in Inghilterra nel XVIII secolo nel settore tessile. Il primo passo fu compiuto nel 1733 da John Kay con la sua “navetta volante”, uno strumento in grado di raddoppiare la capacità produttiva dei telai rispetto a quella ottenibile nello stesso tempo da un telaio manuale. Nel 1765 James Hargreaves inventò la “giannetta”, macchina filatrice con otto fusi in legno, in grado di ridurre fortemente la manodopera necessaria per la produzione di filati. Richard Arkwright, nel 1767, brevettò il primo filatoio idraulico e portò la fabbricazione del tessile da un sistema prettamente domestico ad uno di tipo industriale.

Nonostante queste prime forme di “lavoro moderno”, la macchina a vapore perfezionata da Watt incarnò questa transizione epocale divenendo simbolo della rivoluzione industriale.

Nel 1787, venne applicata la caldaia a vapore anche ai telai, in particolare quelli utilizzati per filare il cotone, decretando la nascita del telaio meccanico.

Ma la vera rivoluzione in campo tessile avvenne nel 1801, quando il francese Joseph-Marie Jacquard inventò un telaio con il quale sostituì l'insieme di corde

per l'alzata di fili, che richiedeva l'impiego di più persone, con cartoni perforati. Considerando che si trattò della prima applicazione ad adoperare una scheda perforata in grado di leggere istruzioni, lo potremmo definire un vero e proprio antenato del computer.

In realtà, circa quattrocento anni prima Giovanni il Calabrese, un tessitore di Catanzaro, aveva progettato questo genere di telaio, migliorato successivamente dal francese Jacquard. L'invenzione del Calabrese (custodita nel Museo delle Arti e dei Mestieri di Parigi) venne infatti boicottata dagli operai del settore tessile per paura che potesse ridurre il loro lavoro e causare un aumento della disoccupazione³.

Il telaio Jacquard consentiva di eseguire disegni geometrici complessi (figura 1.2) e di depositare sulle schede perforate il risultato di un ciclo di lavorazioni, in modo da poterle recuperare e riutilizzare successivamente.

I perfezionamenti del telaio che furono eseguiti lungo tutto il corso del XIX secolo e all'inizio del Novecento resero la lavorazione più semplice e rapida.

Inoltre, è da sempre considerata una delle macchine automatiche dell'Ottocento che esercitò maggiore influenza, tanto che negli anni Ottanta del

³ <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/telaio-jacquard> consultato il 15 luglio 2022.

secolo scorso, nel comparto della maglieria, i dati del computer furono inseriti attraverso versioni miniaturizzate delle schede perforate jacquard⁴.

Figura 1.2 – Telaio Jacquard



Fonte: <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/telaio-jacquard>, consultato il 15 luglio 2022

In Italia, agli inizi dell'Ottocento, alcune famiglie di imprenditori assunsero un ruolo primario nel processo di industrializzazione e nella trasformazione dei prodotti tessili in prodotti di maggior valore.

⁴ M. SCHOESER, *Tessuti del mondo*, Rizzoli, Milano, 2003, pp. 222-228.

Nelle aree dove si sviluppa la produzione laniera ebbero ruoli di primo piano alcune famiglie, i cui marchi sono ancora oggi sinonimo di lane di altissima qualità – i Piacenza, i Sella a Biella e a Schio i Rossi e i Marzotto a Valdagno⁵.

A questo punto, il Tessile italiano, aveva bisogno di stabilire contatti con le regioni più sviluppate d'Europa, come la Francia, il Belgio e l'Inghilterra, soprattutto per acquisire informazioni sulle più recenti tecnologie, le strategie di gestione e le nuove tendenze del settore.

Il Lanificio Piacenza lanciò sul mercato tessuti fantasia con motivi colorati, grazie ai quali si affermò in un mercato dominato, fino a quel momento, dai tessuti in tinta unita. A Biella, Pietro Sella (1784-1835) introdusse i primi macchinari automatizzati e cominciò ad utilizzare i primi coloranti chimici. Francesco Rossi (1782-1845), esperto venditore di lana grezza, fondò a Schio nel 1817, il Lanificio Rossi che adottava l'uso delle prime macchine per la cardatura e filatura.

Il figlio Alessandro Rossi, verso la metà degli anni Cinquanta dell'Ottocento, resosi conto del problema tecnologico, vale a dire di macchinari e di

⁵ <https://www.sistemamodaitalia.com/it/stories/item/12005-la-trama-della-storia> consultato il 15 luglio 2022.

organizzazione del lavoro, si rivolse ripetutamente all'estero per acquisire competenze e sviluppare nuove tecnologie⁶.

Anche a Prato, Giovan Battista Mazzoni (1789-1867), abile costruttore di macchinari tessili, iniziò a lavorare il cotone e la lana applicando le tecnologie provenienti dall'estero, in particolare Parigi, dove frequentò la Facoltà di Scienze Naturali alla Sorbonne.

Intorno alla metà del XIX secolo il sistema produttivo pratese, basato prevalentemente sul decentramento della filatura nelle aree rurali, fece registrare un aumento dei costi di coordinamento e trasporto per il trasferimento del filato dalle campagne presso i mercanti-imprenditori domiciliati nel contesto urbano.

In secondo luogo, il sistema di produzione, considerando l'emergere di nuove tecniche applicate alla filatura, non era più capace di rispondere positivamente alle nuove esigenze professionali.

Di conseguenza, molte imprese pratesi procedettero a integrare verticalmente la filatura nell'ambito delle proprie attività, evitandone così il decentramento⁷.

Arrivati a questo punto, come afferma la storica Elisabetta Merlo: “per la completa meccanizzazione del processo produttivo si dovettero tuttavia aspettare

⁶ G.L. FONTANA, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Neri Pozza, Vicenza, 1993, pp. 55 sgg.

⁷ P. MALANIMA, *Le attività industriali*, in E. FASANO GUARINI (a cura di), *Prato-Storia di una città*, vol. II, Le Monnier, Firenze, 1986.

gli ultimi decenni del secolo e una svolta in senso protezionistico degli orientamenti assunti dalle politiche economiche dopo l'Unità"⁸.

1.2 Dall'Unità alla Prima guerra mondiale

Per misurare l'impatto dell'azione dello Stato unitario sull'economia italiana occorre avere ben presenti le condizioni della Penisola al momento dell'Unità.

Nel 1861 l'Italia era caratterizzata da un'economia prevalentemente agricolo-commerciale e, secondo i dati della Svimez, risultava occupato in agricoltura circa il 60% della popolazione attiva, contro il 23% nelle attività secondarie e il 17% in quelle terziarie⁹.

In questa fase era presente in Europa un gruppo di Paesi in fase di progressiva industrializzazione, con un vantaggio importante rispetto all'Italia in termini di produzione, comunicazioni, trasporti e servizi.

Le attività manifatturiere italiane intorno al 1861 si svolgevano in opifici di entità medio-piccola, sparsi nelle campagne, poco meccanizzati, che realizzavano le prime trasformazioni di prodotti agricoli e tessili.

⁸ E. MERLO, *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Marsilio, Venezia, 2003, p. 24.

⁹ Svimez (Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno), *Un secolo di statistiche italiane. Nord e Sud 1861-1961*, Roma, 1961, p. 49.

Il settore più importante dell'intero sistema manifatturiero italiano era quello della seta, non solo per valore della produzione ma anche per numero di occupati.

Le esportazioni di prodotti serici costituivano la maggiore voce attiva della bilancia commerciale italiana, stimolando un notevole incremento della produzione, data dalla grande estensione della gelsi-bachicoltura. Si trattava quindi di produzione di semilavorati o, più abitualmente, dei bozzoli ottenuti dall'allevamento dei bachi che venivano essiccati prima di essere immessi sul mercato.

Alcune differenze a vantaggio del Nord-Italia, quali lo sviluppo della produzione serica, un migliore sistema ferroviario e una più elevata alfabetizzazione, costituirono condizioni favorevoli nel processo di modernizzazione e contribuirono al più rapido decollo del Nord-Italia.

Nel Nord la crescita economica determinò un sensibile aumento del prodotto pro capite e la distanza dal Mezzogiorno rurale aumentò. Si avviò, così, un processo di divergenza tra le due aree e gli squilibri regionali crebbero anche per ragioni geografiche, il Nord era contiguo ai grandi mercati europei mentre il Sud geograficamente distante.

Più in generale, mentre si iniziavano ad avvertire i sintomi di uno sviluppo capitalistico moderno nelle aree del Nord-Ovest, il Mezzogiorno appariva largamente confinato in uno stato precapitalistico e sostanzialmente in ritardo rispetto al resto del Paese.

Questo divario derivava non solo dalla concentrazione dell'industria in alcuni territori settentrionali ma anche da scelte di politica economica nazionale che gravarono sull'economia meridionale.

È bene precisare che questo fenomeno fece parte di un lungo processo evolutivo e, soprattutto, di un dibattito, che vide confrontarsi orientamenti differenti sulle questioni relative al divario tra il Nord e il Sud dell'Italia.

Tra gli storici, Rosario Romeo, riteneva che, alla luce del superiore interesse nazionale, il sacrificio del Mezzogiorno fosse inevitabile¹⁰.

Inoltre, lo storico e politico Luciano Cafagna mise in luce come l'importanza del mercato meridionale per i prodotti dell'industria settentrionale fosse sostanzialmente trascurabile, considerando i limitati scambi di merci, capitali e forza lavoro che avvenivano tra Nord e Sud del Paese¹¹.

In ogni caso, va osservato che il Sud a quell'epoca, come il resto dell'Italia, non aveva ancora iniziato il suo decollo industriale, dato che era, appunto, parte di un Paese in prevalenza ancora di antico regime; infatti, come afferma lo storico Guido Pescosolido: “nel 1861 le due aree [sia buona parte di quella centro-

¹⁰ R. ROMEO, *Risorgimento e capitalismo*, Laterza, Roma-Bari, 1998, p. 179 sgg.

¹¹ L. CAFAGNA, *Nord e Sud. Non fare a pezzi l'unità d'Italia*, Marsilio, Venezia, 1994, pp. 7-8.

settentrionale che tutta quella meridionale] si trovavano entrambe ai primordi di un'industrializzazione quasi tutta da realizzare”¹².

L'introduzione dei dazi protezionistici a difesa della produzione nazionale, dapprima nel 1878 e successivamente nel 1887, comportò una notevole svolta all'economia del Paese.

Se da un lato le tariffe protezionistiche contribuirono a salvaguardare le industrie tessili nazionali dalla concorrenza straniera, dall'altro collegarono i destini della manifattura tessile al vizioso circolo doganale, rallentando il processo di meccanizzazione e limitando gli scambi commerciali.

Come, infatti, sosteneva Roberto Tremelloni: “è evidente che gli scambi assumano, nell'ambito internazionale, una crescente importanza: sia dapprima per il solo approvvigionamento delle materie prime occorrenti all'industria, sia - più tardi - per mandare all'estero i nostri manufatti, sia infine per dare uno sbocco a materie prime prodotte da noi con relativa abbondanza (seta, canapa) e richieste da altri paesi”¹³.

Gli esiti della politica protezionistica, inferiori alle aspettative, e le ripercussioni della Grande Depressione del XIX secolo, frenarono lo sviluppo

¹² G. PESCOLIDO, *La questione meridionale in breve. Centocinquant'anni di storia*, Donzelli Editore, Roma, 2017, p. 48.

¹³ R. TREMELLONI, *L'industria tessile italiana. Come è sorta e come è oggi*, Einaudi, Torino, 1937, p. 269.

economico e industriale fino al 1896, comunemente indicato come l'anno d'inizio del decollo italiano.

Lo sviluppo economico, contrassegnato da forti tassi di crescita del prodotto interno lordo e dalla riorganizzazione del settore bancario, proseguì ininterrotto fino al 1907, quando il mercato azionario fu investito da una crisi causata dalle speculazioni sui titoli industriali che colpirono soprattutto la produzione cotoniera.

Per ovviare ai crescenti problemi di sovrapproduzione le imprese reagirono creando cartelli sia per regolamentare la produzione sia per la ripartizione dei mercati di sbocco e realizzare accordi di tipo consortile per sostenere il crollo dei prezzi, il tutto coordinato dall'Istituto cotoniero italiano.

Rosario Romeo, nel suo libro *Breve storia della grande industria in Italia (1861-1961)*, evidenziò il mediocre andamento che ebbe l'industria laniera, caratterizzata da una prevalenza di imprese di tipo familiare che, tuttavia, dal 1894 al 1915, fecero registrare un incremento dei fusi impiegati nella lavorazione del cardato e del pettinato da 345.500 a 500.000, mentre i telai meccanici crebbero da 6.500 a circa 12.000, e quelli a mano si ridussero da 3.760 a 1.900, cioè dal 72% del 1876 al 14%¹⁴.

¹⁴ R. ROMEO, *Breve storia della grande industria in Italia (1861-1961)*, il Saggiatore, Milano, 1988, p. 74.

Il primo censimento industriale del 1911 rivelò che fu il Nord-Ovest del Paese a essere il centro della nuova industrializzazione: in Piemonte e Lombardia erano concentrati i tre quarti degli operai tessili del Paese.

Secondo recenti stime, nel 1911 il contributo del tessile al valore aggiunto prodotto dal sistema secondario si aggirava intorno al 10%, pari a 429 milioni di lire¹⁵.

La crescita dell'industria tessile fu il risultato di profondi mutamenti sia a livello tecnico che commerciale. I macchinari, diventati pesanti e molto ingombranti, ebbero bisogno di ampi spazi per poter essere utilizzati al meglio e l'emergere di nuove tecnologie e di nuove tecniche produttive spinse verso la necessità di una crescita della professionalità dei lavoratori¹⁶.

Ma chi erano gli operai tessili? Dall'indagine *La donna nell'industria italiana* condotta dall'Ufficio del Lavoro nel 1903 e pubblicata due anni dopo (MAIC, Ufficio del Lavoro 1905) il primo dato che colpisce è la grande maggioranza di donne rispetto agli uomini.

¹⁵ S. FENOALTEA, *Il valore aggiunto dell'industria*, in G.M. REY (a cura di), *I conti economici dell'Italia, II, Una stima del valore aggiunto per rami di attività per il 1911*, Editori Laterza, Bari, 1992, p. 107.

¹⁶ L. FERRUCCI, *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Il distretto tessile pratese*, Guerini Scientifica, Milano, 1996, p. 119.

Ad ogni 100 operai uomini, infatti, corrispondevano, nel 1903, 370 donne, delle quali il 3,5% aveva meno di 12 anni; il 18,5% dai 12 ai 15 anni; il 37,3% dai 15 ai 21 e il 40,7% aveva oltre 21 anni¹⁷.

L'industria della seta, che al 1861 deteneva il primato per valore aggiunto prodotto, agli inizi del Novecento fu superata dall'industria del cotone il cui valore aggiunto aumentò di undici volte, mentre quello dell'industria della lana quadruplicò, come si può notare dai dati riportati nella tabella 1.1.

Tabella 1.1 - *Valore aggiunto dell'industria tessile (in percentuale, prezzi 1991)*

Anni	Industrie							Totale
	Cotone	Seta	Lana	Canapa	Lino	Yuta	Seta art.	
1861	17,1	41,7	20,0	25,1	18,1	0	0	122
1871	18,3	53,2	24,9	24,1	19,5	0,1	0	140
1881	30,6	62,1	32,8	19,3	20,8	0,5	0	166
1891	79,8	74,3	43,2	10,9	17,4	2,5	0	228
1901	130,7	109,4	60,8	9,0	8,9	5,1	0	324
1911	185,9	125,3	86,9	10,2	9,4	8,5	2,1	428

Fonte: S. FENOALTEA, *Textile production in Italy, 1861-1913*, in "Rivista di storia economica", a. XVIII, n.1, aprile 2002, p. 36.

In questo periodo l'industria laniera italiana fu caratterizzata da una fase di profonda modernizzazione e adottò cicli di produzione integrati verticalmente,

¹⁷ Ufficio del lavoro, *La donna nell'industria italiana*, Tipografia Nazionale G. Bertero e C., Roma, 1905, p. 4-8.

primo fra tutti il Lanificio Rossi di Schio, la cui direzione passò da Francesco Rossi al già citato figlio Alessandro.

Ormai in declino, invece, l'industria serica che nel XX secolo visse un periodo tribolato in ragione della natura di attività basata su fibre di lusso restie alla meccanizzazione e a causa della forte concorrenza asiatica che accentuava l'orientamento della domanda verso prodotti di minor pregio.

Nonostante ciò, l'Italia restava il maggior centro della produzione serica europea e l'industria della seta riuscì a resistere alla crisi tanto che, alla vigilia della guerra, era ancora la maggiore industria della Lombardia.

La Prima guerra mondiale impose uno sforzo poderoso alle industrie, non solo quelle meccaniche e siderurgiche ma anche quelle tessili (laniera e cotoniera) che diedero il loro contributo alla produzione militare di uniformi, calzature e coperte.

La guerra del 1915-1918, comportò una vertiginosa crescita della spesa pubblica che fu finanziata attraverso prestiti in valuta estera, emissione di nuova moneta e di titoli del debito pubblico a breve termine, che causarono pesanti conseguenze inflazionistiche.

Si accentuò, inoltre, il divario tra Nord e Sud del Paese, considerando che, i titoli del debito pubblico, emessi per finanziare la spesa militare, furono sottoscritti da istituti di credito delle regioni settentrionali dove si diffuse la

circolazione di mezzi monetari. Inoltre, le imprese che si aggiudicarono le commesse belliche erano situate principalmente nel Nord dell'Italia.

1.3 Dal primo dopoguerra alla Seconda guerra mondiale

La situazione dell'industria tessile italiana nel primo dopoguerra non fu delle migliori, caratterizzata da una forte instabilità dei prezzi delle materie prime, dal pullulare di agitazioni operaie (tabella 1.2) e da squilibri economici nei quali affondò le proprie origini il fascismo.

Tabella 1.2 – *Percentuale degli scioperanti tessili rispetto al totale delle altre industrie*

Anni	Scioperanti
1915-1918	43,64%
1919	18,55%
1920	9,07%
1921	37,30%

Fonte: R. TREMELLONI, *L'industria tessile italiana*, Einaudi, Torino, 1937, p. 113.

L'incrementarsi delle agitazioni nel settore tessile comportò il conseguimento di importanti risultati sul piano contrattuale per i lavoratori sia a livello salariale che normativo.

Come evidenzia lo storico Simone Misiani, tra i risultati raggiunti vi furono la pianificazione contributiva, l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria e l'avvio della progettazione di una normativa previdenziale e assistenziale obbligatoria¹⁸.

Per quanto riguarda i settori maggiormente colpiti dalla guerra, l'industria della seta soffrì nel 1920 la crisi più profonda che avesse mai sperimentato dal momento dell'Unità. Nonostante ciò, dal 1922 registrò una crescita economica costante grazie al verificarsi di importanti innovazioni, tra cui la combinazione di fibre artificiali (rayon) con la seta, che permise di realizzare fibre tessili più economiche e resistenti.

Nello stesso periodo Como penetrò in nuovi mercati di nicchia come quello della seta per le cravatte "di fantasia" grazie a Guido Ravasi, che certamente possedeva le doti richieste per offrire un contributo fondamentale alla costruzione della futura moda italiana.

Nel 1922 le industrie cotoniere avevano una posizione molto più solida, tant'è che il loro prodotto (156.000 tonnellate di filati e 101.000 di tessuti) rappresentava il 16% delle esportazioni complessive; percentuale diminuita rispetto al periodo

¹⁸ S. MISIANI, *La via federale alla "modernizzazione" sindacale. I Tessili tra le due guerre*, in S. MISIANI, P. NEGLIE, A. OSTI, D. VASCELLARO, *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996, p. 120.

precedente la guerra, considerando che tali esportazioni coprivano il 40% del valore della materia prima importata¹⁹.

Sicuramente il rinnovamento dei macchinari fu priorità assoluta per le industrie tessili, soprattutto a causa dell'invecchiamento subito durante la guerra.

Ma, come prima accennato, a rivoluzionare l'industria tessile italiana nell'immediato dopoguerra fu l'industria chimica, con la produzione delle fibre artificiali, prima fra tutte la SNIA Viscosa (*Società Navigazione Industriale Applicazione Viscosa*), fondata nel 1907 a Torino da Riccardo Gualino.

Il successo delle fibre tessili artificiali si affermò durante la guerra a causa di due fattori:

- la scarsità delle materie prime che comportò una profonda ricerca per sostituirle attraverso procedimenti chimici;
- il basso costo dei sistemi di produzione che consentirono di collocare il prodotto ad ampi strati di consumatori e fronteggiare la maggiore velocità di consumo determinata dalla diffusione e dal variare delle mode.

Seppur di tradizioni antichissime, dal dopoguerra visse un periodo di forte sviluppo l'industria della maglia, la cui lavorazione avveniva tramite macchinari importati dai principali paesi europei. La produzione di maglieria, diffusasi grazie

¹⁹ R. ROMEO, *Breve storia della grande industria in Italia (1861-1961)*, il Saggiatore, Milano, 1988, p. 103.

alla tendenza verso abbigliamenti più semplici e pratici, avveniva in imprese di piccole dimensioni o, più spesso, in laboratori artigianali non facilmente rilevabili dalle statistiche.

È solo dopo la guerra che l'Italia divenne un buon esportatore di manufatti lanieri (maglierie, calze, coperte e principalmente tessuti), mentre l'importazione di lane avveniva tramite un organismo finanziario collettivo denominato Istituto commerciale laniero italiano.

Nel 1931, la manifattura italiana subì però i gravi effetti della crisi del '29 avvenuta negli Stati Uniti e poi estesasi in tutti i paesi europei.

Con l'intento di risanare e ricollocare sul mercato le industrie condannate al collasso a causa della mancanza di nuovi crediti bancari, nel 1933 venne costituito l'Istituto per la Ricostruzione Industriale.

Fu proprio in questo periodo che l'industria italiana, in particolar modo quella delle fibre artificiali, sembrava liberare il Paese dalla dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento dei materiali tessili, specialmente la lana.

L'autosufficienza economica in campo tessile crebbe sempre più a seguito della politica autarchica, divenuta parola d'ordine della politica fascista, il cui obiettivo principale era l'accrescimento del prestigio nazionale fortemente compromesso dalla precarietà finanziaria e dall'instabilità sociale del dopoguerra.

L'autarchia, che ispirò fin da subito la politica economica del regime, venne però proclamata solo dopo le sanzioni irrogate nel 1935 all'Italia dalla Società delle Nazioni a condanna della campagna d'Etiopia²⁰.

Bisogna senza dubbio sottolineare come l'artigianato, attività prevalente in campo tessile, venne fortemente incentivato dalla legislazione fiscale e soprattutto celebrato dalla politica fascista, in quanto dotava le nazioni di nuclei familiari radicati al loro paese.

Nonostante il lavoro a domicilio fosse considerato il tratto saliente della maggior parte delle produzioni tessili, specialmente di vestiario, le industrie tessili iniziarono a sviluppare nuove strategie produttive e commerciali.

Prima fra tutte, l'integrazione di tutte le fasi della filiera produttiva in modo da avere un migliore controllo sulla produzione e una riduzione dei costi di gestione.

In questo periodo, inoltre, diversi imprenditori attuarono una vera e propria innovazione anche sul piano sociale e ambientale, tutelando la qualità della vita dei lavoratori e, nel caso specifico di Ermenegildo Zegna, l'ambiente boschivo che circondava il lanificio²¹.

²⁰ E. MERLO, *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Marsilio, Venezia, 2003, p. 66.

²¹ <https://www.sistemamodaitalia.com/it/stories/item/12005-la-trama-della-storia> consultato il 20 luglio 2022.

Precedentemente a Zegna, anche i Lanifici Rossi e Marzotto furono coscienti dell'importanza assunta dalla responsabilità sociale dell'impresa.

Alessandro Rossi mise a disposizione dei suoi operai strutture e servizi, tra cui biblioteche, cucine comuni e diverse associazioni per le attività nel tempo libero.

Come precedentemente affermato, la politica autarchica restrittiva dell'ideologia fascista, che limitò le importazioni di materiale greggio, semilavorati e prodotti finiti, comportò una riduzione del deficit della bilancia commerciale ma anche un limite insuperabile nella scarsità di materie prime.

Fu questa la situazione dell'industria tessile all'indomani della vigilia del secondo conflitto mondiale, in cui partecipò l'Italia a partire dal 10 giugno 1940.

1.4 Il secondo dopoguerra: ripresa e americanizzazione

La ricostruzione delle attrezzature industriali produttive distrutte, la disoccupazione, l'inflazione, il deficit della bilancia dei pagamenti e la mancanza di valuta furono i problemi più gravi del secondo dopoguerra.

L'Italia sentiva il bisogno di una nuova scelta di politica economica, considerando l'esperienza negativa del protezionismo e della politica autarchica fascista, in cui l'intervento dello Stato aveva inciso fortemente nelle istituzioni

creditizie e nella gestione dell'industria, condizionando lo sviluppo dell'economia italiana²².

Era chiaro che, per dare una soluzione alla condizione economica difficile in cui si trovava il Paese, si dovesse ricorrere a manovre di politiche monetarie ispirate al liberismo, attraverso l'aumento delle importazioni e delle esportazioni.

Il problema della ricostruzione fu affrontato immediatamente. L'inizio di una sua vera e propria concretizzazione si ebbe fin dall'agosto del 1944, quando gli Stati Uniti misero a disposizione dell'Italia una somma in dollari da utilizzare per acquisti di materie prime e di materiali occorrenti per la ripresa produttiva e la riattivazione del settore industriale²³.

Gli aiuti che pervennero con l'European Recovery Program (ERP), detto anche piano Marshall, tra cui materie prime, macchinari tecnologicamente avanzati, competenze e soprattutto risorse finanziarie, furono indispensabili per lo

²² M. COLONNA, *L'economia italiana nei secoli XVIII – XX*, in F. ASSANTE - M. COLONNA – G. DI TARANTO – G. LO GIUDICE, *Storia dell'economia mondiale (secc. XVIII – XX)*, Monduzzi, Bologna, 1995, pp. 314-316.

²³ P. SARACENO, *Intervista sulla ricostruzione*, di L. VILLARI in “*La questione meridionale nella ricostruzione post bellica. 1943 – 1950*”, collana SVIMEZ, Giuffrè, Milano, 1980, pp. 17-20.

sviluppo dell'industria tessile in quanto permisero alle imprese di aumentare la produttività come mai prima di allora²⁴.

L'aumento della produttività nelle aziende tessili, secondo i dati dell'Istituto Mobiliare Italiano, che supervisionò la distribuzione degli aiuti alle imprese, fu del 7,67% tra il 1951 e il 1957 e dell'8,67% tra il 1957 e il 1963²⁵.

L'industria cotoniera e laniera, che occupavano rispettivamente il primo e secondo posto fra le industrie tessili, beneficiarono maggiormente degli aiuti americani, mentre il settore della seta ricevette un colpo assai grave dal conflitto a causa della concorrenza sul lato dei prezzi delle sete giapponesi, e per il costo relativamente elevato della manodopera italiana²⁶.

L'industria serica reagì accentuando la tendenza a lavorare accanto alla seta naturale anche il raion, sicché molti dei telai meccanici erano volti alla lavorazione della seta artificiale.

Rosario Romeo rilevò che: “circa l'80% di essi erano installati nella provincia di Como, nella quale si trovavano anche 25.260 dei 37.500 addetti del

²⁴ E. MERLO, *Le origini industriali del sistema moda italiano*, di C. CAPALBO in “*La formazione del sistema moda italiano. Industria, istituzioni, innovazioni e family business*”, Nuova Cultura, Roma, 2020, p. 42.

²⁵ Istituto Mobiliare Italiano, *Misure e modalità di trent'anni di sviluppo in Italia*, Officina Poligrafica Laziale, Roma, 1986.

²⁶ R. ROMEO, *Breve storia della grande industria in Italia (1861-1961)*, il Saggiatore, Milano, 1988, p. 196.

settore, frazionati in aziende per la gran parte di medie e piccole dimensioni (il 77% delle ditte esistenti aveva meno di 100 telai ciascuna), per metà costituite da società di fatto e per metà da anonime a carattere prevalentemente familiare”²⁷.

C’è sicuramente da considerare il fatto che Como non aveva subito gravi danni dal conflitto, tanto che molte imprese milanesi si trasferirono nel Comasco contribuendo ad accrescere il prestigio di questa città agli occhi di numerosi stilisti parigini, tra cui Christian Dior, Jacques Fath e Hubert de Givenchy.

Il profondo rinnovamento tecnico e organizzativo consentì rilevanti riduzioni dei costi e paralleli aumenti della produttività, considerando anche lo sviluppo del settore dell'abbigliamento, acquirente della grandissima maggioranza dei prodotti tessili. La domanda di abbigliamento crebbe e divenne sempre più elastica considerando sia l’elevato valore dei tessuti, sia la variabilità dei gusti e delle mode.

A questo punto, assunse fondamentale importanza nel settore tessile il processo di integrazione verticale delle imprese, già avviato nel primo dopoguerra, che avvenne mediante il coordinamento fra le diverse fasi della produzione con l’evidente scopo di creare un mercato dell’abbigliamento confezionato.

²⁷ *Ivi*, p. 197.

Elisabetta Merlo evidenzia come la confezione in serie rappresentò per le imprese tessili un laboratorio di progettazione, ricerca e sperimentazione di nuove strategie distributive oltre ad un canale di assorbimento della manodopera in esubero a causa dell'aumento della produzione tessile²⁸.

C'è da considerare che, come precedentemente affermato, le imprese tessili italiane avviarono un processo di sviluppo tecnologico che permise di accrescere le loro potenzialità produttive e di migliorare notevolmente la struttura organizzativa.

Negli anni Cinquanta, dunque, si instaurò lo stretto legame tra produzione tessile e abbigliamento anche in virtù della nascita e dello sviluppo della moda italiana.

