

L'industria tessile [L'industria tessile in "Il Contributo italiano alla storia del Pensiero: Tecnica" \(treccani.it\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/industria-tessile_(dizionario-enciclopedico)/documenti/industria-tessile-in-%22il-contributo-italiano-alla-storia-del-pensiero-tecnica%22_(dizionario-enciclopedico).htm)

## Yasuhiro Ota

Nel confronto con l'agguerrita concorrenza di Paesi emergenti come la Cina, in questi primi anni del 21° sec. l'Italia ha saputo mantenere la propria posizione di vantaggio sul mercato globale, soprattutto nei segmenti collegati alla moda e ai beni di lusso. Sebbene quello tessile sia uno dei primi settori a svilupparsi nella fase di industrializzazione, non tutti i Paesi sono stati in grado di conquistare e conservare in questo ambito una posizione di prestigio; anche per l'Italia è stato difficile farlo, perché, persa la propria supremazia nel quadro dell'economia europea e nel mondo della moda, ha fatto il suo ingresso nel mercato globale in netto ritardo.

In questo studio vedremo come l'industria tessile italiana, seguendo un percorso avviato già alla fine della Seconda guerra mondiale, si sia rimessa attualmente al passo con quella delle economie avanzate, come, ad es., il Regno Unito o la Francia, e sia sopravvissuta nel confronto con i Paesi di recente industrializzazione. Un'ampia gamma di qualità e di prezzi caratterizza i tessuti, i quali trovano molteplici impieghi: nell'abbigliamento e nell'arredamento. Queste pagine si concentrano, in particolare, sui tessuti per l'abbigliamento, sulle caratteristiche della tecnologia italiana nel settore della produzione tessile e sul suo sostrato socioeconomico.

La tecnologia può essere distinta in tecnologia di prodotto e tecnologia di processo, entrambe alla base della competitività di qualunque impresa industriale. La prima riguarda la progettazione di un prodotto e si basa sulla combinazione di tre fattori: caratteristiche fisiche, funzione e significato del prodotto. La tecnologia di processo è, invece, collegata all'efficienza della produzione e della distribuzione, che hanno un impatto sulla qualità, sui costi e sulla consegna dei prodotti.

## PUBBLICITÀ

Dal 14° secolo alla metà del 19°

L'industria tessile italiana ha occupato una posizione di supremazia in Europa fin dal tardo Medioevo. Tuttavia, nel 15° e nel 16° sec., in Francia e in Inghilterra vennero alla ribalta nuovi poli di produzione tessile e, un secolo più tardi, questi Paesi estesero la loro egemonia sui mercati tessili internazionali, sia nel Nord dell'Europa sia nel bacino del Mediterraneo; di conseguenza, a partire dalla metà del 17° sec. città italiane come Firenze, da lungo tempo specializzate nella produzione tessile, andarono perdendo di importanza.

L'industria tessile italiana tra il 1650 e il 1850 fu caratterizzata da una serie di elementi tecnologici e socioeconomici: in primo luogo, la produzione tessile era localizzata nelle piccole città e nelle campagne e riguardava la lavorazione di panni di qualità medio-bassa; in secondo luogo, essa si basava in maniera preminente sull'impiego di manodopera femminile e minorile scarsamente qualificata e a basso costo e, per questa ragione, la meccanizzazione della maggior parte delle fasi di produzione era ancora molto ridotta; in terzo luogo, per poter disporre di energia idraulica e acqua, le protofabbriche e i laboratori dei tintori erano situati vicino ai fiumi.

In determinate regioni, tessitori e mercanti avevano la propria sede non lontano gli uni dagli altri. Nel caso della lavorazione della seta, che comprendeva la sua trattura, torcitura e tessitura, le attività nel settore della manifattura tessile con il più alto valore aggiunto erano concentrate a Como, nella parte settentrionale della Lombardia, e gran parte della produzione veniva esportata. All'inizio del 17° sec. molte famiglie contadine erano impegnate nella coltivazione del gelso e nella produzione di bozzoli di seta e si occupavano anche della trattura del filo di seta.

La produzione di tessuti in fibra vegetale, in particolare la canapa, era molto diffusa e rappresentava una forma di lavoro a domicilio a carattere stagionale (periodo invernale) per un consumo ristretto principalmente agli ambienti domestici rurali. Nei secoli successivi e prima dell'unificazione del Paese, la maggior parte della produzione di tessuto di canapa avvenne in fabbrica costituendo il settore con il secondo indotto più alto dopo quello della seta.

Anche dopo la crisi delle corporazioni tessili medievali presenti nelle città, alcune località della Lombardia, tra le quali Cremona, Monza e Busto Arsizio, continuarono a essere centri di produzione di tessuti in cotone; allo stesso tempo, le aree fuori dal controllo delle corporazioni, come Bologna, Chieri in Piemonte, Pistoia, Prato e Milano, diventarono nuovi centri protoindustriali. In questi due tipi di centri di produzione cotoniera, i commercianti organizzavano il lavoro a domicilio nelle zone rurali, come le pianure montane e le valli della Lombardia, dove la terra era generalmente arida, ma vi era grande abbondanza di risorse idriche.

La manifattura del cotone in Italia andò, tuttavia, riducendosi all'inizio del 19° sec. a causa della concorrenza delle industrie europee più avanzate. Come risultato di questo adeguamento industriale, nelle sole province di Milano e Como si concentrava l'80% di tutti i fusi per il cotone esistenti in Italia nel 1860. Come per altri settori, la forza lavoro nella prima metà del 19° sec. era fortemente centralizzata e, verso la fine del secolo, la meccanizzazione del settore raggiunse livelli tali da consentire l'integrazione verticale di molti dei processi produttivi.

Nel caso della produzione tessile della lana, Schio, Biella, Valdagno e Prato vennero alla ribalta come centri manifatturieri dopo il 1670. Alla fine del 18° sec., la produzione di panni di lana in Italia era tornata ai livelli precedenti la crisi del 1630.

Un centro di manifattura di panni di lana, Schio, utilizzando lana locale a buon mercato, si specializzò nell'imitazione del panno di lana prodotto a Verviers, nell'attuale Belgio, e nel Wiltshire, in Inghilterra, nonché in indumenti di lana cardata di media qualità. Biella, in Piemonte, divenne il principale centro italiano per la produzione di un tipo di panno spesso di lana mista di bassa qualità. In Toscana, la tradizionale produzione laniera fu trasferita a Prato, famosa per i suoi berretti rossi alla levantina, di cui Vincenzo Mazzoni (1740-1820) aveva iniziato la produzione nel 1788. Prato produceva tessuti in misto lino e di pura lana di bassa qualità molto ricercati per la loro economicità. Dopo il 1850, Prato iniziò a produrre tessuti di lana di recupero dagli stracci usati. Nel corso del 19° sec., la città si impose come terzo centro di produzione di tessuti di lana dopo Biella e Schio.

Nel settore della tecnologia e dell'organizzazione della produzione tessile l'Italia era rimasta indietro rispetto ai Paesi europei avanzati. Per es., agli inizi dell'età moderna la cardatura e la filatura dei panni di lana erano comunemente decentrate e molte donne e minori senza alcuna specializzazione svolgevano questo lavoro manualmente, con la conseguenza che i costi di cardatura e filatura arrivavano a incidere per il 20% sul costo totale della stoffa finita.

Nel settore della tessitura, le cosiddette profabbriche di Schio e di Verona avevano cominciato a utilizzare, durante la seconda metà del 18° sec., grandi telai con spoletta volante per la produzione di stoffe pregiate; qui i salari dei lavoratori erano molto più alti di quelli dei lavoratori a domicilio. Al contrario, nell'ambito delle famiglie contadine veniva effettuata la produzione domestica di panni di lana e tessuti misti di bassa qualità. Dal momento che per la tessitura erano necessari vari tipi di telaio e competenze diversificate, questo lavoro era organizzato e controllato dai mercanti. Produzione domestica e centralizzata coesistero nel corso del 18° e all'inizio del 19° secolo. I processi di tintura e di finissaggio, comprese la follatura, la garzatura e la pressatura, ma anche la tintura dei tops (nastri) di lana pettinata e dei filati erano molto più meccanizzati e venivano eseguiti da artigiani altamente specializzati impiegati in manifatture centralizzate, diversamente da quanto avveniva per i processi di cardatura e filatura nel 17° e nel 18° secolo. A Schio e Prato erano spesso piccole imprese indipendenti a effettuare il finissaggio.

L'Italia, arrivata in ritardo sul mercato, aveva bisogno di stabilire contatti con le regioni più sviluppate d'Europa, come la Francia, il Belgio e l'Inghilterra, per i tre seguenti motivi: in primo luogo, il mercato interno italiano era troppo ristretto prima dell'unificazione del Regno d'Italia nel 1861; in secondo luogo, gli imprenditori avevano modo di acquisire tramite tali Paesi informazioni sulle più recenti tecnologie, le tendenze della moda e le strategie di gestione, anche invitando esperti stranieri in Italia; infine, grazie all'esportazione, i clienti esteri assicuravano risorse finanziarie alle imprese tessili italiane, in particolare quelle della seta grezza e dei filati di seta. L'industrializzazione in Italia ebbe luogo principalmente nella parte settentrionale del Paese, che beneficiava di svariati contratti commerciali con l'Europa, poteva contare su una lunga tradizione manifatturiera, era ricca di risorse idriche e praticava la coltura degli alberi di gelso e l'allevamento dei bachi da seta.

Nelle città in cui si concentrava la produzione, avendo risolto a lungo andare le problematiche tecnologiche ed economiche, alcuni imprenditori e le loro famiglie assunsero un ruolo significativo nell'applicazione delle nuove tecnologie e nella conversione verso la produzione di tessuti di maggior valore. Nelle aree settentrionali in cui si era sviluppata la produzione tessile laniera, tre famiglie di imprenditori – i Piacenza e i Sella di Biella, i Rossi di Schio – ebbero un ruolo di primo piano nel processo di industrializzazione.

Fondato nel 1733 dalla famiglia Piacenza, il Lanificio Piacenza, sotto la guida dei fratelli Giovanni Battista e Carlo Antonio (1779-1842), conobbe un importante momento di espansione con l'introduzione di tecnologie belghe e la creazione di una rete commerciale con il Regno Unito, la Francia e la Germania. In seguito, Giovanni Francesco (1811-1883), figlio di Carlo Antonio, lanciò sul mercato tessuti fantasia con motivi colorati, grazie ai quali il lanificio si affermò in un mercato dominato, fino a quel momento, dai tessuti in tinta unita. Nella metà del 19° sec., il Lanificio Piacenza assorbì altre fabbriche tessili, inserì nel proprio sistema le caldaie a vapore e costruì una grande fabbrica con residenze per gli operai.

Pietro Sella (1784-1835) introdusse nel 1817 a Biella i primi macchinari automatizzati (otto macchine per battere, cardare e filare la lana) che aveva acquistato a Verviers l'anno precedente. Negli anni Quaranta del 18° sec. il nipote di Pietro, Giuseppe Venanzio (1823-1876), cominciò a utilizzare i coloranti chimici e l'impresa si specializzò nella produzione di tessuti di alta qualità con muli di filatura (filatoi a lavoro intermittente).

