

**Centro per lo Studio della Moda e della Produzione Culturale
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**

**"DAL RAGIONAR DI MODA
AL RAGIONAR DI FILIERA:
TESSILE, MODA E TECNOLOGIA"**

**Rapporto di ricerca
a cura di
Flavio Merlo**

Milano, gennaio 1999

INDICE

Premessa		
Introduzione		pag.I
		4
PARTE I		
1	Corpo e tessuto, ricerca e magia	7
2	La storia del tessile come evoluzione del sistema moda	9
2.1	La crisi degli anni '70 come inizio della qualità	9
2.2	La filiera come luogo delle sinergie	11
2.2.1	Le fasi a monte	12
2.2.2	Le fasi a valle	12
2.3	Il contributo di altri ambiti scientifici e tecnologici	13
3	Moda e ricerca	15
3.1	Ricerca e innovazione: "il ragionar di filiera"	18
3.1.1	Le fibre	18
3.1.2	Nuovi tessuti	22
3.1.3	Il Tessile per usi Tecnici	23
3.1.4	Dallo speciale alla passerella	24
4	Alcuni corollari	26
5	Il futuro	27
5.1	Moda, economia e globalizzazione	29

PARTE II

1	La discesa sul campo	pag. 32
1.1	Considerazioni metodologiche	32
1.2	Interviste preliminari e individuazione di alcuni casi ideal-tipici	32
1.3	Tecniche utilizzate	34
2	I casi aziendali	35
2.1	Dal tessile tradizionale al tessile funzionale	35
2.2	Le fibre: tra continuità ed innovazione	42
2.2.1	L'innovazione spinta	42
2.2.2	"100% puro cotone"	46
2.4	Tessili tecnici "lontani" dal fashion	50
2.5	Le comunicazioni e il "ragionar di filiera": alcuni casi esemplari	54
	Conclusioni	56
	Fonti scritte e orali	59

PREMESSA

Oggi parlare di moda significa affrontare in modo globale ed analitico non solo il livello più a valle della filiera del sistema tessile/abbigliamento - la confezione e la commercializzazione - ma anche i livelli precedenti, quelli a monte fino a dove nasce la materia prima. Questo, evidentemente, non solo per ricostruire gli *steps* produttivi, ma anche per individuare quali significati accompagnano e attraversano l'intero processo produttivo dalla fibra al capo finito.

Così facendo, il ragionar di moda¹ diventa un ragionar di filiera, diventa un modo di guardare al prodotto finito assolutamente diverso da quanto avveniva negli anni precedenti, allorché tutto sembrava girare attorno alla griffe, al marchio, al nome. Ma il ragionar di filiera rompe questo stereotipo ed implica l'introduzione di parole nuove prima sconosciute, termini poco di moda parlando di moda, o, che è anche peggio, molto di moda ma usati in modo sbagliato.

"Tessili per usi tecnici", "finissaggi", "certificazioni di qualità", "prestazioni", "resistenza", "traspirabilità", "fibre *man made*" sono solo alcuni dei termini che vengono normalmente introdotti parlando di produzione del sistema tessile/abbigliamento. Ma questi non sono più solo dei termini per specialisti, questi sono i tratti distintivi di questo o quel prodotto, sono ciò che fa la differenza tra un capo normale ed uno "di moda", tra un vestito qualunque e quello che il consumatore vuole.

Questo significa che le lavorazioni iniziali ed intermedie diventano sempre più importanti a tal punto che acquistano valore in quanto tali. Allora, una fibra diventa *quella* fibra, un tessuto diventa *quel* tessuto, un finissaggio diventa *quel* finissaggio; quello che prima era considerato un semplice anello del processo produttivo, cioè una merce, ora diventa un bene dotato di valore simbolico e non solo funzionale. Indossare una certa giacca significa portare nel quotidiano il fascino dell'avventura di chi la utilizza per scalare montagne alte ottomila metri. Il passaggio da merce a bene simbolico implica altresì la necessità del marchio, vale a dire, l'urgenza di rendere riconoscibile il prodotto da tutte le altre merci che, per quanto gli assomiglino, non saranno mai uguali.

¹ Per una sintesi del "ragionar di moda" si vedano gli Atti del convegno internazionale "Moda, mode, modi del vivere metropolitano (14-15 dicembre 1995 - Milano) organizzato dal *Centro per lo studio della moda e della produzione culturale* dell'Università Cattolica di Milano pubblicati nel volume di Bovone L. (acd) *Mode*, Angeli, Milano, 1997

Tutto ciò significa introdurre nel sistema nuove problematiche, questioni originali che non possono essere trascurate, non solo perché importanti a fini commerciali, ma perché capaci di operare un radicale cambiamento, una nuova conoscenza di sé.

Questo rapporto di ricerca, che nasce dalla riflessione dell'équipe del *Centro per lo studio della moda e della produzione culturale* dell'Università Cattolica di Milano, intende sottolineare e, laddove fosse necessario, restituire il giusto peso a tutti quegli operatori e a tutte quelle problematiche che fanno del sistema tessile/abbigliamento italiano una delle maggiori risorse dell'intero Paese.

Un particolare ringraziamento va a tutti coloro che in modi diversi hanno reso possibile questo lavoro:

- *Camera di Commercio di Milano;*
- *Centro Tessile Cotoniero di Busto Arsizio (Va);*
- *Associazione Nobilitazione Tessile;*
- *Montefibre;*
- *Tessitura Carlo Majocchi & C. S.P.A.;*
- *Manifattura di Legnano;*
- *Nylstar S.P.A.;*
- *Bemberg S.P.A.;*

INTRODUZIONE

Il Tessile Tecnico è un settore in cui l'implementazione tecnologica e la ricerca scientifica sono imposte dalle esigenze particolari che devono essere soddisfatte: dalla costruzione degli air-bag ai teli per discariche, ecc. Di fatto, tale produzione rappresenta il livello più avanzato dell'industria tessile e le sue innovazioni possono avere, e in alcuni casi già hanno, una ricaduta importante sul presente e sul futuro del sistema moda.

Questo tema - i possibili legami esistenti o in fieri tra questo livello della filiera tessile - il livello della ricerca, che potremmo definire "a monte", e il sistema "a valle" - la moda tradizionalmente intesa - trova una sua formulazione sintetica ed incisiva nel seguente annuncio pubblicato sul "Corriere della Sera" del 20 dicembre 1997.

La società Bemberg® e Gianni Versace annunciano il loro progetto di collaborazione per l'impiego del filo Bemberg Cupro, le cui proprietà da tempo testate nella realizzazione delle fodere, consentono di ottenere ottimi risultati anche nei capi di abbigliamento esterno.

Bemberg®

Gianni Versace

La Bemberg è una società che produce filati, cioè un elemento importante per la creazione di un abito, che però non è immediatamente visibile; la Gianni Versace, invece, produce abiti universalmente conosciuti proprio grazie al nome che essi portano. Queste due aziende hanno deciso di collaborare - fatto probabilmente già in essere -, ma soprattutto hanno deciso di farlo sapere.

Il filo Bemberg cupro non è un prodotto che nasce per la moda in senso stretto, ma per le fodere e tuttavia ora viene impiegato per l'abbigliamento esterno.

L'utilizzo del filo Bemberg cupro nell'abbigliamento esterno è il frutto di ricerche che ne hanno messo in luce le qualità e le proprietà specifiche.

L'annuncio di queste "nozze" viene dato non su una rivista destinata ad un pubblico specializzato, bensì sul più diffuso dei quotidiani italiani, esattamente come si trattasse di un' inserzione pubblicitaria.

Aziende del sistema moda ma impegnate su versanti diversi¹, prodotti lungamente utilizzati in settori specifici che passano ad applicazioni quotidiane, ricerche di laboratorio che permettono tali risultati e necessità di comunicare alleanze apparentemente lontane dall'interesse del grande pubblico. Questi sono i temi delle pagine che seguono, pagine in cui si cercherà di far luce sulla complessità di un sistema, la cui connotazione di filiera è - paradossalmente - tanto importante per capirsi quanto superata se si vuole comprendere nel profondo come nasce la moda e come la ricerca e la sperimentazione incidano su di essa e sul modo di vestire di ogni giorno.

Una ulteriore conferma di quanto detto e, allo stesso tempo, una forte sollecitazione a procedere lungo la strada intrapresa ci viene del medesimo numero del "Corriere della Sera" sopra citato, laddove a pagina 45, un intero foglio è destinato a far conoscere non una *griffe* o un'azienda, ma un tessuto con un particolare tipo di finissaggio.

Se vi dicono..

"è come Gore-Tex" NON É Gore-Tex®.

Non basta essere impermeabili e traspiranti per definirsi uguali ai tessuti Gore-Tex I tessuti Gore-Tex® sono unici e ad oggi nessuno è riuscito ad eguagliarne le straordinarie prestazioni, la durata, la garanzia. Quindi, se domani qualcuno proverà a convincervi che un tessuto qualsiasi "è come Gore-Tex", chiedetegli di dimostrarvelo.

Gore-Tex® è Unico e Garantito*

* Tests effettuati presso l'Hohenstein Institute rispetto agli standard ISO 11092 e ISO 811

La differenza, allora, non la fa l'abito, ma la lavorazione del tessuto di cui è fatto; è questo che conta.

É il tessuto trattato che garantisce certe prestazioni, un particolare comfort, una durata speciale... l'abito è la forma, il tessuto e le sue caratteristiche sono la sostanza ed essi costituiscono l'esito di studi e ricerche che rispondono ai più elevati standard qualitativi imposti dal mercato e dalle esigenze del consumatore.

Delineati quali saranno i temi che porremo al centro della nostra attenzione, resta da precisare che il presente lavoro non è solo una sorta di "volo ad uccello" dei principali temi esposti, bensì contiene un'importante parte di approfondimento relativamente alla storia di alcune aziende, le quali, di fronte alle mutate circostanze del sistema moda, hanno adottato

¹ Un approccio metodologico alla complessità appena descritta è contenuto nel lavoro di Grana M. - Merlo F. *Il sistema moda attraverso l'analisi dei dati secondari*, rapporto di ricerca del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale - Università Cattolica di Milano e pubblicato nel 1998 dalla CCIAA di Milano

soluzioni e mutamenti nella loro fisionomia economica, tecnologica ed organizzativa per essere sempre più capaci di presenza sul mercato e nel mercato, creando rapporti originali con coloro che gli abiti li disegnano, li creano e, soprattutto, li firmano.