²⁸ E. MERLO, *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Marsilio, Venezia, 2003, p. 88.

1.5 La nascita del “Made in Italy”

«Non sono in alcun modo impensierito che la nostra sorella latina, l'Italia, dal temperamento vicino al nostro, dal folklore così ricco di tradizioni, dal clima meraviglioso, dove il bambino appena apre gli occhi impara la storia dell'arte insieme alla vita, cerchi di esprimersi in quest'arte applicata che è la moda»²⁹.

Si esprimeva così l'anonimo editorialista, nascosto dietro lo pseudonimo «*Chasseur d'images*», che commentava, sulla famosa rivista specializzata di Parigi, il successo della moda italiana al suo esordio sulla scena internazionale in merito alla prima sfilata tenutasi a Firenze nel 1951.

L'artefice dell'evento che segnò la nascita della moda italiana fu Giovanni Battista Giorgini (1899-1971), che organizzò, nella sua residenza fiorentina, una sfilata delle creazioni di alcune sartorie italiane, tra cui Carosa, Fabiani, Simonetta, Schubert, Fontana, Veneziani, Noberasko, Marucelli, Emilio Pucci e Gallotti, per indurre i principali *buyers* americani a prolungare il loro soggiorno europeo fino a Firenze, dove, appunto, avrebbero assistito alla sfilata (figura 1.3).

²⁹ *La guerre des modes*, in «L'officiel de la couture et de la mode de Paris», ottobre 1952, p. 165.

Figura 1.3 – *Prima sfilata d'Italia a Firenze*



Fonte: <https://www.lofficielitalia.com/moda/qual-e-la-prima-sfilata-di-moda-nella-storia-firenze-giovanni-battista-giorgini-chi-era-moda-italiana-made-in-italy>, consultato il 22 luglio 2022

Giorgini iniziò negli anni Venti l'apprendistato operando nel settore dell'artigianato, per il quale da sempre l'Italia era conosciuta e apprezzata all'estero.

Successivamente, nel luglio del 1952, ambientò le presentazioni della moda italiana nella Sala Bianca di Palazzo Pitti, rafforzando il legame tra moda italiana e tradizione artistica rinascimentale, nei cui confronti era particolarmente sensibile il pubblico americano.

Giorgini ebbe la brillante intuizione di comprendere che la clientela americana avrebbe apprezzato la cosiddetta «moda boutique», una linea di

abbigliamento sempre ricercata e raffinata ma sicuramente più pratica e meno formale rispetto all'alta sartoria, sia italiana che parigina³⁰.

Andrea Batilla sottolinea che mentre l'alta moda, cioè l'abbigliamento di lusso, è un'invenzione francese, il *ready to wear*, ossia la produzione industrializzata di massa di abbigliamento nasce nel contesto socioeconomico americano³¹.

La costruzione di una moda indipendente dagli stilemi parigini si registrò già alla fine del XIX secolo per merito di Rosa Genoni (1867-1954), abile sarta e conoscitrice della storia d'arte italiana, che usò la moda come strumento di cambiamento e lotta politica.

La Genoni fu anche un personaggio di spicco del movimento per l'emancipazione femminile, tanto che venne emarginata dal regime fascista, il quale inseriva la moda nazionale all'interno delle proprie strategie propagandistiche e coordinava il ciclo produttivo attraverso l'Ente nazionale della moda creato a Torino nel 1932.

In ogni caso, la formazione del sistema moda italiano inteso come «insieme composto dalle industrie tessili e della confezione e dalle industrie che producono beni coordinati con l'abbigliamento», secondo la definizione apparsa nel Rapporto

³⁰ C.M. BELFANTI, *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 240.

³¹ A. BATILLA, *Instant moda. La moda, dagli esordi a oggi, come non ve l'ha mai raccontata nessuno*, Gribaudo, Milano, 2019, p. 165.

sull'industria della moda pubblicato dall'Ente italiano moda nel 1975, avvenne molti anni dopo l'emancipazione dalla moda francese, sancita dalla sfilata fiorentina organizzata da Giardini nel 1951³².

Il Rapporto, inoltre, mise in evidenza il legame di continuità tra i processi produttivi delle industrie appartenenti alla filiera del tessile-abbigliamento, un legame non nuovo ma che si andava sempre più consolidando.

Come ricordato in precedenza, l'industria della confezione aveva effettivamente compiuto notevoli progressi, soprattutto nell'immediato dopoguerra quando alcune imprese tessili orientarono la produzione verso abiti di abbigliamento.

La Marzotto, nel 1951, iniziò a produrre confezioni maschili e femminili investendo in nuovi impianti, tra cui quello di Salerno, costruito grazie agli incentivi previsti dalla Cassa del Mezzogiorno.

Ma il caso più emblematico fu quello del Gruppo Finanziario Tessile (GFT), creato a Torino nel 1930 dai Rivetti, famiglia di imprenditori lanieri di Biella.

Già nel 1932 il GFT iniziò a produrre abiti maschili in serie con il marchio Facis (Fabbrica Abiti Confezionati In Serie), distribuiti attraverso la rete dei negozi Maurus (Magazzino Abbigliamento Ragazzo Uomo Signora).

³² E. MERLO, *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Marsilio, Venezia, 2003, p. 73.

Ma la vera opportunità di crescita avvenne nel 1954 quando i fratelli Rivetti cedettero le loro quote del Lanificio di famiglia per assumere la piena proprietà del GFT.

Fu proprio in questo periodo che i Rivetti introdussero quella che nella storia dell'azienda è ricordata come la «rivoluzione delle taglie» adattata al contesto industriale italiano, che sancì la confezione in serie come alternativa alla confezione sartoriale, grazie alla funzione di adattamento dell'abito alla persona.

Il Gruppo realizzò un'indagine antropometrica su un campione di venticinquemila unità con lo scopo di mettere a punto un sistema articolato su centoventi taglie che rendesse l'abito pronto una soluzione soddisfacente per il consumatore³³.

Nel 1958 il GFT iniziò a produrre la linea di abbigliamento femminile con il marchio Cori (Confezioni Rivetti) e nel 1961 venne avviata la collaborazione con la stilista Elvira Leonardi Bouyeure (1906-1999) detta Biki, prima designer a collaborare con un'azienda che ha dei meccanismi di produzione industriale.

La collaborazione tra moda e industria tessile, per la fornitura di tessuti o la ricerca di nuovi materiali, rappresentò una tappa fondamentale del processo di formazione del sistema moda italiano e contribuì alla formazione della figura professionale dello stilista, destinata a dominare la scena nei decenni successivi.

³³ C. M. BELFANTI, *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 248.

Walter Albini, considerato dagli storici della moda il capostipite degli stilisti italiani, aprì la strada al successo del *prêt-à-porter*³⁴ con una nuova visione di creazione della moda che portava lo stilista a seguire da vicino anche il processo produttivo.

Gli operatori del *prêt-à-porter*, tra cui Missoni, Krizia, Armani, Ferré, Versace e molti altri, contribuirono ad affermare Milano come una delle capitali mondiali della moda. D'altronde la metropoli lombarda, oltre ad essere nota come uno dei più famosi centri del design e considerata polo dell'industria tessile, offriva le condizioni ideali per lo sviluppo del settore, considerando anche la presenza di numerosi eventi commerciali internazionali.

Un profondo cambiamento che rafforzò i legami tra industria tessile e moda avvenne anche per merito della Camera nazionale della moda italiana costituita nel 1958, i cui compiti principali furono quelli di promozione, coordinamento e collaborazione con ministeri, autorità, enti pubblici e principali associazioni di categoria.

L'accordo più importante fu quello del 1964 con la società Rhodiatocce, produttore di fibre artificiali, che prevedeva l'erogazione alla Camera nazionale

³⁴ L'espressione *prêt-à-porter*, che tradotta alla lettera significa «pronto per essere indossato», si riferisce ad abiti confezionati in serie venduti finiti in taglie standard e non realizzati su misura.

della moda italiana di un contributo finanziario in cambio dell'impegno assunto dalle case di alta moda di realizzare creazioni con tessuti prodotti con le loro fibre.

Alla luce di queste considerazioni e dalle profonde innovazioni introdotte dalle imprese sia in ambito produttivo che distributivo, dagli anni Settanta avvennero numerosi cambiamenti che incisero considerevolmente sull'evoluzione del settore tessile-abbigliamento italiano.

CAPITOLO 2 – EVOLUZIONE STRATEGICA E ORGANIZZATIVA DELLE IMPRESE DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANE

I primi segnali di cambiamento nel settore tessile-abbigliamento italiano, a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta del Novecento, emersero in relazione ad una serie di avvenimenti economici, politici e culturali che influirono notevolmente sulla struttura e sull'organizzazione delle imprese.

I processi di ristrutturazione legati alla crisi degli anni Settanta, in particolare quelli che hanno investito le imprese del tessile-abbigliamento, continuano tutt'ora a produrre profondi effetti e imprimono al settore una dinamica piuttosto complessa rispetto al passato.

2.1 I cambiamenti del settore

Per comprendere meglio i cambiamenti avvenuti nel settore tessile-abbigliamento dopo gli anni Settanta, verranno qui ripercorsi brevemente gli eventi più importanti dagli inizi dell'età contemporanea distinguendoli in quattro fasi.

Come precedentemente esposto nel Capitolo I, già dalla rivoluzione industriale alla fine del XIX secolo le imprese del tessile attraversarono una fase evolutiva che potremmo definire "imprenditoriale". Essa, infatti, fu caratterizzata

da una rivoluzione tecnologica (si pensi all'invenzione del telaio meccanico) che comportò la sostituzione del lavoro umano in mansioni produttive piuttosto semplici e ripetitive. In questa fase le imprese tessili, di piccole dimensioni e gestite dal proprietario-imprenditore, avevano una struttura organizzativa elementare secondo modelli tipicamente artigianali e su base territoriale.

Nel XX secolo lo sviluppo della chimica industriale consentì l'introduzione di nuovi materiali che contribuirono alla crescita del settore secondo una nuova logica di organizzazione della produzione, quella dello *Scientific Management*¹.

In questa seconda fase, che può essere definita "sistemica", l'obiettivo principale delle imprese era il raggiungimento di economie di scala che prevedevano l'abbattimento dei costi di produzione tramite la crescita dei volumi.

C'è da considerare però che la possibilità di sfruttare economie di scala in questo settore è fortemente limitata dalla bassa standardizzazione dei prodotti dovuta soprattutto alle caratteristiche della domanda: si pensi alla brevità del ciclo di vita del prodotto, alla forte differenziazione e alla variabilità delle mode.

Questo *trade-off* tra economie di scala e varietà di prodotto viene risolto focalizzando la produzione a seconda del *target* di mercato dell'impresa attraverso un'analisi strategica che mira a scomporre il mercato in segmenti, dove a ogni

¹ Per *Scientific Management* si intende la teoria sull'organizzazione del lavoro elaborata da F.W. Taylor nel 1911 secondo la quale lo scopo di migliorare l'efficienza di un'impresa viene raggiunto attraverso una riduzione dei costi di produzione in un'ottica di massimizzazione del profitto.

tipologia di domanda (variabile o stabile) corrisponde un determinato processo produttivo (intermittente o continuo).

Negli anni Cinquanta e Sessanta, oltre alle fibre artificiali, anche l'ammodernamento dei macchinari e la produzione di massa favorirono lo sviluppo delle imprese tessili e dell'abbigliamento, le quali si andavano sempre più integrando verticalmente.

La natura sistemica del settore tessile-abbigliamento, caratterizzato da una forte interdipendenza tra nicchie di mercato (si pensi alle relazioni tra il comparto cotoniero e confezioni da un lato e comparto laniero e maglieria dall'altro), spinse a considerare l'analisi del settore, nell'approccio strategico-competitivo di Porter², integrato con altre dimensioni quali ad esempio le filiere tecnologiche e le aree-sistema³.

Negli anni Settanta il settore tessile-abbigliamento entrò in una crisi strutturale dovuta principalmente alle politiche restrittive introdotte per frenare l'inflazione che provocarono una caduta degli investimenti e della produttività. Fra le difficoltà da affrontare vi furono anche le numerose lotte sindacali legate alla crescente riduzione dell'occupazione.

² M.E. PORTER, *Competitive Advantage. Techniques for analyzing industries and competition*, The Free Press, New York, 1980.

³ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 62.

L'economista Luigi Frey, in un'accurata ricerca sul decentramento produttivo e sul lavoro a domicilio nel settore tessile-abbigliamento italiano svolta negli anni 1973/1974, rilevò che l'occupazione dipendente diminuì (-37.000 dipendenti) dal 1970 al 1972 del 9% e che la riduzione interessò principalmente l'occupazione femminile (-29.000 unità)⁴.

Inoltre, la riduzione dell'occupazione fu accompagnata da una crescita smisurata di piccolissime unità produttive a carattere artigianale-familiare e dall'espansione del lavoro a domicilio. Queste modalità di lavoro incisero fortemente sullo sviluppo del processo di decentramento produttivo delle che verrà analizzato in modo dettagliato più avanti.

È importante rilevare che negli anni Settanta vi fu un aumento esponenziale dei moti di protesta nel settore tessile-abbigliamento. I diritti sindacali assunsero un rilievo particolare nelle vertenze non solo per le questioni salariali ma anche per le problematiche relative all'ambiente di lavoro, il lavoro a domicilio, le qualifiche professionali, la tutela della donna lavoratrice e la riduzione dell'orario a parità di salario per la conquista di una migliore qualità della vita⁵.

⁴ L. FREY, *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessile e dell'abbigliamento in Italia*, Franco Angeli Editore, Milano, 1975, p. 45.

⁵ P. NEGLIE, *Un sindacato industriale. Evoluzione organizzativa e maturità rivendicativa delle Federazioni tessili e abbigliamento (1960-1976)*, in S. MISIANI, P. NEGLIE, A. OSTI, D. VASCELLARO, *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996, pp. 339-350.

Un altro aspetto importante delle trasformazioni strutturali, avvenute nel corso degli anni Settanta emerse in relazione al mutamento dei modelli di comportamento di consumo di abbigliamento (tabella 2.1), che portò alla riduzione della domanda di vestiario tradizionale (giacche, cappotti, abiti), favorendo lo sviluppo dell'abbigliamento informale soprattutto jeans e vestiario sportivo⁶.

Tabella 2.1. – *Spese per consumi annui di vestiario esterno maschile e femminile (%)*

Prodotti	1970		1976	
	M	F	M	F
Impermeabili	3,9	2,5	4,7	5,5
Abiti	44,2	29,4	35,4	23,7
Cappotti	16,7	38,1	12,2	21,1
Giacche	9,9	1,6	6,6	2,4
Pantaloni	22,5	8,3	21,3	4,7
Jeans-Sport	2,8	1,7	19,8	11,7
Gonne		7,3		21,2
Tailleur		11,1		9,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Associazione Italiana Industriali dell'Abbigliamento (AIIA)

Dai dati riportati nella tabella 2.1 si evince come il cambiamento dei consumi avvenuto negli anni Settanta spinse inevitabilmente le imprese del tessile-

⁶ G. FORNENGO, *L'industria italiana dell'abbigliamento*, Il Mulino, Bologna, 1978, p. 97.

abbigliamento italiane a modificare le proprie linee di produzione e innovare il proprio stile, strutturandosi in un “sistema” sempre più funzionale⁷.

Questo cambiamento avvenne anche come conseguenza di avvenimenti sociali e culturali che influenzarono soprattutto la moda, tra i quali le rivendicazioni dei diritti delle donne, il manifestarsi della libertà sessuale e le lotte sociali.

La società si appropriò di una libertà espressiva che non aveva mai avuto e improvvisamente crollò il sogno dell’alta moda, cioè di abiti irraggiungibili.

Come sostiene l’autore Alessandro Giancola: “l’abbigliamento filo-popolare, che ben interpreta lo spirito ribelle dei neo-rivoluzionari del decennio, contribuisce alla nascita del *casual* che si gioca con l’accostamento di capi classici e sportivi per un utilizzo prevalentemente da tempo libero”⁸.

Anche il rapporto dell’Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi evidenziò l’aumento di capi definiti “casual” a discapito di quelli tradizionali a causa anche di un prezzo non più accessibile ai consumatori; ne derivò, quindi, un nuovo orientamento della struttura aziendale verso una maggiore flessibilità che

⁷ P. COLOMBO, *Mestieri d’arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, Marsilio, Venezia, 2009, p. 263.

⁸ A. GIANCOLA, *La moda nel consumo giovanile*, Franco Angeli, Milano, 1999, p. 48.

caratterizza questo genere di abbigliamento, introducendo sistemi produttivi in grado di produrre capi con basso contenuto di manodopera⁹.

In questo scenario, dopo il cambiamento di mercato e la ristrutturazione legata alla crisi degli anni Settanta, si aprì la terza fase del settore tessile-abbigliamento italiano che potremmo definire della “flessibilità”, avviatasi negli anni Ottanta.

In questa fase si ebbe una profonda rivoluzione tecnologica, in particolare basata sulle nuove tecnologie dell’informazione (computer, robot ecc.), che impattò in modo trasversale le diverse attività delle imprese del tessile-abbigliamento, dalla progettazione dei prodotti (CAD), alle tecnologie di processo (CAM), all’organizzazione, alla distribuzione e alla logistica¹⁰.

L’applicazione dell’automazione ai processi produttivi comportò cambiamenti soprattutto nelle fasi a monte della filiera (filatura e tessitura), il che consentì di incrementare la velocità delle singole operazioni, ridurre i costi di produzione unitari e sviluppare una maggiore flessibilità organizzativa.

Come si è osservato, in questo settore il conseguimento di incrementi di efficienza produttiva tramite il raggiungimento di economie di scala risulta essere

⁹ Cfr. Indis, *La distribuzione nel settore tessile e dell’abbigliamento*. Indagine condotta per conto del Ministero dell’Industria, Commercio e Artigianato, Quaderno n. 30, Roma, maggio 1976.

¹⁰ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 32.

poco significativo, il vero fattore chiave è rappresentato dalla flessibilità in tutte le attività della catena del valore, dagli approvvigionamenti alla produzione, dal marketing alla distribuzione fino alla gestione delle risorse umane.

Negli anni Ottanta il recupero della flessibilità fu un aspetto fondamentale per le imprese del settore tessile-abbigliamento.

Tra i più importanti fattori dinamici che impattarono sull'andamento delle imprese vi furono:

- i cambiamenti quantitativi e qualitativi nei modelli di consumo dei prodotti dell'abbigliamento;
- l'internazionalizzazione produttiva che coinvolse in misura considerevole le strategie delle imprese di questo settore;
- l'innovazione tecnologica che trasformò alcuni sub-settori (filatura e finissaggio tessile) da *labour-intensive* a *capital-intensive*¹¹.

Il nuovo sistema economico presuppone un concetto di efficienza non più statica ma dinamica, la quale misura la capacità delle imprese di generare nuove conoscenze e adattarsi ai mutamenti esterni.

Proprio in questo periodo storico la discontinuità provocata dai cambiamenti nel contesto economico aprì la strada ad un nuovo approccio, definito

¹¹ S. MARIOTTI, *Efficienza e struttura economica: il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1982, p. 140.

“Management strategico”, caratterizzato dalla consapevolezza di una bassa prevedibilità dell’ambiente e da un nuovo orientamento che si discosta da processi di pianificazione formalizzati che irrigidiscono la gestione delle imprese¹².

Attraverso una gestione più flessibile dell’organizzazione, le imprese tessili italiane svilupparono una nuova capacità relazionale, determinata soprattutto dalla trasferibilità delle informazioni attraverso l’utilizzo delle nuove tecnologie che rivoluzionarono non solo i processi produttivi ma anche quelli organizzativi.

Inoltre, le tendenze evolutive descritte nella fase della “flessibilità” influenzarono il processo di creazione delle imprese-rete secondo un approccio di *networking*, inteso come modalità alternativa di organizzazione della produzione di massa.

Nel mercato a rete ogni impresa è considerata come un “nodo” connesso e dipendente da uno specifico insieme di relazioni e lo sviluppo di ognuna dipende non solo dalle proprie risorse e capacità ma anche da quelle possedute da altre aziende non sempre strettamente collegate¹³.

¹² R. CICCOLA, *Dalla Pianificazione Strategica al Management Strategico*, in S. MARASCA, C. CATTANEO (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 16.

¹³ A. LA ROCCA, I. SNEHOTA, *L’anatomia del mercato business-to-business e il marketing management*, in G.L. GREGORI, A. PERNA (a cura di), *Btob marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, pp. 25-49.

Oltre alla presenza di interdipendenze diffuse tra imprese, ciò che favorì lo sviluppo del settore fu il profondo processo di innovazione che caratterizzò la fase produttiva.

Le macchine, motorizzate e a controllo elettronico, permisero di produrre tessuti con un minor numero di errori e ridotti costi di manutenzione. Inoltre, i cambiamenti apportati sulle macchine tessili consentirono di migliorare le prestazioni produttive in particolar modo la velocità, la versatilità e la qualità della produzione¹⁴.

Le imprese, grazie a queste innovazioni, si adattarono alle mutevoli esigenze della moda, da sempre protagonista degli eventi economici e sociali del Paese. Ma se gli anni Ottanta furono caratterizzati dall'eccesso e dall'ostentazione, negli anni Novanta avvenne un radicale cambiamento, collegato all'emergere di un concetto di eleganza minimalista intesa come rifiuto di caratteristiche di perfezione dei canoni classici di bellezza e di un'estetica *mainstream*¹⁵.

Sull'onda del minimalismo le industrie tessili, in particolare quelle seriche, attraversarono un periodo di crisi a causa dell'agguerrita concorrenza internazionale dei Paesi emergenti che producevano seta stampata a buon mercato.

¹⁴ M. SOLDATI, A. SABBIONI, *Tecnologia e innovazione per l'industria tessile*, Lupetti, Milano, 2013, p. 126.

¹⁵ Con il termine "*mainstream*" si intende un approccio alla cultura che privilegia contenuti tradizionali e di massa, spesso usato in senso negativo per definire chi segue il mercato in termini commerciali e lo asseconda in termini culturali.

A questo punto divennero determinati le strategie evolutive delle imprese, tra cui acquisizioni e accordi strategici per sviluppare nuovi vantaggi competitivi.

Inoltre, le imprese non potevano più prescindere dalla necessità di realizzare ingenti investimenti anche nella creazione e nella comunicazione di una forte *brand identity*.

Dagli anni Novanta, le imprese del tessile-abbigliamento, a fronte della forte concorrenza di nuovi competitori internazionali, reagirono ricercando una maggiore competitività attraverso investimenti esteri ed assumendo sempre più una configurazione internazionale.

L'economista Claudio Demattè, in un articolo sulla rivista *Economia & Management*, afferma che “l'internazionalizzazione è quel processo attraverso il quale le imprese non solo dispiegano le loro vendite su più mercati esteri, ma dagli stessi mercati o da altri attingono anche per il loro approvvigionamento di materie prime, di componenti, di tecnologie, di impianti, di attrezzature, di risorse finanziarie, di forza lavoro. Essa comporta spesso anche la localizzazione su più mercati esteri delle stesse attività produttive o di parti di esse”¹⁶.

Il crescente coinvolgimento delle piccole e medie imprese nei processi di internazionalizzazione produttiva costituì uno degli aspetti più significativi

¹⁶ C. DEMATTÈ, *Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*, in “Economia e management”, n. 4, 2003-2004, pp. 10-15.

dell'espansione multinazionale dell'industria del tessile-abbigliamento italiana. La propensione a internazionalizzare le attività produttive si colloca nell'ambito di una tendenza generalmente condivisa dai maggiori Paesi industriali, che hanno visto crescere gli investimenti diretti esteri (IDE) da parte delle imprese minori, sotto la spinta della liberalizzazione e della globalizzazione dei mercati.

Questo fenomeno, che prende il nome di “quarto capitalismo”, nasce dalla crisi del fordismo, dall’affermazione di un modello di produzione industriale più flessibile, dal cambiamento dei modelli di consumo e, per l'appunto, dalla globalizzazione. L’internazionalizzazione, in particolare, costituisce la caratteristica fondamentale delle imprese del “quarto capitalismo” e una scelta necessaria per crescere, innovarsi e competere.

Come sostiene Andrea Colli, protagoniste di questa vicenda sono imprese di media dimensione, ampiamente internazionalizzate, che hanno però radici ben salde nella storia industriale dell’Italia¹⁷.

Nello specifico, le imprese italiane del tessile e abbigliamento hanno realizzato una forte internazionalizzazione *market-seeking*¹⁸, che prevede l’entrata

¹⁷ A. COLLI, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia, 2002.

¹⁸ S. GUERCINI, *Specificità del tessile-abbigliamento italiano ed evoluzione dei rapporti acquirente-fornitore*, in A. BURRESI (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2005, pp. 3-27.

in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali possono sfruttare rilevanti vantaggi competitivi.

Si illustrano i principali motivi che hanno spinto le imprese ad attuare questa strategia:

- economici (minor costo della manodopera e delle materie prime);
- necessità di una presenza sui mercati di sbocco;
- potenziamento delle attività di ricerca e sviluppo;
- disponibilità di ambienti normativi più favorevoli;
- acquisizioni di conoscenze tecnologiche e produttive specializzate (*resource seeking*);
- riconoscibilità del prodotto, sfruttando il così detto effetto “*made-in*” collocando la propria attività di ricerca o di produzione nell’area geografica che gode di migliore immagine.

Gli IDE delle imprese del settore tessile-abbigliamento, le quali si sono internazionalizzate acquisendo all’estero capacità produttive già esistenti (*mergers and acquisition* o *IDE brownfield*)¹⁹, si concretano o nell’esecuzione di alcune fasi del ciclo produttivo, producendo sul posto semilavorati che verranno poi

¹⁹ M.R. MARCONE, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p. 120.

reimportati, o nella realizzazione di cicli produttivi specializzati nella produzione di nuove linee di prodotto *price oriented*.

È evidente che molte volte gli investimenti all'estero finiscono per provocare il ridimensionamento delle strutture produttive e dei livelli occupazionali nel Paese d'origine.

Inoltre, vengono meno gli storici vantaggi localizzativi tipici dei distretti italiani (forza lavoro specializzata, conoscenze produttive *district specific* ecc.).

Il tessile-abbigliamento, che rappresenta da sempre un settore di specializzazione dell'economia italiana, negli ultimi vent'anni ha conosciuto un notevole ridimensionamento dovuto alla crescente concorrenza proveniente dalle economie emergenti (in particolare, da quelle asiatiche) e allo spostamento di parti della produzione all'estero.

Analizzando l'andamento del settore dagli inizi del XXI secolo si può notare come dal 2000 il valore aggiunto del settore tessile-abbigliamento in Italia sia iniziato a calare per avere un picco fra il 2001 e il 2005 pari a -3,6 punti percentuali in media all'anno²⁰.

Nonostante il negativo andamento economico del settore, nella quarta fase, che potremmo definire della "digitalizzazione", molte imprese del tessile-

²⁰ Dati ricavati dai *Rapporti Sistema Moda Italia* su www.sistemamodaitalia.com consultato l'8 agosto 2022.

abbigliamento hanno iniziato a utilizzare tecnologie digitali per diventare più efficienti e sfruttare nuove opportunità di business.

La *digital transformation* è il profondo cambiamento delle attività e dei processi organizzativi attraverso l'utilizzo di AI (*Artificial Intelligence*), automazione e altre tecnologie digitali per sfruttare i dati, promuovere dei flussi di lavoro intelligenti e dare una risposta in tempo reale alle perturbazioni del mercato²¹.

Secondo *MIT Sloan Management Review*, “il modo giusto di pensare alla trasformazione digitale è adattarsi continuamente a un ambiente in costante mutamento”²², il che comporta l'apprendimento di nuove competenze rispetto a quelle tradizionali per soddisfare le esigenze del cambiamento tecnologico.

In particolare, la digitalizzazione del settore sta progredendo in maniera spedita lungo tutta la filiera, dall'ideazione, alla produzione, alla distribuzione e soprattutto alla commercializzazione dei prodotti. Con particolare riferimento all'acquisto dei prodotti, l'esperienza digitale prevale nella fase di scelta

²¹ <https://www.ibm.com/it-it/topics/digital-transformation> consultato il 16 agosto 2022.

²² <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/> consultato il 16 agosto 2022.

dell'acquisto (70% degli acquisti totali), mentre le vendite online sono ancora circa il 10% del totale²³.

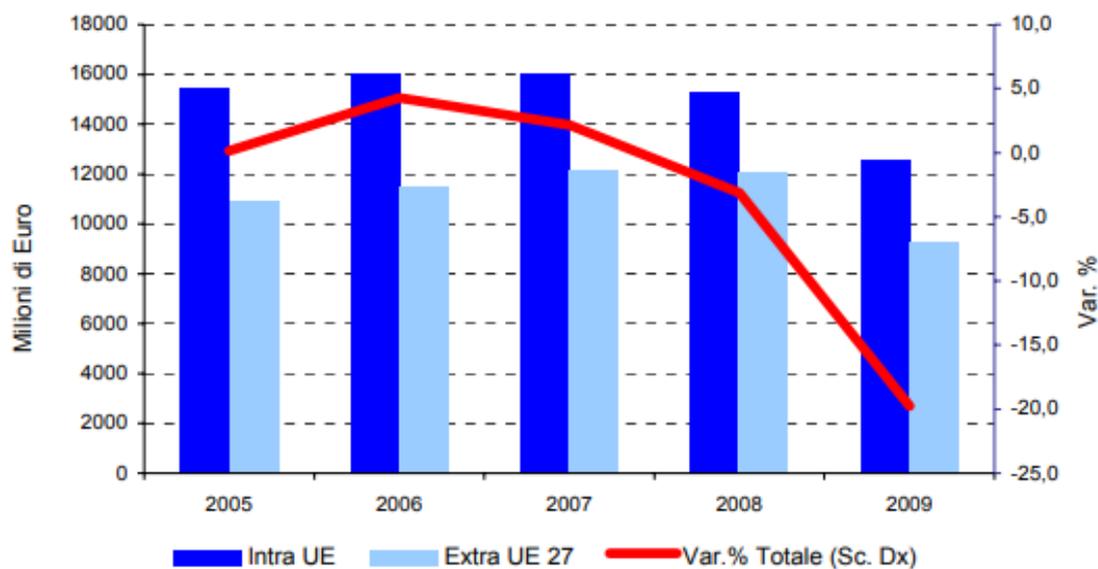
Sull'onda di questa trasformazione, nel 2009 le intense ripercussioni della crisi finanziaria mondiale sull'economia reale hanno coinvolto anche l'industria italiana del tessile-abbigliamento.