A Schio, Francesco Rossi (1782-1845), che proveniva da una famiglia di facoltosi allevatori e che si occupava della vendita di lana grezza, fondò nel 1817, insieme a Eleonora Pasini, il Lanificio Rossi, acquisendo i macchinari dalla Gelmi & Bosio, un'impresa tessile di Gandino che aveva adottato l'uso delle prime macchine per la cardatura e la filatura nel 1808. Suo figlio, Alessandro (1819-1898), realizzò l'integrazione verticale dell'impresa nel 1855.

A Prato, un costruttore di macchinari tessili, Giovan Battista Mazzoni (1789-1867), realizzò la meccanizzazione della lavorazione del cotone e della lana applicando le tecnologie provenienti da Paesi stranieri, come la cardatura e la filatura del cotone, alle fibre tessili prodotte da una gamma più ampia di materie grezze. Dopo la laurea presso l'Università di Pisa, Mazzoni aveva studiato ingegneria meccanica presso la Sorbonne di Parigi e aveva lavorato in alcune fabbriche tessili per acquisire esperienza pratica. Dopo il suo ritorno a Prato nel 1819, mise a punto, alla fine del 1820, alcuni macchinari per la filatura del cotone e li adattò alla filatura della lana tra il 1823 e il 1824; iniziò a utilizzare l'energia idraulica e si occupò anche dello sviluppo di altri aspetti tecnologici della produzione tessile come la tintura, la garzatura e il taglio del cotone nell'officina meccanica Sant'Anna. Negli anni Trenta del 19° sec. progettò una macchina per la rasatura del tessuto, costruì un telaio Jacquard e aprì una fonderia per la produzione dei componenti delle sue macchine. I suoi figli, Evaristo e Rodolfo, furono coinvolti nella fonderia come amministratori.

A Prato le macchine sfilacciatrici, che lo scozzese Benjamin Law aveva inventato nel 1813, fecero la loro apparizione tra gli anni Quaranta e Cinquanta del 19° sec. e la città divenne, quindi, gradualmente il più importante centro per la raccolta e la classificazione degli stracci.

Nelle campagne e nei piccoli centri, dove aveva luogo la produzione, il paternalismo dominava i rapporti tra imprenditori e operai. Pertanto, nonostante le condizioni di lavoro delle donne e dei minori fossero peggiorate, nella maggior parte dei casi gli operai del settore tessile, nel 17° e 18° sec., non organizzarono proteste; in Italia si preferirono soluzioni ad hoc, mediate solitamente dal paternalismo e da accordi locali piuttosto che dalle leggi dello Stato o da qualsiasi tentativo organico di regolamentazione del lavoro. Il cattolicesimo funzionò come elemento fondamentale di sostegno a livello locale, basato sulla beneficenza e l'aiuto forniti in seno alla stessa comunità. Così, ancora nel 19° sec. l'Italia non aveva visto il formarsi di una classe operaia urbana e il livello dei salari dei lavoratori non urbani era rimasto basso.

Dall'Unità alla Prima guerra mondiale

L'unificazione del Regno d'Italia nel 1861 rappresentò una grande opportunità di espansione sui mercati per i centri di produzione tessile, soprattutto delle zone settentrionali.

La guerra franco-prussiana (1870-71) privò Lione del controllo sul mercato e causò l'interruzione della produzione sul Reno. Di conseguenza, anche se la maggior parte della produzione di seta a Como avveniva in industrie rurali con telai manuali obsoleti, la sua manifattura godette di una stagione di grande prosperità, sebbene di breve durata: quando, infatti, queste imprese furono colpite dalla recessione, si dovettero arrendere alla concorrenza delle industrie straniere situate a Nord delle Alpi che utilizzavano telai meccanici.

Mentre la maggior parte delle manifatture nelle campagne preferiva ancora utilizzare i telai tradizionali al fine di ridurre al minimo la quantità di capitale fisso, un gruppo di grandi imprenditori decise di importare telai meccanici acquistati sui mercati svizzeri, tedeschi e inglesi e anche a livello locale ci furono alcuni tentativi pionieristici di introdurre nuovi macchinari. L'immissione di telai meccanici negli anni Ottanta del 19° sec. permise alle grandi manifatture di sostituire gli artigiani con donne e minori non qualificati. Fu il Nord-Ovest del Paese a essere il centro della nuova industrializzazione: sulla base del primo censimento industriale generale nel 1911, nei soli Piemonte e Lombardia si concentravano i tre quarti di tutti gli operai impegnati nel settore tessile.

È evidente che, alla fine del 19° sec., l'industria della seta conobbe profondi sviluppi a livello sia tecnico sia commerciale; il settore subì un processo di meccanizzazione e vide l'aumento del numero di telai. Inoltre, gli imprenditori trassero vantaggio dalla possibilità di rinvenire localmente la seta grezza a basso costo proveniente dall'Asia; questo, d'altra parte, determinò il rapido declino della coltivazione del gelso e della bachicoltura con la conseguente carenza di produzione interna.

Una volta superata la crisi degli inizi del 20° sec., l'industria della seta di Como intraprese una rapida meccanizzazione della produzione e, con l'adozione dell'energia elettrica, le fabbriche furono trasferite nelle pianure e nelle aree urbane, dove si formò una classe operaia che iniziò a prendere coscienza di sé attraverso scioperi e proteste. Allo stesso tempo, le seterie di Como passarono a produrre nuove varietà di seta, riuscendo a creare tessuti tinti in pezza che permisero loro di entrare nel mercato dell'alta moda. Nonostante questo, per quanto riguarda i tessuti fantasia, la maggior parte delle stoffe di Como erano imitazioni di quelle di Lione, perché la produzione di questa città era stata per lungo tempo superiore per raffinatezza a quella comasca. Inoltre, le industrie per la tintura e il finissaggio di Como non sapevano come adattarsi tecnologicamente al passaggio dai coloranti vegetali a quelli chimici. Nella fase iniziale di questo cambiamento, i tintori comaschi non ebbero la possibilità di usare coloranti chimici, perché i loro clienti preferivano ordinare la tintura con coloranti chimici alle fabbriche estere.

Poiché l'industria tessile laniera italiana, contrariamente a quella della seta, non era in concorrenza con le imprese delle economie avanzate, la maggior parte delle industrie italiane erano orientate al mercato interno. Verso la fine del 19° sec., l'industria laniera italiana entrò in una fase di modernizzazione e adottò cicli di produzione integrati verticalmente, diventando così una delle più grandi industrie italiane in termini sia di occupazione sia di produzione, anche grazie all'imposizione tra il 1887 e il 1965 di dazi protettivi perfino del 40%.

Il Lanificio Rossi di Schio è l'esempio di maggiore successo: mentre molte fabbriche non ebbero la possibilità di meccanizzare e incrementare la produzione a causa della scarsità di operai e delle loro rivendicazioni, questo lanificio, la cui direzione passò al già citato figlio di Francesco Rossi, Alessandro, fu un'eccezione, in quanto risultò in grado di aumentare la sua capacità di produzione e di ampliare la sua gamma di prodotti grazie alla modernizzazione. Nel 1872, al tempo della seconda International Exhibition di Londra, il Lanificio aveva 800 operai e 200 telai, con un ricavo annuo di due milioni di lire.

Alessandro Rossi era contrario all'intervento dello Stato, che si concretizzava, per es., nella normativa in materia di orario di lavoro e di impiego nelle fabbriche delle donne e dei bambini, e intendeva assumersi la responsabilità di gestire tali problematiche ritenendo che questo fosse un dovere morale degli imprenditori. Inoltre, dal 1889, la sua impresa aveva messo a disposizione degli operai strutture e servizi, tra cui biblioteche circolanti, cooperative, cucine comuni e forni, una banda musicale e ventuno associazioni per le attività nel tempo libero. Il suo comportamento paternalistico si basava sulla considerazione che l'Italia dovesse essere industrializzata in maniera da venire incontro alle esigenze degli operai. Un'impostazione completamente diversa rispetto a quanto avveniva in Inghilterra, dove erano molto forti i conflitti industriali e pessime le condizioni degli operai. Altre aziende, come, per es., il Lanificio Marzotto di Valdarno, seguirono l'esempio del Lanificio Rossi.

A Prato, il primo telaio meccanico venne installato presso il Lanificio Romei nel 1870, con vent'anni di ritardo rispetto al Lanificio Rossi di Schio. Nel 1888 la società austrotedesca Kössler & Mayer fondò nella città toscana il Fabbricone, la più grande fabbrica locale del tempo. Fu invece il Lanificio Calamai a installare il primo impianto di filatura meccanica di Prato, e la fabbrica cominciò a effettuare la carbonizzazione chimica degli stracci e l'asciugatura dei tessuti con le macchine. Il tessuto rigenerato realizzato rivaleggiava con quello dello Yorkshire, anche se la produzione di Prato si basava per la maggior parte sulla tessitura effettuata a mano. Nel 1908 il centro toscano si era sviluppato tanto rapidamente da avere più di cento fabbriche.

Il Lanificio Val di Bisenzio, fondato nel 1897 a Mercatale di Vernio, occupò una posizione di primo piano nel tradizionale settore tessile pratese fino alla sua chiusura nel 1960. Inizialmente specializzato nella produzione di capi di abbigliamento, coperte e tappeti, presto ampliò la sua produzione con la tessitura di tappeti in velluto di lana a motivi jacquard. Il Lanificio Val di Bisenzio fu anche il maggior produttore di tessuti di arredamento della città.

All'inizio del 20° sec. Prato produceva molte coperte e tessuti di arredamento per i mercati del Medio Oriente, dell'Estremo Oriente e del Sudafrica. Rispetto a Biella, la disponibilità di capitali da investire nello sviluppo industriale era insufficiente, ma anche lì, a partire dal primo decennio del 20° sec., sorsero grandi stabilimenti integrati, come La Romita. L'azienda produceva tessuti di diverso tipo e grammatura, concentrandosi sui tessuti rigenerati di stile tradizionale.

Dal primo dopoguerra alla Seconda guerra mondiale

Lo scoppio della Grande guerra influenzò l'industria italiana sotto tre aspetti. In primo luogo, si verificò una limitazione del commercio internazionale: per es., la riduzione dell'importazione di materie prime dall'estero comportò la riduzione dell'esportazione verso fabbriche estere di seta da tingere. Tali restrizioni commerciali indussero gli industriali a investire nella realizzazione di quei prodotti e di quei macchinari che in precedenza avevano importato da Paesi maggiormente industrializzati. In secondo luogo, sia sul mercato nazionale sia su quello estero, la manifattura della seta e l'industria meccanico-tessile italiane trassero beneficio dal ritiro dei concorrenti francesi, tedeschi e austriaci. Questo favorì la diversificazione della gamma di prodotti in seta e la loro esportazione dall'Italia. Infine, l'aumento del numero di ingegneri verificatosi nel periodo bellico contribuì allo sviluppo interno della meccanica tessile dopo la guerra. A Como, l'OMITA, la prima fabbrica locale a produrre macchinari tessili e accessori, contribuì fortemente alla modernizzazione del settore.

Con la fine del boom degli anni della guerra, l'industria della seta italiana soffrì nel 1920 e nel 1921 della crisi più profonda che avesse mai sperimentato dal momento dell'unificazione. Ciononostante, essa riuscì a registrare una crescita costante nell'economia in tempo di pace dopo il 1922. In quel periodo, si verificarono importanti innovazioni nell'industria tessile della seta: la messa a punto di fibre artificiali come il raion e la loro combinazione con la seta permise all'industria di realizzare le più economiche sete miste. Le nuove fibre erano importate dal Belgio e dalla Svizzera. Contemporaneamente, Como cercò di penetrare in nuovi mercati di nicchia come quello della seta per le cravatte e gli scialli. Esempi tipici di questa produzione sono le sete artistiche per cravatte di Guido Ravasi e gli scialli di Carlo Piatti.