Scopriremo così che il gusto italiano è il prodotto di un lavoro di filiera, che, pur presentando diversi aspetti migliorabili, ha il suo punto di forza proprio nella capacità di mettere in atto sinergie, che, paradossalmente, riescono bene in quanto agite a livello di piccole e medie imprese all'interno di economie di localizzazione - si pensi ai distretti - ben consolidate.

PARTE I

1. CORPO E TESSUTO: RICERCA, MAGIA E DISTINZIONE

Normalmente, il fenomeno moda viene studiato a partire da categorie particolari che ne esaltano alcune caratteristiche: la componente economica, il contenuto tecnologico, le ricadute e le cause sociali, i significati psicologici, i trend finanziari, il potenziale comunicativo, gli elementi culturali...

Di fatto, si rischia di frantumare un sistema che ha come caratteristica centrale il concetto di filiera, vale a dire un sistema produttivo e commerciale che esalta le sinergie e le strategie organizzative centrate sul *feed-back* e questo in un contesto dove la grande azienda, intesa come luogo capace di raccogliere tutte le fasi della lavorazione del prodotto, va progressivamente scomparendo.

Analizzare il sistema tessile a partire da un approccio globale, che tenga conto dei settori a valle e di quelli a monte, significa superare la distinzione tra arti liberali e scienze esatte.

Queste affermazioni - la cui portata concettuale verrà ripresa più avanti - implicano, per una corretta comprensione del fenomeno, il superamento della frattura tra le diverse forme del sapere sopra indicate e questo è ciò che consente di analizzare per intero la filiera tessile nelle sue forme e nella sua sostanza. In questo senso, la verità del sistema risiede in una forma di ricerca che non escluda alcuna via, ma che sia pronta a valicare le tradizionali cesure per affermare la centralità e la complessità del rapporto esistente tra tessuto, moda e corpo.

L'urgenza di superare le tradizionali distinzioni e frammentazioni è addirittura suggerita dalla intercambiabilità delle componenti del nucleo del sistema moda, vale a dire del rapporto tra i tre fattori sopra indicati - tessuto, moda, corpo -, i quali interagiscono tra loro assumendo valenze esplicative mutevoli.

Infatti, se è vero che il corpo chiama la moda è anche vero che la moda ha senso solo se ha un corpo che le fornisce quella dimensione verticale e sinuosa che è propria del tessuto; è la moda che vuole certi tessuti o sono i tessitori che impongono le scelte dei confezionisti?, è il corpo che vuole ricoprirsi con certe fibre oppure è l'esistenza di particolari fibre che spinge il corpo a desiderarle? Detto in altri termini, qual è la variabile dipendente in ciascuna di queste relazioni e quale la indipendente? quale la causa? quale l'effetto?

La risposta non è mai semplice ed ovvia. Dipende. È un legame particolare, quasi indecifrabile che tuttavia sprigiona sempre qualcosa di assolutamente nuovo.

La conferma della necessità di questo superamento ci viene anche dai criteri con cui valutare la fisiologia dell'abbigliamento, rispetto alla quale un capo di vestiario può dirsi perfetto quando risponde adeguatamente a quattro parametri: *meccanico, psichico, tecnico e cutaneo*.

Sul versante tecnico, da alcuni anni esiste una disciplina - la scienza dell'abbigliamento - che si occupa di studiare il rapporto tra vestiario, corpo umano e clima. Due sono gli indicatori fondamentali di tale approccio: l'isolamento termico e la permeabilità al vapore. Sottolineare questo significa introdurre delle categorie, dei criteri di giudizio che non sono più puramente estetici o soggettivi, bensì oggettivi e sperimentalmente accertabili attraverso test di laboratorio. Se quanto appena detto lascia intuire profonde conseguenze circa quanto di nostro interesse, risulta ancor più carico di conseguenze l'affermazione che la validità dei parametri testati in laboratorio su un capo di vestiario deve valere non solo in certe circostanze ambientali, ma anche deve costituire un elemento persistente, definitorio e identificatorio del capo stesso, che deve essere sempre più in grado di controllare da sé mille variabili endogene ed esogene.²

Laddove la combinazione di tutti questi ingredienti funziona, il risultato può essere riassunto e sintetizzato con il concetto di comfort psico-fisico.

Ed ecco l'altro polo della riflessione. Chiunque - senza essere un esperto - osservasse con attenzione un tessuto di un certo pregio rimarrebbe stupito nel constatarne la geometrica complessità e la ricchezza che lo caratterizzano in modo così unico e particolare.

Di fatto, il tessuto è una struttura, è un legame in cui la trama e l'ordito non si possiedono, ma sono connessi tra loro in una sorta di legame misterioso fatto di intrecci, intersezioni e contatti. Ma la magia non è da ricercarsi solo nell'intersezione della materia prima; il colore, il disegno, la stampa e la nobilitazione costituiscono altrettanti momenti, in cui la conoscenza del tecnico diventa alchimia agli occhi dell'inesperto. Allora, possiamo interpretare la ricchezza e la fastosità degli abiti di corte che, nel corso della storia, hanno caratterizzato le élite di potere come dei veicoli simbolici, che, a prezzo della comodità e della vestibilità, hanno contribuito a rivestire di prestigio e di doti carismatico-sacerdotali tali personaggi.

In questo senso, basti pensare alla storia della seta, le cui vie sono state sinonimo di avventura, ricchezza e prestigio. Se è vero che nel 1300, la seta costituiva un segno di distinzione riservato ai nobili di corte, già nel secolo successivo essa si diffuse a tal punto nella popolazione - forse come reazione ai tempi duri della peste di metà 1300 - che vennero redatti regolamenti al fine di riservare l'uso di questa fibra a coloro che ne erano degni. E la dignità del suo utilizzo non era legata solo agli abiti giacché anche cinture, borse, tappezzerie e coperte venivano create a partire da quel medesimo filo che la leggenda vuole essere stato "inventato" dalla consorte dell'Imperatore Giallo Huang Di vari secoli prima di Cristo.³

Distinzione, ricchezza e prestigio. Queste dimensioni sono altresì ben testimoniate sia dalla produzione dei tessuti broccati con metalli preziosi - oro e argento ricavato dalla fusione delle monete - che fin dal XIV secolo venivano prodotti in piccole manifatture nella zona di

² Rimandiamo al par.3 della I parte l'approfondimento di queste affermazioni in relazione alla variabile temporale.

³ Lucidi M.T (acd) *La seta e la sua via*, Edizioni De Luca, Roma, 1994

Lucca e Firenze, sia dalla complessa lavorazione e colorazione che rendevano veri e propri capolavori i tessuti di velluto indossati da duchi, principi e nobili. Ed è proprio in questa ricerca di ricchezza e prestigio che troviamo l'anticipazione di quella commistione di tessuti vari e diversi che, nelle sfilate odierne, sembra caratterizzare la ricerca del nuovo di stilisti e creatori di moda. Che Versace, Prada o qualche altro di questi grandi nomi utilizzi il PVC, lamine metalliche insieme a pizzi e sete pure⁴ non è molto diverso da quanto realizzato dai sarti delle corti antiche e, in fondo, costituisce una reiterazione di questa triade moda, corpo e tessuto che, volendo esasperare il nostro legame, viene ben esemplificata dal concetto di "abito come reliquia". L'abito indossato diventa una seconda pelle e acquista e conserva le proprietà e le virtù del corpo che lo ha portato.

2 LA STORIA DEL TESSILE COME STORIA DELL'EVOLUZIONE DELLA MODA

2.1 La crisi degli anni '70 come inizio della qualità

Nella storia del tessile sono evidenti tre grandi rivoluzioni:

- a) quella intercorsa tra la metà e la fine dell'800, con il passaggio dai colori naturali a quelli sintetici;
- b) quella del secondo dopo-guerra con la diffusione delle fibre *man-made*⁵;
- c) quella degli anni '60 con la radicale trasformazione dei metodi di stampa, tintura e finissaggio.

Verso la fine dell' 800, l'industria tessile italiana compie grandi passi grazie allo sviluppo della ricerca sui colori artificiali e si apre a nuovi mercati internazionali. Di fatto, molti procedimenti chimici scoperti in quegli anni resistono finì ai nostri tempi - anni '60-'70 -; ad esempio, la "ricetta" per la resa impermeabile dei tessuti sarà la stessa fino alle innovazioni introdotte dai colossi dell'industria tedesca e USA. Di questa prima epoca rivoluzionaria, sono molti gli aneddoti. Alcune colorazioni come il rosso indè e il nero Bresil hanno un'importanza tale che il loro impiego spazia dall'uso tessile ai riti magici, fino ad essere considerato elemento principale della dote di nozze per molte ragazze da marito. L'introduzione della chimica, poi, quale disciplina per la creazione di nuove colorazioni trasforma i chimici in "stregoni", che vengono accolti con tutti gli onori e i riti che competono a tali figure⁶.

La crisi del tessile degli anni '70, non è solamente un periodo di difficoltà, ma un momento di profonda mutazione, che, attraverso sia lo sviluppo tecnologico del meccano-tessile e dei processi produttivi, sia la nuova alleanza tra moda e industria dell'abbigliamento, segna l'abbattimento dei tempi lavorativi e un nuovo modo di concepire la produzione di stile su larga scala.

⁴ "Milano collezioni autunno/inverno '98/'99" - Milano, 27 febbraio - 7 marzo 1998

⁵ Di questo evento ci occuperemo diffusamente nel paragrafo 3.1 della I parte

⁶ Macchione P. *Una provincia industriale. Miti e storia dello sviluppo economico tra Varesotto e Altomilanese*, Edizioni Lativa, Varese, 1989.

Relativamente ai tempi, basti pensare che se negli anni precedenti il disegno su tessuto richiedeva un minuto ogni 20 metri di materiale, a partire dagli anni '70 - '80, la produzione sale a 85 metri al minuto. In questo senso, allora, parlare di crisi del settore tessile significa utilizzare quale criterio di valutazione il numero di addetti e quello delle imprese, vale a dire, parametri di tipo quantitativo legati ai fattori produttivi tradizionali (Tab.1).