Sul bilancio settoriale ha inciso in maniera determinante il “crollo” senza precedenti della domanda estera, ma anche il valore della produzione (variabile che tenta di stimare la produzione italiana al netto della commercializzazione di prodotti importati) ha subito un calo del 17.5%.

Tuttavia, il contraccolpo della crisi mondiale si coglie soprattutto analizzando l'andamento degli scambi con l'estero e, in particolar modo, i risultati (negativi) ottenuti nel caso dell'export, come si può notare dal grafico 2.1.

²³ EY (2019), *Tailoring the luxury experience. The Luxury and Cosmetics Financial Factbook 2019*. https://www.ey.com/it_it/fashion---luxury consultato il 17 agosto 2022.

Grafico 2.1 - Le esportazioni di Tessile-Moda italiano (2005-2009)



Fonte: SMI su dati ISTAT

Con riferimento ai due macro-comparti della filiera, dalla tabella 2.2 si può notare che sia il tessile che il mercato a valle (moda) della filiera hanno registrato una flessione particolarmente grave dell'export, rispettivamente pari a -23,5% e a -17,5%.

Tabella 2.2 – Il commercio estero dell'industria TM italiana nel 2009

	Import		Export		Saldo
	Mln euro	Var. %	Mln euro	Var. %	Mln euro
TESSILE	4 689	-21,2	7 845	-23,5	3 156
- Tops	166	-25,2	82	-35,1	-84
- Filati	1 453	-24,5	1 525	-23,2	72
- Tessuti	1 397	-24,9	3 739	-27,0	2 343
- Tessile arredo/casa	562	-8,3	322	-21,0	-241
- Altri prod. tessili	1 111	-16,5	2 176	-16,6	1 065
MODA	10 874	-5,3	14 078	-17,5	3 205
- Abbigliamento	5 895	-6,3	8 715	-18,5	2 819
- Maglieria	4 643	-4,4	4 472	-17,0	-172
- Calzetteria	335	-1,6	892	-9,5	557
TOTALE TM	15 563	-10,8	21 923	-19,7	6 361

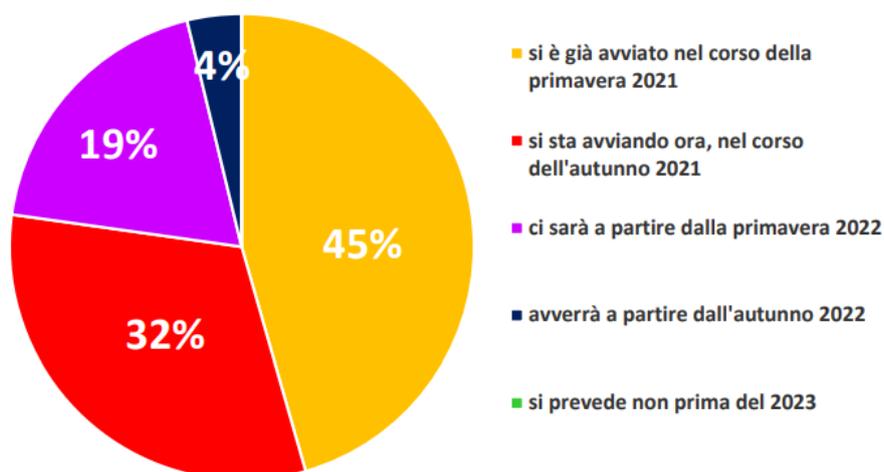
Fonte: SMI su dati ISTAT

Dopo dieci anni, caratterizzati da un andamento altalenante, nel 2020 il tessile-abbigliamento è stato uno dei settori più duramente colpiti dalla pandemia Covid-19. Nel 2020 il calo del fatturato dell'industria tessile e della moda si è attestato intorno al 30% rispetto all'anno precedente. Nel solo comparto della moda in un anno (marzo 2020 - marzo 2021) si stima siano andati persi 20,6 miliardi di euro, mentre per il comparto tessile la perdita è di 2,2 miliardi. Anche l'export dell'industria tessile italiana che al 2020 rappresentava il 77,8% del totale delle esportazioni europee è crollato, così come la domanda interna a causa del blocco della produzione e dalla chiusura dei negozi fisici nel periodo del lockdown.

L'indagine condotta da Confindustria Moda per SMI (Sistema Moda Italia) sul terzo trimestre 2021 cerca di tracciare le prospettive settoriali, così come risultano dal *sentiment* degli imprenditori che hanno preso parte all'indagine.

Come si evince dal grafico 2.2, alla domanda «a suo parere, per la sua azienda ritiene che l'inizio della ripresa...», il 19% delle imprese pensa ad una ripresa «a partire dalla primavera 2022» ma il 4% dei rispondenti ipotizza tempi ancora più lunghi, ovvero «a partire dall'autunno 2022».

Grafico 2.2 – *Sentiment Congiuntura. Campione SMI (composizione percentuale su totale rispondenti)*



Fonte: Confindustria Moda - 7° Indagine Interna impatto Covid-19, novembre 2021

In realtà la ripartenza c'è stata e il 2022 del tessile-abbigliamento italiano è iniziato con segno positivo, nonostante le incognite legate alla pandemia non

ancora conclusa, alla Guerra russo-ucraina e agli aumenti dei prezzi delle materie prime e ai costi dell'energia che a questi due eventi sono connessi.

Sergio Tamborini, presidente del SMI, presenta uno scenario tutt'altro che negativo per la parte manifatturiera della filiera del tessile-abbigliamento e afferma: «L'inizio del 2022 però lasciava, e ancora lascia, ben sperare, nonostante l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia iniziata il 24 febbraio, soprattutto grazie all'export – sottolinea Tamborini –. Mentre lo scorso anno il bimestre gennaio-febbraio era stato ancora caratterizzato da pesanti contrazioni (-18,6% per l'import, -15,9% per l'export) sulla base degli ultimi dati Istat, elaborati dal Centro studi di Confindustria moda per SMI, nei primi due mesi del 2022 il commercio con l'estero prosegue su tassi soddisfacenti: la crescita dell'export sfiora il 16%, per un valore di 5,3 miliardi»²⁴.

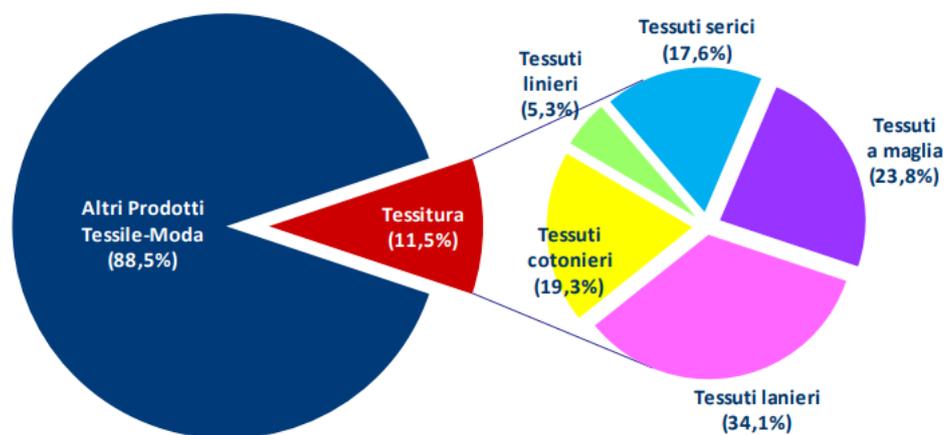
In particolare, l'indice di produzione Istat relativo alla tessitura ortogonale (laniera, cotoniera, liniera, serica e a maglia) nel primo trimestre del 2022 registra un incremento tendenziale del +34,3%, suggerendo uno scenario lontano dal -

²⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/tessile-abbigliamento-2022-crescita-nonostante-guerra-AEt4IiaB> consultato il 17 agosto 2022.

16,3% con cui si era chiuso il primo trimestre 2021, mentre per la tessitura a maglia l'incremento è del 2,7 %²⁵.

Come si può notare dal grafico 2.3, la tessitura presenta un peso importante nell'ambito della filiera Tessile-Moda italiana, di cui copre, al 2021, l'11,5% in termini di turnover complessivo. Il comparto preponderante è sempre costituito dalla produzione laniera, che concorre al 34,1% del fatturato settoriale ed è seguito dalla tessitura a maglia, che incide per il 23,8%.

Grafico 2.3 – Il ruolo della tessitura nella filiera Tessile-Moda italiana (2021). (% sul fatturato)



Fonte: Confindustria Moda

²⁵ Questi dati sono stati ricavati da *Milano Unica 2022 nota a cura di Centro Studi Confindustria Moda per Milano Unica*, pp. 4-5. <https://www.sistemamodaitalia.com/it/area-associati/centro-studi/note-economiche-fiere/item/12698-milano-unica-luglio-2022> consultato il 17 agosto 2022.

Anche per la filatura italiana il 2022 si inaugura con risultati molto soddisfacenti. Se nel primo trimestre 2021 l'indice di produzione industriale ISTAT relativo alle attività di filatura (Cod. ATECO CB 13.1) aveva fatto registrare un timidissimo segnale di recupero (+0,1%), il gennaio-marzo 2022 presenta un aumento del +21,0%.

Come emerge nell'articolo pubblicato il 28 giugno 2022 sul *magazine online* FashionNetwork.com, i rialzi dei prezzi della materia prima e gli aumenti dei costi energetici, rappresentano oggi la maggior criticità in grado di minacciare le performance del comparto della filatura²⁶.

In questo scenario, le imprese del tessile-abbigliamento dovranno indirizzare le proprie strategie verso quattro obiettivi principali:

- la digitalizzazione dei processi produttivi, organizzativi e distributivi;
- l'innovazione dei modelli di business;
- gli investimenti volti a rendere l'intera filiera più sostenibile;
- la valorizzazione del capitale umano, indispensabile per affrontare i cambiamenti tecnologici e la sfida ecologica.

²⁶ L. GALBIATI, 2022, *La filatura italiana cresce del 28,7% nel 2021*, Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/La-filatura-italiana-cresce-del-28-7-nel-2021,1419078.html> consultato il 18 agosto 2022.

2.2 Le forme organizzative delle imprese

Il successo del settore tessile-abbigliamento italiano non può prescindere dallo studio della cosiddetta “filiera”. Difatti, lo sviluppo delle principali aziende del settore dipende dalle modalità operative, dalle tecnologie utilizzate, dai mercati di riferimento e soprattutto dall’organizzazione della filiera, che rappresenta l’insieme articolato delle aziende che concorrono alla produzione, distribuzione e commercializzazione di un determinato prodotto²⁷.

Si passa quindi, dalle fasi a monte del ciclo produttivo, ovvero quelle che permettono di realizzare i semilavorati per le fasi successive, spesso realizzate da piccole-medie imprese, a quelle a valle che distribuiscono e commercializzano i prodotti finiti, operate in prevalenza da grandi *brand*.

Ma per “filiera” non si intende solo una catena del valore sequenziale ma una vera e propria rete di valore dove prevale la collaborazione tra i vari soggetti coinvolti, i quali debbono considerarsi partner finalizzati non alla trasformazione e distribuzione di un prodotto, quanto piuttosto alla creazione di valore per il cliente²⁸.

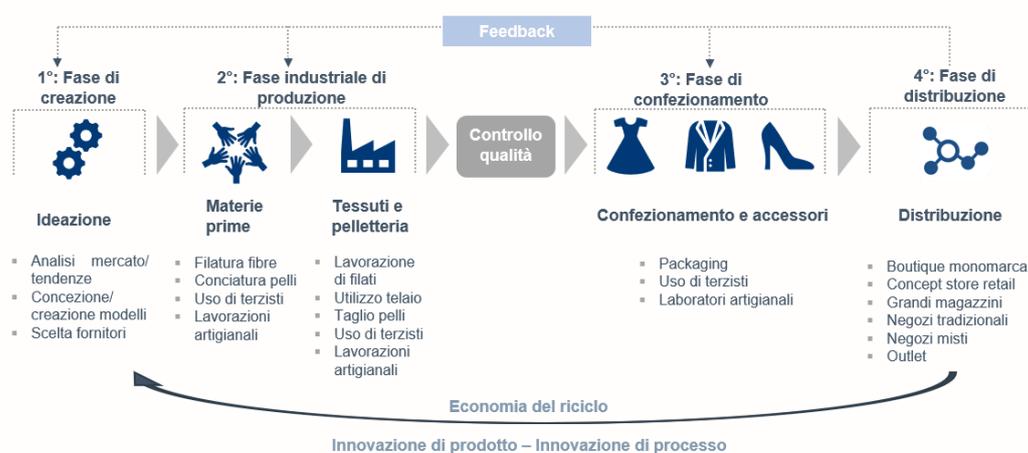
²⁷ S. SAVIOLO, S. TESTA, *Strategic Management in the Fashion Companies*, Etas, Milano, 2002.

²⁸ S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, 2005, p. 72.

Da ciò si evince che il canale distributivo è fortemente correlato a quello produttivo, al quale trasmette input informativi fondamentali per la conoscenza delle preferenze dei consumatori. Risulta, quindi, di fondamentale importanza attuare un efficace ed efficiente *Supply Chain Management* (SCM), fattore critico nella gestione del processo di pianificazione, implementazione e controllo dei flussi produttivi e informativi che lega tutti gli attori coinvolti.

Possiamo, dunque, suddividere la filiera in diverse fasi, raggruppabili in due macro-insiemi: i settori a monte, che comprendono le fasi iniziali e di produzione vera e propria (produzione della materia prima, filatura, tessitura e tintura); i settori a valle, che includono le fasi conclusive per il completamento del capo e la sua commercializzazione (finissaggio, confezione e distribuzione) come si può notare dalla figura 2.1.

Figura 2.1 – La filiera del tessile-abbigliamento



Fonte: elaborazione CDP

Le imprese del settore tessile-abbigliamento hanno assunto forme organizzative e orientamenti strategici diversi a seconda del contesto storico ed economico in cui si sono sviluppate.

Di conseguenza, la rappresentazione della filiera ha subito diverse evoluzioni nel tempo soprattutto per l'effetto di un processo di integrazione verticale che ha caratterizzato le imprese nella fase "sistemica" del settore, descritta nel paragrafo precedente.

Il processo di integrazione verticale prevede il raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso la realizzazione di tutte le fasi che compongono il prodotto finito internamente ai propri confini aziendali, puntando ad aumentare il controllo sulla filiera produttiva-distributiva nell'ambito del proprio business²⁹:

- a monte, verso attività più vicine alla fornitura di fattori produttivi (materie prime, semilavorati);
- a valle, verso attività più vicine al cliente finale (distributori, punti vendita).

A tal fine, occorre valutare la convenienza a svolgere internamente un'attività situata a monte o a valle della filiera, oppure provvedere all'acquisto di un'impresa operante in quell'ambito³⁰.

²⁹ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, Cedam, Padova, 2009, p. 253.

³⁰ E. GIACOSA, *L'economia delle aziende di abbigliamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011, p. 256.

La convenienza da valutare non è solo economica ma anche relativa al coordinamento dei rapporti tra le varie imprese integrate in un'unica catena verticale.

Ovviamente, più l'impresa ha la proprietà sia di imprese che operano a valle sia di quelle che operano a monte, più l'integrazione è elevata³¹.

Ma quali sono i vantaggi e gli svantaggi del processo di integrazione verticale?

Di seguito i principali vantaggi:

- permette una maggiore informazione sul mercato a livello di fasi della *pipeline*³² che non sono direttamente a contatto con la domanda finale, il che si traduce in un maggior scambio di informazioni tra le attività manifatturiere e distributive. Considerando che queste ultime, nello specifico le attività distributive di abbigliamento moda, sono spesso soggette a condizioni quali il rischio di perdite per scorte vendute sottocosto, il rischio di *stockouts*³³ e le mancate vendite, l'integrazione verticale risulta una soluzione vantaggiosa per sviluppare risposte rapide al cambiamento della domanda di mercato.

³¹ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 139.

³² Il termine *pipeline* tende a suggerire la prospettiva del sistema verticale e richiama il concetto di filiera.

³³ Per *stockouts* si intende l'esaurimento delle scorte a causa di una cattiva gestione delle stesse.

- migliora la qualità dei prodotti grazie ad un controllo più efficiente e al coordinamento delle diverse attività, intervenendo per correggere tempestivamente eventuali difetti. Questo può verificarsi sia a monte che a valle della filiera, si pensi alla fase di confezionamento che ha integrato la realizzazione di semilavorati e quindi ha un controllo diretto della fase produttiva oppure ha integrato la fase a valle e, di conseguenza, ha un maggior controllo sulle esigenze della clientela;
- migliora la programmazione, in particolare la tempistica di produzione in modo da gestire i flussi di approvvigionamento spesso aleatori e permettendo anche di migliorare il servizio commerciale (tempo di consegna)³⁴;
- permette di ridurre i costi produttivi o distributivi. L'impresa che effettua integrazione verticale a monte riduce il prezzo di fornitura mentre l'integrazione a valle consente di effettuare una gestione flessibile del magazzino e quindi abbassare i costi distributivi;
- consente di alzare barriere alla concorrenza che avrà difficoltà ad entrare nel mercato in cui opera l'impresa integrata. Questo comporta l'aumento

³⁴ S. MARIOTTI, *Efficienza e struttura economica: il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1982, p. 114.

dei costi per le imprese concorrenti a causa di un aumento dei prezzi dei fattori produttivi;

- permette la realizzazione di economie di apprendimento grazie allo sviluppo di conoscenze tecnologiche e ai processi produttivi di più fasi coordinate, il che consente anche di migliorare la capacità innovativa delle imprese.

Ma accanto ai suddetti vantaggi, l'integrazione verticale delle imprese presenta anche una serie di svantaggi legati principalmente ad una rigidità di natura tecnologica dei processi.

Di seguito i principali svantaggi del processo di integrazione verticale:

- obsolescenza tecnologica dovuta alla caduta del tasso di utilizzazione degli impianti. Considerando la variabilità della domanda e il progresso delle tecnologie, l'integrazione verticale comporta un elevato rischio di obsolescenza delle strutture produttive;
- gestione delle variazioni della domanda che comporta un complicato coordinamento delle fasi svolte lungo la catena verticale, una difficoltà nella previsione della domanda di mercato e nel mantenere il bilanciamento delle quantità da produrre. Ne deriva la necessità del ricorso a rifornimenti esterni che permetterebbero di gestire in modo più flessibile una domanda instabile;
- aumento dei costi organizzativi per il coordinamento delle attività interne;

- mancanza di flessibilità, dovuta principalmente a limiti di adattabilità e versatilità degli impianti.

La dicotomia che si crea tra gli obiettivi del processo di integrazione verticale e il miglioramento della flessibilità organizzativa viene spesso risolta attraverso forme di integrazioni parziali.

Nello specifico, l'impresa può adottare una soluzione mista che prevede, da una parte lo svolgimento interno delle attività, dall'altro il ricorso alla sub-fornitura. In termini produttivi, essa può effettuare parte della produzione all'interno (nei propri stabilimenti, mediante l'acquisto o l'alleanza con altre aziende) ed acquistare la rimanente parte all'esterno.

Questa strategia permette di gestire meglio la capacità produttiva dell'impresa, la quale riversa all'esterno la domanda per la quantità di produzione eccedente. Inoltre, l'impresa può focalizzarsi su attività strategiche più rilevanti (*core business*) per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

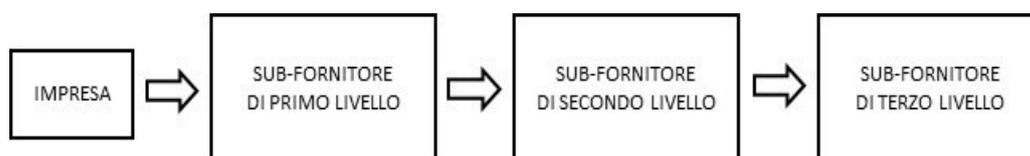
Il ricorso a questa scelta strategica deriva da una profonda analisi di *make* (produrre internamente) *or buy* (acquistare all'esterno), dove ovviamente risulta più conveniente la seconda.

L'impresa può decidere se affidarsi a un fornitore nazionale oppure estero e se avviare una collaborazione di breve periodo o altrimenti concludere un

contratto relazionale, vale a dire un rapporto di lungo periodo basato sulla conoscenza e la fiducia delle parti³⁵.

Come si può notare dalla figura 2.2, le imprese di grandi dimensioni spesso ricorrono a una forma di sub-fornitura definita “a cascata”, basata su una serie di rapporti che legano l’impresa con il sub-fornitore di primo livello, il quale a sua volta detiene un rapporto di sub-fornitura con un altro (secondo livello) e così via.

Figura 2.2 – Sub-fornitura “a cascata”



Fonte: elaborazione personale

Lo svantaggio che può manifestarsi nel ricorso a questa forma strategica risiede nel forte rapporto di dipendenza che lega l’impresa con i sub-fornitori. Questi ultimi, d'altronde, potrebbero detenere una marcata forza commerciale oppure interrompere improvvisamente il rapporto di fornitura, comportando non poche difficoltà per l’impresa.

³⁵ R. CAPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, Carocci Editore, Roma, 2008, p. 24.

Più recentemente, la forma organizzativa cui ricorrono le imprese del settore tessile-abbigliamento è l'alleanza strategica, forma di cooperazione di lungo periodo con un soggetto terzo che mantiene la propria autonomia patrimoniale ed economica ma collabora con l'impresa per raggiungere i medesimi obiettivi³⁶.

Se la sub-fornitura rappresenta un rapporto di dipendenza tra l'impresa e un soggetto terzo che, appunto, dipende dalle esigenze e dai piani produttivi del committente, l'alleanza strategica è caratterizzata da una componente cooperativa e collaborativa stabile e di lungo periodo che pone gli attori coinvolti in un'ottica strategica³⁷.

Queste collaborazioni spesso riguardano attività di ricerca e sviluppo ma possono interessare anche i processi produttivi e distributivi come, ad esempio, l'alleanza strategica (sottoforma di *joint venture*³⁸) avvenuta nel 2000 tra Armani ed Ermenegildo Zegna per la produzione e distribuzione dei marchi "Armani

³⁶ D. MANCINI, *L'azienda nella "rete di imprese"*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 29 ss.

³⁷ E. GIACOSA, *L'economia delle aziende di abbigliamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011, p. 277.

³⁸ Le *joint ventures* sono una tipologia di alleanze strategiche in cui i partecipanti si impegnano a realizzare un progetto comune di natura industriale o commerciale.

Collezioni” e “Mani” uomo, sviluppata avvalendosi delle notevoli competenze industriali e organizzative di entrambi i gruppi³⁹.

Le alleanze strategiche permettono, inoltre, di incrementare la flessibilità manifatturiera delle imprese, ossia la velocità di adattamento ai cambiamenti di mercato e di minimizzare il cosiddetto *capital risk*, vale a dire il rischio legato alle contrazioni della domanda.

Si viene così a creare una rete di imprese giuridicamente indipendenti, le quali possono avvalersi di capacità, risorse e conoscenze degli attori coinvolti e appartenenti allo stesso *network*.

La prospettiva relazionale del contesto a rete porta inevitabilmente a incrementare la capacità innovativa delle imprese grazie soprattutto ad accordi di cooperazione tecnologica per lo sviluppo di nuove soluzioni.

Per concludere, possiamo mettere a confronto le due principali forme organizzative delle imprese del settore tessile-abbigliamento, ossia l’impresa integrata e l’impresa-rete.

Mentre nella prima prevalgono risorse idiosincratice e relazioni interne e gerarchiche, nell’impresa-rete prevalgono risorse flessibili e relazioni esterne e collaborative.

³⁹ G. LEONARDI, 2000, *Armani e Zegna alleati nella moda per uomo*, La Repubblica, <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2000/07/25/armani-zegna-alleati-nella-moda-per-uomo.html> consultato il 22 agosto 2022.

Questi due modelli, come abbiamo affermato anche nel precedente paragrafo, si sono sviluppati in fasi storiche differenti (l'impresa integrata nella fase "sistemica" e l'impresa-rete in quella della "flessibilità") ma oggi giorno coesistono nel settore tessile-abbigliamento.

In particolare, le imprese-rete sono prevalentemente, ma non esclusivamente, impegnate nelle fasi finali della filiera (confezione/abbigliamento e distribuzione), mentre le imprese integrate operano e controllano tutte le attività del ciclo tessile.

Anche dal punto di vista dell'innovazione i due modelli hanno perseguito strategie differenti. Come infatti sostengono Camuffo e Comacchio, mentre l'impresa integrata introduce innovazioni con particolare riguardo alle tecnologie di processo (macchinari, attrezzature, organizzazione del lavoro ecc.) puntando ad aumentare l'efficienza e la produttività interna, l'impresa-rete introduce innovazioni organizzative *competence destroying*⁴⁰ (design di prodotto, marketing, distribuzione ecc.) che abbracciano tutti i flussi, interni ed esterni all'impresa⁴¹.

⁴⁰ Per *competence destroying* si intende un processo di innovazione basato su competenze nuove e quindi radicalmente diverse da quelle già possedute.

⁴¹ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 104-106.

2.3 Il ruolo dei distretti industriali

Il tessile-abbigliamento italiano è un settore fortemente radicato nel territorio nazionale ed è principalmente composto da imprese di medio-piccola dimensione organizzate secondo il modello distrettuale.

Il termine “distretto industriale” nasce con Alfred Marshall che aveva notato, per il caso inglese dell'Ottocento, come la presenza di imprese operanti nello stesso settore e nella stessa area favorisse il rafforzamento dell'industria locale.

Il concetto di distretto industriale è stato poi ripreso ed elaborato a partire dagli anni Settanta da diversi autori, tra cui Giacomo Becattini che lo definisce «come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali»⁴².

Becattini, quindi, oltre alla presenza di una popolazione di imprese, ciascuna delle quali specializzata in una singola fase (o in poche fasi) del processo produttivo tipico del distretto, enfatizza sulla stretta relazione che si instaura tra comunità ed imprese, che risulta essere il fattore chiave che permette lo sviluppo di conoscenze e dell'innovazione.

⁴² G. BECATTINI (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, “Stato e Mercato”, n. 25, p. 112.

Nei distretti industriali, la filiera produttiva è composta non solo dai produttori di un determinato prodotto finale ma anche da sub-fornitori e terzisti, che Marshall chiamava “industrie ausiliarie”, come ad esempio le imprese che producono macchinari tessili, in modo da configurare il settore come una filiera verticalmente integrata.

L’integrazione territoriale dei rapporti produttivi tra i diversi operatori distrettuali facilita gli scambi di natura tecnica ma anche relazionale, grazie soprattutto alla vicinanza fisica e culturale delle imprese.

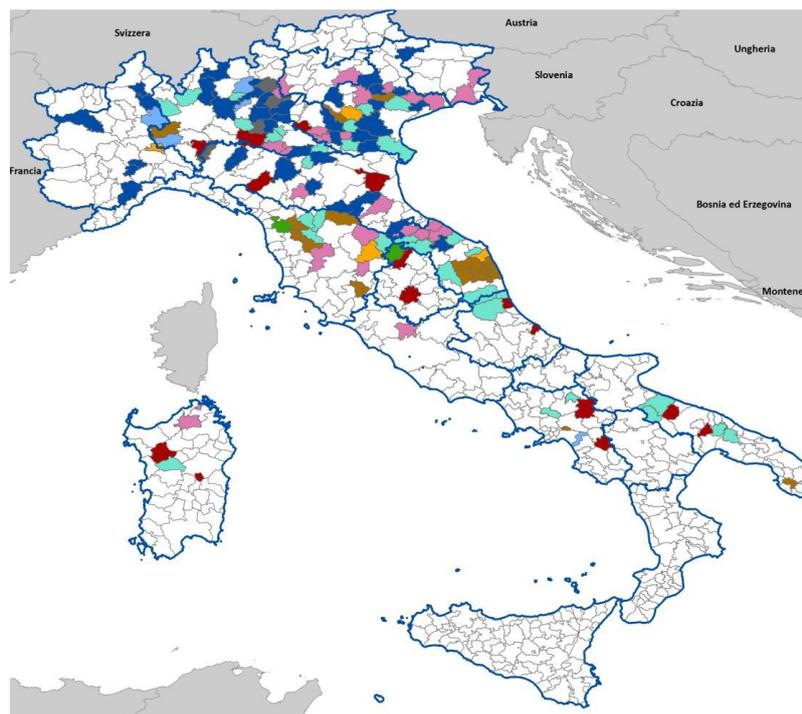
Gli elementi fondanti dei nostri distretti industriali sono stati:

- il dinamismo delle piccole e medie imprese, diretta espressione di una imprenditorialità vivace e diffusa;
- la loro presenza capillare sul territorio, in particolare nelle aree del Nord e del Centro, spesso riferita a un centro urbano e a pochi comuni limitrofi;
- la specializzazione manifatturiera del sistema produttivo locale. Si pensi al distretto pratese, famoso per l’impiego di lana rigenerata attraverso il recupero degli stracci;

- la presenza di fattori socio-culturali e istituzionali, sedimentati storicamente dell'area, che hanno favorito il processo di produzione locale⁴³.