Verso il 1925, alcune grandi seterie integrate, come l'Unione industrie seriche, la FISAC (Fabbriche Italiane di Seterie Alberto Clerici: una ditta milanese con fabbriche per la produzione di velluto e la tintura a Como) e la Tessiture seriche Bernasconi (le cui quote di proprietà erano detenute per la maggior parte da banche milanesi e comensi), si misero in evidenza attraverso l'acquisizione di altre società e l'apertura di nuove fabbriche. Nel frattempo, il numero dei telai a mano nell'industria della seta italiana era drasticamente diminuito.

Già nel 1926, tuttavia, le grandi seterie erano in difficoltà per via dell'aumento dei costi e la sovracapacità produttiva. Anche se la vendita di seta di alta qualità, come le sete artistiche, registrava una tendenza positiva, alcune delle grandi imprese integrate basate sulla tradizionale produzione per il magazzino di tessuti standardizzati di bassa o media qualità erano in difficoltà. Dopo la Grande depressione del 1929, queste grandi aziende andarono incontro al fallimento, o all'assorbimento da parte di altre industrie, oppure vennero salvate dall'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), ente istituito nel 1933. Al contrario, le piccole industrie decentrate con telai meccanizzati si adattarono con flessibilità a questa situazione di incertezza. Tale sistema di produzione era simile a quello delle manifatture lionesi. Anche le grandi industrie di tintura e finissaggio, che erano in possesso della tecnologia necessaria per lavorare grosse quantità di tessuti in fibra sintetica, misto seta e cotone, riuscirono a superare la recessione abbastanza facilmente.

L'industria della seta subì un cambiamento radicale con l'invenzione delle fibre artificiali; tuttavia, nel periodo in cui si cominciò a sperimentare l'uso di tali fibre, la maggior parte delle aziende seriche italiane, che si erano specializzate nella produzione di seta di alta qualità, non vollero trattare questi materiali di qualità inferiore. Di conseguenza, l'Italia non poté aumentare la propria quota di mercato negli Stati Uniti,

la cui economia stava crescendo più velocemente di altre, poiché la seta italiana non veniva richiesta, come invece avveniva per quella francese, svizzera e giapponese.

Dopo la Prima guerra mondiale, le fibre artificiali furono introdotte progressivamente in Italia. Per produrre tali fibre erano necessari enormi investimenti, di conseguenza il mercato fu dominato da pochi grandi gruppi di imprese. La SNIA Viscosa (Società Navigazione Industriale Applicazione Viscosa) ebbe un ruolo importante nel portare la produzione di fibre artificiali a un livello di buona sostenibilità economica. Altre aziende tessili che utilizzavano fibre naturali come la seta entrarono in questo nuovo giro d'affari con la creazione di nuove imprese o divisioni perché la produzione di fibra tessile naturale e quella di fibra tessile artificiale sono molto diverse l'una dall'altra.

Queste nuove fibre erano spesso combinate con quelle naturali, in particolare la lana. Le fibre artificiali non erano solamente un semplice sostituto più economico delle naturali. Il mondo della moda parigina guardava con particolare attenzione al raion come a una fibra meno costosa che poteva essere trasformata in prodotti altamente innovativi. In Italia, la Mostra del tessile nazionale, tenutasi a Roma negli anni 1937-38, fu l'occasione per promuovere la sinergia tra l'industria delle fibre artificiali e quella della moda.

La produzione di fibre artificiali ebbe un rapido aumento nel secondo ventennio del 20° sec. e, nel 1935, l'Italia (con 31 stabilimenti di produzione e 24.000 addetti) produceva il 15% di tutti i materiali artificiali in Europa e ne era il terzo più grande produttore al mondo dopo gli Stati Uniti e il Giappone.

L'industria del cotone conobbe la sua massima prosperità durante questo periodo e diventò il settore più importante in termini di capitale, numero di lavoratori, macchinari, consumo di energia, valore complessivo della produzione e commercio con l'estero. Il comparto contava, nel 1932, 300 società a responsabilità limitata, rispetto alle appena 200 del 1901, e il loro capitale totale si era triplicato. In generale, la manifattura milanese del cotone era considerata come la prima manifattura su base industriale in Italia.

Alla metà degli anni Venti, la manifattura laniera italiana produceva tanto da soddisfare la domanda interna di filati e tessuti e quattro grandi gruppi (Marzotto, Lanerossi, Tollegno e Borgosesia) si distinguevano per la consistenza del loro capitale. Sebbene la manifattura laniera avesse all'interno del settore tessile una dimensione molto più ridotta rispetto a quella del cotone, l'Italia era il quarto esportatore di prodotti tessili cardati e pettinati dopo Regno Unito, Francia e Germania.

Il Lanificio Marzotto, fondato da Luigi Marzotto (1773-1859) a Valdagno (Vicenza) nel 1836, aveva avuto una forte crescita, in particolare dopo l'unificazione del Regno d'Italia. Nel 1866 l'impresa aveva adottato un processo di produzione integrato verticalmente che comprendeva cardatura, filatura, tessitura e tintura e, all'inizio degli anni Settanta del 19° sec., divenne la seconda azienda più grande tra i lanifici veneti dopo il Lanificio Rossi di Schio, con 300 dipendenti, 2800 fusi e 105 telai.

Vittorio Emanuele (1858-1922), nipote di Luigi e secondogenito di Gaetano Marzotto (1820-1910) e Anna Tomba, potenziò il Lanificio non solo con la costruzione di stabilimenti integrati verticalmente, ma anche



attraverso la commercializzazione dei prodotti a livello mondiale. Dopo aver visitato le avanzate manifatture laniere in Francia, Belgio, Germania e Regno Unito, costruì, tra il 1885 e il 1890, un nuovo impianto a ciclo completo di cardatura e filatura. Lo scopo di questo progetto era non solo quello di avere una fonte di approvvigionamento per le successive fasi di produzione della stessa manifattura, ma anche di vendere tops, telette cardate e filati pettinati ad altre filature e tessiture di lana cardata più o meno grandi al fine di stimolarli a passare alla produzione di tessuti di qualità superiore. A differenza del Lanificio Rossi, che esitava a promuovere i propri prodotti a livello internazionale, negli anni Venti del 20° sec. Marzotto operò una campagna di vendita estremamente decisa nei confronti delle filature dell'area danubiano-balcanica.

Il figlio di Vittorio Emanuele, Gaetano (1894-1972), trasse vantaggio dalle difficoltà dei produttori tessili dovute alla Grande depressione e allargò le esportazioni verso l'Europa orientale, l'America Latina e le regioni del Mediterraneo. Nel 1935, la Marzotto acquisì 1000 ettari di terreno agricolo dalla famiglia Stucky al fine di assicurarsi la fornitura di lana per le proprie filature.

Nel 1910, Ermenegildo Zegna (1892-1966), all'epoca diciottenne, con i suoi due fratelli e un partner, fece il suo ingresso nell'industria laniera succedendo al padre nella piccola manifattura tessile dotata di quattro telai. Ermenegildo viaggiò all'estero per procurarsi le materie prime di origine pregiata e per vendere i propri tessuti, mentre la pubblicità del suo marchio cominciò ad apparire sulle riviste a partire dal 1918. La strategia vincente dell'azienda Zegna sulle manifatture inglesi che avevano il controllo del mercato fu la produzione di quantità ristrette di tessuti di altissima qualità.

Ermenegildo fu cosciente dell'importanza della responsabilità sociale della propria impresa, come lo furono anche i Lanifici Rossi e Marzotto. Nel 1929 Zegna diede inizio a un progetto di rimboschimento piantando 500.000 alberi sui fianchi delle montagne che circondavano il suo filatoio; in seguito, a partire dal 1932, costruì a Trivero strutture destinate alla comunità: un cinema, un bar-mensa, una sala da ballo, una piscina coperta, una palestra e un reparto maternità.

Mentre molti grandi lanifici risentirono pesantemente della Grande depressione, Zegna realizzò l'integrazione verticale per tutte le fasi della produzione e della distribuzione inaugurando negli anni Trenta i propri stabilimenti di filatura, tintura e finissaggio che permisero di tenere sotto controllo la qualità, i costi e la distribuzione delle merci. I grossisti tessili erano riluttanti a consentire ai loro clienti di rintracciare i produttori dei tessuti, per cui in genere era vietato alle manifatture tessili etichettare i propri prodotti. Nel 1932, tuttavia, Zegna cominciò ad apporre il proprio marchio sulle stoffe e a richiedere ai clienti che, anche dopo la trasformazione del panno in capi di abbigliamento, l'etichetta fosse mantenuta sul prodotto finale, con la conseguenza che la sua impresa riuscì a differenziarsi dalla concorrenza.

La strategia di Zegna sul mercato tessile fu molto 'aggressiva' e fu caratterizzata dalla promozione dei prodotti in numerose fiere e dalla realizzazione di una rete di distribuzione propria. I prodotti Zegna furono esposti alla prima Mostra nazionale della moda di Torino nel 1933 e all'Esposizione mondiale di Parigi Arts et techniques dans la vie moderne del 1937. Nel 1938, Zegna aprì la prima filiale commerciale italiana sulla Fifth Avenue a New York e al suo tessuto fu assegnato il primo premio all'Esposizione della Moda Uomo di New York del gennaio 1941. Nel 1939, presso il ministero delle Corporazioni, fu depositato il marchio Zegna

per tessuti, filati e fibre di lana, seta, cotone e così via; inoltre, dal 1944, Zegna cominciò a produrre maglieria intima e, dal 1946, il marchio depositato comprese anche l'abbigliamento. Nel 1945, l'impresa aveva circa 1000 operai ed era presente sul mercato internazionale in quaranta Paesi.

Durante la Prima guerra mondiale, l'industria tessile pratese ricevette considerevoli commesse da parte dell'esercito italiano, soprattutto di tessuto per le coperte militari e per le uniformi. Dopo la guerra, la produzione si concentrò su stoffe cardate e pettinate tradizionali come melton, plaid, velluti, stoffe per coperture, lane doppia faccia, flanelle, cheviot e tessuti per l'abbigliamento da uomo e da donna. A partire dal 1936, l'industria della lana pratese cominciò a utilizzare le fibre artificiali come il raion.

La città di Prato subì gravi danni durante la Seconda guerra mondiale; alla fine della guerra, con 232 filatoi e 1331 telai danneggiati o distrutti, il 30% delle fabbriche tessili non era in condizioni di funzionare.

Il secondo dopoguerra: ripresa e 'americanizzazione'

Durante il periodo della pacificazione nazionale, l'Italia si dovette confrontare con gravi problemi di 'domanda e offerta'. A fronte di una consistente domanda mondiale di abbigliamento e di altri prodotti tessili, introvabili durante la guerra, l'offerta risultava limitata per carenza di manodopera, di macchinari e di valuta estera.