Tab. 1 - Imprese, addetti e unità locali del sistema moda
Italia. 1951-1991 Numeri indice (base 1961 = 100)

	1991	1981	1971	1961	1951
Imprese	74	90	80	100	97
Addetti imprese	84	94	89	100	85
Unità locali	77	90	79	100	97
Addetti unità locali.	83	92	88	100	84

Fonte Istat, Ns. elaborazione

Il trend negativo del sistema moda Italia evidenziato dai dati nazionali emerge in modo ancor più accentuato dalle cifre relative alla regione Lombardia (Tab.2), i cui tassi di decremento sono assai più forti.

Di fatto, questi parametri non solo trascurano gli elementi qualitativi del prodotto finito - stile, comfort, funzionalità, praticità...-, ma non evidenziano nemmeno l'incremento del rapporto tra addetto e prodotto, vale a dire le cifre legate ai fattori produttivi più avanzati: il capitale tecnologico e l'organizzazione.

Tab. 2 - Imprese addetti e unità locali del sistema moda
Lombardia. 1951-1991 Numeri indice (base 1961 = 100)

	1991	1981	1971	1961
Imprese	69	82	71	100
Addetti imprese	52	N.D.	76	100
Unità locali	71	80	71	100
Addetti unità locali	56	65	77	100

Fonte Istat, Ns. elaborazione

Anche in questo caso, il fenomeno italiano trova una sua accentuazione - questa volta di segno positivo - nella regione lombarda.⁷

Il trend negativo illustrato dalle tabelle 1 e 2 non deve stupire; anzi, basti riflettere sul dato che nella zona dell' Altomilanese, negli anni '60, si trovavano ancora più di 28 cotonifici con

⁷ Per una trattazione analitica di questi temi si veda Grana - Merlo *Il sistema moda attraverso l'analisi dei dati secondari*, CCIAA di Milano, 1998

più di 1000 dipendenti, le cui sorti sono state stravolte dall'innovazione tecnologica e dalle nuove forme organizzative della produzione.

L'investimento tecnologico non solo ridimensiona il numero di addetti di cui necessita l'azienda, ma ne stabilisce anche caratteristiche professionali particolari, giacchè non si tratta più di reiterare le medesime operazioni, bensì di saper gestire macchinari il cui valore supera svariate centinaia di milioni. In termini di definizione della professionalità, si assiste al venir meno delle abilità manuali generiche a favore delle conoscenze settoriali avanzate.

Questo processo determina alcune conseguenze immediate. Dal momento che poche aziende possono fare investimenti di filiera globale al proprio interno, vale a dire sono in grado di implementare tecnologia avanzata su tutte le fasi della produzione, ogni impresa sviluppa una sua particolare e sofisticata nicchia di mercato. Tale specializzazione, però, avviene seguendo logiche di mercato ben precise, che - anche reiterando una tradizione geograficamente consolidata - crea economie di localizzazione.

In questo modo, accentuando un fenomeno già presente alla fine degli anni '60, si passa dal lavoro a domicilio a quello per conto terzi e questo avviene a causa sia della crescita della domanda di qualità dei prodotti della filiera T/A⁸ sia della diffusione dei rapporti di lavoro regolari e della più rigida disciplina del lavoro a domicilio. Di conseguenza, diminuisce sì il numero degli addetti di base, ma aumenta quello degli addetti a mansioni non immediatamente produttive, che vengono a collocarsi dentro la sede centrale dell'impresa, all'interno della quale diventa possibile gestire meglio gli investimenti iniziali. In sintesi, si potrebbe affermare che le aziende che lavorano per conto terzi conoscono le risorse tecnologiche, le imprese committenti conoscono il mercato.

2.2 La filiera come luogo delle sinergie

Parlare oggi di moda, ragionare di abbigliamento significa affrontare in modo globale ed analitico non solo il livello più a valle della filiera del sistema tessile/abbigliamento - la confezione e la commercializzazione -, ma, anche, e direi soprattutto, i livelli precedenti, quelli a monte e su su fino in cima, laddove nasce la materia prima. Questo, evidentemente, non solo per ricostruire gli *steps* produttivi, ma anche per individuare quale cultura e quale comunicazione accompagnano e attraversano l'intero processo produttivo dalla fibra al capo finito.

Così facendo, il ragionar di moda diventa un ragionar di filiera,⁹ diventa un modo di guardare al prodotto finito assolutamente diverso da quanto avveniva negli anni precedenti, allorché tutto sembrava girare attorno alla griffe, al marchio, al nome. Ma il ragionar di filiera rompe questo stereotipo ed implica l'introduzione di parole nuove prima sconosciute, termini poco di moda parlando di moda, oppure, molto di moda ma usati in modo sbagliato.

⁸ Utilizzeremo la sigla T/A per indicare la filiera Tessile/Abbigliamento

⁹ Merlo F. *Produrre cultura, fare tecnologia* in <<Tessili per impieghi Tecnici>>, anno V, n°2, 1998

Tessili per usi tecnici, finissaggi, certificazioni di qualità, prestazioni, resistenza, traspirabilità, fibre *man made* sono solo alcuni dei termini che vengono normalmente introdotti parlando di produzione del sistema tessile/abbigliamento. Ma questi non sono solo dei termini per specialisti, questi sono i tratti distintivi di questo o quel prodotto, sono ciò che fa la differenza tra un capo normale ed uno "di moda", tra un vestito qualunque e quello che il consumatore vuole.

Ora, può apparire strano che un normale consumatore finale voglia acquistare un capo che abbia un certo finissaggio oppure che consenta certe prestazioni, eppure questo non solo accade, ma determina effetti a catena su tutta la filiera, che ha dato origine a quel prodotto.

Normalmente, quando parliamo di filiera del tessile/abbigliamento, distinguiamo due macro-livelli: l'insieme delle fasi a monte e l'insieme delle fasi a valle.

2.2.1 Le fasi a monte¹⁰

Le fasi a monte sono date dalla produzione di fibre, di filati e di tessuti all'interno delle quali è possibile una serie di ulteriori distinzioni non più per processo lavorativo, bensì per materia prima o prodotto finale.

- Settore delle fibre

Comprende tutti quei prodotti che possono essere trasformati in filati, stoffe e tessuti. Possono essere naturali - animali, vegetali o minerali (amianto) - artificiali - ricavate da materie prime naturali ma trasformate mediante processi fisici e/o chimici - sintetiche - ricavate attraverso la polimerizzazione di sostanze derivate dal petrolio e dal carbone.

- Settore dei filati

Distinti tra naturali, artificiali e sintetici a seconda della materia prima di composizione, i filati sono costituiti da insiemi di fibre tessili torte e ritorte tra loro che vanno a creare un prodotto unico, continuo, resistente...

- Settore dei tessuti

La distinzione tra tessuti a seconda della loro natura non ha più un valore assoluto in quanto sono sempre più i tessuti dati da una combinazione di materiali (filati), che, opportunamente mischiati, consentono differenti e particolari prestazioni. Di fatto, qui la distinzione è data dal tipo di lavorazione per cui diviene possibile distinguere tra tessuti tradizionali (trama e ordito si incrociano a 90°), tessuti a maglia (l'ordito o la trama si concatenano con se stessi) e tessuti non tessuti (le fibre vengono impastate tra loro senza dar vita ad alcun processo di filatura o tessitura).

2.2.2 Le fasi a valle

. Confezione e distribuzione

Trattiamo insieme queste due fasi perché - pur non essendo estranee ai processi di filiera - non sono immediatamente pertinenti con il fine della ricerca laddove esso evidenzia la

¹⁰ Per una trattazione più dettagliata delle fasi a monte si rimanda ai paragrafi 3.1 e 3.2 di questa prima parte

variabile tecnologica innovativa. Se questo è evidente per la distribuzione, è importante notare come il momento della confezione sia stato estromesso dalla industrializzazione del sistema, diventando "monopolio" di tutte quelle realtà della piccola e piccolissima impresa che lavorano conto terzi. In particolare¹¹, è possibile distinguere in modo idealtipico tra due forme di realtà aziendali che si collocano agli estremi: aziende conto-terziste pure e aziende che sono nel mercato ma non producono nulla, semplicemente si "limitano" alla fase ideativa e alla gestione della filiera del prodotto attraverso l'individuazione dei passaggi migliori da compiere. In questa direzione, è esemplare la realtà veneta, dove sono presenti grandi aziende, i cui marchi sono conosciuti in tutto il mondo, ma la cui produzione è quasi esclusivamente affidata a piccole aziende della zona o a realtà produttive dell'Europa orientale e del *Far-East*.

2.3 Il contributo di altri ambiti scientifici e tecnologici

Le fasi a monte e a valle fin qui descritte - par.2.2 - non esauriscono in alcun modo la filiera laddove si desidera superare la lettura verticale ed affrontare quella trasversale o - preferiamo questo termine - "a grappolo".

In particolare, diventa importante mettere l'accento su quattro settori, il cui apporto in termini di ricerca scientifica e implementazione tecnologica è notevole: il chimico, il meccano-tessile, la logistica e l'informatica.

- RAPPORTI COL SISTEMA CHIMICO.

I rapporti con questo sistema sono particolari in quanto, se da un lato, la normale filiera del T/A non sa e non si interessa di che cosa vi viene scoperto e prodotto, cosicché intercorre un lungo periodo prima che essa se ne accorga e, addirittura, sembra prevalere l'aspetto casuale, dall'altro lato, il settore chimico oggi, a differenza di quanto accadeva una ventina di anni fa, non identifica più nel tessile una grossa risorsa, in quanto lo ritiene privo di margini di crescita.