Come emerge dai dati delle unità economiche rilevati nel 2011 attraverso il nono Censimento generale dell'industria e dei servizi, sono 141 i distretti industriali identificati dall'Istat a partire dai sistemi locali del lavoro.

Figura 2.3 – *Distretti industriali anno 2011*



Fonte: Report Statistiche Istat, *Distretti industriali anno 2011*, p. 6.

⁴³ L. FERRUCCI, *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Il distretto tessile pratese*, Milano, Guerini Scientifica, 1996, p. 19.

Come si può notare dalla figura 2.3, di 141 distretti, 32 appartengono al settore tessile-abbigliamento (evidenziati con il colore azzurro) e sono concentrati soprattutto in Lombardia, Marche e Veneto⁴⁴. Oltre alla loro specifica vocazione produttiva, ciò che caratterizza queste aree è la composizione percentuale del numero degli addetti (25.7% sul totale degli addetti manifatturieri operanti nei distretti industriali).

All'interno di questo gruppo sono presenti aree distrettuali specializzate nella filatura e tessitura, in particolare l'area del Biellese, il sistema locale di Prato ma anche il distretto di Thiene-Schio-Valdagno, ed aree specializzate nella confezione di articoli di abbigliamento come Castel Goffredo, Carpi, Empoli, Ascoli Piceno e l'area della Val Vibrata.

Le diversità dei distretti del tessile-abbigliamento dipendono perlopiù dalle caratteristiche del contesto transazionale e dai processi evolutivi che li caratterizzano.

Oggi i fenomeni di globalizzazione e digitalizzazione stanno provocando cambiamenti sostanziali nel modello distrettuale, il quale si trova a dover mettere insieme la dimensione locale con quella dei mercati esteri, non limitandosi a collocare un prodotto in mercati lontani ma a comunicare una certa idea del

⁴⁴ Una recente indagine svolta da Intesa San Paolo dal titolo *Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale – n.14* e pubblicata nel 2020 evidenzia la presenza di 159 distretti industriali, 39 appartenenti al settore tessile-abbigliamento.

“Made in Italy”, un modo di essere e di produrre qualità, propria del distretto⁴⁵. Di conseguenza, le filiere distrettuali mantengono nei singoli territori le proprie radici e i propri centri di competenza, ma si allungano sempre più oltre i confini originari, strutturandosi in reti complesse.

Un altro aspetto emerso dall’analisi dei dati relativi ai distretti italiani, svolta dall’Osservatorio nazionale distretti italiani (OND), è il progressivo allentamento del cosiddetto “effetto distretto”, ovvero della capacità delle aree distrettuali di accelerare il proprio processo di crescita in misura maggiore rispetto al resto del sistema produttivo. Probabilmente l’ancoraggio delle imprese al territorio si è allentato sotto gli stimoli di un’internazionalizzazione sempre più accentuata e legami di filiera più complessi.

Difatti, come emerge da un’indagine svolta dall’OND nel 2015, il radicamento nel territorio non è più il primo elemento distintivo del modello distrettuale ma è al terzo posto, dietro alla presenza di un sistema di imprese familiari e alla capacità di operare nel segno del “Made in Italy”.

Oggi, soprattutto con l’avvento della pandemia da Covid-19, è emerso un rinato interesse per le dinamiche produttive distrettuali anche in funzione

⁴⁵ Unioncamere, 2015, *Osservatorio nazionale distretti italiani – Rapporto 2015*, p. 15.

dell'auspicato *reshoring*, ossia del rientro in Italia di fasi produttive precedentemente delocalizzate in Paesi esteri⁴⁶.

I punti di forza dei distretti rappresentano risorse cruciali, ma non sufficienti per affrontare il difficile contesto economico che si sta delineando. Gli attori che compongono le filiere distrettuali dovranno rinnovarsi e rafforzare le loro relazioni strategiche, attraverso un'accelerazione degli investimenti in innovazione, in tecnologia per migliorare i processi produttivi e la fase commerciale, nelle persone e nelle competenze, nell'economia circolare e nelle fonti rinnovabili⁴⁷.

Tra i distretti del tessile-abbigliamento che stanno orientando le proprie scelte strategiche verso questa direzione vi è senza dubbio il distretto di Biella, considerato uno dei maggiori poli lanieri del mondo e certamente il più importante nelle produzioni di alta qualità di filati pettinati e di semilavorati trasformati in prodotti finiti per l'alta moda.

⁴⁶ A. MAGNI, C. NOÈ, *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, goWare & Guerini Next, 2019, p. 28.

⁴⁷ Intesa San Paolo, 2022, *Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale – n.14*, “Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche”, pp. 3-4.

<https://group.intesasanpaolo.com/it/research/research-in-primo-piano/distretti-e-territorio/2022/rapporto-annuale-economia-e-finanza-dei-distretti-industriali-2022> consultato il 24 agosto 2022.

Diversi sono i progetti messi in atto dal distretto biellese, tra cui “Po.in.tex.” acronimo di Polo di innovazione tessile, un’associazione di imprese, consorzi e organismi di ricerca costituita nel 2009. Po.in.tex. è anche un polo di cultura industriale, fondato per iniziativa delle istituzioni e di imprenditori locali allo scopo di favorire lo sviluppo tecnico e scientifico dell’industria distrettuale, valorizzando le risorse tipiche dell’area in un’ottica di innovazione tecnologica e sostenibile⁴⁸.

2.4 I fenomeni di decentramento produttivo e delocalizzazione

Per avere un quadro più chiaro riguardo alle scelte produttive e organizzative intraprese dalle imprese del tessile-abbigliamento, è bene analizzare e focalizzare l’attenzione su due fenomeni avvenuti in periodi storici diversi ma che ancora oggi sussistono e caratterizzano il settore, ovvero il decentramento e la delocalizzazione produttiva.

Come già accennato nel paragrafo 2.1, il decentramento produttivo si è sviluppato agli inizi degli anni Settanta quando le imprese del settore avevano la necessità di attuare un profondo processo di ristrutturazione industriale,

⁴⁸ Per approfondimenti visitare il sito <https://www.pointex.eu/> consultato il 26 agosto 2022.

determinato dal bisogno di rispondere ai mutati equilibri del mercato internazionale.

Il decentramento produttivo è uno degli strumenti con i quali la ristrutturazione aziendale viene messa in atto e consiste nel trasferire parte delle operazioni produttive all'esterno commissionando compiti precisi a piccole imprese o imprese artigianali.

Ovviamente, il decentramento dell'attività produttiva può riguardare il prodotto finito o alcune fasi della produzione. Nel primo caso la decisione di decentrare può essere rivolta a far fronte a modifiche della domanda non più sostenibili con la capacità produttiva disponibile. In altri termini, è diretta ad assicurare una maggiore flessibilità della produzione di fronte a variazioni della domanda di mercato⁴⁹.

Nel secondo caso, il ricorso al decentramento viene ricondotto a tentativi di contenimento dei costi fissi, soprattutto costi di lavoro. Ciò si può ottenere attraverso la rinuncia totale a fasi di lavorazioni con l'acquisto di semilavorati o attraverso il decentramento parziale di alcune fasi di lavorazione⁵⁰.

⁴⁹ L. FREY, *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessile e dell'abbigliamento in Italia*, Franco Angeli Editore, Milano, 1975, p. 18.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 19.

Più in generale, come sostiene Luca Ferrucci, l'attore del decentramento produttivo è la grande impresa integrata⁵¹, "la quale per contenere i costi di produzione complessivi, cerca di trarre vantaggio dall'esistenza cristallizzata di differenziali nel mercato del lavoro sia in senso geografico che sociale, culturale, e demografico"⁵².

Tuttavia, tale processo finisce con il coinvolgere sempre più piccolissime unità produttive se non addirittura il lavoro a domicilio, sfruttando quei vantaggi che derivano da posizioni di debolezza contrattuale.

Nel nuovo scenario concorrenziale, il ricorso a scelte di decentramento produttivo derivano perlopiù dall'esigenza di sostituire investimenti manifatturieri a favore di altri definiti "*soft investment*" (R&S, *engineering* di prodotto e di processo, marketing, distribuzione commerciale ecc.), maggiormente coerenti con le attuali scelte strategiche delle imprese.

Di conseguenza, la "crisi" di molte funzioni manifatturiere nell'ambito di processi produttivi sempre più complessi, spinge le imprese di grandi dimensioni a interiorizzare sempre più funzioni strategiche rilevanti, esternalizzando quelle di natura tecnico-produttiva.

⁵¹ Per approfondimenti sul concetto di "impresa integrata" si faccia riferimento al paragrafo 2.2.

⁵² L. FERRUCCI, *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Il distretto tessile pratese*, Guerini Scientifica, Milano, 1996, p. 88.

Inoltre, a partire dagli anni Novanta, l'intensificarsi della concorrenza dei mercati asiatici ha spinto le imprese del tessile-abbigliamento a trasferire, in tutto o in parte, il processo produttivo in un'altra regione o Paese in via di sviluppo, dando vita ad un altro fenomeno, quello della delocalizzazione produttiva.

In genere, i prodotti vengono poi importati nel mercato nazionale e venduti sullo stesso, ma molte imprese utilizzano questo fenomeno per essere presenti in nuovi mercati di sbocco e vendere in Paesi emergenti per aggirare eventuali barriere protezionistiche e risparmiare sui costi logistici.

In questo modo, l'impresa nazionale ha l'opportunità di stabilire nuove *partnership* e sviluppare nuovi *business* nel Paese dove delocalizza, riuscendo a mantenersi competitivi nel proprio segmento di mercato.

Ovviamente l'impresa che decide di delocalizzare deve effettuare un'accurata valutazione sugli effetti che tale scelta comporta. Ad esempio, per ogni prodotto occorre identificare la struttura dei costi produttivi e di sviluppo e le tempistiche *time to market*⁵³, o ancora, occorre considerare il rischio di perdita di controllo di qualità e di immagine dei prodotti.

È stato riscontrato che i Paesi maggiormente interessati al fenomeno di delocalizzazione produttiva da parte di imprese del tessile-abbigliamento italiane

⁵³ Per *time to market* si intende il tempo che intercorre fra l'inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e la sua effettiva commercializzazione.

(perlopiù venete e lombarde) sono la Cina per i prodotti in seta e i capi sportivi, il Portogallo per la maglieria e i Paesi dell'Est Europa per i prodotti in tessuti⁵⁴.

Come già affermato nel paragrafo precedente, il *reshoring*, ossia il rientro delle produzioni nei paesi d'origine, è un tema che negli ultimi anni ha coinvolto le imprese del tessile-abbigliamento, soprattutto quelle che hanno delocalizzato nei paesi dell'Est Europa dove gli iniziali vantaggi salariali si sono via via assottigliati. Con l'avvento del Coronavirus si è tornato a parlare di rilocalizzazione, in concomitanza con le difficoltà di approvvigionamento che le imprese stanno vivendo da almeno due anni.

Ma a spingere le imprese del tessile-abbigliamento verso questo fenomeno non è tanto il problema dei costi quanto la volontà di investire sul valore dell'italianità e sui distretti d'eccellenza, oltre all'opportunità di consolidare la propria reputazione anche in campo ambientale⁵⁵.

Ovviamente, il *reshoring* implica elevati costi, sia di rilocalizzazione della produzione sia di input produttivi, e deve essere quindi sottoposto a

⁵⁴ E. GIACOSA, *L'economia delle aziende di abbigliamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011, pp. 253-254.

⁵⁵ <https://www.pambianconews.com/2022/09/22/per-la-moda-scatta-lora-del-reshoring-ma-non-e-solo-una-questione-di-costi-354454/> consultato il 4 novembre 2022.

un'approfondita analisi di costi-opportunità⁵⁶. Per questi motivi, si tratta di un fenomeno del quale, ad oggi, non si registrano ancora segnali significativi.

2.5 La nuova era digitale: l'Industry 4.0

Il protagonista indiscusso del XXI secolo è il profondo processo di trasformazione indotto dalla quarta rivoluzione industriale, denominata anche *Industry 4.0*, e caratterizzato dall'utilizzo di tecnologie digitali.

Come già accennato nel paragrafo 2.1, per “trasformazione digitale” si intende la digitalizzazione di macchine, processi manageriali e operazioni precedentemente svolti in modo analogico, con lo scopo di migliorare la competitività aziendale e individuare nuove modalità per creare valore⁵⁷.

Secondo Federica Pascucci, l'obiettivo di questa trasformazione è l'utilizzo di strumenti digitali per generare valore economico, riducendo i costi delle attività,

⁵⁶ <https://finanza.lastampa.it/News/2022/01/20/moda-ripresa-disomogenea-da-pandemia-reshoring-difficile/NzlfMjAyMi0wMS0yMF9UTEI> consultato il 31 agosto 2022.

⁵⁷ M. IANSITI, K.R. LAKHANI (2014), *Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business*, Harvard Business Review, November, pp. 1-11.

creando modelli di business completamente nuovi e andando a migliorare le esperienze con i clienti⁵⁸.

In sostanza, l'*Industry 4.0* sta rivoluzionando il modo in cui le aziende producono, migliorano e distribuiscono i propri prodotti.

Le imprese del settore manifatturiero, nello specifico quello del tessile-abbigliamento, stanno integrando nuove tecnologie (tra cui *Internet of Things*, il *cloud computing*, *l'analytics*, l'Intelligenza Artificiale ecc.) nei loro impianti in modo da controllare le diverse fasi della filiera, ottimizzando il loro *business*.

Attraverso l'*Internet of Things* le macchine del reparto di produzione vengono dotate di sensori che assegnano un indirizzo IP, il quale consente di connettersi con altri dispositivi, ad esempio al software di gestione aziendale. Tali connettività permettono di raccogliere, analizzare e scambiare grandi quantità di dati in modo da migliorare i processi produttivi, evitando eventuali sprechi ed effettuando una necessaria manutenzione in tempo reale.

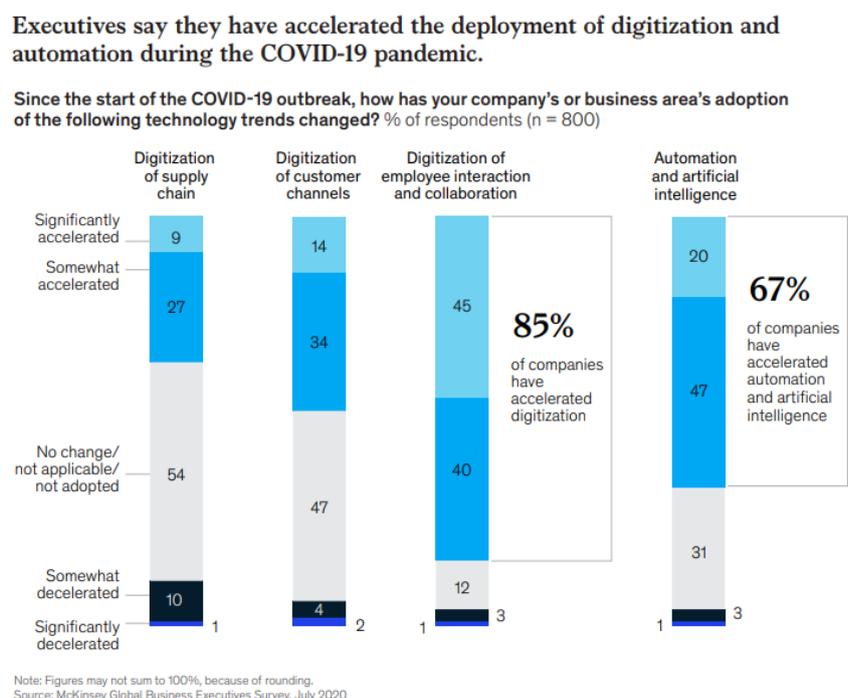
Oggi l'emergenza Covid-19 ha accelerato questo processo di digitalizzazione e molte imprese hanno fatto un vero e proprio balzo di consapevolezza, tanto da ritenerlo indispensabile nello scenario attuale.

⁵⁸ F. PASCUCCI, *La trasformazione digitale dell'impresa nel contesto B2B*, in G.L. GREGORI, A. PERNA (a cura di), *B2b marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, pp. 285-289.

McKinsey nell'articolo pubblicato a settembre 2020 dal titolo *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*, mette in luce i risultati di un'indagine svolta a giugno 2020 tra i dirigenti aziendali di tutto il mondo⁵⁹.

Come si può notare dalla figura 2.4, le risposte al sondaggio suggeriscono che l'adozione delle tecnologie di digitalizzazione e automazione è accelerata.

Figura 2.4 – Il processo di digitalizzazione aziendale durante la pandemia Covid-19



Fonte: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-forthe-postpandemic-workforce>, consultato il 28 agosto 2022.

⁵⁹ S. LUND, W. CHENG, A. DUA, A. DE SMET, O. ROBINSON, S. SANGHVI, *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*, McKinsey Global Institute, 23 settembre 2020.

Il dato più interessante che emerge dalla figura 2.6 è che il 36% degli intervistati ha dato il via alla trasformazione digitale in tutti i processi aziendali, promuovendo l'interazione, la collaborazione e la connessione online in tutto il flusso di lavoro. Digitalizzare, quindi, l'intera filiera migliorando il processo di fornitura del servizio al cliente. Potenziare le catene di approvvigionamento, ad esempio, connettendo i fornitori a piattaforme digitali con cui interagire, organizzare e condividere il lavoro.

Le tecnologie digitali da dieci anni a questa parte hanno pervaso l'intera società e con lo sviluppo dell'internet *mobile* (i *social media* e gli *e-commerce*), anche il comportamento del consumatore è cambiato e, di conseguenza, le aziende si sono dovute adattare per rimanere competitivi nello scenario attuale.

I moderni consumatori, durante l'acquisto, non valutano solo il prodotto ma anche la *brand experience* e vanno alla ricerca di prodotti sempre più personalizzati.

Di conseguenza, le imprese del tessile-abbigliamento stanno adottando una strategia "*omnichannel*" con l'obiettivo di offrire al consumatore un'esperienza coerente e senza interruzione in tutti i canali - siano essi fisici o digitali - attraverso una gestione sinergica⁶⁰.

⁶⁰ P. KOTLER, H. KARTAJAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017, pp. 134.

Inoltre, utilizzando applicazioni software di simulazione avanzata, nuovi materiali e tecnologie come la stampa 3D, le imprese possono creare facilmente piccoli lotti di articoli specializzati per particolari clienti⁶¹.

È ormai indubbio che il 4.0 rappresenta per la filiera del tessile-abbigliamento una risorsa imprescindibile per essere competitivi sul mercato, ma il successo delle imprese è riconducibile anche ad una spiccata artigianalità, cioè alla capacità di realizzare beni dagli attributi quasi sartoriali, caratterizzati da un concentrato di creatività, *design* e innovazione⁶².

I prodotti tessili e dell'abbigliamento italiani incorporano l'impronta di una storia, il frutto di arte e cultura che non vanno certamente persi ma valorizzati con l'ausilio delle nuove innovazioni tecnologiche.

Il passaggio a nuovi modelli di sviluppo è ancora lontano dalla quotidianità di molte imprese legate alla struttura tipica della piccola media impresa italiana. Essere in grado di innovarsi significa avere una capacità e quindi anche un'infrastruttura di ricerca e sviluppo di conoscenza che in questo momento molte aziende del tessile-abbigliamento italiano ancora non possiedono⁶³.

⁶¹ <https://www.ibm.com/it-it/topics/industry-4-0> consultato il 27 agosto 2022.

⁶² R. SECCHI, *Supply chain management e made in Italy*, Egea spa, Milano, 2012, p. 3.

⁶³ E. REDAELLI, M. RUBERTELLI, *Design del prodotto moda. Dal tessuto alla passerella*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 15.

Un'esemplificazione delle molteplici applicazioni dell'*Industry 4.0* al settore tessile-abbigliamento (vedi tabella 2.3) può essere ipotizzata utilizzando come riferimento le Tecnologie prioritarie indicate dall'Associazione Italiana per la Ricerca Industriale (AIRI) nella nona edizione (2016) del rapporto sulle innovazioni del prossimo futuro.

Tabella 2.3 – Possibili applicazioni dell'*Industry 4.0* nel settore tessile-abbigliamento

INNOVAZIONE TECNOLOGICA	AREE DI SVILUPPO NEL SETTORE
Intelligenza Artificiale e robotica	Incremento efficienza produttiva e logistica; interventi manutentivi “in remoto”
Simulazione e strumenti CAD-CAM	R&S, ufficio stile, prototipazione
Metodi e standard per l'automazione e integrazione di sistemi produttivi complessi	Gestione dei flussi produttivi e logistici relativi alla produzione e alle relazioni con fornitori e clienti; controllo e coordinamento della <i>supply chain</i>
<i>Information and Communication Technology</i> (ICT) basate su internet per l'integrazione in tempo reale degli attori della filiera dal retail, ai produttori, ai fornitori	
Sensori ed altre prestazioni per migliorare efficienza e qualità della produzione e dei prodotti finiti	Progettazione e produzione di <i>smart textiles</i> ; R&S e laboratori di testing
Nuove configurazioni di macchine e tecnologie di processo eco-sostenibili per ottimizzare l'efficienza energetica e l'impatto ambientale	Impianti per la produzione di energia; recupero reflui; riciclo scarti, depurazione acque
Stampa 3D	Riduzione tempi/costi di progettazione e prototipazione prodotti; maggior efficienza nelle attività di manutenzione degli impianti
<i>Invisible analytics</i> per l'analisi dei comportamenti di clienti e consumatori anche durante le loro interazioni <i>on line</i>	Attività di <i>marketing</i> ; possibilità di anticipare <i>trend</i> di consumo; focalizzare la produzione; gestione delle scorte
Realtà virtuale per simulare esperienze immersive attraverso <i>app</i> per la simulazione di prove dei capi, camerini virtuali e presentazioni collezioni	Riduzione scorte e resi in caso di acquisti <i>on line</i> ; fidelizzazione cliente

Fonte: elaborazione personale

2.6 La sfida della sostenibilità

Il tessile-abbigliamento rappresenta in termini di fatturato uno dei settori più significativi dell'economia globale. Tuttavia, è anche uno dei settori produttivi che più contribuisce all'inquinamento ambientale:

- si stima che l'industria tessile e dell'abbigliamento abbia utilizzato globalmente 79 miliardi di metri cubi di acqua nel 2015, mentre nel 2017 il fabbisogno dell'intera economia dell'UE ammontava a 266 miliardi di metri cubi⁶⁴. Secondo il World Wildlife Fund (2019) sono necessari 20.000 litri di acqua per produrre un chilogrammo di cotone e per produrre una sola maglietta circa 2.700 litri;
- l'industria contribuisce al 17-20% dell'inquinamento idrico industriale globale⁶⁵. Inoltre, le acque reflue dell'industria tessile contengono alti livelli di coloranti e altre sostanze chimiche pericolose sia per la fauna acquatica che per la salute umana;
- secondo l'Agenzia europea dell'ambiente l'industria del tessile-abbigliamento è responsabile del 10% delle emissioni globali di carbonio e

⁶⁴ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/1-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica> consultato il 29 agosto 2022.

⁶⁵ R. KANT (2012), *Textile dyeing industry an environmental hazard*, Natural Science 4, pp. 22–26.

gli acquisti di prodotti tessili nell'UE nel 2017 hanno generato circa 654 kg di emissioni di CO2 per persona.

Rinaldi e Testa affermano che l'impatto ambientale di un capo di abbigliamento è generato in ciascun stadio del ciclo di vita del prodotto: dall'approvvigionamento tessile, passando per la produzione, al trasporto, al *retail*, al consumo fino allo smaltimento⁶⁶.

La produzione mondiale di fibre tessili è quasi raddoppiata negli ultimi 20 anni passando da 58 milioni di tonnellate nel 2000 a 109 milioni nel 2020⁶⁷, e il 62% di esse sono fibre *man-made*⁶⁸ (grafico 2.4), che rappresentano oggi le materie prime più utilizzate nei processi tessili e possono impiegare fino a 200 anni per decomporsi⁶⁹.

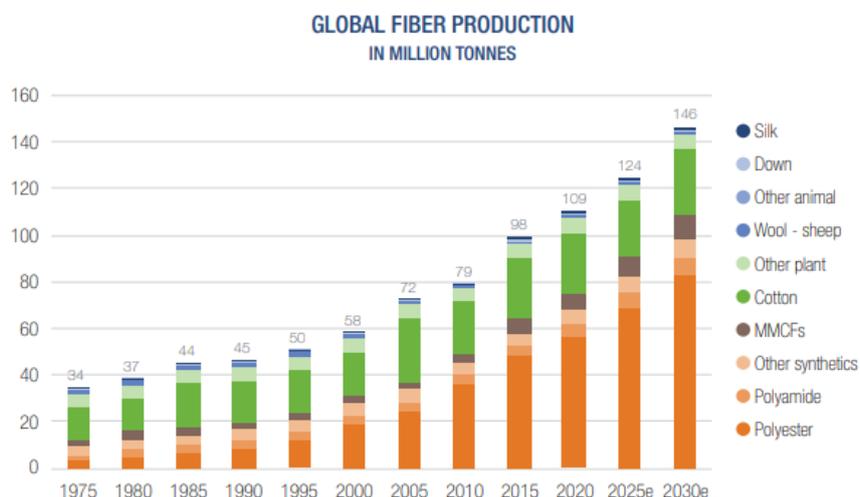
⁶⁶ F.R. RINALDI, S. TESTA, *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Settimo Milanese, 2013.

⁶⁷ Textile Exchange (2021), *Preferred Fiber & Materials. Market Report 2021*, p. 4-10. <https://textileexchange.org/textile-exchange-preferred-fiber-and-materials-market-report-2021/> consultato il 29 agosto 2022.

⁶⁸ Per fibre *man-made* si intendono fibre tessili prodotte dall'uomo e possono essere artificiali, cioè ottenute da materie prime rinnovabili, come rayon, viscosa, lyocell, elastodiene e acetato oppure sintetiche, cioè ottenute da polimeri tramite sintesi chimiche, come poliestere, poliammide, acrilico, polipropilene, elastene, polietilene.

⁶⁹ M. RICCHETTI, *Neomateriali nell'economia circolare: moda*, Edizioni Ambiente, San Giuliano Milanese, 2017.

Grafico 2.4 - *The global fiber production*



Fonte: Textile Exchange (2021), *Preferred Fiber & Materials. Market Report 2021*, p. 8.

La produzione di materie prime, la filatura, la tessitura e la tintura richiedono enormi quantità di acqua e prodotti chimici, compresi i pesticidi per la coltivazione di materie prime.

L'impatto del settore non è solo a livello ambientale ma anche sociale, a causa delle reti di catene di fornitura globali estremamente lunghe e complesse.

I grandi numeri della produzione tessile, in particolare del settore abbigliamento, e la sua tendenza sempre maggiore all'essere delocalizzata, implicano un impatto non indifferente sull'ambiente e la società.

A ciò si aggiunge anche il mutamento nelle abitudini e nei consumi della popolazione a livello mondiale, soprattutto a causa del crescente sviluppo del fenomeno della moda veloce, la cosiddetta *fast fashion*. A questo nuovo fenomeno

si associano sostanze nocive utilizzate nella produzione ma anche condizioni di lavoro pericolose, se non addirittura disumane.

L'esternalizzazione della produzione nei paesi dove la manodopera viene pagata con salari al di sotto della retribuzione vitale, permette alle imprese di tenere i prezzi bassi considerando che il consumatore medio è abituato ad acquistare abiti sempre più frequentemente e a contribuire alla cultura “dell'usa e getta”.

Il crollo avvenuto il 24 aprile 2013 dell'edificio di otto piani del Rana Plaza in Bangladesh, che causò la morte di 1134 persone e ne ferì circa altre 2500⁷⁰, mise in luce l'impatto devastante delle pericolose condizioni di lavoro nell'industria dell'abbigliamento.

Come conseguenza di questa dinamica le aziende hanno subito pressioni crescenti da parte di governi, consumatori e ONG per intraprendere interventi mirati e circoscritti a specifiche fasi della filiera, fino a politiche che mirano a ripensare l'intero settore, verso un'economia più circolare e sostenibile.

Secondo il recente concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), le imprese devono seguire un percorso di sviluppo sostenibile coerente e integrato sotto il profilo economico, sociale e ambientale, considerando una gamma molto

⁷⁰ M.A. ANSARY., U. BARUA (2015), *Workplace safety compliance of RMG industry in Bangladesh: Structural assessment of RMG factory buildings*, International Journal of Disaster Risk Reduction, 14, pp. 424–437.

ampia di *stakeholders* che includono i dipendenti, i clienti e le comunità in cui l'azienda è attiva.

Come sappiamo, il prodotto è considerato centrale nelle strategie aziendali del settore e il suo grado di sostenibilità è attribuito soprattutto alla selezione di materie prime utilizzate, che provengono da fonti rinnovabili, biologiche o *second life*, ottenute cioè da riciclo di scarti post-produzione o post-consumo⁷¹.

In questo scenario, un esempio emblematico è l'azienda italiana Orange Fiber, nata come startup nel 2014 a Catania e divenuta oggi una PMI innovativa riconosciuta a livello internazionale per l'impegno nella produzione tessile innovativa e sostenibile⁷².

L'azienda ha brevettato e produce tessuti sostenibili per il segmento moda-lusso a partire dai sottoprodotti degli agrumi, che altrimenti dovrebbero essere smaltiti con dei costi economici ed ambientali elevati.

I prodotti Orange Fiber sono, quindi, l'ingrediente perfetto per i *brand* e i *designer* attenti ai temi della sostenibilità e che desiderano trasmettere i propri valori con prodotti innovativi.

Le imprese devono mostrare volontà a intraprendere i primi passi verso la trasformazione sostenibile del settore, collaborando al fine di raggiungere obiettivi

⁷¹ A. MAGNI, C. NOÈ, *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, goWare & Guerini Next, 2019, p. 35.