Prima del 'miracolo economico' degli anni Cinquanta, la ripresa in Italia fu possibile, dal 1948 al 1952, grazie all'European recovery program (ERP, conosciuto anche come piano Marshall). In questo periodo, le industrie italiane (le grandi imprese soprattutto) attraversarono un processo di modernizzazione e di 'americanizzazione' attraverso la fornitura di merci (materie prime, in particolare il cotone), di servizi (formazione e apprendistato in America) e di finanziamenti che permisero loro di importare macchinari avanzati dagli Stati Uniti.

Il sistema americano di produzione di massa non era adatto alla maggior parte delle aziende tessili italiane; nel caso dell'industria serica di Como, Luigi Morandotti installò 300 telai automatici e altri macchinari collegati nel suo nuovo stabilimento di Camerlata dopo aver visitato gli Stati Uniti per studiarne i processi di produzione. Nel frattempo, le piccole e le medie imprese o le aziende più grandi che producevano tessuti speciali continuavano ad acquistare le proprie attrezzature da industrie di macchinari tessili non americane come l'OMITA di Como, perché le fabbriche non avevano sufficiente spazio e denaro per installare i telai americani.

A Como, rispetto al periodo precedente lo scoppio della Seconda guerra mondiale, la produzione serica si era notevolmente diversificata; la città aveva subito danni meno gravi durante il conflitto e così molte imprese milanesi si erano trasferite in zona. Anche stilisti, tecnici, dirigenti e operai vi avevano stabilito le loro piccole aziende: tra queste vi erano quelle manifatture e quelle aziende di trasformazione (delle materie prime in semilavorati o in prodotti finiti) che si concentravano sul disegno, come Antonio Ratti (azienda di trasformazione) e Gianni Binda s.r.l. (tessitura), che si occupavano dei tessuti per il settore di

nicchia delle cravatte, delle sciarpe e dei foulard, diversi dalle altre sete per gli indumenti, la biancheria per la casa e gli ombrelli. I tessuti chiné, che erano l'orgoglio delle manifatture di Como negli anni Cinquanta, continuarono a essere prodotti per un mercato di nicchia in cui veniva apprezzato un prodotto tanto raffinato e poco appariscente come i tessuti stampati da Callaghan, Verga e Clerici Tessuto.

Già durante il periodo della ricostruzione le manifatture tessili di Como cominciarono a esportare i loro tessuti negli Stati Uniti e, in particolare, nel 1960, quello della seta di lusso diventò uno dei principali mercati dei prodotti italiani; l'Italia aveva superato Lione e il valore totale delle esportazioni di prodotti tessili per l'abbigliamento italiani (molte varietà di seta di lusso) era di circa 35 milioni di dollari. Perfino alcuni stilisti parigini, come Jean Dessès, Madeleine de Rauch, Christian Dior, Jacques Fath e Hubert de Givenchy, acquistavano le loro sete a Como. Per ottenere sete e magline stampate in una straordinaria varietà di colori e disegni sofisticati gli stilisti si dovevano rivolgere alle manifatture comasche, come fecero Emilio Pucci e Ken Scott. Nel 1969 gli Stati Uniti, la Francia e la Germania assorbivano il 66% delle stoffe prodotte a Como per l'esportazione.

L'espansione del settore fu accompagnata dalla chiusura e dal ridimensionamento di grandi aziende seriche e dalla proliferazione di numerose piccole imprese al di fuori della città. Le grandi aziende che utilizzavano telai obsoleti si confrontarono con un aumento dei costi dovuto alla mancanza di flessibilità e di efficienza. Numerose furono le nuove piccole imprese fondate da ex operai con macchinari dismessi dai loro precedenti datori di lavoro. Dal 1951 al 1961 nonostante un 10,2% di riduzione del numero dei dipendenti, il numero di unità produttive aumentò del 20,6%.

Dopo la guerra, anche se l'utilizzo della lana diminuì in molti Paesi occidentali, la domanda e l'offerta mondiali subirono un aumento vertiginoso e costante. Soprattutto risulterono in rapida crescita in Estremo Oriente, nei Paesi produttori di lana e in Italia. L'industria tessile italiana della lana, una volta superate le difficoltà di accesso alle forniture di materia prima, si riprese e si accrebbe notevolmente a partire dai primi anni Cinquanta; il conseguente sviluppo della manifattura laniera la pose in concorrenza con le industrie omologhe in Europa.

I lanifici italiani più affermati si erano costruiti un'eccellente reputazione basata principalmente sull'eleganza dei loro tessuti. Ci sono varie interpretazioni del termine eleganza, ma collegato ai tessuti italiani questo termine è associato sia ai colori freschi e intensi sia alla leggerezza e alla raffinatezza.

Il motivo per cui questo tipo di tessuti viene prodotto in Italia è che le aziende tessili tengono in gran conto le caratteristiche sensoriali come l'aspetto, la leggerezza e la consistenza, e impiegano processi di produzione molto sofisticati. Nella produzione di filati e tessuti, i più raffinati produttori italiani adottano attente procedure nella lavorazione di materiali, come, per es., la scelta di non sottoporre le fibre a sollecitazioni eccessive, di far sì che le materie prime, filati e tessuti, riposino per un po' e di procedere con la tintura e l'essiccazione a temperatura e velocità basse per esaltare al massimo le caratteristiche della fibra. Le aziende il cui obiettivo principale è la riduzione dei costi osservano solo i requisiti minimi nel processo di produzione, abbreviandone peraltro i tempi e, così facendo, causano la perdita di qualità della fibra, in particolare nel caso di fibre naturali come la lana.

Inoltre, i produttori italiani valutano con attenzione l'acqua utilizzata durante il processo di tintura delle fibre. Quella dolce è la più adatta e la sua disponibilità è una delle ragioni per cui l'industria tessile si è sviluppata in particolare nella penisola, dove, per es., i livelli di durezza delle acque dei fiumi che attraversano il Biellese sono più bassi di quelli di qualsiasi altro fiume europeo.

Nel settore dei tessuti rigenerati, a partire dagli anni Cinquanta l'Italia si era distinta come il più grande importatore mondiale di scarti tessili da riciclare provenienti da Stati Uniti, Francia, Paesi Bassi e Germania Ovest. Principale centro per la rigenerazione della lana, Prato sviluppò un'efficace procedura di cernita degli scarti tessili che permetteva alle manifatture di selezionarli e classificarli in base, per es., al colore, prima della carbonizzazione e della stracciatura. Attraverso la combinazione di fibre di diversi colori, le imprese tessili riuscirono a realizzare i colori senza tintura. Si è detto che le materie prime costituivano il 40% dei costi di produzione dei tessuti di lana e il prezzo della lana da scarti riciclati era meno di un quarto di quello della lana vergine. A Prato, la maggior parte della manodopera, che aumentò notevolmente a partire dal 1950 e nei due decenni successivi, proveniva dal Mezzogiorno. La produzione di tessuti rigenerati, tuttavia, andò diminuendo negli anni Settanta quando dai Paesi in via di sviluppo iniziarono ad arrivare prodotti tessili in lana vergine molto più economici.

#### Il miracolo economico e la nascita della moda italiana

Dato il grande prestigio degli stilisti parigini nell'alta moda, le tendenze in questo settore erano decise e diffuse da Parigi e per quanto nell'Italia fascista si fossero tenute delle fiere nazionalistiche, tali eventi non intaccarono la supremazia di Parigi. Anche dopo la Seconda guerra mondiale le case di moda italiane e le sartorie acquistavano modelli esclusivi da case francesi come Dior, Balenciaga e Fath.

Tuttavia, la moda italiana era alla ricerca di una nuova promozione internazionale; nella fase iniziale di tale movimento, i legami di collaborazione tra imprese tessili e disegnatori di moda non erano ancora consolidati né diffusi nei settori del tessile e dell'abbigliamento. Alcuni stilisti erano già in contatto con aziende tessili, in particolare con i setifici di Como, avendo utilizzato la loro stoffa per abiti da cocktail e da sera. In generale, comunque, i prodotti di seta italiani apprezzati a livello internazionale erano soprattutto gli accessori, come sciarpe e ombrelli e, nel caso dell'abbigliamento, la maggior parte dei capi di alta moda realizzati in Italia erano venduti con il nome di case francesi o americane.

Nel settembre del 1950, i produttori di tessuti di lana e gli stilisti d'abbigliamento collaborarono per una sfilata di moda dal tema 'Sarti italiani e industrie della lana sfilano insieme' in cui Biki (Elvira Leonardi Bouyeure), Vita Noberasko, le sorelle Fontana e l'azienda Rivella utilizzarono tessuti di lana di Marzotto, Rossi, Schio, Mabu, Zignone, Fila e di diverse imprese biellesi.

Nel 1951, la prima sfilata che presentò la moda italiana nello stesso periodo delle collezioni di Parigi e che coinvolse diversi settori dell'abbigliamento e dei tessuti fu organizzata da Giovanni Battista Giorgini (1898-1971) a Firenze, all'epoca importante centro di esportazione di prodotti artigianali, come quelli di pelletteria. Egli invitò all'evento, il First Italian high fashion show, giornalisti nordamericani e acquirenti per i più importanti grandi magazzini (tra cui I. Magnin), che veneravano la moda di Parigi, ma erano sempre

alla ricerca di novità ed erano dotati di un senso molto concreto per gli affari. Tuttavia, di fronte alla prospettiva di scarsa adesione da parte delle case di moda italiane più conosciute, Giorgini invitò alcuni meno conosciuti ma emergenti creatori di moda italiana a prendere parte alla presentazione, con il risultato che case di alta sartoria (Carosa, Simonetta, Schuberth e Fontana a Roma, Veneziani, Vanna, Noberasko e Marucelli a Milano) e di moda-boutique (Emilio Pucci e Tessitrice di Capri) decisero di aderire alla manifestazione.

Gianni Ghini, un partner di Giorgini, favorì una serie di accordi formali, come quelli tra Lane Rivetti (lana) e Veneziani, Linea Lane (lana) e Vanna, Val di Susa (cotone) e Vanna, Bemberg (cotone) e Veneziani, Ital Viscosa (viscosa) e Marucelli, Costa (sete) e Carosa, Tondani e Marucelli, oltre a stabilire accordi informali con Legler (velluti), Radiatrice (nylon) e con un gruppo di produttori di seta, tra cui Terragni, Bedetti, Cognasca, Bernasconi e Ambrosini.

I creatori di moda erano spesso insoddisfatti della qualità e/o dei disegni dei tessuti italiani di cotone e di lana, al contrario delle sete, tradizionalmente utilizzate nell'alta moda. Per questo motivo, le imprese tessili italiane presto migliorarono la qualità dei loro prodotti, in quanto consideravano la collaborazione con i creatori di moda italiani una pubblicità estremamente efficace e a costo ridotto.

Dato che la moda italiana presentata alla sfilata proponeva uno stile boutique e capi di abbigliamento sportivi e per il tempo libero che erano più facili da indossare e meno costosi per i più giovani di quanto non fosse l'abbigliamento delle maisons francesi, la clientela americana accolse con favore queste collezioni.