Schema 1 - Incidenza del sistema chimico su quello tessile

<i>Livello sistema tessile</i>	<i>Contributo dell'industria chimica</i>	<i>Contenuto</i>
Fibre	Avvivaggio	Il contributo del chimico consiste nell'individuare quali prodotti usare per lubrificare la fibra, gestire l'attrito tra fibra e fibra e proteggere da fenomeni di statica
Filati	Incollaggio	Il contributo del chimico consiste nel fornire più resistenza al filo in risposta alle sollecitazioni del telaio
Tessuti	Nobilitazione	Il contributo del chimico fornisce il massimo di valore aggiunto. Esso si distingue in due rami: - il finissaggio, insieme di operazioni utili a dare particolari proprietà d'uso al tessuto finito - il conferimento al tessuto di un particolare effetto moda inteso come immagine particolare.

¹¹Pantaleoni F. *Overview della filiera del T/A: determinazione, strutture di mercato, strutture industriali e cultura delle fasi della filiera*, Copyright SDA Bocconi, Milano, 1998.

Di fatto, l'incidenza e il contributo dell'industria chimica su quella tessile (Schema 1) si modella lungo i tre livelli a monte del sistema:

- RAPPORTI CON IL SISTEMA MECCANO-TESSILE.

Il settore meccano-tessile italiano presenta una crescita costante nel tempo - è secondo solo alla Germania - ed un aspetto che è insieme limite e risorsa: il livello medio-piccolo delle imprese, che impone forti controlli sulle risorse finanziarie e gestionali. Ciò determina altresì un alto tasso di natalità/mortalità delle imprese stesse, la cui età media - rapportata ai valori medi delle realtà aziendali di filiera - risulta essere inferiore. Questo fatto, tuttavia, è anche una risorsa perché sottende la comparsa di numerose imprese in tempi recenti, il che implica a sua volta un alto tasso di specializzazione.

Mentre per il settore chimico era possibile mettere a fuoco i punti esatti di intervento sui prodotti di filiera, nel meccano/tessile questo non è possibile giacché tale tecnologia accompagna e segue tutti i livelli processuali della filiera stessa. Di fatto, risulta altresì interessante sottolineare che questo settore costituisce un valido polmone delle esportazioni italiane e che esso copre circa il 14% dell'export mondiale di meccano-tessile. Inoltre, - e qui entra in gioco il tema della globalizzazione dei mercati - costituisce un dato rilevante il fatto che il 40% circa delle esportazioni italiane prende la via dei mercati del *Far East*, il che significa che questo livello trasversale della filiera italiana del T/A fornisce la tecnologia utile alla competizione dei Paesi con economie in via di sviluppo. Se da un punto di vista "patriottico", questo può sembrare controproducente per la filiera colta nella sua globalità, dall'altro lato rappresenta un primo importante indizio dell'incidenza della variabile tecnologica nella definizione della qualità di prodotto.

- RAPPORTI CON IL SISTEMA LOGISTICO

Il tempo di consegna è sempre più importante¹². Questo significa che la logistica (*Supply Chain Management*) ha una crescente importanza sia per abbattere gli accumuli di stock di merce sia per rifornire prontamente i distributori.

Questo implica una crescente robotizzazione dei magazzini ed una gestione delle operazioni di carico e scarico automatizzata e centralizzata - ma collegata in rete - al fine di abbattere i tempi di gestione della merce. Inoltre, la proposta emersa al C.P.D.D. di Düsseldorf del 2-5/2/97 di portare a quattro le collezioni da presentare ogni anno - una per stagione - ha trovato - lo testimoniano numerosi interventi sulle riviste del settore - un riscontro positivo negli operatori, i quali registrano le vendite migliori ad inizio stagione.

- RAPPORTI CON IL SISTEMA INFORMATICO

Se il settore chimico e quello meccano-tessile sono longitudinali rispetto al periodo di vita di un prodotto e il settore della robotica legato alla logistica si occupa della gestione degli

¹² Si veda in particolare nel par. 3 il concetto di *non-bisogno* legato alla dimensione temporale

ordini di merce da distribuire sul mercato, il sistema informatico, pur risultando importante a tanti livelli, segnala la sua essenzialità nella fase di progettazione.

In particolare, il sistema di progettazione CAD (*computer aided design*) è diventato fondamentale anche in ambito tessile/abbigliamento in quanto consente di sviluppare idee, materiali e forme senza avere la necessità di dover manipolare i materiali, il che significa dar vita a campionari virtuali in cui diventa possibile ipotizzare mille sfumature e soluzioni. Questo impiego massiccio dell'informatica nella filiera permette altresì, attraverso il CAM (*Computer aided manufacturing*) di creare un interfaccia tra progettazione e produzione che sia realmente capace di tenere in considerazione tutte le variabili messe in gioco operando l'immediata e virtuale trasformazione dell'idea in prodotto. Da ultimo, il CIM (*computer integrated manufacturing*), costituisce il punto più elevato, la razionalizzazione dell'intero sistema produttivo; infatti, potendo disporre fin dall'inizio di tutte le caratteristiche più sofisticate di analisi e sintesi, esso è in grado di gestire e controllare al meglio l'intero ciclo produttivo. In questo modo nasce il "su misura industriale", in cui la registrazione automatica delle misure del cliente effettuata in negozio attraverso un avanzato *body scanner*, si trasforma in modello da sviluppare presso i laboratori dell'azienda via CAD e quindi, diviene capo finito per mezzo di una serie di operazioni guidate dal sistema computerizzato.

Volendo riassumere sinteticamente il "ragionar di filiera" esposto in questo paragrafo, si potrebbe dire che la crisi del tessile/abbigliamento ha avuto fra le conseguenze inattese una crescente collaborazione tra i produttori dei beni a monte e i clienti confezionisti al fine di individuare e sviluppare sempre nuovi effetti e soluzioni.

Gli assemblaggi "innaturali" di materie sempre più complesse e sottili con ricerche di effetti sempre più elaborati, la necessità di produrre in tempi sempre più rapidi quantità di beni adeguate alle richieste del mercato sono solo alcuni esempi di una realtà produttiva complessa. In questo modo, però, il T/A italiano, pur non avendo il primato né per le tecnologie, né per la creatività, si dimostra capace di mixare al meglio tutti questi ingredienti, offrendo prodotti creativi e, allo stesso tempo, innovativi.

Il momento della produzione non ingabbia lo stile ma lo rende idoneo a soddisfare i requisiti della progettazione e della certificazione al fine di operare su standard adeguati in un contesto di coerenza tra domanda e offerta.

Tutto questo, però, può accadere solo attraverso una strategia che dia vita a reali sinergie tra tutti gli attori coinvolti, cosicché il punto di vendita diventa il luogo in cui si decide la fortuna di un prodotto che è la sintesi di tutta una serie di processi e componenti ciascuno dotato di dignità e valore proprio.

3 MODA E RICERCA

Se con il termine “moda”¹³ intendiamo un insieme di risorse comunicative con cui l'individuo racconta le sue identità e le sue appartenenze, le quali possono essere e di fatto sono tra loro eterogenee, senza doversi impegnare in modo definitivo, il tentativo di vedere in che modo la ricerca di filiera incida su questo insieme di risorse può sembrare quanto meno anomalo.

Di fatto, la ricerca scaturisce sempre - per sua definizione - dal tentativo di dare risposta a delle domande. Una ricerca priva di domande è una ricerca che non esiste, che non ha alcuna ragione di essere. Pertanto, se ha senso parlare del rapporto tra moda e ricerca è perchè esistono domande e bisogni a cui la ricerca stessa può dare una risposta. Ecco, il concetto su cui riflettere in questo paragrafo è proprio questo: a quali bisogni della moda risponde la declinazione di processi di ricerca sempre più sofisticati ed innovativi? Che cosa possono offrire le applicazioni delle scienze esatte - la chimica, la meccanica... - ad un universo, che pare invece caratterizzarsi per la sua irrazionalità e volatilità? Come possono conciliarsi due mondi che sembrano rispondere a due logiche temporali così profondamente diverse?

Per introdurci all'analisi del contributo della ricerca ai diversi anelli della filiera dobbiamo prima partire dal tentativo di fare ordine sul concetto di bisogno e, in particolare, sulla distinzione tra bisogni primari e secondari¹⁴.

Normalmente si è soliti definire i bisogni primari come quei bisogni dalla cui soddisfazione dipende la sopravvivenza fisica della persona, mentre con il concetto di bisogno secondario si indica la necessità di dare risposta ad esigenze “superiori” o di “loisir”. La nostra epoca e, in particolare il “mondo ricco occidentale” ha abbondantemente dato risposta ai suoi bisogni primari al punto che la nostra epoca può essere definita dei “non-bisogni”.

Uno dei tratti principali di questi non-bisogni è proprio il fattore tempo, che pare seguire due dinamiche originali: da un lato la sua crescente contrazione ed accelerazione legata alla pervasività dei mezzi di comunicazione elettronici, dall'altro, il progressivo venir meno delle tradizionali cesure ritmiche sia giornaliere che esistenziali.

Queste riflessioni non vanno solo nella direzione dell'importanza dei tempi processuali di produzione e di consegna, ma, lo vedremo, anche in quella dei prodotti finiti.

Eppure - ecco il paradosso -, la vera tendenza di fondo, il filo rosso che segna oggi qualsiasi ricerca volta a creare novità nei campionari dei produttori di tessuti è il tentativo di creare vestiti che vanno bene quando fa caldo, ma che sono capaci di riscaldare quando scende il freddo, abiti che vanno oltre le stagioni e che non temono le sfide del tempo libero o del lavoro che ne mette a dura prova l'integrità e la forma. Abiti, insomma, che vanno bene in ogni tempo e per ogni momento. Abiti che non hanno bisogno di grandi cure per il lavaggio

¹³ Davis F. *Moda, cultura, identità, linguaggio*, Baskerville, Bologna, 1993

¹⁴ Acquaviva S. *La strategia del gene: bisogni e sistema sociale*, Laterza, Roma, 1985. Si vedano anche - bibliografia finale - le opere di Maslow (1977) e Inglehart (1979).

e la stiratura, abiti che stanno in valigia, ma che sono sempre “a posto”. Vestiti che vincono il tempo perché non hanno bisogno del tempo. Lo controllano.