⁷² <https://orangefiber.it/it/> consultato il 30 agosto 2022.

condivisi. Una delle recenti iniziative adottate dalle imprese del settore tessile-abbigliamento, è il Fashion Pact, un accordo firmato nel 2019 da più di 60 aziende leader mondiali in varie fasce di mercato (*ready-to-wear*, sport e lusso). L'accordo prevede la lotta al riscaldamento globale e alla deforestazione, una completa transizione verso energie rinnovabili, la riduzione della plastica negli imballi e l'utilizzo della plastica riciclata.

Inoltre, l'UE ha presentato a marzo 2020 il Piano d'Azione per l'Economia Circolare (CEAP), approvato dal Parlamento a febbraio 2021 e tra i settori presi in esame dal documento c'è anche quello tessile. Al fine di promuovere la sostenibilità e la circolarità, nonché la tracciabilità e la trasparenza del settore tessile-abbigliamento dell'UE, tra gli obiettivi del Piano ci sono: il sostegno alla progettazione per la circolarità, la promozione di riciclo e riuso e soprattutto l'obbligo di introdurre la raccolta differenziata dei tessuti entro il 2025.

Le Nazioni Unite e l'Ocse hanno creato riferimenti internazionali su base volontaria in materia di sostenibilità ambientale e sociale cui le aziende del tessile-abbigliamento fanno riferimento. Tra questi il *Fairtrade Textile Standard*, con lo scopo di dare maggior peso alle richieste dei lavoratori delle fabbriche tessili e di consentire loro di negoziare le loro condizioni di lavoro autonomamente, e l'ISO (International Organization for Standards) che stabilisce i requisiti per i sistemi di gestione ambientale (ISO 1401) e definisce le linee guida alla responsabilità sociale (ISO26000).

Certificare la sostenibilità è un'importante necessità e opportunità strategica per le imprese del settore tessile-abbigliamento, ma è anche un'attività davvero complessa. Negli ultimi anni si è assistito a un vero e proprio moltiplicarsi di certificazioni e gli stessi report di sostenibilità stilati dalle aziende sono strumenti di attestazione volontaria delle performance che necessitano, senza dubbio, di una certificazione esterna per acquisire maggiore valore.

Oggi, la Generazione Z⁷³, nata in una società contrassegnata da dinamismo digitale e multiculturalità, è custode di una visione *green* della moda, fa della qualità un presupposto all'acquisto ed è disposta a spendere di più per acquistare prodotti sostenibili⁷⁴. In sostanza, i giovani consumatori sono sempre più sensibili ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, e le imprese non possono più prescindere dal comunicare questi aspetti nei loro prodotti.

Ma come dare al consumatore un'informazione affidabile sulla sostenibilità dei prodotti e sulla responsabilità sociale lungo le catene di fornitura?

Una via percorribile è quella di fornire le informazioni in maniera digitale sull'etichetta dei prodotti (attraverso il *QR code*), con il fine di comunicare,

⁷³ Il termine "Generazione Z" si riferisce alla generazione di individui nati tra il 1997 e il 2009, definiti anche "nativi digitali".

⁷⁴ M. CASADEI, *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 16 ottobre 2018.

<https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-millennials-e-generazione-z-prima-linea-acquisti-e-investimenti--AERNkDOG> consultato il 30 agosto 2022.

educare, responsabilizzare i consumatori negli acquisti e magari incentivarli alla riparazione o alla vendita *second-hand* per allungare la vita dell'indumento.

Marina Spadafora, coordinatrice di Fashion Revolution Italia, il più grande movimento di attivismo della moda al mondo e presente nel nostro Paese dal 2014, in un'intervista spiega: “prima di fare un acquisto chiediamoci chi è dietro quel capo di abbigliamento, se chi l'ha fatto ha avuto condizioni salariali e di lavoro sicure e dignitose, che materiali sono stati impiegati, se l'ambiente è stato rispettato”⁷⁵.

Di recente Fashion Revolution, insieme a 59 ONG, ha sottoposto al Parlamento Europeo una proposta di legge dal nome *Fairy Sustainable Textile*, per l'obbligatorietà delle etichette parlanti. Continua Spadafora: “Vorremmo vedere dei codici QR che quando vengono scansionati danno la storia e tutti i passaggi di quel capo di abbigliamento”.

Chi più dell'uomo ha la responsabilità di questo pianeta? La poca trasparenza e la difficoltà nel reperire informazioni sono alla base delle scelte poco consapevoli da parte dei consumatori.

Oggi le imprese del settore devono assolutamente intraprendere un percorso di sviluppo sostenibile che, senza dubbio, necessita di essere comunicato.

⁷⁵ <https://www.homifashionjewels.com/news/intervista-a-marina-spadafora---coordinatrice-di-fashion-revolut.html> consultato il 31 agosto 2022.

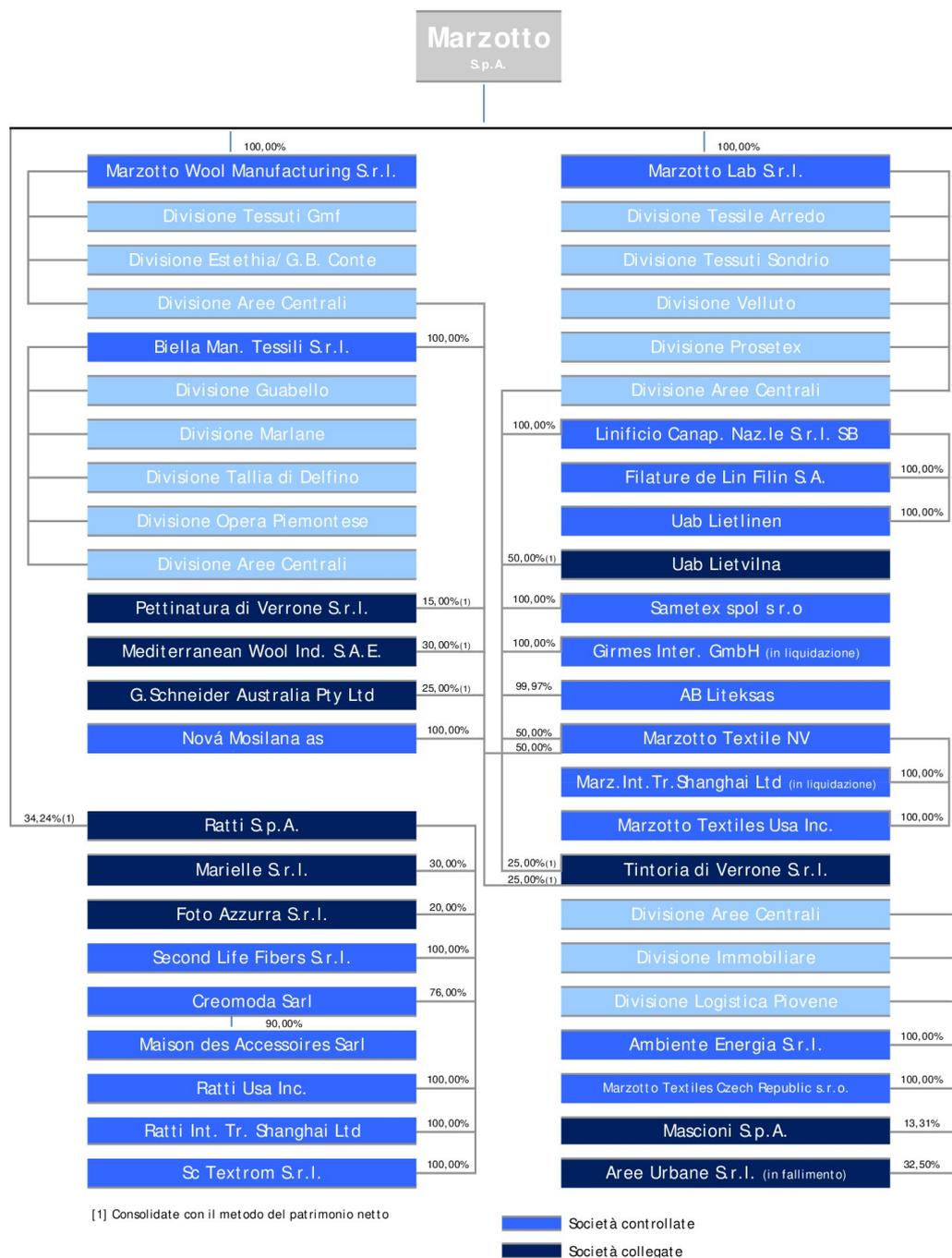
CAPITOLO 3 – TRA TRADIZIONE LOCALE E SFIDE GLOBALI: IL GRUPPO MARZOTTO S.P.A.

Questo capitolo analizza l'evoluzione storica del primo gruppo industriale per fatturato, dipendenti ed espansione internazionale del settore tessile-abbigliamento italiano: il Gruppo Marzotto S.p.A.

Come si può notare dalla figura 3.1 nella pagina che segue, il Gruppo oggi opera nei seguenti settori:

- tessuti lanieri, di cui è leader mondiale, e dove è presente attraverso il gruppo Marzotto Wool Manufacturing;
- tessile diversi, in cui opera attraverso il gruppo Marzotto Lab. Questo ramo comprende le attività di produzione e distribuzione di tessuti in cotone, velluto, filati e tessuti di lino, filati di lana, tessuti e accessori per arredamento;
- altre attività, che comprendono principalmente le funzioni di coordinamento, indirizzo strategico e le attività di servizio. In questa area sono altresì considerati i risultati delle attività di gestione dell'impianto di trattamento acque di Schio e di altre partecipazioni non consolidate con il criterio integrale. Si segnala in particolare la partecipazione, pari al 34,24% del capitale complessivo, nel gruppo Ratti, attraverso il quale Marzotto è presente dal 2010 anche nel comparto Seta.

Figura 3.1 – Struttura del Gruppo Marzotto S.p.A. al 31 dicembre 2021



Fonte: <https://www.marzottogroup.it/it/bilanci>, consultato il 1° settembre 2022.

A parte la storica vocazione tessile, il Gruppo possiede partecipazioni in altri comparti, derivati da un processo di diversificazione iniziato nel secondo dopoguerra da Gaetano Marzotto Jr. (1894-1972), segno della forte, seppur paternalistica, propensione economica e politica di questo imprenditore.

Ripercorrere la lunga storia della Marzotto S.p.A. è di fondamentale importanza per capire l'evoluzione del settore tessile-abbigliamento italiano e del modello organizzativo definito "integrato" nei precedenti capitoli.

È bene specificare che all'interno del Gruppo esiste una forte integrazione "culturale" (cultura basata sull'efficienza e sul prodotto) e organizzativa (forte connotazione gerarchica e prevalenza di relazioni interne e implicite)¹.

Anche se con modi di operare spesso anomali, il Gruppo è stato in grado di realizzare con successo un profondo processo di cambiamento, attraverso una serie di riorientamenti strategici e ristrutturazioni organizzative, avvenuti dagli anni Settanta in poi in un ambiente socio-istituzionale complesso e turbolento.

¹ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 124.

3.1 Le origini

La nascita del Gruppo Marzotto S.p.A. risale al 1836, a Valdagno, un borgo sito in una vallata non lontano da Vicenza. Quando Luigi Marzotto fondò questa piccola tessitura laniera con 12 telai, nel Vicentino erano presenti diverse imprese artigianali e il rivale Lanificio Rossi, sorto nel 1817 e che avrebbe rappresentato fino al 1900 l'azienda leader di tutta l'industria tessile italiana.

Alessandro Rossi fu il prototipo dell'imprenditore veneto, essendo riuscito per primo ad attuare una mobilitazione del capitale agrario locale verso l'investimento industriale². Il decentramento delle varie unità produttive sul territorio e il rifiuto del grande impianto accentrato rappresentarono il preludio del modello di impresa definito "a rete"³, di cui il Lanificio Rossi fu uno dei maggiori promotori. Diversamente il Gruppo Marzotto S.p.A., come già accennato, si sviluppò secondo il modello di impresa integrata.

Come si può ben immaginare, intorno agli anni Ottanta del XIX secolo, la provincia di Vicenza presentava ancora i caratteri preindustriali, ma anche una serie di fattori quali:

- i bassi costi del lavoro rispetto al triangolo industriale;

² G. ROVERATO, *La Terza regione industriale*, in *Storia d'Italia. Le Regioni. Il Veneto*, a cura di S. LANARO, Einaudi, Torino, 1984, p. 170.

³ Per approfondimenti si faccia riferimento al paragrafo 2.2 del Capitolo 2.

- la cultura della comunità locale, omogenea e coesa.

Questi aspetti rappresentavano delle variabili endogene cruciali dietro cui si celava un vantaggio competitivo. Gaetano Marzotto sr. (1820-1910) riuscì a combinare queste risorse locali con altre risorse esogene, soprattutto con il *know how* tecnologico dei macchinari tessili.

Marzotto, infatti, già nel 1829 importò da Como due grandi telai a navetta volante, nel 1869 uno *jacquard* manuale e nel 1878 diversi telai meccanici. Nel 1885, la sua tessitura disponeva di 70 teli meccanici e 60 *jacquard*, mentre la filatura era salita a 7200 fusi rispetto ai 2800 del 1878⁴.

Inoltre, mentre le piccole imprese del vicentino concentravano la produzione prevalentemente su filati e tessuti cardati standardizzati e meno pregiati, Vittorio Emanuele (1858-1922), figlio di Gaetano sr., sviluppò l'impresa facendo leva su un maggior grado di meccanizzazione e sulla produzione di filati e tessuti pettinati, venduti su scala nazionale e talvolta europea⁵.

Nel 1880 a Maglio, nelle vicinanze di Valdagno, Vittorio Emanuele iniziò la progettazione e costruzione dello stabilimento di filatura pettinata e nel 1890

⁴ G. ROVERATO, *Una casa industriale: I Marzotto*, Franco Angeli, Milano, 1986, pp. 21-33.

⁵ P. BAIRATI, *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Il Mulino, Bologna, 1986.

iniziò ad esportare filati industriali nell'area danubiano-balcanica e, successivamente, nei mercati sudamericani.

L'aver puntato sulla tipologia pettinata fu una scelta oculata, tanto che nel 1890 l'azienda, insieme al Lanificio Rossi, divenne il maggior produttore in Italia.

3.2 Verso la produzione di massa

Quando il fascismo conquistò il potere, il Gruppo Marzotto S.p.A. non era un unico complesso produttivo. Due anni dopo la morte del patriarca Gaetano Marzotto senior, avvenuta nel 1910, il Gruppo subì un periodo di transizione e cambiamenti.

Nel 1912, la ditta individuale originaria chiuse i battenti e le proprietà vennero distribuite fra due società distinte: la Ditta individuale Lanificio Vittorio E. e Figli (VEM), con sede a Valdagno, e la S.A. Manifattura Lane Gaetano Marzotto e Figli (GMF), situata a Maglio. Questo secondo impianto era considerato il più moderno dell'azienda e comprendeva la filatura pettinata e il reparto pettinatura per la produzione di *tops*, che costituirono motivo di affermazione sui mercati nazionali ed esteri.

A Vittorio E. Marzotto spettò l'impianto di Valdagno, adibito a filatura cardata e a tessitura sia cardata che pettinata, mentre al fratello Alessandro

andarono una partecipazione nell'impianto di Maglio e le sei centrali idroelettriche che coprono il fabbisogno di energia dei due impianti.

Successivamente Vittorio introdusse anche a Valdagno le attività di pettinatura e filatura pettinata, il che permise la reintegrazione del ciclo completo e di affrontare positivamente la congiuntura bellica. Questo consentì all'impresa di conseguire considerevoli profitti in parte collocati in titoli azionari e in parte in titoli di stato.

Come evidenzia Giorgio Roverato, si trattò di profitti di difficile accertamento fiscale, sia perché per le lavorazioni militari si ricorse a fibre con costi inferiori a quelli ufficiali e accertabili, sia perché si utilizzò la sottofatturazione, o addirittura si lavorò senza alcuna fattura⁶.

Negli anni Venti Gaetano Marzotto Jr, figlio di Vittorio Emanuele, imprenditore giovane e spregiudicato, iniziò a gestire la ditta che si occupava di pettinatura e filatura pettinata e apportò numerose innovazioni all'impresa.

Vennero rinnovati i macchinari e ampliati gli edifici ma soprattutto ci fu una particolare attenzione all'organizzazione del lavoro secondo i principi dello *Scientific Management* (taylorismo/fordismo) mediato attraverso il filtro del paternalismo, che in Gaetano jr. raggiunse la sua maturità. Inoltre, venne

⁶ G. ROVERATO, *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, a cura di B. BIANCHI, G. ROVERATO, L. VANZETTO, G. ZACCARIA, Istituto Veneto per la storia della Resistenza, Marsilio Editori, Venezia, 1980, p. 84.

ristrutturato l'intero ciclo produttivo introducendo tecniche *capital intensive* finalizzate alla produzione di massa.

La visione strategica di Gaetano Marzotto jr. confluì in una forma specifica d'impresa di grande dimensione, integrata verticalmente (filatura e tessitura) e impegnata in produzioni di massa standardizzate.

Come abbiamo affermato nel primo paragrafo del secondo Capitolo, nel XX secolo l'obiettivo principale delle imprese fu il raggiungimento di economie di scala che prevedevano l'abbattimento dei costi di produzione tramite la crescita dei volumi. In questa fase, definita "sistemica"⁷, Gaetano Marzotto jr. iniziò ad attuare un sistematico aggiornamento delle tecnologie di processo a causa delle esigenze di modernizzazione collegate alla standardizzazione dei prodotti, alla produzione in grande serie e alla ricerca della massima efficienza produttiva.

La grande crisi del 1929, come abbiamo visto nel Capitolo 1, comportò un calo delle esportazioni causate dalla rivalutazione della lira e dal contingentamento delle materie prime. Tuttavia, questo periodo per la Marzotto costituì un momento di ascesa essendo l'unica grande impresa laniera ad aumentare le proprie capacità produttive. L'impresa, d'altronde, disponeva di una solida struttura finanziaria e già da tempo aveva iniziato ad attuare un intensificato

⁷ Per approfondimenti si faccia riferimento al paragrafo 2.1 del Capitolo 2.

sfruttamento della manodopera, garantito dalla politica praticata dal fascismo in materia di lavoro.

La strategia di espansione dimensionale dei Marzotto venne perseguita sia all'interno che all'esterno attraverso diverse acquisizioni, tra cui la Pettinatura di Mortara (Pavia), il Lanificio di Manerbio (Brescia), il Lanificio di Brugherio (Milano), la Tessitura di Brebbia (Varese) ed il Lanificio di Pisa.

Questa strategia di “decentramento specializzato”⁸ fu perseguita per due motivi principali: da un lato, era l'unico modo per colmare le perdite dovute alle insolvenze dei maggiori clienti nel periodo della crisi; dall'altro, per effettuare il conseguimento di economie di scala negli approvvigionamenti e per raggiungere un maggior potere contrattuale e di mercato a valle.

Il desiderio di affermazione personale e l'ansia di dimostrare di essere all'altezza delle fortune ereditate spinsero Gaetano Marzotto jr. nel marzo 1931 a tentare, senza successo, la scalata azionaria al rivale Lanificio Rossi.

⁸ G. ROVERATO, *Una casa industriale: I Marzotto*, Franco Angeli, Milano, 1986, p. 181.

3.3 Il secondo dopoguerra: diversificazione e ricerca di flessibilità

La Marzotto, durante il secondo conflitto mondiale, divenne il principale assegnatario delle commesse belliche nel settore tessile che permisero di integrare una domanda interna fortemente depressa. Inoltre, furono i forti ricavi ottenuti da queste produzioni ad alimentare i floridi profitti su cui si basò l'autofinanziamento. Quest'ultimo, come sostiene Giorgio Roverato, risultava essere una strada obbligata per le imprese di questo settore a causa della rarefazione del credito, e dell'accaparramento di quello rimanente da parte dei colossi della meccanica e della chimica⁹.

Ad ogni modo, la guerra lasciò all'azienda una serie di pesanti eredità che dovette scontare successivamente. Le mutate condizioni degli scambi commerciali, e quindi l'inserimento dell'Italia nei circuiti del libero commercio internazionale, colpirono maggiormente le manifatture tradizionali, ossia quelle che più avevano sofferto la politica autarchica del regime fascista.

Di conseguenza, la scarsa competitività esterna delle merci italiane, in parte dovuta alla politica del regime ma anche alla distanza che separava l'Italia dai Paesi economicamente e tecnologicamente più avanzati, comportò per le imprese

⁹ G. ROVERATO, *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, a cura di B. BIANCHI, G.ROVERATO, L. VANZETTO, G. ZACCARIA, Istituto Veneto per la storia della Resistenza, Marsilio Editori, Venezia, 1980, p. 113.

nazionali difficili processi di ristrutturazione che portavano ad esuberi di manodopera tanto più rilevanti quanto maggiore era lo sforzo di rinnovamento impiantistico¹⁰. Nel 1948 la Marzotto, una volta venuti meno i provvedimenti a garanzia dell'occupazione assunti dai governi di unità nazionale nell'immediato dopoguerra, segnalò di avere circa 2.000 lavoratori in eccesso nei due stabilimenti di Valdagno e avviò le procedure di licenziamento per quasi una metà di questi¹¹.

È bene sottolineare che l'esubero di manodopera dipese anche dalla forte contrazione della domanda laniera sia interna che internazionale a cui la Marzotto sopperì, di lì a poco, attraverso un processo di diversificazione produttiva, aprendosi al lino e al cotone.

La diversificazione avvenne anche all'esterno dell'azienda madre e del comparto tessile, attraverso la consociata S.F.A.I. a Portogruaro in provincia di Vicenza impegnata nel settore agro-industriale, e proseguì nel 1949 con il progetto di creare una catena di alberghi turistici (la futura Compagnia italiana dei Jolly Hotels) nel Centro-Sud del Paese.

¹⁰ G. ROVERATO, *Dalla Marzotto alla nascita dell'area-sistema*, in *Storia della Valle dell'Agno*, a cura di G. CISOTTO, Valdagno, Comune di Valdagno, 2001, p. 609.

¹¹ G. ROVERATO, *Una casa industriale: I Marzotto*, Franco Angeli, Milano, 1986, pp. 386-401.

Nella ricostruzione del dopoguerra, la Marzotto beneficiò degli aiuti dell'ERP¹² che le consentirono di aumentare il grado di meccanizzazione della propria produzione.

Le innovazioni tecnologiche introdotte e la diversificazione dei tessuti portarono la Marzotto ad ampliare lo stabilimento del Maglio con due nuovi reparti, uno di confezioni e l'altro di tessitura di lino e cotone. Il futuro del settore tessile stava proprio nella sua capacità di integrarsi a valle seguendo i crescenti stimoli della moda.

Un altro fattore chiave del processo di ristrutturazione avvenuto nel dopoguerra fu l'attenuazione del legame con il territorio e le sue risorse, prevalentemente a causa di una crescente esigenza di modernizzazione.

I fattori di localizzazione nel distretto del Valdagno avevano, senza dubbio, giocato un ruolo cruciale nello sviluppo storico dell'impresa, in termini di logistica, *know how* artigianale e di coesione di una cultura organizzativa con una comunità sociale piuttosto conservatrice¹³. Tutto ciò aveva però generato diseconomie nella struttura dell'impresa ogniqualvolta le tendenze di mercato richiedevano cambiamenti e flessibilità.

¹² Per approfondimenti si faccia riferimento al paragrafo 1.4 per Capitolo 1.

¹³ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 139.

Nonostante ciò, alimentando il mito dell'imprenditore-pioniere, tenacemente coltivato da Gaetano Marzotto jr., il Gruppo edificò a Valdagno la "città sociale", ossia intraprese una serie di iniziative finalizzate al coinvolgimento dei lavoratori. In particolare, vennero realizzati più di 1000 alloggi per 4/5000 abitanti, i circoli operai, le scuole di musica, l'asilo d'infanzia, l'orfanotrofio, il poliambulatorio, la casa di riposo, uno stadio da 5.000 posti, il cinema teatro, le palestre, il pensionato studentesco, la piscina olimpionica¹⁴.

Marzotto aveva assunto praticamente il controllo di tutta l'area della Valdagno attraverso il paternalismo industriale, che secondo Luigi Guiotto "rappresenta la mediazione ideologica del passaggio dal momento organizzativo del mondo preindustriale alla funzionalità di fabbrica nella sua totalità"¹⁵.

In sostanza, dietro al paternalismo si cela una forma di controllo dei lavoratori che agisce per impedire forme di organizzazione solidaristiche e tende a sostituire la benevolenza del padrone alla conquista con la lotta¹⁶.

Come vedremo nel prossimo paragrafo, tuttavia, nel 1968 l'abbattimento della statua di Gaetano Marzotto sr. rappresentò una data storica per tutto il settore

¹⁴ <https://www.marzottotessuti.it/azienda/history> consultato il 3 settembre 2022.

¹⁵ L. GUIOTTO, *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Feltrinelli economica, Milano, 1979, p. 29.

¹⁶ S. MISIANI, P. NEGLIE, A. OSTI, D. VASCELLARO, *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996, p. 449.

tessile, in quanto contribuì a ridimensionare l'impronta paternalistica tipica del rapporto lavoratori-imprenditore.

3.4 Esigenze di cambiamento

Il difficile e lento processo di delocalizzazione e defamilizzazione venne realizzato solo negli anni Ottanta da Pietro Marzotto, ultimogenito di Gaetano Marzotto jr. Fino a quel momento non vi era una chiara separazione tra proprietà e *management*, in quanto quest'ultimo era composto in gran parte da *managers* reclutati internamente e con una forte relazione personale con la famiglia.

Gli anni Sessanta furono comunque caratterizzati da diversi cambiamenti sia organizzativi che produttivi. La crescente propensione dei consumatori verso prodotti basati su fibre innovative, aveva spinto la Marzotto ad effettuare un consistente ammodernamento degli impianti (nel settore meccano-tessile venivano messe a punto una serie di innovazioni, tra cui i primi telai senza navetta) in modo da innalzare la produttività. Inoltre, nel 1960 venne costituita la Fuso d'Oro Marzotto S.p.A., una società finalizzata al commercio all'ingrosso e al dettaglio di filati, tessuti e confezioni.

Ma il processo di ristrutturazione avviato dal Gruppo comportò una forte riduzione della manodopera, tanto che tra il 1962 e il 1968 vennero licenziati circa 2000 addetti. L'aumento della produttività passò attraverso l'introduzione di più

efficaci strumenti di controllo sul lavoro operaio, culminati nel 1966 con l'istituzione di un "Ufficio tempi e metodi". Da qui, prese il via una serie di tensioni sindacali e scioperi che raggiunse l'apice il 19 aprile 1968, quando venne abbattuta la statua del conte Gaetano Marzotto sr. L'aspetto interessante fu che il gesto iconoclasta non venne compiuto solo dagli operai Marzotto ma anche da commercianti e alcuni studenti della facoltà di sociologia dell'Università di Trento¹⁷, a dimostrazione che il malcontento era sfociato in un sentimento di solidarietà generalizzata. Il 24 febbraio 1969, dopo l'occupazione degli stabilimenti valdagnessi, si giunse ad un accordo che prevedeva un aumento salariale di 25 lire orarie, un nuovo sistema di cottimo collegato alla paga-base del '69, il riconoscimento del diritto di assemblea in fabbrica e la creazione di comitati sindacali di reparto eletti dai lavoratori¹⁸.

Nel 1972, quando Pietro Marzotto assunse la guida del Gruppo, si passò da una struttura per funzioni, che aveva generato diversi problemi di coordinamento, ad una di tipo divisionale, con due divisioni (tessile e abbigliamento). Inoltre, vennero adottati nuovi sistemi informativi che consentirono notevoli riduzioni di *lead times* in tutti i processi della filiera.

¹⁷ A. CAMUFFO, A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 151.

¹⁸ T. MERLIN, *Resisteremo un minuto più di Marzotto*, Rassegna sindacale, n. 155, 23 febbraio 1969, p. 21.

Per rispondere alle nuove esigenze del mercato, Pietro Marzotto puntò a massimizzare la flessibilità attraverso il decentramento di gran parte della produzione, considerando che la struttura dei consumi tessili e dell'abbigliamento andava rapidamente cambiando, così come gli stili di vita e i modelli culturali in larga parte dell'Occidente, Italia compresa.

La Marzotto iniziò un processo di riposizionamento in termini di immagine verso la fascia alta del mercato, fascia che raggiunse attraverso il successo delle linee di abbigliamento *casual*, perlopiù esternalizzate ad aziende specializzate. Ma il decentramento non comportò il passaggio da un modello integrato ad uno reticolare (nel mercato a rete prevalgono relazioni bilaterali tramite accordi strategici, trasferimenti di *know how*, *joint ventures* ecc.), in quanto l'impresa continuava a reggersi su contratti interni e su una logica gerarchica *top-down*.

Negli anni Ottanta Pietro Marzotto si rese conto che era necessario entrare in mercati più promettenti di quello italiano e dare al Gruppo una dimensione multinazionale.

Lo sviluppo del Gruppo Marzotto, per linee esterne, iniziò nel 1985 con l'acquisizione della Finbassetti, holding finanziaria che controllava la Bassetti attiva nella biancheria per la casa e il Linificio e Canapificio Nazionale, leader europeo nella produzione di filati di lino. L'anno dopo le attività della Bassetti vennero vendute al Gruppo Vincenzo Zucchi ottenendo una importante e

profittevole partecipazione nel capitale azionario (25%) del leader italiano nel settore della biancheria per la casa.

Nel comparto dell'abbigliamento la Marzotto aveva ancora un'immagine classica, mentre l'industria del settore era sempre più dominata da *griffes* connotate dal fascino del "Made in Italy". Per innalzare l'immagine delle linee di abbigliamento, la Marzotto tra il 1984 e il 1986 siglò accordi di collaborazione con alcuni stilisti italiani, tra cui Missoni e Gianfranco Ferrè. Inoltre, concluse la trattativa con Philip Morris, con il quale avviò due linee di confezionamento per il tempo libero e lo sport con Marlboro Classic¹⁹.