L'industria emergente del prêt-à-porter e della moda boutique aveva catalizzato una notevole attenzione a livello internazionale e, di conseguenza, fin dalla metà degli anni Cinquanta, disegnatori e stilisti cominciarono ad assumere un ruolo chiave nel design tessile oltre che nella creazione di abiti. Per es., Emilio Pucci, assai apprezzato dai consumatori americani, si concentrò sulla moda da crociera utilizzando i tessuti stampati realizzati da Ravasi a Como. Altri stilisti italiani come Carosa, Germana Marucelli, le Sorelle Fontana, Jole Veneziani, Krizia (Mariuccia Mandelli), Gianni Versace, Franco Moschino ed Enrico Coveri, ma anche creatori di moda americani come Ken Scott, che aveva inaugurato i propri centri di creazione a Parigi e Milano, collaborarono con le aziende tessili di Como tra cui Costa, Tondani, Clerici Tessuto, Bedetti Pedraglio, Giuseppe Scacchi e Ravasi. Fu soprattutto nel settore della seta che le imprese tessili italiane collaborarono più spesso e più strettamente con i professionisti della moda.

Gli imprenditori italiani non solo invitavano costantemente acquirenti e giornalisti nordamericani in Italia, ma realizzavano continui viaggi di promozione negli Stati Uniti. Il rilancio del settore tessile italiano degli anni Cinquanta fu guidato dalle esportazioni, stimulate non solo dal successo della commercializzazione negli Stati Uniti, ma anche dalla progressiva abolizione dei dazi doganali e delle restrizioni sulle importazioni all'interno della Comunità economica europea (CEE) a partire dal 1959. Sul mercato europeo, la Germania Occidentale ebbe un ruolo fondamentale nel rilancio dell'Italia. A ciò si aggiunga che le aziende tessili italiane legate al settore dell'abbigliamento, come il Lanificio F.lli Cerruti dal 1881, avevano disegnato i costumi per gli attori di Hollywood sin dalla fine degli anni Cinquanta, e così facendo avevano efficacemente promosso i loro prodotti presso il pubblico di ogni parte del mondo attraverso i film, gli attori e le attrici.

## L'utilizzo delle fibre sintetiche

Nei primi anni Cinquanta, con la drastica riduzione del loro costo di produzione, era diventato possibile produrre le fibre sintetiche, già utilizzate in via sperimentale prima della Seconda guerra mondiale. In generale, queste fibre erano realizzate con macchine per la produzione della lana e avevano caratteristiche che la lana non poteva avere, come la resistenza all'abrasione, la capacità di assumere forma plissé o cordonata e la stabilità della fibra. L'industria riuscì a realizzare tessuti che combinavano lana (cardata) e viscosa e lana (pettinata) e poliestere e, successivamente, sviluppò l'uso di altre fibre sintetiche tra cui il nylon, l'acrilico e il poliestere. A Prato, le manifatture tessili realizzarono tessuti di lana rigenerata più leggeri e resistenti mescolando le fibre sintetiche alla lana riciclata. In virtù della sua versatilità, la fibra sintetica sottrasse alla lana una parte sostanziale del mercato tessile.

Nel settore della seta le aziende più qualificate, quali Clerici Tessuto, Costa, Verga, Braghenti e Cugnasca, continuarono a produrre stoffe pregiate di seta pura come il taffetà, il gros grain e il satin, che richiedevano competenze più elevate e una maggiore quantità di lavoro per la loro produzione. Il creatore di alta moda Roberto Capucci ha spesso utilizzato questi materiali per i suoi abiti da sera. Lo chiné fu in particolare una delle tecniche che caratterizzarono i tessuti di Como negli anni Cinquanta.

L'industria della seta pura, tuttavia, era in fase di transizione; le importazioni di filati di seta erano ancora vietate e la seta era rimasta un bene di consumo 'di lusso', mentre la coltivazione del gelso e l'allevamento dei bachi da seta erano in declino. Nel frattempo, altre aziende seriche come Taroni, Fisac, Ones e Giuseppe Scacchi, puntando sulla perfezione tecnica di colori e disegni, proposero con grande intraprendenza prodotti in seta e fibra sintetica caratterizzati da consistenza particolare e maggiore leggerezza associate a costi più convenienti.

## La trasformazione del settore tessile

Negli anni Cinquanta e Sessanta, la crescente importanza del ruolo dei disegnatori di moda e l'aumento della domanda di tessuti italiani dall'estero comportarono un cambiamento negli equilibri di potere nella filiera del tessile-abbigliamento. Stilisti affermati si dedicarono alla realizzazione di tessuti che venivano esclusivamente utilizzati per le loro collezioni. In questi casi, alla maggior parte delle aziende tessili non era permesso etichettare i tessuti utilizzati nelle collezioni dei disegnatori di moda e chi acquistava gli abiti giudicava il valore dei tessuti non sulla base dell'azienda tessile, ma dello stilista che aveva disegnato l'abito o utilizzato quel tessuto.

Poiché il mercato dell'abbigliamento era diventato più soggetto all'influsso della moda, il disegno tessile, la produzione e la distribuzione furono organizzati non dalle aziende tessili, ma dalle aziende di trasformazione, che avevano legami con gli studi di disegno tessile, gli stilisti e le fabbriche di abbigliamento.

In particolare, le aziende di trasformazione dei tessuti di seta di Como che collaboravano con gli studi di disegno indipendenti ebbero un ruolo fondamentale nella commercializzazione dei tessuti negli anni Sessanta; se nel passato esse si erano limitate a selezionare i campioni di diverse seterie e a proporli alle case di moda o ai disegnatori, in quel decennio cominciarono a collaborare con i disegnatori di abiti al fine di mettere a punto un assortimento di tessuti per la collezione di abbigliamento della stagione successiva. Come risultato, i nomi delle aziende di trasformazione che si erano impegnate nell'individuare i tessuti da utilizzare nelle collezioni di stilisti affermati apparvero sulle riviste di moda più spesso di quelli delle aziende tessili.

Non tutte le aziende di trasformazione che fecero da ponte tra stilisti e produttori tessili italiani erano di proprietà di italiani. La fornitrice principale di Yves Saint Laurent per la seta stampata era un'azienda svizzera, Abraham, che aveva lavorato esclusivamente con Ratti per i tessuti di alta moda e di prêt-à-porter fino al 1998 e poi aveva iniziato a lavorare anche per altre aziende tessili italiane.

A Como, dato che il disegno dei tessuti di seta era diventato più importante nel marketing della moda, i filatori, i tessitori e i trasformatori tessili ebbero bisogno di stringere legami di collaborazione per il disegno tessile e la tintura, per le fasi di stampa e di finissaggio al fine di aumentare il valore dei loro prodotti. Questo impegno comportava due strategie alternative. Alcuni produttori strinsero rapporti di collaborazione con i trasformatori e altri produttori complementari: questa catena di produzione in rete fu creata dai trasformatori che lavoravano in collaborazione con studi di disegno tessile e stilisti. Altri produttori raggiunsero una maggiore integrazione con forti investimenti, soprattutto nei settori della tintura e del finissaggio: per es., Ratti inaugurò un negozio di tessuti stampati a mano nel 1954 e iniziò a realizzare la stampa, la tintura e il finissaggio industriali nel 1959 per poi aggiungere la fotoincisione delle stampe nel 1961. Mantero, che si era già affacciato sul prestigioso mercato del prêt-à-porter nel 1956, completò nel 1964 la costruzione dello stabilimento di Grandate che integrava l'intero ciclo dalla tessitura al finissaggio.

L'altro grande cambiamento dei consumi nel settore dell'abbigliamento fu determinato dalla diffusione del prêt-à-porter negli anni Sessanta. Le aziende tessili furono coinvolte nella realizzazione di prodotti per le imprese d'abbigliamento industriali, che acquistavano una quantità di materiali assai maggiore e vendevano capi di abbigliamento con il proprio marchio. In questo segmento, le grandi aziende di abbigliamento e i grandi rivenditori al dettaglio conquistarono un forte potere d'acquisto nella distribuzione tessile e, per questa ragione, le imprese tessili non furono più riconoscibili per la qualità dei prodotti in quanto non potevano differenziarli da quelli della concorrenza etichettandoli.

Come tendenza generale, l'emergente mercato di massa dell'abbigliamento prêt-à-porter influenzò la domanda di vari tipi di tessuto su cui si erano concentrate un certo numero di piccole e medie case di moda e di aziende tessili. Questa tendenza fu favorita dal fiorire delle mode e degli ideali estetici degli anni Settanta, ma, rispetto al Regno Unito, la vendita di abbigliamento in Italia fu comunque dominata in misura inferiore dalla grande distribuzione, dalle cooperative e dalle aziende di vendita per corrispondenza. Industrializzate da poco, le aziende tessili, con operai a basso salario, non riuscirono a penetrare facilmente sul mercato italiano con grandi quantità di capi di abbigliamento.

Alcuni cambiamenti delle condizioni macroeconomiche, tuttavia, stimolarono riforme organizzative nel settore tessile italiano sia all'interno delle singole imprese sia nei rapporti tra le une e le altre. L'aumento degli oneri relativi ai contributi del regime previdenziale e pensionistico a carico del datore di lavoro e le forti tensioni con gli operai fecero mettere da parte l'approccio paternalistico e spinsero gli imprenditori italiani a diminuire il numero di dipendenti investendo in nuovi telai automatici. In aggiunta a questo, la recessione economica tra il 1963 e il 1967 determinò in Italia una brusca contrazione della domanda interna di prodotti tessili; ciò provocò danni significativi per l'industria, in particolare quella di Biella, che era la più dipendente dal mercato interno. Durante questo periodo, persero il posto di lavoro in questo settore circa 7000 lavoratori.

Dagli anni Sessanta in poi, le grandi imprese integrate verticalmente non costituirono un modello di successo nel settore tessile italiano e alcune di esse dovettero ricorrere a ingenti sovvenzioni statali per poter sopravvivere, circostanza che provocò accuse da parte di altri Paesi della CEE di concorrenza sleale. La ristrutturazione industriale comportò la frammentazione di grandi stabilimenti integrati che producevano merci standardizzate in una rete di piccole imprese specializzate. La maggior parte delle piccole aziende fu creata da ex operai di industrie tessili che le dotarono delle vecchie macchine dismesse dai loro precedenti datori di lavoro. Le piccole imprese specializzate, spesso gestite da singole famiglie con poche macchine, poterono raggiungere elevati livelli di produttività a costi inferiori, approfittando di una situazione che, con un basso livello di contabilizzazione e di remunerazione del lavoro familiare, presentava scarsi vincoli sindacali e legali ed evitava il pagamento dei contributi previdenziali e di altri costi sociali imposti dallo Stato. Alcune delle aziende specializzate avevano contratti di subappalto con le imprese più grandi, con rapporti in alcuni casi improntati sullo sfruttamento.

Tale ristrutturazione rese l'Italia fortemente competitiva, non solo nel settore della moda e sul mercato dei tessuti rigenerati, ma anche sui mercati tradizionali. Negli anni del dopoguerra, la produzione delle macchine per la filatura e la tessitura nella penisola era significativamente maggiore che in qualunque altra parte d'Europa. Ma la spinta inflazionistica e le tensioni sociali, economiche e politiche portarono all'"autunno caldo" del 1969, causando la fine del boom e l'ingresso negli anni Settanta, con l'inflazione e la stagnazione economica in un contesto internazionale di valute fluttuanti (crisi del dollaro con sospensione della convertibilità in oro nel 1971).

## Le aziende

Il Lanificio Rossi, che per oltre un secolo era stata l'azienda più importante del settore, fu commissariato e divenne proprietà dello Stato, il che comportò una perdita di posti di lavoro e un nuovo nome, Lanerossi, nel 1962.