Di fatto, oggi si registra un'area di netta sovrapposizione definibile come *area del tessile funzionale* dove i prodotti dedicati alla moda devono comunque essere funzionali e, viceversa, tessuti tipicamente tecnici possono avere un contenuto innovativo notevole, anche per quanto concerne l'impatto estetico e la moda in senso stretto. Questa sovrapposizione sarà sempre più ampia e per dimensioni e per rilevanza. Il tessile funzionale è quel tessile caratterizzato da particolare comfort, impermeabilità, traspirabilità, leggerezza e morbidezza. Ma, allo stesso tempo, è un tessile attento all'ambiente, facile alla manutenzione, standardizzabile in fase di produzione e confezione, sicuro nei suoi molteplici utilizzi..., ma non per questo privo di potenzialità estetiche. Perché tutto questo accada è indispensabile che gli attori della filiera ripensino l'ideazione del vestito, del tessuto, ecc. a partire dalla fase elementare delle fibre, il che, evidentemente, significherà un sovrappiù di valore aggiunto estetico e funzionale in fase di prodotto finito. In realtà, dai colloqui avuti con una serie di testimoni privilegiati, è emerso più volte - si veda il paragrafo 2.2 - che questa sinergia di filiera è più un desiderio che una certezza, un obiettivo da perseguire che una realtà produttiva.

In questo senso, addirittura, non si ha solo un problema di filiera, ma di vera e propria consapevolezza delle potenzialità di cui si dispone. Infatti, risulta spesso evidente che chi fa il tessile tecnico non per usi specialistici, ma finalizzato a particolari capi di vestiario con alte prestazioni - lo *sportswear* per esempio - non sa nemmeno di farlo. Si produce quello che viene richiesto - ormai le macchine possiedono una flessibilità tale che possono trattare fibre assolutamente eterogenee -, ma non si è consapevoli che quello che si sta facendo può essere il futuro per l'azienda. Tale situazione, tuttavia, non è la regola. Tante aziende, infatti, accorgendosi delle potenzialità di cui dispongono, investono tutti i loro sforzi economici ed organizzativi in questa direzione e coloro che le guidano hanno una netta coscienza che il loro ambito è quello che porterà i maggiori risultati positivi.

Esemplare, in questa direzione, è il rapporto tra filiera tessile e problematiche ambientali ed ecologiche. Addirittura, a giudizio di coloro che abbiamo incontrato durante la nostra ricerca, oggi è proprio l'ambiente - inteso anche come tutela dei lavoratori - la vera priorità per chi lavora nel sistema tessile.

Evidentemente tale priorità assume contorni diversi a seconda del livello di filiera interessato. Così, se per gli associati della nobilitazione tessile, la questione ambientale coincide con l'eco-compatibilità, vale a dire, con il tentativo di ottimizzare l'impiego delle risorse e la gestione dei materiali, ad esempio cercando di ridurre la quantità di colorante necessario per un certo trattamento; per i produttori di fibre diventa una priorità il tentativo di utilizzare materie prime riciclate che consentano di recuperare rifiuti di difficile

smaltimento.¹⁵ Parimenti, la centralità del problema ecologico trova un ulteriore riverbero nel ripetuto invito dei confezionisti e di molte case di moda ad un "ritorno alla natura" attraverso l'adozione di colori semplici, tessuti grezzi e forme essenziali.

Certamente, però, in questi tentativi di "salvaguardare" determinate priorità si cela il rischio di produrre effetti esattamente contrari rispetto alle intenzioni che li avevano mossi. Ad esempio, a giudizio di vari esperti, la dichiarata esasperata rincorsa ai colori naturali non deve trarre in inganno per tre ragioni: i coloranti naturali richiedono tantissima materia prima per produrre piccole quantità di prodotto, il che significa consumi assai maggiori di sostanze non artificiali; si tratta di una produzione non industriale, ma solo artigianale e quindi rivolta ad un mercato limitato e, da ultimo, non esistendo alcuna affinità tra colorante e fibra, quest'ultima deve essere più volte trattata al fine di poter "accogliere" il colore. Questo significa impiego di sostanze assai più dannose per l'ambiente che non i coloranti artificiali.

3.1 Ricerca e innovazione: "il ragionar di filiera"

Abbiamo già illustrato come il tradizionale "ragionar di moda" legato alle fasi finali della produzione del tessile/abbigliamento debba essere superato e sostituito dal concetto di "ragionar di filiera", in quanto il valore aggiunto dei capi non coincide più solo con il valore simbolico di cui è spesso investita la griffe o il marchio aziendale, bensì diventa necessario considerare e valutare anche il peso funzionale del prodotto, vale a dire la sua capacità di fornire particolari performance.

Nei paragrafi che seguono cercheremo di illustrare in quale modo l'*improvement* scientifico e tecnologico ha trovato e trova applicazione in alcuni degli anelli della filiera: le fibre *man-made*, i tessuti, il tessile per impieghi tecnici e il capo finito.

3.1.1 Le fibre

La storia delle fibre naturali, artificiali e sintetiche è uno dei temi più affascinanti che si possano studiare. Quella delle fibre, infatti, non è solo la storia di un particolare, ma è il riverbero, l'esemplificazione dell'intera storia della nostra civiltà. In queste pagine, allora, non volendo andare troppo indietro con il tempo, vogliamo ripercorrere sinteticamente la storia delle fibre non naturali, perché, attraverso di essa, si possono comprendere meglio tanti fenomeni che, un po' semplicisticamente, riteniamo essere propri della nostra epoca, ma che, in realtà, hanno già avuto modo di palesarsi nella prima metà di questo secolo¹⁶.

* Principali tappe storiche¹⁷

¹⁵ Il par.2.2.1 della II parte dedica particolare attenzione alla questione ambientale in ambito di filiera tessile/abbigliamento attraverso l'analisi di un caso aziendale particolarmente significativo.

¹⁶ Garofoli M. *Le fibre intelligenti. Un secolo di storia e cinquant'anni di moda*, Electa, Milano, 1991

¹⁷ Nell'individuazione delle principali tappe storiche delle fibre *man-made* è stato di prezioso aiuto il *paper* interno di Montefibre curato da G. Belletti *Le fibre chimiche*, 1997

- 1884 = il Conte Hilaire de Chadonnet deposita il primo brevetto per la "fabbricazione di sete artificiali" (il rayon);
- 1935 = nasce la prima fibra sintetica, il nylon;
- 1945 = compaiono le altre fibre sintetiche: poliestere, acrilico, polipropilene, elasthan...
- 1960 = diffusione capillare delle fibre man-made lungo la filiera tessile/abbigliamento;
- 1992 = la produzione delle fibre man-made supera il 50% della produzione mondiale di fibre.

All'interno di questa breve carrellata di fatti storici, un momento decisivo è l'utilizzo del rayon per la fabbricazione delle calze da donna ad opera della Bemberg. Questa innovazione è essenziale in quanto le calze da donna di seta pura potevano essere indossate solo dalle signore più benestanti, mentre ora tale impiego rendeva il prodotto assai più economico e, di conseguenza, accessibile a chiunque. Certamente le calze di rayon non erano prive di svantaggi quali la facilità alle smagliature e l'assenza di effetto trasparenza, che verrà poi data dal nylon, tuttavia la loro introduzione nei mercati creò un clima di generale consenso verso questo nuovo modo di vestire. Questo è ben testimoniato dal fatto che la produzione di fibre artificiali, che nel 1896 era di 6 tonnellate, passa in soli 34 anni a 516.000 tonnellate. Se quella riportata sopra è la breve cronistoria delle fibre *man-made* a livello mondiale, quali sono stati i primi passi dell'industria italiana in questo settore?

- 1904 = la Cines di Padova produce nitrocellulosa, ma questa sostanza ha poco successo per ragioni tecniche in fase di applicazione alle fibre;
- 1918 = nasce la Società della seta di Châtillon;
- 1919 = la Snia inizia la produzione di viscosa e seta artificiale, nel '29 sarà uno dei maggiori produttori mondiali;
- 1924 = in tempi di autarchia, viene introdotto il lanital, una fibra ottenuta con i residui del latte a cui il poeta e scrittore futurista Marinetti dedicherà "Il poema del vestito di latte".
- 1927 = la Seta Bemberg S.A. di Gozzano inizia la produzione di filo cupro;
- 1935/40 = si afferma l'idea di lavorare la seta artificiale in fiocco. Questo comporta delle ulteriori fasi di lavorazione: taglio, resa a fiocco, filatura, ma permette delle mischie migliori. Particolarmente interessante è sottolineare che la promozione del rayon avviene anche attraverso adeguate campagne di comunicazione come "Il treno del rayon" che da Torino attraversava l'Italia con dei camion-vetrina...

In sintesi, l'affermazione delle fibre artificiali in Italia può essere così riassunta: 1919, la produzione è di 320 tonnellate; 1929, essa sale a 32.500, il che significa che il nostro Paese risulta primo in Europa e secondo nel mondo.

- LE FIBRE SINTETICHE

La scoperta di Hermann Staudinger che tutte le fibre tessili sono composte da lunghe catene lineari di composti semplici messi in parallelo (macromolecole), determina la possibilità di riprodurre tali catene attraverso la creazione di polimeri a partire dal filamento base e a cui

applicare le operazioni di stiro, produzione di filo continuo o fiocco e testurizzazione. Sono così poste le premesse per l'invenzione delle fibre sintetiche.

Il nylon

Il 28 ottobre 1938, la DuPont de Nemours annuncia l'apertura del primo stabilimento per la produzione di poliammide (nylon 6.6). Nel 1940, sono vendute 64 milioni di paia di calze da donna in nylon; si tratta di una vera e propria rivoluzione. Presto anche la IG Farben, divenuta produttrice di un materiale simile a causa di un piccolo errore nel brevetto della Du Pont, comincia la sua produzione di fibra in nylon. In Italia, essa inizia nel 1956 con la Snia e la Bemberg. Con il nylon non si fanno solo calze o vestiti - si sta cominciando ad introdurre tale fibra anche nell'intimo - ma anche pneumatici, filtri, reti da pesca, cinture di sicurezza...

Il poliestere

Nel 1953 avviene la produzione in USA e Gran Bretagna del poliestere. Si tratta di una fibra particolare in quanto ha memoria, vale a dire capace di riassumere la medesima forma a distanza di tempo: nasce l'abito "lava e indossa". Il primo poliestere italiano è del 1956 e prende il nome/marchio di "Terital". Il poliestere, grazie ad opportune lavorazioni di finissaggio, è la causa della comparsa dei tessuti non-tessuti, la cui applicazione avviene sia nell'abbigliamento sia in ambito sanitario che medico.