Le acquisizioni continuarono nel 1987 con l'ingresso della rivale storica Lanerossi, rilevata dall'ENI nel 1962 a seguito di una grande crisi finanziaria che la portò sull'orlo del fallimento, creando le condizioni per un salvataggio da parte dello Stato. Con l'acquisizione di Lanerossi, la Marzotto divenne uno dei maggiori gruppi mondiali nel settore tessile-abbigliamento. Si crearono, infatti, importanti sinergie produttive ma anche alcune difficoltà legate agli andamenti negativi della Lebole Moda, attività acquisita da Lanerossi nel 1972.

Le esportazioni non erano più una strategia sufficiente per competere nel mercato globale, occorreva fare ingresso nei mercati esteri e attuare una strategia di internazionalizzazione mediante acquisizioni. Così nel 1989 la Marzotto acquisì

¹⁹ <https://www.marzottogroup.it/it/storia> consultato il 5 settembre 2022.

Le Blan, un lanificio francese che le permise di consolidare la *leadership* europea nella produzione di lino; nel 1991 proseguì il percorso intrapreso con l'acquisizione di Hugo Boss, leader globale nelle confezioni maschili.

3.5 Lo sviluppo recente del Gruppo

Agli albori del XXI secolo, il Gruppo Marzotto continua il percorso di acquisizioni avviato negli anni Ottanta da Pietro Marzotto e dopo la lituana Liteksas, nel 2002 la Marzotto acquisisce la Valentino S.p.A., uno dei più noti ed importanti marchi della moda italiana che opera prevalentemente nella fascia alta dell'abbigliamento e degli accessori donna.

Tre anni dopo il Gruppo si divide, ossia le attività del settore tessile confluiscono in Marzotto S.p.A., mentre quelle dell'abbigliamento si riuniscono nella Valentino Fashion Group, con l'intenzione di dedicarsi esclusivamente al *business* tessile.

Nel 2008 il Lanificio Fratelli Tallia di Delfino entra a far parte del Gruppo, così come il Lanificio G.B. Conte (marchio Estethia) e, nello stesso anno, la Marzotto assume il controllo del 100% del Lanificio e Canapificio Nazionale. L'anno successivo entra nel Gruppo il *brand* Nuova Tessilbrenta e mediante l'accordo di collaborazione con il Gruppo Schneider, uno dei *leader* mondiali nel *procurement* e nella pettinatura di lana e fibre nobili, viene realizzata una *joint*

venture per la lavorazione di pettinatura di lane, partecipata da Marzotto al 30%, con sede in un nuovo stabilimento in Egitto²⁰.

Dopo mesi di trattative, nell'ottobre 2009 la Marzotto rileva, insieme a Faber Five srl, società partecipata dal presidente della stessa Marzotto Antonio Favrin, il 66,7% della Ratti, una delle più importanti aziende comasche nel mondo della seta, fondata nel 1945 da Antonio Ratti²¹.

Nel 2018 Davide Favrin, figlio di Antonio Favrin, viene nominato amministratore delegato del Gruppo, sostituendo Sergio Tamborini, che guidava il gruppo dal 2006²². Da ciò si evince che, con il passare degli anni, il peso della famiglia Marzotto è sempre più diminuito in relazione alla gestione del Gruppo, andando così ad ultimare quel difficile processo di *defamilizzazione* iniziato da Pietro Marzotto negli anni Ottanta.

Come si evince dalla Relazione inerente al “Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021”, il Gruppo chiude l’esercizio 2021 con ricavi netti pari a 238,6

²⁰ <https://www.marzottogroup.it/it/storia> consultato il 9 settembre 2022.

²¹ https://www.ilgiorno.it/como/cronaca/locale/2009/10/31/255425-gruppo_marzotto_acquista_ratti.shtml consultato il 9 settembre 2022.

²² <https://www.pambianconews.com/2018/07/12/davide-favrin-nuovo-ad-del-gruppo-marzotto-240642/> consultato il 9 settembre 2022.

milioni di euro (204,8 milioni nel 2020), e una perdita netta di 8,0 milioni di euro²³.

Senza dubbio la pandemia da Covid-19 ha pesantemente influenzato l'andamento dell'economia mondiale e i mercati nei quali il Gruppo opera.

Le previsioni per l'anno 2022 restano ancora incerte, per effetto dei recenti accadimenti sullo scenario internazionale con la guerra tra Russia e Ucraina.

Nonostante ciò, il Gruppo ha identificato nel tessuto e negli accessori per l'arredamento un nuovo sbocco di mercato su cui costruire una strategia aziendale di differenziazione. Seguendo tale logica, nel corso del 2021, è entrata a far parte del Gruppo la Prosetex, specializzata nella produzione di velluti e tessuti *jacquard* di particolare pregio²⁴.

Inoltre, come ha spiegato Giorgio Todesco, CEO di Marzotto Wool Manufacturing a FashionNetwork.com, con Opera Piemontese, “brand focalizzato sulle fibre nobili, come cashmere e alpaca, che propone tessuti di altissima qualità, per il 70% dedicati all'abbigliamento femminile e per il 30% a quello maschile”²⁵, si consolida il forte legame esistente tra tessile e abbigliamento.

²³ Marzotto S.p.A (2021), *Bilancio consolidato e bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021*, Annual Report, p. 5. <https://www.marzottogroup.it/it/bilanci> consultato il 9 settembre 2022.

²⁴ Marzotto S.p.A (2021), *Bilancio consolidato e bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021*, Annual Report, p. 6. <https://www.marzottogroup.it/it/bilanci> consultato il 10 settembre 2022.

²⁵ L. GALBIATI (2022), *Marzotto Wool Manufacturing presenta il nuovo brand Opera Piemontese e punta sui tessuti confortevoli*, <https://it.fashionnetwork.com/> consultato il 10 settembre 2022.

Il Gruppo ha recentemente aggiornato il Business plan 2022-2025 che prevede una serie di azioni per riconfigurare sia l'offerta dei prodotti sulla base delle richieste di mercato, sia l'utilizzo di canali di vendita più vicini alla clientela²⁶.

Dalla stessa Relazione emerge la volontà del Gruppo di portare avanti attività a carattere innovativo in tutti i settori in cui opera, in particolare indirizzando i propri sforzi nei seguenti progetti:

- attività di ideazione estetica, ricerca, design e sviluppo sperimentale finalizzate alla realizzazione di nuove collezioni;
- attività di ricerca e sviluppo sperimentale di innovative soluzioni tecnologiche di prodotto e di processo;
- ricerca e sviluppo in ambito dell'industria 4.0 con obiettivo la validazione della tecnologia di innovativi macchinari per processi di trasformazione della fibra a filato;
- ricerca e sviluppo in ambito sostenibilità e tecnologie innovative finalizzata alla produzione di filati sostenibili. Sviluppo sperimentale di

²⁶ Come risulta dalla Relazione sulla gestione inerente al “Bilancio consolidato e bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021”.

processi green e nuovi prodotti mediante il recupero e la lavorazione di lane di scarto²⁷.

Riguardo a quest'ultimo punto, le quattro divisioni Biellesi della società Marzotto Wool Manufacturing S.r.l. (Fratelli Tallia di Delfino, Guabello, Marlane e la più giovane Opera Piemontese) hanno presentato le proprie collezioni durante la 35esima edizione di Milano Unica, manifestazione fieristica dedicata al tessile e all'accessorio d'alta gamma, svolta a Fiera Milano Rho il 12, 13 e 14 luglio 2022.

In queste collezioni, come ha spiegato Giorgio Tedesco a Pambianconews.com, “vi è un ritorno alle origini per i prodotti di lana. [...] La lana è un materiale che da sempre si ricicla, noi stessi abbiamo una filatura di filati cardati che ci permette di recuperare vecchie maglie o giacche, riaprire la fibra e trasformarla. Riciclabilità e biodegradabilità, che fanno parte del concetto più ampio di sostenibilità, quando mescolate con un sintetico decadono”²⁸.

Il filo conduttore delle nuove collezioni sembra essere l'innovazione tecnologica e sostenibile dei materiali utilizzati ma anche un ritorno a tessuti che abbiano la caratteristica della qualità.

²⁷ Marzotto S.p.A (2021), *Bilancio consolidato e bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021*, Annual Report, pp. 27-29. <https://www.marzottogroup.it/it/bilanci> consultato il 11 novembre 2022.

²⁸ L. BITTAU (2022), *Marzotto Wool scommette su tessuti green e minimal*, Pambianconews, <https://www.pambianconews.com/2022/07/14/marzotto-wool-scommette-su-innovazione-ed-essenzialita-dei-tessuti-351491/> consultato il 12 novembre 2022.

Il Gruppo Marzotto, con oltre 180 anni di storia, 17.400 chilometri approssimativi di tessuto venduto, 5.200 tonnellate di filati, 3.701 addetti, 10 stabilimenti produttivi in Italia, 5 Paesi esteri con stabilimenti e una rete commerciale a livello mondiale²⁹, è una realtà in costante evoluzione che cerca di adattare approcci imprenditoriali marcatamente tradizionali con prospettive di sviluppo e di ricerca innovative.

²⁹ <https://www.marzottogroup.it/it/il-gruppo> consultato il 12 novembre 2022.

CAPITOLO 4 – IL CASO DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO S.P.A.

Questo capitolo analizza l'evoluzione storica, organizzativa e strategica di uno dei principali attori internazionali nella produzione e commercializzazione di articoli di maglieria e abbigliamento *casual*: il Maglificio Gran Sasso S.P.A.

La sua storia inizia nel 1952 a Sant'Egidio alla Vibrata, un piccolo paese al confine tra Marche e Abruzzo, in provincia di Teramo.

Nato come piccola azienda familiare, grazie allo spirito imprenditoriale della famiglia Di Stefano, il Maglificio Gran Sasso S.P.A. è oggi un'icona della moda *Made in Italy*. L'elevata qualità, garantita dalla forte manualità che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva, rende ogni prodotto esclusivo e riconoscibile.

Con 47.604.504 euro di fatturato al 2021, 316 dipendenti e un export (soprattutto verso il Nord Europa) che copre il 60% della produzione, oggi il Maglificio Gran Sasso S.P.A. è una realtà in forte crescita. Nonostante ciò, mantiene radici profonde considerando che è entrata a far parte dell'azienda anche la terza generazione della famiglia proprietaria.

Per descrivere la storia del Maglificio Gran Sasso S.P.A. ho analizzato i vari documenti presenti all'interno dell'archivio storico aziendale ed effettuato interviste personali, nello specifico a Francesco Di Stefano, uno dei fondatori, a Guido Di Stefano, componente della seconda generazione e *brand manager*

collezione donna, a Rosella De Laurentiis, responsabile del controllo qualità e a Luca Calcagnoli, CFO e *Innovation Manager* dell'azienda.

4.1 “Made in Italy” dal 1952

“L'azienda è nata per caso”¹, così Francesco Di Stefano ha esordito raccontando le origini del Maglificio Gran Sasso S.P.A., quando nel 1952 suo fratello doveva riscuotere un credito da un piccolo imprenditore di Ascoli Piceno che, non avendo disponibilità liquide, pagò con macchine da maglieria. I quattro fratelli, Nello, Eraldo, Alceo e Francesco Di Stefano, iniziarono così la produzione di maglie in un piccolo laboratorio “sotto casa”.

“È una storia che nasce nel dopoguerra quando non c'era nulla, e dal niente si costruivano grandi fortune con grandi dosi di sacrificio e umiltà”².

Negli anni Cinquanta non erano presenti altri maglifici nella zona di Sant'Egidio alla Vibrata, un paese all'epoca di 4.830³ abitanti. Come vedremo più

¹ Intervista rilasciata all'autrice da Francesco Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

² *Ibidem*

³ Istat (1955), *Popolazione e circoscrizioni amministrative dei comuni*, Tipografia F. Failli, Roma, 1955, p. 72.

https://ebiblio.istat.it/digibib/Demografia/Movimentostatocivile/UFI0044838Pop_circ_amm_com_1952_1953_1954.pdf consultato il 14 settembre 2022.

avanti, il tessile-abbigliamento dell’Abruzzo settentrionale si sviluppa nella provincia di Teramo nel corso degli anni Sessanta e Settanta del Novecento, quando l’antica tradizione tessile dell’area evolve verso forme imprenditoriali più avanzate.

Dall’iniziale laboratorio collocato in un garage, nel 1962 i fratelli Di Stefano decisero di spostarsi in un nuovo stabilimento al centro del paese (figura 4.1), considerando la crescita delle vendite e la volontà di “dare lavoro alla gente del posto”⁴.

Figura 4.1 – *Stabilimento Maglificio Gran Sasso dal 1962 al 2007*



Fonte: Foto Francesca Vellei, 6 settembre 2022.

⁴ Intervista rilasciata all’autrice da Francesco Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

Ed è proprio dalla collocazione territoriale che prende il nome l'azienda, ossia dalla maestosità della catena montuosa Gran Sasso che sovrasta la vallata ed è simbolo della passione di questa famiglia per il proprio territorio.

Guido Di Stefano, figlio di uno dei fondatori e *brand manager* collezione donna, ricorda: “mio padre e i miei zii mi portavano in azienda fin da piccolo, [...] il laboratorio era tutto aperto, in fondo c'erano le stirerie, salendo la scalinata erano presenti gli uffici amministrazione, personale e acquisti. Al piano terra c'era la parte più strategica ossia l'ufficio stile, che poi era la cameretta dove c'era mia zia insieme a mio zio, l'ufficio prototipi, realizzazione campionario e la produzione”⁵.

Oltre al Maglificio, la famiglia possedeva anche la DS4, un'azienda situata a Garrufo che produceva pigiami da notte, ma come racconta Guido Di Stefano: “è stata una parentesi durata una quindicina d'anni. Abbiamo anche prodotto per un periodo maglieria da bambino ma poi ci siamo orientati su quello che è il nostro *core business* perché le richieste di maglieria, soprattutto da uomo, erano tante”⁶.

Il legame con il territorio era forte, soprattutto per quanto riguarda i rapporti con i residenti. Rosella De Laurentiis, attualmente responsabile del controllo qualità capo finito, racconta: “ancora non ero nata quando mio padre faceva il

⁵ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

⁶ *Ibidem*

guardiano notturno qui a Sant'Egidio e conobbe i titolari, con cui strinse da subito una forte amicizia. La mattina staccava di lavorare alle sei e uno dei fratelli Di Stefano chiese a mio padre di fargli la cortesia di accendere le caldaie dell'azienda, che a quel tempo era ancora sotto la loro casa. Quando poi nel 1962 l'azienda si trasferì, i proprietari gli proposero di fare il custode del Maglificio, lui accettò, mia madre era incinta, insomma io sono nata e cresciuta lì dentro”⁷.

Rosella De Laurentiis ribadisce il rapporto di “fratellanza” che si era venuto a creare con i proprietari, tanto che anche la madre e il fratello, ormai in pensione, lavoravano in azienda.

Rosella entrò in azienda all'età di 18 anni come rimagliatrice, un ruolo molto importante della fase produttiva, che consiste nell'assemblare manualmente i teli che provengono dalla smacchiatura⁸ in modo da comporre il capo.

Oggi Rosella svolge la funzione di controllo qualità capo finito e si relaziona con gli altri reparti produttivi per apportare eventuali modifiche sui capi in base alle “schede misura” che arrivano dall'ufficio stile.

Per raggiungere l'alta qualità dei prodotti occorre un sapere tessile e artigianale molto elevato e specifico. Come vedremo nei prossimi paragrafi,

⁷ Intervista rilasciata all'autrice da Rosella De Laurentiis presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 31 agosto 2022.

⁸ La smacchinatura è il processo con cui il filo viene tessuto con lo scopo di creare i teli che andranno a comporre il capo finito.

questo aspetto è sempre stato considerato uno dei più importanti in azienda, anche quando le innovazioni tecnologiche hanno preso il sopravvento sulle diverse fasi produttive.

4.2 Da impresa familiare a impresa industriale

Gli anni Settanta rappresentarono una tappa fondamentale in quanto, con il passaggio da impresa familiare a impresa industriale, si realizzò la definitiva affermazione del Maglificio Gran Sasso sul mercato nazionale e su quello estero facilitando la creazione di un'immagine globale forte e omogenea del marchio.

Il 23 novembre 1972 venne costituita la società in accomandita semplice sotto la ragione sociale “Maglificio Gran Sasso di Di Stefano Nello e c. – società in accomandita semplice”, come risulta dall’atto costitutivo (Rep. n. 66179 – Racc. n. 7632) depositato nella Cancelleria del Tribunale di Teramo il 12 dicembre 1972 al n. 1381. La Società, con oggetto “l’industria di tessuti a maglia e maglieria in genere”, aveva un capitale sociale di 320 milioni di lire sottoscritto dai fratelli Di Stefano e dalle rispettive mogli. I soci chiesero l’applicazione all’atto delle agevolazioni fiscali previste dal D.P.R. 30 giugno 1967, n. 523 (testo unico delle leggi sul Mezzogiorno) art. 112, poiché la Società venne costituita con l’obiettivo di ampliare lo stabilimento industriale tramite il capitale sociale.

Questo passaggio permise al Maglificio di divenire a tutti gli effetti un'azienda industriale di scala rilevante. Cinque anni dopo, il 2 maggio 1977, il capitale sociale venne portato a 1.370.000.000 di lire. Come esposto nel verbale di assemblea (Rep. n. 72945 – Racc. n. 10559) depositato nella Cancelleria del Tribunale di Teramo il 18 maggio 1977, il socio accomandatario Nello Di Stefano illustrò l'opportunità di deliberare l'aumento del capitale sociale al fine di potenziare l'opificio industriale di proprietà della società, “tanto bene avviato e che fa sperare in più lusinghiere affermazioni”⁹.

L'anno dopo, il 30 novembre 1978, da società in accomandita semplice il Maglificio venne trasformato in società per azioni con un capitale sociale di 1.960.488.00 di lire distribuito in 1.960.488.000 azioni nominative da mille lire, assegnate a ciascuno dei soci in misura proporzionale al valore delle rispettive quote¹⁰. Tre anni più tardi il capitale sociale fu di nuovo aumentato a 2.960.500.000 di lire¹¹.

⁹ Come riportato dal notaio Alberto Ielo alla terza pagina del Verbale citato nel testo.

¹⁰ Come risulta dal Verbale di trasformazione di società in accomandita semplice in società per azioni, 30 novembre 1978, Rep. n. 75930 – Racc. n. 11786, registrato a Giulianova il 5 dicembre 1978 al n. 2926 – mod. I- vol. 103.

¹¹ Come emerge dalla Visura Camerale Storica del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Camera di Commercio Gran Sasso d'Italia, reperita presso il sito <https://www.ufficiocamerale.it/visure-camerale/visura-storica-societa-capitali> consultato il 15 settembre 2022.

Il Maglificio in quegli anni produceva prevalentemente maglie da uomo. “La donna è iniziata un po’ con me nel 1985”¹², afferma Guido Di Stefano, che dopo varie esperienze in giro per il mondo creò una inedita rete di vendita. “Noi venivamo da una storia completamente nazionale. In occasione di qualche fiera come Pitti Uomo a Firenze e Moda In a Milano, i clienti esteri erano attratti dai nostri prodotti ma noi ancora non avevamo un’organizzazione commerciale e una struttura di rappresentanti al di fuori dell’Italia. Da lì iniziammo a insediarci dapprima in Europa poi in America e così via”.

Il 3 luglio 1995 il Maglificio decise di vendere le azioni alla società “Servizio Italia - Società Fiduciaria e di Servizi per Azioni” come emerge dall’atto (Rep. n. 125257 – Racc. n. 15060) registrato a Teramo il 21 luglio 1995 al n. 1946.

Nel presente atto, le mogli dei Di Stefano vendettero le loro azioni mentre i quattro fratelli alienarono la nuda proprietà delle azioni, riservandosene l’usufrutto generale vita natural durante.

“In quegli anni l’azienda aveva come progetto quello di quotarsi in borsa”¹³, come racconta Luca Calcagnoli, ora CFO e *Innovation Manager*, entrato in azienda nel 1998 come impiegato amministrativo e allora impegnato nei rapporti

¹² Intervista rilasciata all’autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

¹³ Intervista rilasciata all’autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

con la società di revisione. “Avevo svolto una tesi di laurea sui processi di quotazione delle società in borsa e avevo studiato tutto l’andamento del trend, [...] me la cavavo bene con il computer e iniziai ad impostare Excel, rendiconti ecc., e dopo la certificazione del magazzino svolgemmo anche quella del bilancio”.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A. però non si quotò mai perché come racconta Luca Calcagnoli “negli anni 1997-1998 c’era molto fermento ma poi questa idea venne meno perché i mercati stavano scendendo”.

Quando nel 1998 Luca Calcagnoli entrò in azienda non erano presenti computer. Come racconta, “usavamo dei terminali tra virgolette scemi collegati via cavo a un *mainframe*¹⁴ che era la AS38 a quei tempi. Essendo abituato a saper utilizzare un PC esposi all’azienda la necessità di averne uno per lavorare. Il primo PC era condiviso tra colleghi, si usava sostanzialmente a turno e, vedendo i benefici, nel giro di un paio d’anni capimmo che quella doveva essere la direzione dell’IT dell’azienda”.

Da impiegato amministrativo, Luca Calcagnoli diventò responsabile IT (*Information Technology*) dell’azienda, affiancato da altre figure specializzate nel settore. “Mentre molte aziende vedevano il reparto IT come qualcosa di esterno,

¹⁴ Per “*mainframe*” in informatica si intende il computer o sistema centrale ad alte prestazioni con grandi quantità di memoria che governa e controlla il funzionamento di un sistema di calcolo complesso. <https://www.treccani.it/enciclopedia/mainframe> consultato il 17 settembre 2022.

per me era valore aggiunto. [...] È un reparto che deve essere interno all'azienda perché permette di sviluppare idee legate al digitale e metterle subito in atto”.

Questa esigenza di effettuare all'interno specifiche attività aziendali è perfettamente in linea con il modello organizzativo di *business* da sempre perseguito dal Maglificio Gran Sasso S.P.A., ossia il modello integrato.

Il proprietario fondatore Francesco Di Stefano racconta che l'azienda ha sempre svolto tutte le fasi della filiera all'interno, “dall'acquisto del filato, ai trattamenti, la bobinatura, la roccatura, le varie lavorazioni di maglieria ecc.”¹⁵.

Nonostante ciò, man mano che il lavoro cresceva, l'azienda iniziò a commissionare alcune fasi produttive a piccoli laboratori, spesso gestiti da ex dipendenti del Maglificio. “Gli fornivamo le macchine e loro lavoravano principalmente per noi”¹⁶.

Guido Di Stefano sottolinea l'importanza che tutt'ora i laboratori esterni hanno per l'azienda: “ci aiutano nei momenti di difficoltà e di strozzatura a ridosso della campagna vendite, quando quest'ultima si fonde con il campionario e diventa più difficile la gestione delle risorse, insomma ci danno una mano”¹⁷.

¹⁵ Intervista rilasciata all'autrice da Francesco Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

¹⁶ *Ibidem*

¹⁷ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

Inoltre, “l’azienda produce capi di abbigliamento anche per altri brand, tra i quali Fay, marchio di lusso dell’azienda Tod’s S.p.A.”, come racconta Rosella De Laurentiis. “Ogni cliente ha delle richieste specifiche e ciò rende sicuramente il lavoro interno più complesso, anche per questo motivo gran parte delle lavorazioni dell’azienda vengono realizzate all’esterno”¹⁸.

Difatti nel territorio della Val Vibrata trovano riscontro i tratti tipici del distretto industriale: l’addensamento industriale, lo spirito imprenditoriale, la coesione e l’identità socioculturale. Lo sviluppo della zona è incentrato sulla presenza di un tessuto di piccole imprese fortemente radicate nel territorio e su interessanti processi di integrazione tra unità produttive.

La nascita e lo sviluppo del distretto del tessile-abbigliamento sono stati favoriti da una serie di fattori quali: la trasformazione di precedenti attività artigianali in attività industriali e dalla nascita di imprese di subfornitura, stimolata sia dalla presenza di imprese tessili locali sia dalle commesse provenienti dalle grandi imprese del Centro-Nord, attraverso strategie di decentramento produttivo¹⁹.

¹⁸ Intervista rilasciata all’autrice da Rosella De Laurentiis presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 31 agosto 2022.

¹⁹ Per approfondimenti sul fenomeno del “decentramento produttivo” si faccia riferimento al paragrafo 2.3 del Capitolo 2.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A. non ha mai delocalizzato all'estero la produzione, svolgendo tutte le fasi all'interno del territorio abruzzese e marchigiano.

Sebbene l'internazionalizzazione sia uno degli obiettivi aziendali, il Maglificio non ha mai creato alleanze strategiche come *joint ventures* ma ha sempre lavorato solo con i propri capitali.

Sul finire del XX secolo il fatturato aziendale di 51.252.474.883 di lire era così ripartito²⁰:

- vendite Italia: 23.634.354.617 di lire;
- vendite UE: 18.073.573.785 di lire;
- vendite Extra UE: 9.544.546.481 di lire.

I ricavi aumentarono rispetto agli anni precedenti per effetto della crescita e dell'affermazione della società sul mercato. Dal Bilancio ordinario d'esercizio al 31 dicembre 1998 emerge un sostanziale incremento dei debiti della società verso i fornitori, anche questo spiegabile alla luce dell'aumento delle vendite con conseguente maggiore necessità di approvvigionamento.

²⁰ Come risulta dal Bilancio ordinario d'esercizio al 31 dicembre 1998 del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Registro imprese – Archivio Ufficiale delle C.C.I.A.A.

La continua crescita avvenuta dagli anni Settanta in poi permise alla Gran Sasso di continuare il suo processo di sviluppo che, come vedremo nel prossimo paragrafo, nel XXI secolo è stato notevole.

4.3 Lo sviluppo del nuovo stabilimento

Agli inizi del nuovo millennio, precisamente il 1° aprile 2001, il Maglificio Gran Sasso S.P.A. continuò il suo processo di integrazione acquistando un opificio a Roseto degli Abruzzi realizzato dal recupero di una fornace anticamente impegnata nella produzione di mattoni fatti a mano²¹.

Come sottolinea Guido Di Stefano, “nell’opificio, inaugurato nel 2005 e specializzato nella tessitura su telai Cotton, produciamo solo la parte classica della collezione. Oggi abbiamo riportato gran parte dell’azienda di Roseto all’interno del Maglificio perché, per motivi logistici, è più comodo gestire tutto internamente”²².

Nel 2002 iniziarono i lavori per la costruzione di un nuovo stabilimento a Sant’Egidio alla Vibrata, progettato dall’architetto Guido Canali. La nuova struttura, un articolato complesso di 36.000 mq in grado di ospitare oltre 400

²¹ <https://www.gransasso.it/it/storia> consultato il 26 settembre 2022.

²² Intervista rilasciata all’autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

dipendenti, riunisce gli edifici adibiti a produzione, magazzino, amministrazione, showroom e mensa (vedi figura 4.2).

Figura 4.2 – *Stabilimento Maglificio Gran Sasso S.P.A.*



Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/maglificio-gran-sasso-punta-tradizione-tecnologia-e-green-AEBSFmVB>, consultato il 27 settembre 2022.

Come racconta Guido Di Stefano, l'idea di costruire un nuovo stabilimento era dovuta principalmente ai problemi logistici presenti nel vecchio edificio, dove “il magazzino era su tre livelli, le quantità crescevano, eravamo arrivati a produrre circa 300 mila capi all'anno ed era difficile movimentare tutta questa merce”²³.

²³ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

Continua Guido Di Stefano, “[...] ci siamo impegnati affinché venissero rispettati dei vincoli per mantenere un impatto aziendale molto basso, [...] l’architetto Guido Canali è stato in grado di inserire l’azienda in modo soft all’interno di questo bellissimo contesto naturale”.

Oltre a migliorare l’efficienza logistica, “in quanto l’azienda è stata progettata in funzione del ciclo continuo”²⁴, come sottolinea Luca Calcagnoli, il Maglificio aveva come scopo quello di creare un ambiente confortevole, “[...] lavorare in un bell’ambiente fa stare più sereni e soprattutto è un’attrattiva per i giovani talenti”.

Il nuovo stabilimento, dotato di impianto a riscaldamento e raffreddamento a pavimento, ha migliorato anche la qualità della vita dei dipendenti, “nel vecchio stabilimento le tubazioni dell’areazione alzavano la fuliggine [...], qui raccogliamo circa 400 chili al giorno di lana che, con questo tipo di pavimentazione, non va più in aria e non provoca danni alla salute dei nostri dipendenti”²⁵.

Come emerge dal Bilancio d’esercizio al 31 dicembre 2008, il valore di impianti e macchinari è aumentato di 1.010.349²⁶ di euro in seguito all’acquisto di

²⁴ Intervista rilasciata all’autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

²⁵ Intervista rilasciata all’autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

²⁶ Bilancio ordinario d’esercizio al 31 dicembre 2008 del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Registro imprese – Archivio Ufficiale delle C.C.I.A.A.

alcune macchine da maglieria Shima che recepiscono le ultime innovazioni di mercato, mentre per gli impianti l'incremento è relativo all'ultimazione dei lavori della nuova struttura. Quest'ultima è stata costruita in gran parte tramite autofinanziamento, ma anche servendosi di un mutuo di 10.000.000 di euro stipulato il 3 ottobre 2003 con la Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo (dal 2016 Banca Popolare di Bari).

Il prolungarsi della crisi iniziata nel 2007 ha comportato una diminuzione delle vendite realizzate su ordinazioni per la stagione primavera/estate 2009, le quali hanno determinato un minor approvvigionamento delle materie prime e una contrazione anche dei capi da produrre.