Marzotto aveva tratto enormi benefici dal piano Marshall e tentò di penetrare nel mercato americano, compiendo visite di promozione negli Stati Uniti. Marzotto si concentrava su prodotti ad alto valore aggiunto e nel 1951 e nel 1952 decise di iniziare la produzione di capi confezionati. Verso la fine degli anni Cinquanta aprì nuovi impianti specializzati nella produzione di capi d'abbigliamento in provincia di Vicenza, dove si trovava la sede della Marzotto, e anche nella zona di Salerno. Diversificò ulteriormente la sua produzione con l'utilizzo delle fibre acriliche ed entrando nel settore delle coperte. La situazione



dell'azienda tuttavia si deteriorò e la società fu quotata alla Borsa di Milano nel 1961, anche se i familiari del fondatore furono autorizzati a detenere la maggior parte delle sue azioni.

Il Lanificio Ermenegildo Zegna si era costruito una solida fama nel settore dei panni di lana, soprattutto per l'abbigliamento maschile, ed è oggi uno dei principali marchi italiani di moda per uomo. A partire dagli anni Cinquanta incorporò le fasi produttive verticali, compresa la pettinatura, con un approccio simile a quello adottato dal Lanificio Rossi e da Marzotto.

Tuttavia, negli anni Sessanta, a differenza delle rinomate, seppur in declino, grandi aziende, Zegna ristrutturò la propria produzione, concentrandosi con energia sulla produzione tessile interna. Conservando come processi interni la tessitura e il finissaggio, che erano fondamentali per garantire l'alto pregio dei prodotti, l'azienda decentralizzò i processi di filatura e di rammendo presso le imprese locali.

Zegna provò ad aumentare il valore aggiunto dei suoi prodotti, combinando le più preziose materie prime con sofisticate tecnologie di prodotto e di processo. Per es., nel 1961 presentò il 120.000 (Centoventimila), un tessuto estremamente leggero, poi istituì nel 1963 un premio per i migliori allevatori di lana merino australiana superfine (Ermenegildo Zegna Perpetual Trophy) e, tra il 1964 e il 1965, lanciò nuovi tessuti chiamati 18 MILMIL 18, 17 MILMIL 17 e Trofeo. Successivamente, nel 1968, Zegna presentò Parioli, un tessuto traspirante e antipiega di lana australiana e lana di capretto d'angora. Lanciò, inoltre, Tindari e Palinuro nel 1969 e istituì nel 1970 un premio per i migliori allevatori di capre d'angora in Sudafrica (Conte Zegna Mohair Trophy). L'azienda di Zegna si distingueva dalle altre grandi imprese che si concentravano sul mercato di prodotti omologati e di medio valore aggiunto.

#### Le nuove strategie dell'industria tessile

In comune con la concorrenza, l'economia italiana subì un periodo di stagnazione a causa dell'impennata mondiale dei prezzi del petrolio negli anni Settanta che comportò una diminuzione improvvisa della domanda e la fluttuazione del mercato dell'abbigliamento, insieme con un aumento dei costi di produzione nelle economie avanzate.

Nel mercato dei prodotti di bassa gamma, il maggior peso nei rapporti di forza all'interno della catena di produzione e vendita dell'abbigliamento si spostò dunque dai produttori alle aziende di grande distribuzione. Queste ultime avevano un enorme potere d'acquisto, fatto che permise ai loro fornitori di immettere sul mercato elevate quantità di merci a prezzi sempre più bassi. La loro strategia era in linea con il crescente mercato di massa dell'abbigliamento prêt-à-porter e con lo sviluppo del moderno sistema di grande distribuzione, che comprendeva la ricerca di canali di approvvigionamento dei prodotti estesa a livello mondiale. L'abbigliamento per il mercato di massa non doveva possedere particolari caratteristiche di qualità o di durevolezza e il movimento di integrazione del mercato globale e la delocalizzazione dei centri di produzione permise alle aziende del Nuovo Mondo non solo di penetrare più facilmente nei mercati delle economie avanzate, ma anche di appropriarsi delle tecnologie moderne, adottando, per es., il telaio senza navetta, che compensava gli svantaggi di non avere una manodopera altamente qualificata. Le

aziende tessili italiane, di conseguenza, dovettero valutare con attenzione i settori in cui concentrare le proprie risorse.

Nel segmento dell'alta moda, disegnatori e stilisti italiani come Walter Albini (1941-1983), pioniere nella creazione del rapporto tra disegno d'alta moda e produzione industriale, contribuirono a dare prosperità all'industria italiana dell'abbigliamento prêt-à-porter. Albini partecipò non solo alla selezione e alla creazione di tessuti per aziende come la Etro, un'impresa di Milano specializzata in sete, ma si occupò anche di riunire in un'unica collezione articoli di diverse aziende, come le giacche (di Basile), la maglieria (di Callaghan) e gli abiti da sera (di Mister Fox). In questi casi, Albini etichettava i prodotti come 'Walter Albini per', seguito dal nome di ogni azienda. Albini conquistò un'assoluta supremazia nel settore italiano del prêt-à-porter, del quale, nel 1971, trasferì la sede di promozione a Milano dalla Sala bianca di Palazzo Pitti a Firenze. Come Albini, la giovane generazione di stilisti italiani, che includeva Krizia, Ottavio Missoni, Versace, Gianfranco Ferré e Giorgio Armani, si rese conto che l'infrastruttura industriale e commerciale di Milano costituiva una base più congeniale rispetto a Roma e a Firenze. La collezione di Milano ebbe un enorme impatto sul mercato mondiale del prêt-à-porter e le aziende tessili italiane, collaborando con questi stilisti, trassero anch'esse vantaggio dal successivo boom della moda italiana degli anni Ottanta. Tra il 1981 e il 1991, il fatturato del settore tessile e dell'abbigliamento triplicò.

D'altra parte, le imprese tessili italiane si trovarono ad affrontare condizioni di commercio più incerte. Il mercato dell'abbigliamento era diventato più frammentato e con un ciclo di vita più breve. A partire dagli anni Sessanta, le tendenze della moda sui principali mercati si erano rivolte a un abbigliamento più casual, con una maggiore presenza di articoli di calzetteria e maglieria. Ridurre i costi operativi non fu sufficiente alle imprese tessili delle economie avanzate per sopravvivere a questa concorrenza e anch'esse dovettero attuare un'efficace innovazione di prodotto.

La fase di produzione in cui avvenne il processo di innovazione più notevole in questo periodo fu la tessitura. I nuovi telai senza navetta, come il telaio a pinze, migliorarono le prestazioni dei tessitori in termini di varietà, qualità, costi e consegna. I telai a pinze permettevano di utilizzare una più ampia gamma di filati (per es., lana, cotone, fibre artificiali) e le loro impostazioni di tessitura erano computerizzate. Le aziende tessili ebbero dunque la possibilità di produrre con versatilità tessuti di filati e fantasie differenti. Nel settore laniero, grazie all'uso di nuove fibre e di telai avanzati, i prodotti subirono un'evoluzione che ne accrebbe la varietà rispetto ai tradizionali panni di lana pesanti e ne migliorò la qualità. Anche lo sviluppo di nuovi metodi di tessitura e di finissaggio delle fibre tradizionali facilitò l'innovazione dei prodotti (come nel caso del 'fresco lana'). Dal momento che le impostazioni di base e il monitoraggio delle operazioni dei telai erano implementati da computer e che questi telai lavoravano a velocità molto più elevate, le industrie tessili furono rapidamente in grado di produrre tessuti con un minor numero di errori o imperfezioni utilizzando una manodopera ridotta e non particolarmente qualificata. Tuttavia, pur se i telai meccanici, realizzati soprattutto da ditte tedesche e svizzere, garantivano un'alta velocità, come nel caso dei telai realizzati dalla Sulzer, mancavano però di versatilità in termini di tipo di filato e tessuto, caratteristica che era invece fortemente richiesta nella maggior parte delle aree in Europa dove la produzione tessile laniera era molto fiorente negli anni del dopoguerra. Quei telai erano invece più adatti alla produzione in grandi volumi di stoffe di tipo standard.

In quel periodo, si osservarono chiaramente due opposte strategie di adeguamento adottate dalle grandi imprese italiane integrate verticalmente. Da un lato, vi erano aziende che attuavano un processo di progressivo decentramento di alcune delle fasi del ciclo produttivo affidandole a ditte specializzate e complementari minori; la maggiore specializzazione permise di apportare innovazioni nella produzione e nelle tecnologie di trasformazione caratterizzate da una combinazione flessibile di diverse materie prime e tecnologie, da quantità più ridotte di tessuti e dall'utilizzo di telai più veloci e versatili.

Dall'altro lato, altre grandi aziende operarono un'ulteriore integrazione in senso verticale o orizzontale delle funzioni fondamentali effettuando forti investimenti per la creazione di nuovi impianti e di filiali di vendita all'estero oppure acquisendo altre società affermate, ma in crisi, per sviluppare nuovi prodotti e tecnologie di processo ampliando in tal modo la gamma dei prodotti. Alcune di queste aziende, inoltre, estesero il loro settore di attività all'abbigliamento prêt-à-porter e alla sua distribuzione.

Attraverso la vendita diretta dei propri prodotti ai consumatori, le imprese tessili che avevano iniziato a penetrare nel settore dell'abbigliamento furono in grado di mettere in risalto la propria identità con collezioni di abbigliamento realizzate con i loro stessi tessuti, cosa impossibile fino a quando esse avevano venduto i loro tessuti a grossisti o avevano collaborato con le aziende di abbigliamento prêt-à-porter. Questa nuova strategia impose alle aziende di occuparsi di quantità più piccole di materie prime e di prodotti molto diversificati. Dovettero, quindi, disporre di materiali e prodotti sia creandoli direttamente, sia ottenendoli da altre aziende complementari, sia impegnandosi nello sviluppo dei prodotti e di una filiera di produzione e vendita flessibile e rapida che evitasse le carenze di magazzino e l'accumulo di merci invendute.

Le piccole e medie imprese dotate di macchinari nuovi, come i telai senza navetta, si poterono adattare con elasticità alle mutevoli, nonché crescenti, esigenze della moda. Almeno fino alla metà degli anni Ottanta i centri di produzione tessile italiani trassero vantaggio dal boom della moda italiana e in tale congiuntura le imprese più piccole esposero i loro prodotti alle fiere internazionali ed effettuarono viaggi promozionali a Parigi, in Germania e in altre capitali della moda. Allo stesso tempo, cominciarono a farsi evidenti gli sforzi congiunti degli imprenditori di piccole aziende locali indipendenti per promuovere la ricerca e lo sviluppo, la formazione tecnica e la contrattazione collettiva, tutti elementi che migliorarono la competitività dell'industria locale. Per es., ogni città industriale inaugurò la propria fiera, come Ideacomo (Como), Ideabiella (Biella) e PratoExpo (Prato).

## La seta

Negli anni Settanta, le aziende tessili di Como si dovettero misurare con una più agguerrita concorrenza internazionale da parte dei Paesi emergenti. La Cina, da cui Como dipendeva per la seta grezza, estese la produzione ai tessuti di seta. Fino ad allora i commercianti italiani avevano importato seta tessuta a basso costo in Cina che veniva rifinita a Como. Le grandi aziende e i laboratori artigianali della seta che si erano impegnati nella produzione di grandi quantità di tessuti di livello relativamente medio subirono un processo di declino. Alcune grandi imprese della seta di Como sopravvissero ridimensionandosi, diversificando la gamma dei prodotti, trasferendo le fasi finali della filiera e automatizzando il disegno e la produzione tessili.