L'acrilico

Nel 1948, la DuPont annuncia la sua prima fibra acrilica, nel 1954 lo farà la Bayer e nel 1959 la Edison in Italia con il nome di "Leacril". Nel 1975, questa fibra raggiunge e supera i livelli di consumo mondiale della lana. Il suo sviluppo è legato alle invenzioni del meccanotessile che permettono la creazione di abiti tessuti a maglia di forma tubolare, che tanto segnano la moda degli anni sessanta.

Il polipropilene

Si tratta di una fibra tutta italiana inventata da Giulio Natta - premio Nobel nel 1963 - nella Milano degli anni 50 ed interamente ricavata dal petrolio. È la fibra più leggera che esista, non assorbe l'acqua e non crea cariche elettrostatiche. Non solo. La sua proprietà di non far passare i rumori, la sua resistenza all'abrasione e la sua capacità di trattenere il calore ne hanno consentito l'impiego secondo modalità assai eterogenee: dalle pavimentazioni e i rivestimenti murali fino ai pannolini per neonati e all'abbigliamento sportivo.

Dagli anni '60 ad oggi, le fibre sintetiche sono cresciute con una velocità pari al +8% medio annuo, che le ha portate, insieme alle fibre artificiali, a superare la soglia del 50% di tutte le fibre tessili utilizzate nel mondo.

Il grande problema che nei primi anni ha accompagnato la diffusione e l'invenzione delle fibre sintetiche è stato quello di far capire ai produttori di tessuto che esse non potevano essere lavorate esattamente come quelle naturali. Si formano così sia squadre di tecnici al

servizio della clientela¹⁸ - ecco il tema della qualità - sia laboratori di filatura, tessitura e finissaggio all'interno delle stesse aziende produttrici. Inoltre, nascono i marchi di garanzia del trattamento corretto delle fibre in tutte le loro fasi di lavorazione; il primo è "Scala D'oro"¹⁹ lanciato nel 1953 dalla Rhodiatoce e "garantiva" le fibre prodotte e tutte le lavorazioni successive. Lo stesso fecero Snia e Bemberg.

Presto, però, - anni '70 - la qualità lascia il posto alla quantità e di fronte ad un mercato in assoluta espansione, la concorrenza diventa priva di regole e di correttezza: i prezzi tendono al ribasso, le fibre sintetiche sono usate per applicazioni di livello mediocre e il danno d'immagine che ne deriva è gravissimo.

Solo negli anni '80 questa tendenza ha cominciato ad invertire la rotta: è tornato l'equilibrio tra domanda e offerta e sono iniziate politiche di marchio. Tuttavia, questo ritorno in auge delle fibre *man-made* non è solo l'esito di adeguate politiche commerciali; accanto e prima di queste, infatti, si crea un clima culturale in cui tecnologico fa rima con "alla moda" e questo vale per ogni aspetto della vita quotidiana, dalla macchina al vestito.

Oggi²⁰, le fibre *man-made*, le fibre "programmate su misura" rappresentano la metà di tutte le fibre impiegate nei vari settori. Il grande sviluppo della ricerca - vedi tabella 3 -, però, non è sempre sostenuto dall'opera di certificazione anche perché il mercato italiano si rivela abbastanza immaturo relativamente a tali problematiche. Pertanto, la certificazione appare solo laddove viene esplicitamente richiesta dalle condizioni del mercato. Di fatto, il grande consenso incontrato dalle fibre chimiche è dovuto in gran parte ad un'azione di marketing delle aziende coinvolte, le quali hanno ripetutamente evidenziato l'infondatezza dei luoghi comuni²¹ ed hanno promosso campagne di sensibilizzazione ad hoc. In particolare, se talvolta persistono i pregiudizi legati alla salubrità di queste fibre, diventano sempre più evidenti ed apprezzati gli aspetti relativi all'estetica, alla facilità di trattamento, alla durata e al costo.

Tab. 3 - Trend dello sviluppo del settore fibre *man-made* per addetti, produzione e produttività.

Anno	Addetti	Prodotto	Produttività (ad/ton)
1945	28.000	46.000	1.9
1975	42.000	410.000	9.8
1995	9.700	700.000	72.0

Industria italiana delle fibre chimiche (Fonte AICTC)

¹⁸ Inoltre, le campagne pubblicitarie vedono coinvolti i più bei nomi dell'epoca per sostenere l'immagine di questo o quel prodotto. Si pensi al personaggio di Terry inventato da Crepax per la campagna a favore del terital.

¹⁹ 1982, Marzotto lancia la divisione "Italian Style" dove tutti gli abiti sono al 55% in lana merinos e al 45% in Terital e contrassegnati dal marchio "Scala d'Oro".

²⁰ Rimandiamo al par. 5 la trattazione delle micro-fibre quale esempio di ulteriore *improvement* tecnologico in questo anello della filiera

²¹ Facciamo qui riferimento ad una ricerca riservata commissionata da Assofibre a due grandi Istituti di Ricerca e i cui risultati sono stati resi noti nell'aprile 1997.

Inoltre, è importante ricordare l'importanza delle mischie di fibre che, fungendo da ansiolitici, rendono appetibile il prodotto misto un po' a tutti i consumatori. In sintesi, si potrebbe dire che se fino a qualche anno fa il successo delle fibre artificiali e sintetiche era di origine quantitativa, vale a dire da attribuirsi principalmente al loro basso costo che permetteva l'accesso di chiunque a determinate categorie di prodotti, oggi la loro fortuna è soprattutto qualitativa, cioè legata alla capacità di fornire performance adeguate ai diversi modi di impiego.

- FIBRE *MAN-MADE* E FIBRE NATURALI

Se è vero che l'Italia primeggia per la ricerca nel settore delle fibre *man-made* - ambito in cui la concorrenza dei Paesi ad economia emergente come Taiwan e Sud Corea è sempre più agguerrita - è anche vero che essa occupa una posizione di rilievo anche nella trattazione e produzione delle fibre naturali.

Di fatto, il dibattito tra sostenitori del naturale e del *man-made* è particolarmente acceso. Da un lato, vi sono i sostenitori dell'innovazione che affermano che se oggi sono possibili tanti ambiti di applicazione del tessile e quindi un miglioramento delle condizioni di vita di ogni giorno, lo si deve proprio alle fibre artificiali e sintetiche; dall'altro lato vi sono i sostenitori delle fibre naturali, i quali, pur non volendo togliere nulla alle proprietà tecnologiche delle fibre concorrenti, affermano che esse non saranno mai uguali a quelle inventate dalla natura stessa. Essi, infatti, affermano che le fibre artificiali sono trattate e ritratte per copiare quelle naturali, ma restano costanti nella loro struttura chimica, che è arida in quanto priva di acqua. Sono fibre prive di acqua ed è questo che può determinare²² sensazioni sgradevoli rispetto al corpo umano, dal quale differiscono e per la componente di H₂O e per la conduzione elettrica. Oggi, si assiste al trionfo dei sensi alti - vista e udito - e perde sempre più valore il senso del tatto; il contatto è invece uno "stare con" che è prima di tutto uno "stare con... se stessi".

3.1.2 Nuovi tessuti

Parlare di tessuti significa vedere come le fibre si accompagnano tra loro secondo quella modalità magica che abbiamo già descritto nel primo paragrafo di questa prima parte.

Da un lavoro di ricognizione sulle riviste del settore, è emerso che, al di là dell'ambito dei tessili tecnici, oggi l'imponente processo²³ di sperimentazione sui tessuti²⁴ si concentra principalmente su due settori: l'intimo e lo sport.

A livello di produzione di *lingerie* ed intimo maschile, la ricerca si spinge verso queste direzioni: introduzione di fibre sintetiche - nylon - opportunamente trattate, tessuti profumati e cangianti, capi che ridisegnano e rimodellano il corpo.

²² In queste righe non intendiamo esprimere un nostro giudizio, semplicemente riportiamo quanto emerso laddove il nostro percorso di indagine ci ha portato ad incontrare personaggi che, per ragioni culturali o più semplicemente di mercato, si sono schierati nettamente a favore di uno dei due approcci.

²³ All'ultima *Première Vision*, sono stati presentati oltre 60.000 varietà di tessuto.

²⁴ Qui ci limitiamo ad approfondire brevemente gli improvement tecnologici sulle performance evitando di trattare gli improvement estetici quali ad esempio i tessuti cangianti o quelli tridimensionali.

In ambito sportivo o comunque legato alle attività del tempo libero, la ricerca di nuovi tessuti per la produzione di costumi da bagno deve molto alla ricerca applicata nel settore agonistico, ma trova nuovo impulso dalla ricerca relativa ai tessuti che favoriscono l'abbronzatura e al *loisir* di ogni giorno. In questa direzione, particolare attenzione viene data sia alla fascia dei consumatori adolescenti, che sono costantemente alla ricerca di prodotti capaci di soddisfare le richieste di un corpo in trasformazione, sia a quella degli anziani, che sono sempre più protagonisti del mercato e il cui crescente attivismo porta ad un consumo superiore rispetto al passato.

Di fatto, oggi, la vera nuova frontiera dei tessuti è data dai tessuti-non-tessuti, che sono prodotti tessili costituiti da fibre e fili che non hanno subito le operazioni di filatura o di tessitura o di maglieria. La produzione di non-tessuti è in continua crescita anche in periodi di crisi e stagnazione del tessile tradizionale. Questo perché essi consentono di andare oltre le normali applicazioni; così, accanto al loro impiego per abiti, interfodere e arredamento della casa e del letto, essi sono utilizzati per prodotti monouso, materiali per uso medico e sanitario, geotessili, scarpe e prodotti in pelle, prodotti per la casa e decorazioni, applicazioni per l'auto, filtrazioni di liquidi, elettricità, ingegneria civile e agricoltura.

È importante sottolineare che i beni di cui si è trattato in questo paragrafo sono diffusi generalmente nei Paesi ricchi, ad esempio il loro consumo medio negli USA è di 5 Kg pro-capite, quando la media mondiale è di 400 g., e proprio per questo l'industria che li produce non teme la concorrenza dei Paesi ad economia emergente.