Nonostante ciò, nell'anno 2008, caratterizzato da una crisi economica globale, il Maglificio Gran Sasso S.P.A. è stato in grado di mantenere e consolidare sul mercato le posizioni raggiunte negli anni precedenti. Come emerge dal Bilancio, il mercato italiano è stato l'asse portante di tutto il fatturato (43.011.893 di euro) che al 31 dicembre 2008 era così ripartito:

- vendite Italia: 25.343.127 di euro;
- vendite UE: 9.326.685 di euro;
- vendite Extra UE: 8.342.081 di euro.

Pur in un momento caratterizzato da forti tensioni nei consumi finali, il Maglificio Gran Sasso S.P.A. evidenzia una struttura particolarmente solida sotto il profilo patrimoniale.

Inoltre, Guido Di Stefano sottolinea che l'azienda ha sempre registrato un andamento piuttosto regolare, senza particolari picchi positivi, ma neanche negativi: “le nostre collezioni sono prevalentemente basiche e abbiamo viaggiato sempre con un trend regolare quando le altre aziende facevano grosse evoluzioni seguendo le tendenze della moda. Questo ci ha permesso di mantenere un andamento leggermente positivo che ci ha aiutato ad affrontare sia le crisi di mercato che quelle legate alla variabilità della domanda”²⁷.

L'attività di ricerca della Gran Sasso è focalizzata allo sviluppo di nuovi processi produttivi caratterizzati da tessuti e modelli innovativi. Emblematico il passaggio dalla maglieria “tagliata”, che consiste nel realizzare tessuti interi a maglia che vengono poi tagliati e cuciti, alla maglieria “calata” o “diminuita”, ossia pezzi di tessuti e teli già sagomati nella fase di tessitura e pronti per essere assemblati. Quest'ultimo processo, come sottolinea Rosella De Laurentiis, “permette di produrre capi di migliore qualità e di ridurre eventuali sprechi di confezione”²⁸.

²⁷ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

²⁸ Intervista rilasciata all'autrice da Rossella De Laurentiis presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 31 agosto 2022

Al giorno d'oggi è sempre più difficile reperire le competenze manuali specializzate di cui le aziende tessili hanno bisogno per raggiungere un'elevata qualità dei prodotti.

Per questo motivo l'azienda ha ideato la "Gran Sasso Quality School", con lo scopo di favorire il ricambio generazionale e garantire il valore della manifattura artigianale nel tempo. Oltre al corso di rimaglio e finissaggio praticato all'interno dell'Istituto Tecnico Industriale della moda e del design di Sant'Egidio alla Vibrata nell'ambito del progetto ministeriale di alternanza scuola-lavoro (figura 4.3), in azienda viene svolto un corso di riparazione e cucitura in collaborazione con un'agenzia del lavoro che opera a livello internazionale.

Figura 4.3 – Ragazze dell'Istituto tecnico industriale durante la lezione di rimaglio



Fonte: <https://www.gransasso.it/it/gran-sasso-quality-school-coltiva-oggi-gli-artigiani-di-domani>, consultato il 4 ottobre 2022.

Inoltre, la Gran Sasso utilizza da sempre una pratica piuttosto insolita che consiste nell'affidare alcuni macchinari ai dipendenti in modo che questi, a casa, possano insegnare il mestiere agli altri membri della famiglia. “I figli dei nostri dipendenti, dopo un apprendistato svolto a casa e dopo aver raggiunto una certa manualità, verranno assunti e avranno la possibilità di lavorare direttamente in azienda”²⁹, sottolinea Guido Di Stefano.

²⁹ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A. possiede anche l'80 % del capitale sociale della Texcolor S.P.A., una tintoria adiacente al nuovo stabilimento nata negli anni Ottanta come azienda per la tintura e il trattamento di prodotti confezionati in maglia e filati. Oggi la Texcolor, sviluppata su un edificio di circa 5.000 mq, realizza trattamenti, tinture e interventi manuali su capi confezionati in cotone, nylon, microfibre, denim, fibre naturali e artificiali³⁰.

Oltre allo stabilimento a Sant'Egidio alla Vibrata, il Maglificio detiene uno showroom a Milano in via Monte Napoleone ottenuto in locazione dalla società Reale Compagnia Italiana S.P.A.

4.4 Il digitale: una chiave di crescita per l'impresa

Protagonista indiscusso del XXI secolo è il processo di trasformazione caratterizzato dall'utilizzo delle tecnologie digitali. L'*Industry 4.0*, difatti, sta sempre più rivoluzionando il modo in cui le aziende realizzano, migliorano e distribuiscono i propri prodotti.

In questo scenario, il Maglificio Gran Sasso S.P.A. ha trasformato progressivamente il proprio modo di operare, in primo luogo servendosi di ARXivar, un software digitale per centralizzare, organizzare e archiviare i

³⁰ <https://texcolor.it/about-texcolor/> consultato il 4 ottobre 2022.

documenti. Questo sistema di gestione documentale rappresenta una forma di risparmio sia diretta, in termini di carta e spazi utilizzati, sia indiretta, in quanto ha permesso all'azienda di essere più efficiente grazie alla maggiore accessibilità e alla migliore organizzazione dei documenti.

Dal 24 ottobre 2012 la Gran Sasso, oltre all'attività primaria di fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia, ha intrapreso l'attività secondaria di commercio al dettaglio effettuato via internet³¹. “Attualmente le vendite *online* rappresentano circa il 2% del fatturato aziendale, in percentuale è poco ma è pur vero che il 2% dello *shop online* genera il 40% della redditività globale dell'azienda”³², sottolinea Luca Calcagnoli.

Oltre al mercato *business to consumer* (B2C), l'azienda offre il servizio dell'acquisto *online* anche ai suoi clienti, servendo quindi il mercato *business to business* (B2B). “I clienti, cliccando sulla scritta B2B presente nel nostro sito, hanno l'accesso in tempo reale alle giacenze dei magazzini aziendali”.

Per aumentare il grado di soddisfazione della clientela, l'azienda ha creato un sistema automatico di prelievi in grado di spedire gli ordini in tempi veloci.

³¹ Come risulta dalla Visura Camerale Storica del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Camera di Commercio Gran Sasso d'Italia, reperita presso il sito <https://www.ufficiocamerale.it/visure-camerale/visura-storica-societa-capitali> consultato il 15 settembre 2022.

³² Intervista rilasciata all'autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

La crescita del fenomeno della digitalizzazione ha riguardato anche l'elaborazione dei dati aziendali. Conoscere e analizzare le informazioni provenienti dalla raccolta dei dati permette all'impresa di valutare i processi aziendali, individuare eventuali problemi, correggere tempestivamente gli errori e ottimizzare le performance.

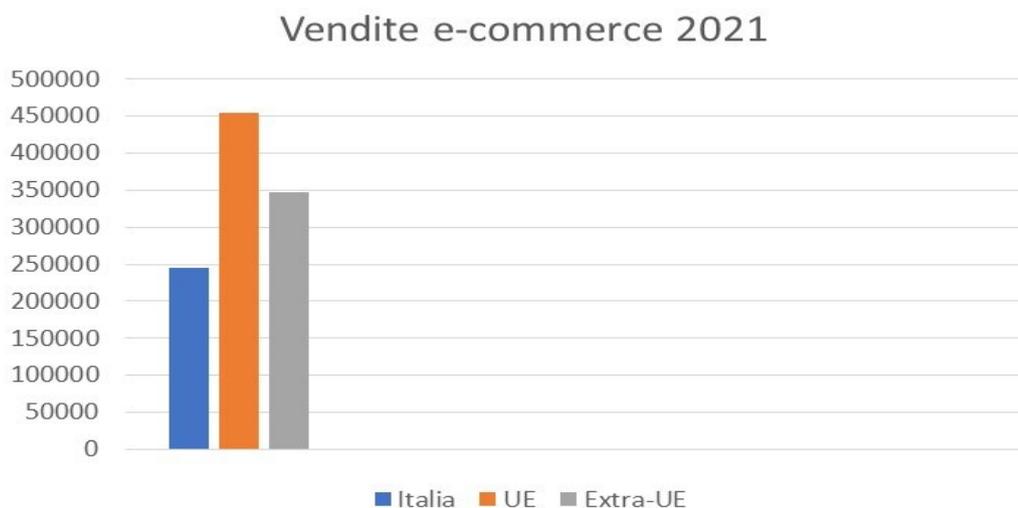
“Per quanto riguarda le scelte strategiche vengono svolte analisi di *big data* sui dati aziendali, quindi l'andamento degli ordini e l'andamento finanziario/creditizio di un cliente. Per quanto riguarda l'area di marketing, oltre ai dati interni all'azienda, vengono analizzati anche i dati esterni, come l'affluenza e i punti di ritorno dei canali *social*. In questo modo riusciamo a controllare i tassi di conversione di una determinata campagna pubblicitaria”³³, sottolinea Luca Calcagnoli.

La pandemia Covid-19 ha certamente rivoluzionato il panorama del *Retail* e lo *shop online* è passato da alternativa a necessità anche per tanti consumatori che in precedenza erano restii all'utilizzo di questo canale per gli acquisti.

Dalla Relazione sulla Gestione inerente al “Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021” si evince come nell'area UE ed Extra-UE la propensione ad acquistare *online* sia più sviluppata rispetto all'Italia (grafico 4.1).

³³ Intervista rilasciata all'autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

Grafico 4.1 – Vendite e-commerce 2021



Fonte: elaborazione personale in base ai dati emersi dalla Relazione sulla gestione inerenti al “Bilancio d’esercizio al 31 dicembre 2021”.

Nello specifico le vendite *e-commerce* del Maglificio nel 2021 si sono così ripartite:

- Italia: 244.907,30 di euro;
- UE: 454.840,70 di euro;
- Extra UE: 346.738,00 di euro.

Sebbene il contatto diretto con il cliente continui ad essere un fattore importante nel processo di vendita, il *customer care* digitale (servizio offerto, immagine e assistenza post-vendita) avrà sempre più rilevanza per avere in portafoglio clienti fidelizzati.

I lunghi periodi di chiusura dei negozi nei primi mesi del 2021, il blocco delle frontiere e la conseguente drastica riduzione dei flussi turistici hanno spinto il Maglificio Gran Sasso ad orientarsi sempre più verso nuovi processi di vendita legati all'utilizzo di canali digitali.

Anche in ambito produttivo l'azienda ha portato avanti attività a carattere innovativo, in particolare ha sviluppato una piattaforma per l'integrazione dati di avanzamento della produzione, attraverso la messa a punto di modelli di condivisione delle informazioni e di protocollo per il tracciamento dei prodotti all'interno della filiera. Spiega Luca Calcagnoli: “abbiamo progettato un sistema, che consegneremo a fine mese, il quale prevede l'immissione automatica dei dati. In questo modo un mio collega, che svolge l'attività di *data entry* su dati relativi a documenti di trasporto emessi dai nostri fasonisti, avrà delle quattro alle sei ore libere al giorno che potrà dedicare ad attività a maggior valore aggiunto”³⁴.

In sostanza, l'azienda si sta adoperando per la progressiva migrazione da processi produttivi *labour intensive* a processi sempre più *technology intensive*.

Per lo sviluppo del progetto appena osservato, insieme all'attività di ricerca, progettazione e prototipazione per il completamento delle collezioni Autunno-Inverno 2021/2022 e la definizione delle nuove collezioni Primavera-Estate 2022

³⁴ Intervista rilasciata all'autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

e Autunno-Inverno 2022/2023, la Società ha sostenuto costi pari a 1.422.794,22 euro di cui ammissibili 1.401.220,32 euro, ai fini del Credito d'imposta per attività di ricerca, sviluppo innovazione tecnologica, design e ideazione estetica³⁵.

4.5 Nuovi orientamenti strategici

Nonostante le attese per il futuro siano positive, persistono ancora vari fattori di incertezza per il breve periodo, anche a fronte delle perduranti spinte inflazionistiche alimentate dalle discontinuità delle catene di approvvigionamento, dall'andamento crescente dei prezzi delle materie prime e dell'energia.

“Un'ancora di salvezza sono i pannelli fotovoltaici, in quanto autoproduciamo il 70% di energia elettrica”³⁶, afferma a questo proposito Guido Di Stefano.

Nonostante queste avversità, i risultati del Maglificio Gran Sasso S.P.A. nel 2021 hanno quasi raggiunto il livello pre-pandemia, con un significativo miglioramento degli indici di redditività.

³⁵ Ai sensi dell'Art. 1, commi 198-209 della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 e ss.mm.ii.

³⁶ Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

Come emerge dal Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021, il fatturato aziendale di 47.604.504 di euro (rispetto ai 43.345.107 di euro del 2020 e ai 49.651.408 di euro del 2019) è così ripartito:

- vendite Italia: 19.450.731 di euro;
- vendite UE: 14.941.873 di euro;
- vendite Extra UE: 13.211.900 di euro.

I risultati conseguiti rappresentano gli effetti dei progetti, avviati nella seconda parte del 2021, finalizzati ad accrescere la visibilità del *brand* con lo sviluppo della nuova identità visiva del marchio, del *packaging*, nonché delle collezioni.

Il processo di *restyling* nasce dalla necessità di comunicare l'evoluzione aziendale, mettendo in evidenza il concetto di minimalismo contemporaneo caratterizzato da una ricerca di modernità e immediatezza. Ad incorniciare la parola Gran Sasso, simbolo del legame dell'azienda con il territorio, vi sono le due scritte 1952 e Italy, a sottolineare la storicità dell'azienda e la qualità artigianale italiana³⁷.

In occasione dei settant'anni di storia il Maglificio Gran Sasso ha avviato una collaborazione con l'Istituto Europeo di Design di Roma (IED) per la nascita di quattro collezioni di maglieria firmate da quattro diplomandi di Fashion Design.

³⁷ <https://www.gransasso.it/it/rebranding-gran-sasso> consultato il 19 ottobre 2022.

La *partnership*, dal titolo “A Future Together”, ha come obiettivo principale quello di “reimmaginare” il futuro dello storico marchio d’abbigliamento *Made in Italy*, affidando alla creatività dei giovani designer la ricerca del punto d’incontro e di connessione tra sperimentazione e qualità delle antiche tradizioni manifatturiere (figura 4.4).

Figura 4.4 – *Incontro dei designer con l’ufficio stile, presso la sede del Maglificio Gran Sasso*



Fonte: <https://www.gransasso.it/it/immaginando-il-futuro-maglificio-gran-sasso-e-ied-roma>,

consultato il 19 ottobre 2022.

Come emerge dalla descrizione delle quattro collezioni, ogni studente ha ideato capi di abbigliamento ispirati da un tema centrale, frutto dei loro bagagli

sociali e culturali³⁸. “I capi di abbigliamento sono stati pensati per superare il concetto di stagionalità e poter essere utilizzati tutto l’anno, con filati leggeri e soprattutto sostenibili”³⁹, sottolinea Guido di Stefano. I filati proposti per queste collezioni sono organici e prodotti con materiali sostenibili, mentre le tinture utilizzate in fase di realizzazione sono certificate GOTS (*Global Organic Textile Standards*).

Si è osservato come certificare la sostenibilità sia un’importante necessità e un’opportunità strategica per le imprese del settore tessile-abbigliamento. Secondo Luca Calcagnoli la sostenibilità deve essere necessariamente comunicata, “stiamo avviando una strategia sulla sostenibilità mettendo in atto una serie di azioni quali: la digitalizzazione dei documenti, il *packaging* con carta riciclata, la raccolta differenziata, il riciclo delle acque e così via. Ma tutto ciò deve essere comunicato, ecco perché stiamo cercando un’agenzia specializzata in comunicazione sostenibile”⁴⁰. Continua Calcagnoli: “abbiamo un’idea ancora da mettere in atto che prevede il tracciamento di tutte le fasi del processo produttivo

³⁸ <https://www.gransasso.it/it/ied-roma-e-maglificio-gran-sasso> consultato il 19 ottobre 2022.

³⁹ Intervista rilasciata all’autrice da Guido Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

⁴⁰ Intervista rilasciata all’autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’ Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

con la tecnologia RFID⁴¹. Dobbiamo aprirci e renderci trasparenti nei confronti dei nostri stakeholders”.

Inoltre, il Maglificio Gran Sasso mostra una particolare attenzione al recupero del 90% degli scarti, come racconta Rossella De Laurentiis: “quando il telo di una maglia presenta delle imperfezioni in tessitura, viene riparato oppure disfatto per recuperare il filato. Nei casi in cui il difetto è molto evidente, il telo viene tagliato e mischiato con altri scarti di lavorazione che poi vengono venduti per produrre filati rigenerati, divani, pannolini o altri prodotti”⁴².

L’orientamento strategico dell’azienda si sta spostando sempre più verso obiettivi che inglobano al loro interno tematiche relative alla sostenibilità e all’utilizzo di tecnologie avanzate con lo scopo di migliorare i processi aziendali.

Sebbene in settant’anni di storia il Maglificio Gran Sasso abbia incentrato il proprio *business* su una robusta immagine di qualità e affidabilità, oggi emerge sempre più l’esigenza di gestire il cambiamento culturale e organizzativo.

⁴¹ Acronimo inglese di Radio Frequency Identification, l’RFID è la tecnologia di identificazione automatica basata sulla propagazione nell’aria di onde elettro-magnetiche. Tale tecnologia consente di identificare, quindi attribuire un’identità elettronica univoca al prodotto e autenticarlo, tracciare il suo ciclo di vita, seguendolo nelle sue fasi di produzione, distribuzione e consumo e infine raccogliere ed intrecciare i dati generati dai molteplici attori coinvolti.

⁴² Intervista rilasciata all’autrice da Rossella De Laurentiis presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant’Egidio alla Vibrata il 31 agosto 2022.

L'organizzazione della Società è fondata sul controllo dell'intera filiera produttiva, dalla creazione delle collezioni, alla produzione, fino alla distribuzione dei prodotti. Questo ha sicuramente permesso all'azienda di monitorare i processi, coordinare le attività, migliorare l'efficienza produttiva e soprattutto di conservare e sviluppare il proprio *know-how*.

Il desiderio di preservare il *socioemotional wealth*⁴³ accumulato dalla famiglia nell'impresa è all'origine diversi vantaggi competitivi specifici che si traducono in una maggiore dedizione e in un più alto senso di responsabilità nell'esercizio delle attività imprenditoriali, oltre a facilitare la coesione, l'altruismo e la proattività tra i dipendenti. In questo modo l'impresa può disporre di un *network* di relazioni meno conflittuali, all'interno e all'esterno dell'azienda, e di maggiori risorse per finanziare la propria attività, grazie ad una maggiore credibilità nei confronti dei diversi *stakeholders*.

Luca Calcagnoli afferma che “lavorare a contatto con la proprietà è molto motivante, [...] è come se l'azienda fosse tua. Anche l'impegno sul lavoro è

⁴³ *Socioemotional wealth* è un concetto definito nella letteratura di management a partire da GÓMEZ-MEJÍA et al. nell'articolo *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, in «Administrative Science Quarterly», LII, 1, 2007, pp. 106-137. Questo concetto esprime un insieme di diversi aspetti non finanziari, tra cui identità, la capacità di esercitare l'influenza familiare e l'obiettivo del *family business* di salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa in modo da poterla trasmettere alle generazioni successive.

maggiore rispetto a lavorare in un'azienda completamente smaterializzata"⁴⁴. Tuttavia, il carattere familiare dell'impresa può comportare una maggiore resistenza ai cambiamenti strategici e un'eccessiva avversione al rischio, che riduce le opportunità di crescita e la propensione a investire.

Come sottolinea Luca Calcagnoli, “quando la famiglia entra nella gestione i processi decisionali rallentano. Se in alcuni casi può essere un vantaggio perché l'idea viene ponderata, nei casi in cui vi è la necessità di decidere velocemente il processo rallenta e l'idea tende a sfumare”.

D'altronde alcuni tratti tipici dell'imprenditoria familiare, come la forte *leadership*, possono diventare fattori di ostacolo in fasi di mercato in forte evoluzione (incapacità di delega, eccessivo «familismo» nelle decisioni strategiche).

Tuttavia, appare ragionevole affermare che la forte connotazione familiare che caratterizza la *governance* possa dare un contributo positivo maggiore per imprese che fanno ampio ricorso a reti locali di subfornitura, come accade in aree di distretto industriale, data la presenza diffusa di regole informali e contratti impliciti tra le parti.

⁴⁴ Intervista rilasciata all'autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A. in settant'anni di storia, caratterizzati da mutamenti economici, politici e sociali, è riuscito a recepire le innovazioni di mercato e a instaurare un *network* di relazioni solide che gli hanno consentito di crescere e superare momenti di crisi. Nonostante i cambiamenti tecnologici e le grandi dimensioni raggiunte, l'azienda ha mantenuto un elevato grado di artigianalità rispettando le antiche tecniche di lavorazione manifatturiere che, a malincuore, stanno via via scomparendo.

CONCLUSIONI

Si è cercato di mettere in luce il ruolo che il settore tessile-abbigliamento ha assunto nella storia della nostra cultura, nonché la sua evoluzione nel contesto economico italiano in età contemporanea.

Sebbene il tessile sia stato uno dei settori trainanti dell'industrializzazione moderna, solo a partire dal secondo dopoguerra l'Italia ha recuperato lo svantaggio di partenza rispetto alle industrie tessili delle economie avanzate, come il Regno Unito e la Francia. Le competenze accumulate a livello locale e lo spirito imprenditoriale si sono rivelati fattori fondamentali su cui tutt'ora si basa l'intera economia del settore. In particolare, è emerso quanto il distretto, inteso non solo come la componente industriale ma come tutto l'insieme comprendente il territorio, la sua storia e la popolazione che lo abita, sia strettamente legato alla specializzazione manifatturiera del sistema produttivo locale.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A., azienda saldamente in mano agli eredi dei fondatori, è un esempio emblematico di quanto il legame con il territorio sia fondamentale per lo sviluppo delle imprese di questo settore. In particolare, la concentrazione in un'area circoscritta di conoscenze e competenze professionali specifiche ha contribuito a facilitare gli scambi di natura tecnica ma soprattutto relazionale. Tutto questo ha permesso all'azienda di creare legami solidi e duraturi

con i vari *stakeholders*, nello specifico dipendenti, finanziatori e piccole imprese radicate nel territorio.

È stato osservato come le imprese del settore tessile-abbigliamento abbiano assunto forme organizzative e orientamenti strategici diversi a seconda del contesto storico ed economico in cui si sono sviluppate. Di conseguenza, la rappresentazione della filiera ha subito diverse evoluzioni nel tempo, passando da un processo di integrazione verticale che ha caratterizzato le imprese nella fase “sistemica” del settore, fino alla più recente creazione di una rete di imprese connesse e dipendenti da uno specifico insieme di relazioni.

Il modello organizzativo perseguito dal Maglificio Gran Sasso, ossia il modello integrato, risulta essere efficace per avere un controllo totale su tutte le fasi della filiera ma, allo stesso tempo, irrigidisce i processi legati all’utilizzo di nuove tecnologie innovative. D’altronde, oggi il vero fattore chiave delle imprese del settore è rappresentato dalla flessibilità in tutte le attività della catena del valore, dagli approvvigionamenti alla produzione, dal marketing alla distribuzione fino alla gestione delle risorse umane. La dicotomia che si crea tra gli obiettivi del processo di integrazione verticale e il miglioramento della flessibilità organizzativa viene parzialmente risolta dall’azienda attraverso il decentramento produttivo, diretto ad assicurare una maggiore flessibilità della produzione di fronte a variazioni della domanda di mercato.

Negli ultimi anni la concorrenza da parte dei Paesi in via di sviluppo si è rafforzata, spingendo le imprese italiane a intraprendere nuove strategie che assumono sempre più una configurazione internazionale, come osservato per il caso del Gruppo Marzotto. Diversamente, il Maglificio Gran Sasso, pur perseguendo una efficace strategia di internazionalizzazione commerciale, ha sempre effettuato la produzione all'interno del territorio abruzzese e marchigiano, in quanto la volontà di preservare la tradizione e il *know how* artigianale allontana l'ipotesi di stabilire un polo produttivo distante dal luogo di nascita dell'impresa.

L'evoluzione del settore tessile-abbigliamento italiano è il risultato di profondi mutamenti tecnologici che hanno permesso alle imprese di formulare strategie improntate sullo sviluppo dell'innovazione, rivoluzionando non solo i processi produttivi ma anche quelli organizzativi. È ormai indubbio che l'*Industry 4.0* rappresenta per le imprese del tessile-abbigliamento un'opportunità imprescindibile per aumentare la competitività e migliorare l'efficienza dell'intera catena del valore.

Sull'onda di questa trasformazione, il Maglificio Gran Sasso, attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali in tutti i processi aziendali, ha progressivamente migliorato le modalità di realizzazione e distribuzione dei propri prodotti. D'altro canto, come emerge dai bilanci analizzati, il Maglificio, nonostante i momenti di crisi, è riuscito a recepire le ultime innovazioni di mercato e a mantenere costanti negli anni i propri risultati. Ma il successo dell'impresa è riconducibile soprattutto

ad una spiccata artigianalità, cioè alla capacità di realizzare beni che incorporano l'impronta di una tradizione tipica del "Made in Italy".

Si è osservato, infine, come certificare la sostenibilità sia un'importante necessità e un'opportunità strategica per le imprese del tessile-abbigliamento. Di fronte alle pressioni governative e alle preoccupazioni in merito all'equilibrio ambientale e sociale del nostro pianeta, le imprese stanno intraprendendo dei processi di conversione volti a implementare iniziative sostenibili. Le *supply chains* nel settore tessile-abbigliamento costituiscono ancora un fattore critico per la sostenibilità perché fortemente delocalizzate e complesse. A tal proposito, è necessario aumentare la consapevolezza dei consumatori, mettere al centro "la storia del prodotto" e comunicare come dietro ad un indumento ci siano persone, processi, impegni che meritano di essere raccontati e tutelati.

L'orientamento strategico del Maglificio Gran Sasso si sta spostando sempre più verso obiettivi che inglobano al loro interno tematiche sostenibili, dalle fasi di approvvigionamento, passando per la progettazione, la produzione fino alla distribuzione. La Gran Sasso, così come molte aziende del settore presenti nell'Italia centrale, è una realtà la cui essenza sta nella cultura manifatturiera italiana, nella qualità altissima dei materiali e in un'estetica silenziosa e non appariscente. Tutti attributi che oggi sono fuori dal radar della moda. Per dare al marchio la possibilità di calpestare le strade della contemporaneità, l'azienda sta

disegnando nuove collezioni in collaborazione con designer emergenti con l'intento di cercare un punto di connessione tra sperimentazione e qualità delle antiche tecniche di lavorazione manifatturiere, sinonimo indiscusso del nostro "Made in Italy".

BIBLIOGRAFIA

- ANSARY M.A., BARUA U. (2015), *Workplace safety compliance of RMG industry in Bangladesh: Structural assessment of RMG factory buildings*, International Journal of Disaster Risk Reduction, 14.
- BAIRATI P., *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Il Mulino, Bologna, 1986.
- BASTIA P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, Padova, 2009.
- BATILLA A., *Instant moda. La moda, dagli esordi a oggi, come non ve l'ha mai raccontata nessuno*, Gribaudo, Milano, 2019.
- BECATTINI G. (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, "Stato e Mercato", n. 25.
- BELFANTI C.M., *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Bilancio ordinario d'esercizio al 31 dicembre 1998 del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Registro imprese – Archivio Ufficiale delle C.C.I.A.A.
- Bilancio ordinario d'esercizio al 31 dicembre 2008 del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Registro imprese – Archivio Ufficiale delle C.C.I.A.A.
- Bilancio ordinario d'esercizio al 31 dicembre 2021 del Maglificio Gran Sasso S.P.A., Registro imprese – Archivio Ufficiale delle C.C.I.A.A.

- CAFAGNA L., *Nord e Sud. Non fare a pezzi l'unità d'Italia*, Marsilio, Venezia, 1994.
- CAMUFFO A., COMACCHIO A., *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990.
- CAPELLARI R., *Il marketing della moda e del lusso*, Carocci Editore, Roma, 2008.
- CICCOLA R., *Dalla Pianificazione Strategica al Management Strategico*, in CATTANEO C., MARASCA S. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.
- COLLI A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia, 2002.
- COLOMBO P., *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, Marsilio, Venezia, 2009.
- COLONNA M., *L'economia italiana nei secoli XVIII – XX*, in ASSANTE F.-COLONNA M.– DI TARANTO G. – LO GIUDICE G., *Storia dell'economia mondiale (secc. XVIII – XX)*, Monduzzi, Bologna, 1995.
- Confindustria Moda - 7° Indagine Interna impatto Covid-19, novembre 2021.
- DEMATTE C., *Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*, in “Economia e management”, n. 4, 2003-2004.
- FENOALTEA S., *Il valore aggiunto dell'industria*, in REY G.M. (a cura di), *I conti economici dell'Italia, II, Una stima del valore aggiunto per rami di attività per il 1911*, Editori Laterza, Bari, 1992.