Queste strategie furono praticate attraverso acquisizioni, partecipazioni azionarie e joint ventures. Come risultato di queste operazioni si ebbe una riduzione del numero delle grandi aziende di Como.

Una serie di piccole e medie imprese acquisirono in questo periodo un'importanza fondamentale in quanto scelsero di conseguire un più alto profilo sul mercato grazie allo stile e alle caratteristiche tecniche dei tessuti in modo da aumentare il dislivello rispetto alle aziende dei Paesi emergenti. Dal momento che le fasi di disegno, tintura, stampa e finissaggio e l'accesso al mercato esterno erano diventate più importanti, i disegnatori di moda e le imprese di tintura, stampa, finissaggio e trasformazione assunsero un ruolo estremamente importante nella catena del valore del settore tessile.

Negli anni Novanta, la situazione delle seterie di Como era peggiorata. Sull'onda del minimalismo, che aveva sostituito il gusto opulento degli anni Ottanta, cominciò a circolare la seta stampata a buon mercato proveniente dall'Estremo Oriente e la viscosa diventò una delle stoffe più utilizzate nel settore della moda.

#### Le aziende

Antonio Ratti (1915-2002) aveva fondato un'azienda di trasformazione a Como nel 1945, e l'aveva presto trasformata in un'azienda tessile integrata verticalmente e orizzontalmente. In una fase iniziale, l'impresa si concentrò sulla vendita di tessuti stampati per cravatte e accessori. Ratti aveva un diploma in disegno di moda rilasciato dalla scuola locale di lavorazione della seta e aveva acquisito esperienza pratica lavorando per un'azienda di tessitura, stampa e finissaggio, uno studio di design e così via, fino a quando, nel 1955, la sua impresa iniziò la produzione. Quattro anni più tardi, i processi di stampa, tintura e finitura della sua azienda entrarono pienamente in funzione e, nel 1961, l'impresa gestiva internamente l'intero ciclo di produzione tessile. Dopo l'istituzione della D'Este s.a.s. nel 1962, il gruppo iniziò a commerciare tessuti per l'abbigliamento femminile per case di haute couture francesi e italiane. Nel 1972 Ratti acquisì una fabbrica di seta di Como, Stoffe d'arte Guido Ravasi, famosa per i suoi tessuti per cravatte. Successivamente, estese la propria attività sia al settore dei tessuti per arredamento sia a quello dell'abbigliamento femminile.

Questa azienda sviluppò una nuova divisione per l'arredamento nel 1973 e aprì uffici commerciali a Parigi e New York. Tre anni dopo, una sua nuova fabbrica per la tintura e la stampa fu inaugurata ad Andrézieux Bouthéon, vicino a Lione. Nel 1981 fu creata una nuova divisione per la commercializzazione di cotone e lana stampati per l'abbigliamento femminile e i ricavi delle vendite di abbigliamento superarono quelli delle cravatte. Tra il 1987 e il 1988, la società acquisì azioni di Braghenti s.r.l., Campi s.p.a., Leonard Fashion s.a. di Parigi, Diva Cravatte s.r.l., e, nel 1991, di Brochier Tissage Sari (un'azienda di Lione), B & B s.p.a., Wet s.r.l. (commercianti tessili milanesi) e Scotland House s.p.a. (un trasformatore milanese che commerciava tessuti di seta e lana). Sempre nello stesso anno, Ratti creò a Milano la Ramis s.r.l. (un'impresa commerciale di tessuti di lana) con l'intento di arricchire le basi di produzione dei tessuti per cravatte e per l'abbigliamento femminile ampliando l'uso del cotone e della lana in questi settori e di formare partnership con i propri clienti.

Il marchio milanese che ha utilizzato in maniera estensiva le sete di Como è, invece, Etro, creato da Gerolamo (Gimmo) Etro (n. 1940) nel 1968. Etro aveva aperto la sua prima sede a Milano e aveva iniziato a

occuparsi di raffinati tessuti per l'arredamento. Nel 1975 aveva creato il primo magazzino per lo stoccaggio del tessuto grezzo della provincia di Como.

La nuova sede, inaugurata nel 1977, comprende una biblioteca di preziosi libri sull'arte della produzione tessile che Gerolamo, appassionato collezionista di oggetti di moda, dipinti e antiquariato inglese, nonché studente appassionato di storia antica, ha raccolto con l'aiuto di sua moglie Roberta.

Nel 1981 Etro creò una nuova linea di tessuti per l'arredamento, caratterizzata da motivi cachemire, reinterpretazione di quelli tradizionali indiani, che utilizzò non solo per l'arredamento, la biancheria, gli scendiletto, i tappeti, le trapunte, i piumini, le lenzuola e i tappeti, ma anche, nel 1983, per gli accessori (sciarpe, scialli e cravatte), nel 1984 per le borse e le valigie e nel 1985 per i complementi d'arredo (lampade, portavasi e cornici). Sempre nel 1985, fu inaugurata la prima boutique in via Bigli a Milano; il motivo cachemire divenne la cifra identitaria di Etro.

Nella seconda metà degli anni Ottanta e negli anni Novanta, oltre ad aprire negozi in grandi città italiane, in altri Paesi occidentali e in Estremo Oriente e a lanciare le sue collezioni di profumi e di occhiali, Etro ha esteso le sue attività nel settore dell'abbigliamento maschile e femminile. La boutique aperta nel 1988 in via Montenapoleone a Milano include uno spazio per le collezioni di abbigliamento. Nel 1993, infine, Etro ha inaugurato un nuovo centro tessile a Como.

#### La lana

La situazione dell'industria laniera era peggiore di quella di altri settori non solo per via della concorrenza dei Paesi emergenti, ma anche per le sensibili variazioni dei prezzi della lana e il calo della domanda. Negli anni Settanta e Ottanta, alcune grandi aziende integrate come Lanerossi, Bassetti e Lebole non riuscirono a rafforzare dal punto di vista tecnico il proprio profilo e, successivamente, fallirono o furono rilevate dai loro concorrenti.

A Prato, molte aziende tessili riuscirono a ristrutturare efficacemente la propria organizzazione e la gamma di prodotti offerti, collaborando con gli stilisti italiani emergenti e passando dalla produzione di tessuti rigenerati e coperte per il letto a quella di un'ampia varietà di tessuti per l'alta moda, soprattutto femminile, con utilizzo di diverse materie prime, la produzione di filati fantasia artigianali e l'implementazione di tecnologie di finitura (per es., la stampa) molto sofisticate. Alcune di queste aziende entrarono nel settore dei filati per la maglia e la maglieria.

È stato spesso ripetuto in studi precedenti che le piccole e medie imprese di Prato hanno avuto un ruolo significativo nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'adeguamento dinamico al mutare della domanda di tessuti da parte dei clienti dopo gli anni Settanta. Anche se le piccole aziende di trasformazione potevano rispondere in maniera flessibile e con costi inferiori a una domanda frammentata e mutevole e la presenza di tali imprese dinamiche caratterizzava lo sviluppo del settore tessile pratese, le grandi imprese integrate apportarono innovazioni nelle tecnologie di prodotto e di processo; per es., nei mercati in cui erano

necessari grandi investimenti e il controllo della produzione verticale, le piccole aziende di trasformazione tessile erano tenute ad ampliarsi e a integrare al proprio interno un ciclo di attività manifatturiere.

#### Le aziende

Il Lanificio Marzotto, che aveva attraversato un periodo di crisi così come altri grandi lanifici, aveva riorganizzato con successo la propria attività dopo un periodo di ristrutturazione tra il 1972 e il 1983. Una delle sue strategie vincenti nel settore tessile fu la diversificazione orizzontale del prodotto attraverso la creazione di nuove fabbriche e l'acquisizione di aziende tessili complementari. Marzotto ridistribuì le sue risorse dedicandosi non solo ai tessuti di fibre naturali (lana, cotone e lino), ma anche a quelli di fibre sintetiche (acrilico). Nel 1985, acquistò un'azienda italiana di biancheria per la casa, la Finbassetti, che era stata fondata a Milano, e un'impresa di stampa e finitura di tessuti chiamata Mascini. Poi sostenne il Lanificio e canapificio nazionale (una fabbrica di filati di lino) e, nel 1988, vendette la divisione di biancheria per la casa della Mascini al gruppo Zucchi. Nel 1987, assorbì la Lanerossi a gestione statale e due anni più tardi, una fabbrica di filati di lino francese, Le Blan & Fils, nonché, nel 1991, il biellese Lanificio Guabello. Come risultato di queste acquisizioni, l'area di produzione si decentrò.

Allo stesso tempo, Marzotto ampliò le sue reti di produzione e di distribuzione nei Paesi emergenti: aprì nel 1993 una fabbrica sussidiaria per la produzione di biancheria in Tunisia, la Filin, e acquistò una grossa quota di azioni di un'impresa laniera, la Nova Mosilana di Brno, nella Repubblica Ceca, al fine di avviare una base di produzione con un costo di manodopera inferiore e che avesse accesso ai mercati emergenti dei Paesi dell'Europa orientale.

Marzotto, che aveva aperto alcune fabbriche di abbigliamento a Vicenza e a Salerno, mostrò il suo interesse per i diversi segmenti dell'industria dell'abbigliamento. Nel 1952, iniziò a sponsorizzare alcune case di moda italiane come Rivella ed Emilio Pucci e, nei primi anni Cinquanta, iniziò a confezionare vestiti da uomo di stile tradizionale con il proprio marchio. Dal 1973, l'azienda cominciò a esportare le sue collezioni di abbigliamento negli Stati Uniti.

La penetrazione delle importazioni dai Paesi emergenti e il fiorire della moda italiana di lusso spinse la Marzotto a fare il suo ingresso sul mercato dell'abbigliamento d'alta moda nella metà degli anni Ottanta. Nel 1986, la società lanciò la linea M Missoni con un accordo di licenza. L'enorme investimento di 200 miliardi di lire nel 1991 per acquisire il 50,7% di quota della Hugo Boss, la più grande azienda tedesca di abbigliamento maschile, ebbe lo scopo di conferire all'azienda una solida posizione nel settore dell'abbigliamento di alta moda. Negli anni Novanta, la società estese ulteriormente le proprie attività sia con contratti di licenza sia con il proprio marchio.

Allo stesso modo di come aveva fatto per il settore tessile, a partire dal 1993 Marzotto decise di trasferire il 40% della sua produzione di abbigliamento nei Paesi emergenti, acquisendo nel 2000 l'84,4% della Liteksas & Calw AB, un'impresa lituana di abiti in lana. La ristrutturazione della produzione tessile e della manifattura dell'abbigliamento nazionali determinò una perdita enorme di posti di lavoro in Italia.

Al contrario del Lanificio Rossi e di Marzotto, Ermenegildo Zegna si occupò con grande determinazione e vigore di sviluppare nuovi prodotti, concentrandosi sui segmenti più prestigiosi della produzione di tessuti e dell'abbigliamento. Nelle sue collezioni introduceva continuamente nuove linee di tessuto, come, per es., nel 1986 il tessuto cachemire della Mongolia interna. Inoltre, lanciò nel 1992 il 15 MILMIL 15 e nel 1999 il 13 MILMIL 13.