3.1.3 Il tessile per usi tecnici

Il settore dei tessili tecnici - dove si registrano gli sviluppi più importanti della ricerca e delle applicazioni tecnologiche - sembra interessare il consumatore in modo solo indiretto.

Invece, a nostro avviso quello che accade nei tessili tecnici influisce sul vestire, sulla moda di ogni giorno secondo modalità imprevedibili, a lungo termine e inaspettate. Cerchiamo di spiegare meglio questa nostra affermazione usando di un'analogia. A chiunque utilizzi una normale utilitaria per i suoi spostamenti automobilistici, quanto avviene a livello di tecnologie ingegneristiche sulle monoposto di Formula 1 pare aver poco a che fare. E questo è assolutamente evidente. Tuttavia, se cerchiamo di analizzare come le tecnologie automobilistiche sono state modificate dalle innovazioni introdotte sperimentalmente a livello di competizioni di grandi cilindrata, vediamo che, nel tempo, si può constatare un forte legame tra i due livelli.

Ebbene, noi riteniamo che lo stesso meccanismo di trasferimento delle conoscenze avvenga anche nell'industria del tessile/abbigliamento cosicché quanto sperimentato in fase di produzione industriale per usi e fini profondamente diversi dal vestire quotidiano possa avere un riverbero proprio sul vestire di ogni giorno. Certamente, così come l'ABS è stato introdotto a partire dalle vetture di medio/alto livello - per cilindrata, prestazioni e costo - allo stesso modo l'utilizzo delle microfibre comincia con capi di abbigliamento di un certo

pregio, ai quali sono richieste anche particolari prestazioni, ad esempio in ambito sportivo agonistico e amatoriale.

Un esempio particolarmente significativo è quello delle fibre bicomponenti, che sono formate da due polimeri di origine chimica differente. In questo modo si ottiene un prodotto capace di reagire in modo diverso a seconda delle circostanze in cui viene utilizzato; è questo il caso, ad esempio, delle fibre battericide, che, oltre a svolgere una funzione antibatterica, sono in grado di eliminare anche i cattivi odori.

Detto ciò, se è vero che l'industria della moda rappresenta il colore mentre quella del tessile tecnico il grigio, diventa facilmente ipotizzabile l'esistenza di un margine di sovrapposizione funzionale in cui le conoscenze e le competenze della seconda trovano possibilità di applicazione nella prima. Allo stesso modo, però, nulla esclude che il grigio del tessile tecnico possa richiedere all'estetica della moda un certo valore aggiunto, se non per costruire i teli delle discariche o gli air-bag delle nostre auto, certamente per gli abiti da lavoro o per le componenti tessili degli arredi.

Allora, senza voler ulteriormente entrare nel dettaglio delle problematiche del settore, diventa possibile riaffermare che <<Finora le fibre "*hi-performance*" - come per esempio le fibre di carbonio o le fibre aramidiche quali il kevlar - sono sempre state legate a un'immagine di grandi prestazioni o di altissima tecnologia: le navicelle spaziali, gli aerei, le automobili di Formula 1... Oggetti bellissimi e geniali che hanno aperto le nuove frontiere della tecnologia, ma che sono ancora lontani dalla vita di tutti i giorni. Proviamo invece a pensare come sarebbe diversa la nostra vita quotidiana se questi materiali fossero la norma anziché l'eccezione. ...Non è un'utopia: occorrerà forse del tempo ma le fibre "*hi-performance*" con le loro "magiche" virtù, con le loro possibilità di utilizzo rappresentano un aiuto concreto e, praticabile in tempi relativamente brevi, al miglioramento della qualità della vita. Si tratta di iniziare a introdurle nel quotidiano, per quanto è possibile e compatibilmente con le attuali tecnologie tessili. E per realizzare un tale obiettivo occorrono ricerca, investimenti, tecnologie e tanta informazione.>>²⁵

Condividiamo in pieno quanto affermato, semplicemente, vogliamo sottolineare che quanto lì auspicato ha cominciato ad avvenire e ad essere un fenomeno pervasivo di tanti ambiti di attività e di tanti strati sociali.

Così, il Nomex della DuPont sperimentato negli anni '60 dalla Nasa per le tute spaziali, viene normalmente utilizzato da pompieri, piloti e aviatori; la seta immersa nel teflon diventa resistente alle macchie; l'introduzione di apposite fibre conduttrici permette ai vestiti di diventare veri e propri depositi di energia elettrica mentre la creazione di abiti a più strati rende accessibili anche le condizioni più estreme.

3.1.4 Dallo speciale alla passerella

²⁵Garofoli M. *Le fibre intelligenti. Un secolo di storia e cinquant'anni di moda*, Electa, Milano, 1991, p. 100

In questo paragrafo non desideriamo aggiungere nulla agli elementi fin qui messi in luce, semplicemente desideriamo mostrare come quanto affermato trovi conferma semplice, immediata ed evidente nelle maggiori manifestazioni di moda.

Parlare di fibre, ricerca, innovazione tecnologica e abbigliamento - il concetto di moda qui viene superato dall'idea che ciascuno modella il suo stile, il suo "*personal-wear*" - significa riandare a vedere il rapporto tra corpo e vestito in questi ultimi decenni.

Negli anni '60 il corpo era il vero centro dell'attenzione: sottolineato dalla minigonna, le maglie aderenti...; poi, con gli anni '70 e fino a metà degli anni '80, trionfa l'ingoffamento, il corpo viene nascosto, celato dal vestito. Quindi, con gli anni '90 si assiste contemporaneamente ad un ritorno del corpo, che più che coperto viene svelato, ma anche ad un esaurimento del concetto monolitico di moda. Essa si disperde, ciascuno inventa il suo stile e, più che di tendenza, bisogna parlare di fasci di tendenze.

In questo cammino, che ruolo occupano le fibre non naturali che sono il primo anello della filiera passibile di trasformazioni di tipo estetico e funzionale? Fino agli '60, il capo di abbigliamento era di fibre naturali, ma, quando Fiorucci lancia il mini-pull, che, rompendo la logica del colore e dello stile formale, introduce un elemento di grande novità per colori, costo e forme, si assiste ad un fenomeno rivoluzionario.

Successivamente, con gli anni '80, si attua un ritorno al naturale²⁶, ma oggi, in un momento in cui la moda tradizionalmente intesa si scolla, si allontana profondamente dal consumatore di tutti i giorni, un nuovo fenomeno prende piede. Si tratta del passaggio dal bisogno razionale - coprirsi - al piacere emozionale - raccontarsi. In questa direzione, però, la funzione primaria non è venuta meno, anzi, è stata esaltata ma taciuta, nel senso che è stata data per scontata ad elevatissimi standard di qualità, funzionalità e prestazione.

Per capire ciò basta recarsi presso le tante fiere di tessuti e filati che costituiscono il vero bacino della moda e che hanno normalmente luogo nel periodo tra agosto e ottobre di ogni anno. Particolarmente importanti sono, in Italia, Pitti-filati a Firenze e Moda-In a Milano; in Francia, le fiere di Parigi e di Lione.

Qui si può notare come il sintetico, nella fattispecie il nylon, va occupando anche settori dell'abbigliamento normalmente fuori dalla sua competenza, ad esempio l'intimo maschile; l'intimo femminile è già composto al 50% di fibre sintetiche.

Tuttavia, parlare di passerelle significa provare a "sbirciare" tra i più recenti *happening* di moda e vedere se vi esiste un riflesso di quanto fin esposto. In particolare, faremo attenzione alle proposte presentate a "Milano collezioni autunno/inverno '98/'99" che ha avuto luogo a Milano dal 27 febbraio al 7 marzo 1998 e che ha visto la messa in scena di oltre 90 sfilate comprese quelle dei maggiori stilisti italiani²⁷.

Certamente, l'obiezione che ci può venire mossa è che questi eventi nulla o poco hanno a che fare con i vestiti di ogni giorno, che quelle che sfilano in passerella sono le

²⁶ Si veda il paragrafo dedicato alle fibre in cui si è detto di come una concorrenza protesa verso il livellamento dei prezzi verso il basso abbia portato negli anni '70 e '80 ad uno scadimento dei prodotti disponibili sul mercato.

²⁷ Unico grande assente Emporio Armani

immaginazioni di creatori che non hanno in mente delle donne, ma un ideale, un personaggio concepito e partorito dalla loro fantasia²⁸. Tutto questo può essere vero, ma questi sono eventi che creano notizia, che sono comunicazione, che fanno tendenza. Allora, non si tratta di vedere “per chi è” quello che viene proposto, si tratta di vedere “che cosa c'è” di nuovo, di geniale, di creativo e che, forse domani, forse tra un anno, forse mai, potrà diventare patrimonio comune. In questo senso, dunque, l'attenzione che vogliamo porre su quanto accaduto a “Milano Collezioni” è tesa a vedere come la ricerca di tessuti e fibre innovativi si spinga al di là di ogni immaginazione, certo a volte solo per far notizia, a volte come anticipazione di quello che sarà il futuro.

Vediamo allora qualche esempio di sfilata.

La collezione di Donatella Versace investe molto sui tessuti: <<Questa è un'organza metallica doppiata con il cashmere che è stata perfetta per i capi spalla. E questo è ancora cashmere con applicazioni di plastiche che gli danno una lucentezza nuova. E qui c'è lo chiffon bucherellato al computer. E sempre chiffon con il metallo, perfetto per la sera.>>²⁹

E più avanti, sempre nella stessa intervista: <<Grazie alle nuove tecniche è veramente possibile riuscire a realizzare tutto quello che ti viene in mente.>>

Stesso desiderio - ma con modalità processuali diverse - di sperimentare combinazioni originali è espresso da Gianfranco Ferrè, che, nel tentativo di conciliare gli opposti, il passato e il futuro, crea un tessuto composto da quattro materiali eterogenei: una striscia di tulle, una di pizzo, una di maglia metallica duttile ed una di plastica, tutte bianche, luminose.