- FENOALTEA S., *Textile production in Italy, 1861-1913*, in “Rivista di storia economica”, a. XVIII, n.1, aprile 2002.
- FERRUCCI L., *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Il distretto tessile pratese*, Guerini Scientifica, Milano, 1996.
- FERRUCCI L., *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Il distretto tessile pratese*, Milano, Guerini Scientifica, 1996.
- FONTANA G.L., *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Neri Pozza, Vicenza, 1993.
- FORNENGO G., *L'industria italiana dell'abbigliamento*, Il Mulino, Bologna, 1978.
- FREY L., *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessile e dell'abbigliamento in Italia*, Franco Angeli Editore, Milano, 1975.
- GIACOSA E., *L'economia delle aziende di abbigliamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011.
- GIANCOLA A., *La moda nel consumo giovanile*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., HAYNES K.T., NUMEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J., *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, in «Administrative Science Quarterly», LII, 1, 2007.
- GUERCINI S., *Specificità del tessile-abbigliamento italiano ed evoluzione dei rapporti acquirente-fornitore*, in BURRESI A. (a cura di), *Il marketing della*

- moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2005.
- GUIOTTO L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Feltrinelli economica, Milano, 1979.
- IANSITI M., LAKHANI K.R. (2014), *Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business*, Harvard Business Review, November.
- INDIS, *La distribuzione nel settore tessile e dell'abbigliamento*. Indagine condotta per conto del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato, Quaderno n. 30, Roma, maggio 1976.
- Istituto Mobiliare Italiano, *Misure e modalità di trent'anni di sviluppo in Italia*, Officina Poligrafica Laziale, Roma, 1986.
- KANT R. (2012), *Textile dyeing industry an environmental hazard*, Natural Science 4.
- KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I., *Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017.
- La guerre des modes*, in «L'officiel de la couture et de la mode de Paris», ottobre 1952.
- LA ROCCA A., SNEHOTA I., *L'anatomia del mercato business-to-business e il marketing management*, in GREGORI G.L., PERNA A. (a cura di), *Btob marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.

- LUND S., CHENG W., DUA A., DE SMET A., ROBINSON O., SANGHVI S., *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*, McKinsey Global Institute, 23 settembre 2020.
- MAGNI A., NOÈ C., *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, goWare & Guerini Next, 2019.
- MALANIMA P., *Le attività industriali*, in FASANO GUARINI E. (a cura di), *Prato-Storia di una città*, vol. II, Le Monnier, Firenze, 1986.
- MANCINI D., *L'azienda nella "rete di imprese"*, Giuffrè, Milano, 1988.
- MARCONE M.R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017.
- MARIOTTI S., *Efficienza e struttura economica: il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1982.
- MARIOTTI S., *Efficienza e struttura economica: il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1982.
- MERLIN T., *Resisteremo un minuto più di Marzotto*, Rassegna sindacale, n. 155, 23 febbraio 1969.
- MERLO E., *Le origini industriali del sistema moda italiano*, di CAPALBO C. in *"La formazione del sistema moda italiano. Industria, istituzioni, innovazioni e family business"*, Nuova Cultura, Roma, 2020.

- MERLO E., *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Marsilio, Venezia, 2003.
- MISIANI S., *La via federale alla "modernizzazione" sindacale. I Tessili tra le due guerre*, in MISIANI S., NEGLIE P., OSTI A., VASCELLARO D., *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996.
- MISIANI S., NEGLIE P., OSTI A., VASCELLARO D., *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996.
- NEGLIE P., *Un sindacato industriale. Evoluzione organizzativa e maturità rivendicativa delle Federazioni tessili e abbigliamento (1960-1976)*, in MISIANI S., NEGLIE P., OSTI A., VASCELLARO D., *Il filo d'Arianna. Una Federazione sindacale nella storia d'Italia: il tessile-abbigliamento nel Novecento*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 1996.
- PASCUCCI F., *La trasformazione digitale dell'impresa nel contesto B2B*, in GREGORI G.L., PERNA A. (a cura di), *Btob marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- PESCOSOLIDO G., *La questione meridionale in breve. Centocinquant'anni di storia*, Donzelli Editore, Roma, 2017.
- PORTER M.E., *Competitive Advantage. Techniques for analyzing industries and competition*, The Free Press, New York, 1980.

- REDAELLI E., RUBERTELLI M., *Design del prodotto moda. Dal tessuto alla passerella*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Report Statistiche Istat, *Distretti industriali anno 2011*.
- RICCHETTI M., *Neomateriali nell'economia circolare: moda*, Edizioni Ambiente, San Giuliano Milanese, 2017.
- RINALDI F.R., TESTA S., *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Settimo Milanese, 2013.
- ROMEO R., *Breve storia della grande industria in Italia (1861-1961)*, il Saggiatore, Milano, 1988.
- ROMEO R., *Risorgimento e capitalismo*, Laterza, Roma-Bari, 1998.
- ROVERATO G., *Dalla Marzotto alla nascita dell'area-sistema*, in *Storia della Valle dell'Agno*, a cura di G. CISOTTO, Valdagno, Comune di Valdagno, 2001.
- ROVERATO G., *La Terza regione industriale*, in *Storia d'Italia. Le Regioni. Il Veneto*, a cura di S. LANARO, Einaudi, Torino, 1984.
- ROVERATO G., *Una casa industriale: I Marzotto*, Franco Angeli, Milano, 1986.
- ROVERATO G., *Una casa industriale: I Marzotto*, Franco Angeli, Milano, 1986.
- ROVERATO G., *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, a cura di BIANCHI B., ROVERATO G., VANZETTO L., ZACCARIA G., Istituto Veneto per la storia della Resistenza, Marsilio Editori, Venezia, 1980.

- ROVERATO G., *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, a cura di BIANCHI B., ROVERATO G., VANZETTO L., ZACCARIA G., Istituto Veneto per la storia della Resistenza, Marsilio Editori, Venezia, 1980.
- SAITA M., *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.
- SARACENO P., *Intervista sulla ricostruzione*, di VILLARI L. in “*La questione meridionale nella ricostruzione post bellica. 1943 – 1950*”, collana SVIMEZ, Giuffrè, Milano, 1980.
- SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, 2005, p. 72.
- SAVIOLO S., TESTA S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, Etas, Milano, 2002.
- SCHOESER M., *Tessuti del mondo*, Rizzoli, Milano, 2003.
- SECCHI R., *Supply chain management e made in Italy*, Egea spa, Milano, 2012.
- SOLDATI M., SABBIONI A., *Tecnologia e innovazione per l'industria tessile*, Lupetti, Milano, 2013.
- Svimez (Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno), *Un secolo di statistiche italiane. Nord e Sud 1861-1961*, Roma, 1961.
- Textile Exchange (2021), *Preferred Fiber & Materials. Market Report 2021*, p. 8.
- Textile Exchange (2021), *Preferred Fiber & Materials. Market Report 2021*.

TREMELLONI R., *L'industria tessile italiana. Come è sorta e come è oggi*, Einaudi,
Torino, 1937.

Ufficio del lavoro, *La donna nell'industria italiana*, Tipografia Nazionale G.
Bertero e C., Roma, 1905.

Unioncamere, 2015, *Osservatorio nazionale distretti italiani – Rapporto 2015*.

SITOGRAFIA

<https://trama-e-ordito.blogspot.com/2011/06/mantello-di-ruggero-ii.html>,
https://www.treccani.it/enciclopedia/protoindustria_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
<https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/telaio-jacquard>
<https://www.sistemamodaitalia.com/it/stories/item/12005-la-trama-della-storia>
<https://www.lofficielitalia.com/moda/qual-e-la-prima-sfilata-di-moda-nella-storia-firenze-giovanni-battista-giorgini-chi-era-moda-italiana-made-in-italy>
www.sistemamodaitalia.com
<https://www.ibm.com/it-it/topics/digital-transformation>
<https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/>
https://www.ey.com/it_it/fashion---luxury
<https://www.ilsole24ore.com/art/tessile-abbigliamento-2022-crescita-nonostante-guerra-AEt4IiaB>
<https://www.sistemamodaitalia.com/it/area-associati/centro-studi/note-economiche-fiere/item/12698-milano-unica-luglio-2022>
<https://it.fashionnetwork.com/news/La-filatura-italiana-cresce-del-28-7-nel-2021,1419078.html>
<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2000/07/25/armani-zegna-alleati-nella-moda-per-uomo.html>
<https://group.intesasanpaolo.com/it/research/research-in-primo-piano/distretti-e-territorio/2022/rapporto-annuale-economia-e-finanza-dei-distretti-industriali-2022>
<https://www.pointex.eu/>
<https://www.pambianconews.com/2022/09/22/per-la-moda-scatta-lora-del-reshoring-ma-non-e-solo-una-questione-di-costi-354454/>

<https://finanza.lastampa.it/News/2022/01/20/moda-ripresa-disomogenea-da-pandemia-reshoring-difficile/NzlfMjAyMi0wMS0yMF9UTEI>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-forthe-postpandemic-workforce>

<https://www.ibm.com/it-it/topics/industry-4-0>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/1-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>

<https://textileexchange.org/textile-exchange-preferred-fiber-and-materials-market-report-2021/>

<https://orangefiber.it/it/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-millennials-e-generazione-z-prima-linea-acquisti-e-investimenti--AERNkDOG>

<https://www.homifashionjewels.com/news/intervista-a-marina-spadafora---coordinatrice-di-fashion-revolut.html>

<https://www.marzottotessuti.it/azienda/history>

<https://www.marzottogroup.it/it/storia>

https://www.ilgiorno.it/como/cronaca/locale/2009/10/31/255425-gruppo_marzotto_acquista_ratti.shtml

<https://www.pambianconews.com/2018/07/12/davide-favrin-nuovo-ad-del-gruppo-marzotto-240642/>

<https://www.marzottogroup.it/it/bilanci>

<https://it.fashionnetwork.com/>

<https://www.pambianconews.com/2022/07/14/marzotto-wool-scommette-su-innovazione-ed-essenzialita-dei-tessuti-351491/>

<https://www.marzottogroup.it/it/il-gruppo>

https://ebiblio.istat.it/digibib/Demografia/Movimentostatocivile/UFI0044838Pop_circ_amm_com_1952_1953_1954.pdf

<https://www.ufficiocamerale.it/visure-camerale/visura-storica-societa-capitali>
<https://www.treccani.it/enciclopedia/mainframe>
<https://www.gransasso.it/it/storia>
<https://www.ilsole24ore.com/art/maglificio-gran-sasso-punta-tradizione-tecnologia-e-green-AEBSFmVB>
<https://www.gransasso.it/it/gran-sasso-quality-school-coltiva-oggi-gli-artigiani-di-domani>
<https://texcolor.it/about-texcolor/>
<https://www.gransasso.it/it/rebranding-gran-sasso>
<https://www.gransasso.it/it/ied-roma-e-maglificio-gran-sasso>
<https://www.gransasso.it/it/immaginando-il-futuro-maglificio-gran-sasso-e-ied-roma>

APPENDICE

Interviste rilasciate da Francesco Di Stefano, Guido Di Stefano, Luca Calcagnoli e Rosella De Laurentiis

Intervista rilasciata all'autrice da Francesco Di Stefano presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

D: Ho letto in un articolo sul sito del "Sole 24 Ore" che l'azienda nacque quando suo fratello ricevette delle macchine da maglieria, cosa può dirmi di più su questo aneddoto?

R: L'azienda è nata per caso. Mio fratello doveva riscuotere un credito da un signore di Ascoli Piceno che, non avendo disponibilità liquide, pagò con macchine da maglieria. Così io e i miei tre fratelli iniziammo a produrre maglie in un piccolo laboratorio sotto casa.

D: Ha scelto di lavorare nell'azienda di famiglia per necessità o per passione?

R: Mi ero appena diplomato quando nacque l'azienda e così decisi di iniziare a lavorare insieme ai miei fratelli.

D: Quando nacque l'azienda erano presenti altri maglifici a Sant'Egidio alla Vibrata?

R: No, non erano presenti altri maglifici nella zona. C'eravamo solo noi.

D: Tutte le fasi del processo produttivo venivano svolte all'interno dello stabilimento?

R: Abbiamo sempre svolto tutte le fasi della filiera all'interno dell'azienda, dall'acquisto del filato, ai trattamenti, la bobinatura, la roccatura, le varie lavorazioni di maglieria ecc.

D: Quando sono nati i primi laboratori di maglieria nel paese?

R: Sono nati molto dopo. I laboratori esterni sono stati creati da persone che lavoravano nella nostra azienda. Gli fornivamo le macchine e loro lavoravano principalmente per noi.

D: Come avveniva la vendita dei vostri prodotti? Partecipavate a eventi del settore e dove avvenivano (nord-centro-sud-estero)?

R: La vendita avveniva tramite agenti. Dal 1962 iniziammo anche a partecipare alle prime fiere in Italia, prima a Torino e poi a Milano.

D: Negli anni Settanta, come avvenne il passaggio da impresa familiare a impresa industriale e quali sono stati i cambiamenti più rilevanti?

R: Iniziammo a ingrandirci e nel 1962 passammo da sotto casa a nuovo stabilimento sempre a Sant'Egidio alla Vibrata, dove rimanemmo fino al 2007. L'intenzione era quella di dare lavoro alla gente del posto.

Intervista rilasciata all'autrice da Guido Di Stefano presso il Magificio Gran Sasso S.P.A. a Sant'Egidio alla Vibrata il 6 settembre 2022.

D: A quale età ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia?

R: Ho iniziato a lavorare in azienda nel 1985, quindi a 26 anni. Ci siamo trapiantati ad Ascoli nel 1965 ma mio padre e i miei zii mi portavano in azienda a Sant'Egidio fin da piccolo.

D: Com'era il contesto aziendale in quel periodo?

R: La struttura era al centro del paese, vicino alla farmacia. Il laboratorio era tutto aperto, in fondo c'erano le stirerie, salendo la scalinata erano presenti gli uffici amministrazione, personale e acquisti. Al piano terra c'era la parte più strategica ossia l'ufficio stile, che poi era la cameretta dove c'era mia zia insieme a mio zio, l'ufficio prototipi, realizzazione campionario e la produzione.

D: Avete sempre prodotto articoli di maglieria?

R: No, per un periodo abbiamo avuto anche un'azienda a Garrufo che produceva pigiama, si chiamava DS4. È stata una parentesi durata una quindicina d'anni. Abbiamo anche prodotto per un periodo maglieria da bambino ma poi ci siamo orientati su quello che è il nostro *core business* perché le richieste di maglieria, soprattutto da uomo, erano tante. La donna è iniziata un po' con me nel 1985, dopo aver fatto qualche anno in giro per il mondo. Ho messo in piedi una rete di vendita all'estero che prima non c'era perché si vendeva solo in Italia. Noi venivamo da una storia completamente nazionale. In occasione di qualche fiera come Pitti Uomo a Firenze e Moda In a Milano, i clienti esteri erano attratti dai nostri prodotti ma noi ancora non avevamo un'organizzazione commerciale e una struttura di rappresentanti al di fuori dell'Italia. Da lì iniziammo a insediarcì dapprima in Europa poi in America e così via.

D: Oggi che mansioni ricopre in azienda?

R: Il ruolo commerciale che avevo prima non mi piaceva più, mi sentivo un po' in difficoltà. Allora mi sono avvicinato all'ufficio stile e ho cominciato a seguire la collezione donna. Le maglie da donna erano semplici ma con volumi più femminili. Abbiamo iniziato a fare le prime collezioni e a collaborare con stilisti esterni.

D: Com'è avvenuto il passaggio al nuovo stabilimento?

R: Il passaggio è avvenuto circa dodici anni fa. Nel vecchio stabilimento c'erano problemi logistici. Il magazzino era su tre livelli, le quantità crescevano, eravamo arrivati a produrre circa 300 mila capi all'anno ed era difficile movimentare tutta questa merce. [...] Ci siamo impegnati affinché venissero rispettati dei vincoli per mantenere un impatto aziendale molto basso, [...] l'architetto Guido Canali è stato in grado di inserire l'azienda in modo soft all'interno di questo bellissimo contesto naturale. Nel vecchio stabilimento le tubazioni dell'areazione alzavano la fuliggine [...], qui raccogliamo circa 400 chili al giorno di lana che, con questo tipo di pavimentazione, non va più in aria e non provoca danni alla salute dei nostri dipendenti.

D: Ho letto in un articolo sul sito del "Sole 24 Ore" che avete anche un opificio a Roseto degli Abruzzi realizzato dal recupero di una fornace anticamente impegnata nella produzione di mattoni fatti a mano. Cosa svolgete all'interno?

R: Nell'opificio, inaugurato nel 2005 e specializzato nella tessitura su telai Cotton, produciamo solo la parte classica della collezione. Oggi abbiamo riportato gran parte dell'azienda di Roseto all'interno del Maglificio perché, per motivi logistici, è più comodo gestire tutto internamente.

D: Come avviene il reclutamento del personale in ambito produttivo?

R: C'è una scuola qui a Sant'Egidio di maglieria, fanno anche un corso di rimaglio. Noi individuiamo le persone che sono particolarmente capaci e dotate. Oppure affidiamo macchinari in comodato d'uso ai nostri dipendenti in modo che questi, a casa, possano insegnare il mestiere agli altri membri della famiglia. I figli dei nostri dipendenti, dopo un apprendistato svolto a casa e dopo aver raggiunto una certa manualità, verranno assunti e avranno la possibilità di lavorare direttamente in azienda.

D: Da quando avete iniziato a commissionare alcune fasi produttive all'esterno dell'azienda? Attualmente quanto del lavoro produttivo viene svolto dai laboratori esterni?

R: Abbiamo una serie di laboratori, spesso gestiti da ex dipendenti, a cui commissioniamo alcune fasi della produzione, come lo stiro, l'imbustatura, l'etichettatura ecc. I laboratori lavorano principalmente per noi, ci aiutano nei momenti di difficoltà e di strozzatura a ridosso della campagna vendite, quando quest'ultima si fonde con il campionario e diventa più difficile la gestione delle risorse, insomma ci danno una mano.

D: Avete delocalizzato la produzione in Paesi esteri?

R: Produciamo tutto in Italia, nel territorio abruzzese e marchigiano.

D: Ci sono stati momenti di difficoltà per la vostra azienda? Da cosa sono dipesi?

R: I momenti di difficoltà del mercato ci sono sempre. Quelli che hanno riguardato l'abbigliamento hanno toccato naturalmente anche noi. Siamo stati sempre un po' più fortunati fra virgolette. Non abbiamo mai avuto momenti di grande crescita perché le nostre collezioni sono prevalentemente basiche e abbiamo viaggiato sempre con un trend regolare quando le altre aziende facevano grosse evoluzioni seguendo le tendenze della moda. Questo ci ha permesso di mantenere un andamento leggermente positivo che ci ha aiutato ad affrontare sia le crisi di mercato che quelle legate alla variabilità della domanda.

D: In cosa consiste il progetto "A Future Together"?

R: In occasione del settantennale dell'azienda abbiamo avviato una collaborazione con dei ragazzi talentuosi dello IED di Roma per fare dei capi che avessero delle caratteristiche particolari, lasciando libero spazio alla creatività. I capi di abbigliamento sono stati pensati per superare il concetto di stagionalità e poter essere utilizzati tutto l'anno, con filati leggeri e soprattutto sostenibili.

D: Considerando lo scenario attuale (Coronavirus e Guerra russo-ucraina), come state affrontando le problematiche connesse a queste vicende (aumento prezzi materie prime e costo dell'energia)?

R: Il Coronavirus ha rallentato per tre anni il mercato, avendo creato questa situazione di blocco totale dei negozi. Si è venduto pochissimo, specialmente tute e abbigliamento da casa. C'era la paura a uscire, la paura a spendere. Ora questo problema si è parzialmente risolto, sono due stagioni che abbiamo richieste molto forti, la gente ha voglia di uscire, di vestirsi. Questo va a cozzare con il problema dell'aumento di materie prime, elettricità, gas, metano. La tintoria fa un uso di metano micidiale e questo incide moltissimo sui prezzi. Un'ancora di salvezza sono i pannelli fotovoltaici, in quanto autoproduciamo il 70% di energia elettrica.

D: Quali sono i piani futuri della vostra azienda?

R: I piani futuri sono quelli di portare l'azienda verso un nuovo punto di partenza, ossia il 4.0. Stiamo lavorando molto sul fatto di ottenere un'azienda completamente sostenibile. Abbiamo rinnovato un contratto con una società che curerà la mensa aziendale che era stata ferma per un periodo, in quanto la vecchia gestione non era più in grado di portarla avanti. Cerchiamo di fare di tutto per migliorare la qualità della vita dei nostri dipendenti.

Intervista rilasciata all'autrice da Luca Calcagnoli presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 15 settembre 2022.

D: Da quanti anni lavora in azienda e quali mansioni ricopre oggi?

R: Sono 24 anni e mezzo che sono in azienda. Sono entrato come impiegato amministrativo che si occupava dei rapporti con la società di revisione. In quegli anni l'azienda aveva come progetto quello di quotarsi in borsa. Avevo svolto una tesi di laurea sui processi di quotazione delle società in borsa e avevo studiato tutto l'andamento del *trend*, [...] me la cavavo bene con il computer e iniziai ad impostare Excel, rendiconti ecc., e dopo la certificazione del magazzino svolgemmo anche quella del bilancio. L'azienda però non si quotò mai. Negli anni 1997-1998 c'era molto fermento ma poi questa idea venne meno perché i mercati stavano scendendo.

D: Oggi che mansione ricopre?

R: Nell'organigramma sono CFO, sostanzialmente il direttore finanziario amministrativo, ma sono anche l'*Innovation Manager*. Quando entrai in azienda non erano presenti computer. Usavamo dei terminali tra virgolette scemi collegati via cavo a un *mainframe* che era la AS38 a quei tempi. Essendo abituato a saper utilizzare un PC esposi all'azienda la necessità di averne uno per lavorare. Il primo PC era condiviso tra colleghi, si usava sostanzialmente a turno e, vedendo i

benefici, nel giro di un paio d'anni capimmo che quella doveva essere la direzione dell'IT dell'azienda. Mi hanno affiancato altre persone specializzate nell'IT e ho preso anche l'incarico di responsabile IT dell'azienda.

D: Quando è iniziata la *Digital Trasformation* in azienda e quali implicazioni organizzative ha comportato?

R: È iniziata molto dopo, grazie all'attitudine di trasformare tutto quello che era materiale in digitale.

D: Cosa nello specifico avete digitalizzato e quali sono state le principali innovazioni tecnologiche avvenute in azienda?

R: In primis con ARXivar, un *software* digitale per la gestione documentale. Ma poi anche l'idea dello *shop online* che è tutto interno.

D: L'*Industry 4.0* sta sempre più rivoluzionando il modo in cui le aziende realizzano, migliorano e distribuiscono i propri prodotti. Quali iniziative state mettendo in atto a riguardo?

R: Nel 2017 abbiamo svolto un progetto in ambito produttivo. L'Industria 4.0 prevede la connessione delle macchine con l'impianto. Abbiamo fatto una scelta un po' controcorrente. Mentre molte aziende vedevano il reparto IT come qualcosa di esterno, per me era valore aggiunto. [...] È un reparto che deve essere

interno all'azienda perché permette di sviluppare idee legate al digitale e metterle subito in atto.

D: Si parla sempre più di Big Data. Da quali fonti raccogliete i dati che vi interessano (*database* aziendali, clienti, *social*, transazioni commerciali ecc.)? Quanti di questi dati utilizzate? Ne avete tratto un reale beneficio?

R: Per quanto riguarda le scelte strategiche vengono svolte analisi di *big data* sui dati aziendali, quindi l'andamento degli ordini e l'andamento finanziario/creditizio di un cliente. Per quanto riguarda l'area di marketing, oltre ai dati interni all'azienda, vengono analizzati anche i dati esterni, come l'affluenza e i punti di ritorno dei canali *social*. In questo modo riusciamo a controllare i tassi di conversione di una determinata campagna pubblicitaria. Facciamo tutto internamente con Google Analytics. Questo ci permette di controllare, quando facciamo una campagna *social*, un post su Facebook o su Instagram, quanto quel post possa portare in termini di conversione.

D: Avete un sito *e-commerce*? Viene gestito all'interno dell'azienda oppure da qualche professionista esterno? Qual è in percentuale il fatturato generato dalle vendite sul sito *e-commerce* rispetto al totale?

R: Abbiamo lo *shop online* gestito internamente. Attualmente le vendite *online* rappresentano circa il 2% del fatturato aziendale, in percentuale è poco ma è pur

vero che il 2% dello *shop online* genera il 40% della redditività globale dell'azienda.

D: Sul vostro sito internet ho notato una casella B2B? In cosa consiste?

R: B2B è un servizio di acquisto *online* per i nostri clienti. Se diamo il servizio dell'acquisto *online* ai nostri consumatori finali, quindi B2C, perché non portarlo anche sul B2B, quindi ai nostri clienti? È stato un progetto partito in tempi velocissimi. I clienti, cliccando sulla scritta B2B presente nel nostro sito, hanno l'accesso in tempo reale alle giacenze dei magazzini aziendali. Noi abbiamo fatto tutto un sistema automatico di prelievi in grado di spedire gli ordini in tempi veloci.

D: Quali sono stati i cambiamenti più rilevanti con il passaggio al nuovo stabilimento?

R: Nella vecchia sede avevamo dei grossi problemi logistici, nel magazzino i carrelli si spostavano su più piani. Qui il magazzino è tutto su un piano. Il nuovo stabilimento ha migliorato l'efficienza logistica, in quanto l'azienda è stata progettata in funzione del ciclo continuo. Inoltre, abbiamo pensato che l'azienda dovesse essere bella perché ci viviamo tante ore al giorno. [...] Lavorare in un bell'ambiente fa stare più sereni e soprattutto è un'attrattiva per i giovani talenti.

D: Con il passaggio al nuovo stabilimento è migliorata la qualità del lavoro dei dipendenti?

R: Noi utilizziamo la tecnologia come una leva per creare valore aggiunto per i nostri dipendenti. Abbiamo progettato un sistema, che consegneremo a fine mese, il quale prevede l'immissione automatica dei dati. In questo modo un mio collega, che svolge l'attività di *data entry* su dati relativi a documenti di trasporto emessi dai nostri fasonisti, avrà delle quattro alle sei ore libere al giorno che potrà dedicare ad attività a maggior valore aggiunto.

D: Come state affrontando l'attuale tematica della sostenibilità e come contribuite ad essere un'azienda responsabile per il pianeta e le persone?

R: Stiamo avviando una strategia sulla sostenibilità mettendo in atto una serie di azioni quali: la digitalizzazione dei documenti, il *packaging* con carta riciclata, la raccolta differenziata, il riciclo delle acque e così via. Ma tutto ciò deve essere comunicato, ecco perché stiamo cercando un'agenzia specializzata in comunicazione sostenibile.

D: Avete mai pensato di utilizzare delle "etichette intelligenti" dotate di *QR code* dove, ad esempio, viene specificato quale materiale è stato utilizzato per la produzione di un maglione?

R: Vogliamo spingerci oltre. [...] Abbiamo un'idea ancora da mettere in atto che prevede il tracciamento di tutte le fasi del processo produttivo con la tecnologia RFID. Dobbiamo aprirci e renderci trasparenti nei confronti dei nostri *stakeholders*.

D: Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare in un'azienda a carattere familiare?

R: Lavorare a contatto con la proprietà è molto motivante, [...] è come se l'azienda fosse tua. Anche l'impegno sul lavoro è maggiore rispetto a lavorare in un'azienda completamente smaterializzata. Ma spesso quando la famiglia entra nella gestione i processi decisionali rallentano. Se in alcuni casi può essere un vantaggio perché l'idea viene ponderata, nei casi in cui vi è la necessità di decidere velocemente il processo rallenta e l'idea tende a sfumare.

Intervista rilasciata all'autrice da Rosella De Laurentiis presso il Maglificio Gran Sasso S.P.A. a Sant' Egidio alla Vibrata il 31 agosto 2022.

D: Da quanti anni lavora all'interno del Maglificio Gran Sasso?

R: Da quarantuno anni. Il 14 dicembre faccio quarantuno anni e dieci mesi.

D: Si è trasferita in questo paese per lavoro o già viveva qui?

R: Le racconto un po' la mia storia. Non ero ancora nata quando mio padre faceva il guardiano notturno qui a Sant'Egidio e conobbe i titolari, con cui strinse da subito una forte amicizia. La mattina staccava di lavorare alle sei e uno dei fratelli Di Stefano chiese a mio padre di fargli la cortesia di accendere le caldaie dell'azienda, che a quel tempo era ancora sotto la loro casa. Quando poi nel 1962 l'azienda si trasferì, i proprietari gli proposero di fare il custode del Maglificio, lui accettò, mia madre era incinta, insomma io sono nata e cresciuta lì dentro. Mia madre lavorava lì, mio padre lavorava lì e anche mio fratello che poi è andato in pensione. C'era un certo rapporto quasi di fratellanza tra i titolari e mio padre.

D: Quando entrò in azienda quale mansione ricopriva?

R: [...] sono entrata come rimagliatrice e avevo diciotto anni. Dopodiché mi sono sposata e sono uscita incinta. Dopo che è nato mio figlio c'era una signora che andava via. Questa signora faceva il controllo qualità, quello che adesso faccio io. Il Signor Alceo mi chiamò e mi disse: "mi devi entrare a sostituire questa signora". Non mi sentivo in grado di portare avanti una cosa del genere ma lui mi disse: "so che potrai riuscire".

D: Da quando lavora in azienda, quali sono stati i cambiamenti (nuovi macchinari o nuove tecniche lavorative) più rilevanti in merito al suo specifico lavoro?

R: È cambiato tutto, anche il sistema di lavoro. Prima la maglieria era “tagliata” poi è diventato tutto “diminuito, dato che permette di produrre capi di migliore qualità e di ridurre eventuali sprechi di confezione. Sono cambiati anche i filati e i macchinari.

D: Tutti i capi di abbigliamento sono a marchio Gran Sasso?

R: L’azienda produce capi di abbigliamento anche per altri brand, tra i quali Fay, marchio di lusso dell’azienda Tod’s S.p.A. Ogni cliente ha delle richieste specifiche e ciò rende sicuramente il lavoro interno più complesso, anche per questo motivo gran parte delle lavorazioni dell’azienda vengono realizzate all’esterno.

D: Secondo lei l’azienda presta attenzione alla tematica della sostenibilità?

R: Sì, prestiamo particolare attenzione al recupero del 90% degli scarti. Quando il telo di una maglia presenta delle imperfezioni in tessitura, viene riparato oppure disfatto per recuperare il filato. Nei casi in cui il difetto è molto evidente, il telo viene tagliato e mischiato con altri scarti di lavorazione che poi vengono venduti per produrre filati rigenerati, divani, pannolini o altri prodotti.