Per controbilanciare la diminuzione della domanda di lana, Zegna si impegnò nello sviluppo non solo di stoffe di grande pregio, ma anche di tessuti con alte prestazioni fatti principalmente con fibre naturali. Nel 1985, lanciò un tessuto di lana per l'estate. Cashco, un nuovo tessuto pettinato realizzato con uno speciale filato misto di cotone e cachemire, lanciato nel 1993, era invece un tessuto elegante e leggero, ma capace di trattenere bene il calore corporeo. Traveller, lanciato nel 1998, era invece un tessuto elegante e molto resistente ottenuto da filati ad alta torsione di lane merino superfine.

Zegna estese la sua sfera di attività all'abbigliamento e alla vendita al dettaglio. L'azienda iniziò la produzione e la vendita di cappotti, giacche e pantaloni prêt-à-porter nel 1968 e di maglieria da uomo nel 1969. Il tessuto jersey ZEN, che lanciò nel 1971, era stato ideato per una giacca leggera e sfoderata destinata a situazioni informali e per le giacche bomber. Inoltre, la collezione Sottosport, commercializzata nel 1972, presentava indumenti attillati in fine jersey di seta con cuciture a contrasto, che erano destinati a essere indossati sotto una tuta da sci o un casco da motociclista. In quello stesso anno, l'azienda iniziò a offrire un servizio di sartoria su misura, la produzione e distribuzione di cravatte e accessori nonché di maglieria di alta qualità. Nel 1974 Zegna propose una linea di abbigliamento nautico in pura lana vergine con qualità isotermitiche idonee al lavaggio a macchina e di grande durata. Le industrie di abbigliamento che produssero queste collezioni erano situate non solo in Italia (Novara), ma anche in altri Paesi (Spagna e Svizzera).

Con una serie di linee di abbigliamento maschile di lusso e partecipando al Pitti immagine uomo per la prima volta nel 1976, Ermenegildo Zegna estese ulteriormente la sua gamma di prodotti ad altri segmenti di abbigliamento e ai relativi accessori. Nel 1979 propose i suoi primi accessori in pelle e la sua linea di scarpe, nel 1993 un profumo e nel 1999 la linea sportiva Zegna. Sempre nel 1999, il gruppo firmò un accordo per acquisire il controllo del marchio dell'azienda tessile e d'abbigliamento integrata Lanerie Agnona di Borgosesia (Vercelli), entrando così nel settore dell'abbigliamento femminile di lusso.

Agnona, fondata da Francesco Ilorini Mo sulla base di un progetto imprenditoriale del 1953, è uno dei marchi più esclusivi di tessuti e capi di abbigliamento, realizzati con materie prime nobili come cachemire, alpaca, cammello, lana extrafine e, più di recente, vigogna. Agnona si è inoltre concentrata sulle positive qualità delle fibre grezze e appartiene alle più importanti associazioni mondiali di produttori e utilizzatori di fibre fini, oltre a essere uno dei tre membri associati dell'International vicuna consortium, che detiene il diritto esclusivo a livello mondiale sull'acquisto della vigogna, una fibra molto preziosa. Questa azienda ha prodotto le proprie linee di prêt-à-porter, soprattutto per la maglieria e gli accessori femminili, dal 1970.

I negozi monomarca Zegna si sono nel tempo diffusi a livello mondiale. Negli anni Ottanta, Zegna aveva aperto le prime boutique monomarca a Parigi (1980), a Milano (1985), a Londra e a Firenze (1987) e a New York e in Cina (1990). Il numero dei punti vendita era arrivato a 337 nel 2000, di cui 112 totalmente di

proprietà del gruppo. Per integrare a livello mondiale la produzione tessile e dell'abbigliamento, Zegna ha quindi aperto filiali commerciali in Europa, Stati Uniti e Asia.

Nonostante Prato sia considerata un polo di produzione di tessuti di lana caratterizzato da una produzione decentrata, anche lì è possibile individuare imprese integrate orizzontalmente e verticalmente come Lineapiù.

Quest'azienda, fondata a Capalle (maggior zona industriale dell'area Firenze-Prato) da Giuliano Coppini, nacque nel 1975 come trasformatore (impannatore) concentrato sul commercio tessile e sul coordinamento delle diverse fasi di produzione. Mentre le aziende tessili di Prato erano specializzate nella lavorazione di tessuti e filati di media qualità (lana cardata e filati per maglieria), Lineapiù si concentrò sui filati di altissima qualità prodotti con fibre pregiate come il kid mohair, il cachemire e l'alpaca per capi di alta moda, soprattutto maglieria, collaborando con stilisti italiani come Armani, Versace, Krizia, Ferré e Missoni.

Il successo di Lineapiù spinse la società a internalizzare le attività produttive e a costituire un gruppo di imprese, che includeva una varietà e una catena di cicli produttivi e alcune filiali di vendita all'estero. Lineapiù acquisì una fabbrica di tintura nel 1979, e internalizzò le operazioni di prima torcitura nel 1980, di filatura nel 1984, di ripettinatura nel 1987 e di seconda torcitura nel 1988. Entro il 1995, il numero delle fabbriche del gruppo era salito a dieci, grazie all'acquisizione di alcune aziende di Prato, ma anche di altri poli di produzione, come Biella.

Alla fine degli anni Settanta, Lineapiù introdusse i filati di viscosa per la stagione estiva, per la quale le imprese tessili di Prato avevano poche collezioni; filati di fibre miste con lana, seta, mohair e nylon e filati di viscosa 100% nel 1987. Il filato Relax, con carbonio al suo interno che offre protezione contro le onde elettromagnetiche, è stato introdotto nel 1990.

L'azienda, che si era specializzata nel disegno di tessuti e nell'uso di fibre naturali, ha fondato tre filiali per la manifattura, ossia Briofil nel 1984, Filoré nel 1985 e Filclass nel 1986. Briofil produce filati e tessuti impermeabili che vengono coagulati, rivestiti e laminati con materia plastica e che sono destinati alla realizzazione di indumenti, calzature e accessori. Filoré produce filati classici in materiali pregiati come la lana merino fine, il cachemire, l'alpaca, la seta, il lino e il cotone. Filclass produce filati classici e fantasia per il mercato di fascia media.

Scelte vincenti: locale/globale

L'industrializzazione del settore tessile italiano, a partire dalla fine della Seconda guerra mondiale, ha comportato un processo di recupero dello svantaggio di partenza rispetto alle industrie tessili delle economie avanzate, come il Regno Unito, la Francia, il Belgio, la Germania e gli Stati Uniti, da cui l'Italia ha importato nuove tecnologie, tendenze della moda, ordini (di mercato) e finanziamenti. In precedenza la produzione era sparsa in zone rurali e nelle piccole città dell'Italia settentrionale e centrale e anche dopo



l'avvento del fenomeno dell'urbanizzazione e dell'energia elettrica molte imprese di quelle regioni hanno continuato a occuparsi della produzione tessile.

Per capire perché quelle aziende sono state in grado di resistere alla concorrenza, dovremmo considerare la loro organizzazione industriale e le loro strategie radicate nell'ambiente in cui erano nate. In Italia, le grandi imprese integrate verticalmente e orizzontalmente e le reti di piccole e medie imprese coesistono e collaborano nelle varie fasi di produzione, che vanno dall'acquisto delle materie prime alla commercializzazione dei prodotti finali. Con i contratti per gli ordinativi delle case di moda francesi, l'Italia seppe organizzare efficacemente le proprie attività di promozione e di marketing a livello locale, nazionale e mondiale. Tale sistema ha stimolato la creazione della progettazione del prodotto (apparenza, funzione e significato) e la domanda dei tessuti.

Le competenze accumulate a livello locale e l'ambiente circostante si sono rivelati fattori fondamentali dell'identità e delle risorse tecnologiche di ciascuna impresa. Un esempio di questo è l'«elegante» tessuto di lana prodotto nell'Italia settentrionale, risultato di un controllo rigoroso sulle materie prime, di un processo di produzione che rispetta le qualità delle fibre e di acqua poco dura. Prato, al contrario, ha introdotto tessuti con un disegno di alto livello, e i filati fantasia (uno dei prodotti che ne costituiscono il simbolo) sono anche il risultato degli sforzi da parte di imprenditori locali impegnati nella produzione di tessuti di lana cardata, soprattutto per l'abbigliamento da donna. Conservando la loro identità e la loro tecnologia, essi si sono avvicinati a nuove materie prime e a nuovi utilizzi dei tessuti.

Va notato che gli imprenditori tessili italiani non hanno solo modernizzato la produzione, ma hanno anche accresciuto il valore dei loro prodotti attraverso lo sviluppo, la promozione e la commercializzazione efficaci dei prodotti stessi. Per realizzare tutto ciò in maniera proficua, alcune di queste aziende hanno cominciato a occuparsi del settore dell'abbigliamento e della distribuzione, trovandosi ad affrontare aspetti apparentemente contraddittori, come globalizzazione e dimensione nazionale/locale, urbanizzazione e ruralità, artificiale e naturale, modernità e tradizione, concorrenza e cooperazione. Tra questi fattori, una delle caratteristiche che ha distinto gli imprenditori tessili italiani da quelli di altre economie occidentali e che ha assicurato all'Italia la capacità di tenere testa per così lungo tempo alla concorrenza dei Paesi emergenti è stata il rispetto per la nazionalità e la località, proiettato in una prospettiva globale.

## Bibliografia

R.M. Locke, *Remaking the Italian economy*, Ithaca-London 1995.

*L'albero e la foresta. Protagonisti dei distretti industriali italiani*, a cura di A. Balestri, Milano 1997.

N. White, *Reconstructing Italian fashion. America and the development of the Italian fashion industry*, Oxford-New York 2000.

Seta. Il Novecento a Como, a cura di C. Buss, Milano 2001.

F. Magi, R. Ceccarelli, Il cardato pratese. Da produzione storica a nuova opportunità di sviluppo, Prato 2002.

The Cambridge history of western textiles, ed. D. Jenkins, 2° vol., Cambridge 2003.

Wool: products and markets (13.-20. century), ed. G.L. Fontana, G. Gayot, Padova 2004.

F. Noor, S. Peters, N. Stingelin-Stutzmann, P. Smith, Going against the grain. The dematurity of the European textile industry, Proceedings of the 5th International Ph.D. School on innovation and economic development, Georgia Institute of technology, 2008, <http://fr.slideshare.net/Annie05/the-dematurity-of-the-european-textile-industry-presentation> (27 sett. 2013).

G.L. Fontana, W. Panciera, G. Riello, The Italian textile industry: technology, labour and innovation, 1650-2000, in The Ashgate companion to the history of textile workers, 1650-2000, ed. L. Heerma van Voss, E. Hiemstra-Kuperus, E. van Nederveen Meerkerk, Farnham 2010, pp. 275-303.

The fashion dictionary, ed. G. Vergani, New York 2010.

Si vedano anche i seguenti siti web:

Lanificio F.lli Cerruti dal 1881 ([www.lanificiocerruti.com/](http://www.lanificiocerruti.com/) sito-it/, 27 sett. 2013).

Ermenegildo Zegna ([www.zegnagroup.it/zegna\\_timeline # / linea temporale](http://www.zegnagroup.it/zegna_timeline#/linea%20temporale), 27 sett. 2013).

Lanificio di Piacenza ([www.piacenza1733.it/](http://www.piacenza1733.it/), 27 sett. 2013).

Museo del tessuto di Prato ([www.museodeltessuto.it](http://www.museodeltessuto.it)).