Altri, invece, è il caso di Laura Biagiotti, rimangono fedeli ai tessuti tradizionali - in questo caso al cashmere -, che attraverso lunghe e complicate operazioni di finissaggio acquistano un particolare valore aggiunto. E sempre grazie a sapienti lavorazioni intermedie, Fendi è in grado di presentare pellicce rasate - pare un controsenso ! - che si confondono con il tessuto, ma sulle quali è possibile ottenere intarsi e decorazioni assolutamente unici.

Fin qui gli effetti estetici, ma la sperimentazione e la tecnologia si giocano anche a livello di tessuti e fibre in chiave funzionale. Certo, l'effetto è meno visibile, infatti bisogna toccare, sentire e vestire il tessuto per coglierne le caratteristiche intrinseche e questo, come detto fin dall'inizio, è ovvio per un abito che - per definizione - viene inventato per essere indossato dal corpo e non per essere guardato dagli occhi. Ed è qui che si gioca la sfida di vestiti invernali capaci di riscaldare, ma che sembrano non avere consistenza tanto è scarso il loro peso, di abiti imbattibili per morbidezza e assolutamente ingualcibili, di giacche reversibili, che sotto una pelle soffice presentano tessuti tecnici...

4 ALCUNI COROLLARI

²⁸ Abbiamo scelto un evento di moda femminile in quanto si presta maggiormente all'introduzione di innovazioni e alla dimensione non convenzionale del vestire.

²⁹ Da *Speciale Moda n°3* allegato al <<Corriere della Sera>> del 27/2/98, p.7

Quanto esposto in questa prima parte di riflessione circa il rapporto tra moda e ricerca scientifica lungo la filiera T/A, determina alcuni corollari molto importanti.

Il primo è quello relativo alla formazione degli operatori del settore, a cui è chiesto un nuovo concetto di professionalità e di cultura del lavoro.

Oggi, servono dei manager di filiera che siano capaci di seguire il discorso qualità in modo sempre più ampio e che consentano la creazione di una nuova figura di riferimento da affiancare all'esteta, allo stilista. La figura del manager di filiera, poi, deve anche far fronte alla moltiplicazione delle etichette all'interno di una stessa azienda giacché ciascuna di queste risponde e soddisfa un particolare target. In questo senso, è come se si venissero a creare più mini-imprese - coincidenti con i diversi marchi - all'interno della stessa impresa.

In un suo recente rapporto riservato, Moda Industria. afferma che il 30% degli Associati fa formazione interna, mentre il 60% si rivolge all'esterno al fine di creare figure polivalenti. Tra le figure di più difficile reperibilità troviamo - sono dati dell'Associazione Cotoniera, liniera e delle fibre affini - i responsabili di produzione, i responsabili della programmazione, gli addetti alla tintoria e i progettisti CAD. Vale a dire, tutte figure dotate di buone qualità tecniche e gestionali, essenziali per uno sviluppo del settore nella direzione che abbiamo fin qui cercato di delineare.

In questa medesima direzione conduce anche l'attività di ricerca, nonchè il moltiplicarsi dei centri che la conducono istituzionalmente. Oggi, in Italia, questa esigenza trova risposta nel CentroCot di Busto A., nel CITER di Carpi (abbigliamento e maglia), nell'Osservatorio Tecnotessile di Prato (ricerca tecnologica e formazione per super-tecnici), nel Centro studi dell'Associazione serica a Como (qualità) e nel Centro di ricerca di Biella. Di fatto, le risposte che danno questi centri sono generalmente rivolte - 80% - ad un pubblico locale, il che è comprensibile data la dislocazione distrettuale, per cui si può ben applicare il famoso slogan "*acting locally, thinking globally*".

In Italia, però, manca un qualsiasi corso di laurea tessile, come ne esistono in Germania e Portogallo, ci sono solo delle lauree brevi - tre anni - a Biella e a Castellanza in provincia di Varese presso la L.I.U.C., ma offrono diplomi che non sono paragonabili alle lauree vere e proprie. Infatti, a detta degli esperti, in tali casi manca il contatto tra la teoria e la pratica. Da una parte vengono formati giovani che sanno sì usare il CAD, ma che non hanno mai visto una macchina per maglieria (!), oppure, all'opposto, abbiamo esperti di macchine che non hanno la benché minima formazione in tema di design.

Probabilmente, sotto questo profilo, il settore paga l'assoluta mancanza di provvedimenti legislativi tesi ad incentivare gli investimenti relativi allo sviluppo della ricerca e della formazione.

Del resto, bisogna ricordare che gli interventi del legislatore italiano che, autonomamente o in accoglimento delle direttive comunitarie, disciplinano organicamente il sistema sono abbastanza remoti: la Legge n° 888 del 26/11/73, la 632 del 8/8/77 e la 669 del 4/10/86.³⁰

³⁰ Le ultime due applicano la direttiva comunitaria in materia

Successivamente, si è solo provveduto ad introdurre l'obbligo dell'etichetta per tutti gli articoli con almeno l'80% di peso in fibre tessili.

5 IL FUTURO

Per individuare quali sono le principali linee lungo le quali si muoverà il sistema T/A, è necessario fare il punto sul presente.

In particolare, esaminando i dati del 1997,³¹ emergono alcune chiare tendenze; prima di tutto, l'andamento del 1997 ha visto un incremento della produzione del 3% ed è stato particolarmente favorevole per i settori a monte. Complessivamente, il fatturato netto è stato di 87.500 miliardi di lire; assai importante è il dato delle esportazioni che sono state pari all'8% della produzione. Tuttavia, il numero di addetti si è leggermente ridotto così come il flusso di investimenti, che è stato inferiore agli anni precedenti, in cui aveva raggiunto picchi molto elevati. Questo, probabilmente, significa che le aziende stanno portando i livelli quantitativi della manodopera a quote compatibili con il tasso di utilizzo degli impianti, la cui capacità produttiva - è importante sottolinearlo - rimane superiore rispetto agli standard richiesti. In questa direzione, allora, al settore è richiesto non tanto un investimento tecnologico, ma, soprattutto, di tipo gestionale ed organizzativo.

Tale sfida deve essere giocata e si gioca non tanto su temi generici legati alla difesa del sistema moda, quanto sulla necessità di far convergere prodotti ad alto contenuto tecnologico con le tradizionali componenti estetiche, che - forse - solo il sistema moda italiano è in grado di fornire.

Particolarmente interessante, a questo proposito, è il tema delle microfibre. Si tratta di fibre che, in seguito a particolari processi di estrusione del filamento, possiedono un piccolissimo diametro che permette di dar vita a tessuti dotati di comfort, capaci di grandi prestazioni e, allo stesso tempo, leggerissimi. Esse, allora, segnano un miglioramento delle stesse fibre naturali: poiché un centimetro quadrato di tessuto in microfibra è composto da oltre trentamila bavelline infinitesimali contro le sei-settemila della seta più fine, ciò permette al vapore corporeo di traspirare, ma non consente la penetrazione di alcuna goccia d'acqua proveniente dall'esterno. L'adozione di queste soluzioni tecnologiche trova già abbondante applicazione in tanti settori della vita di ogni giorno; l'Alcantara, ad esempio, è un tessuto non tessuto costituito da microfibre di poliestere che riproducono la struttura fibrosa del cuoio e che viene normalmente utilizzato in abbigliamento, arredamento e in altri impieghi industriali.

In sintesi, quindi, le prospettive per la ricerca e la sua relativa declinazione potrebbero essere così indicate a seconda della loro collocazione nella gestione della filiera:

* obiettivi trasversali

³¹Capitolo IV del *Rapporto attività 1997*, Assemblea ordinaria dell'Associazione Nobilitazione Tessile, 1998

- sviluppo della fisiologia del vestito, che sempre di più deve rispondere ad esigenze termiche, di vestibilità e a crescenti standard di salute e benessere, si pensi ai tessuti capaci di contrastare agenti esterni come batteri, onde di vario tipo..;
- capacità di rispondere a nuovi parametri ecologici sia di tipo processuale (riciclo, nuove materie naturali, meno materiali produttivi) sia di tipo finale (introduzione di marchi ecotossicologici sul mercato europeo)..;
- capacità di creare nuovi cromatismi e soluzioni estetiche: brillantezza, disegno..;
- * obiettivi a monte
- capacità di inventare, attraverso l'ingegneria genetica e le biotecnologie, fibre "naturali" dotate di caratteristiche speciali
- capacità di sfruttare al meglio "il naturale" attraverso l'utilizzo di mischie artificiali e sintetiche;
- capacità di trasferire le fibre e i tessuti *high performance* da un uso altamente specializzato e strumentale ad uno di tipo quotidiano e funzionale-espressivo;
- ingegneria genetica e biotecnologie (modificazioni genetiche su fibre naturali, importanza del settore sport)
- * obiettivi a valle

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi relativi alle "zone a valle", rimandiamo al paragrafo successivo, dove cercheremo di mettere a fuoco attraverso quali strategie il sistema moda può mantenersi su elevati standard economici e produttivi.

5.1 Moda, economia e globalizzazione

Oggi i tradizionali ingredienti della moda non bastano più, occorre che il sistema accetti le sfide che vengono dalla globalizzazione dei mercati internazionali. In un certo senso, è come se la filiera dovesse aggiungere un ulteriore anello, una fase mai conosciuta prima in cui il valore aggiunto simbolico della griffe deve fare i conti con le regole dell'economia e delle fluttuazioni di borsa.

La comparsa in Borsa di alcune importanti *griffe* e di società leader del settore - Itierre Holding, Csp International, Hdp, Luxottica, Stefanel... - sono il segno³² di un processo già in atto e il cui sviluppo non è arrestabile, anzi, pare inevitabile per tutti quei marchi che vogliono crescere e conservare posizioni di leadership.

Certo, l'entrata in Borsa delle griffe italiane le espone a fluttuazioni e a margini di rischio slegati dalle tradizionali variabili di sistema; il titolo Benetton, ad esempio, ha visto crescere il valore di listino del 60% soprattutto grazie alle prospettive aperte dall'ipotesi di acquisto della Sportssystem, società leader dell'abbigliamento sportivo. Ugualmente, le società più esposte sul versante orientale hanno sofferto della crisi di quei mercati finanziari,

³² Un altro segnale in questa direzione viene indirettamente dalla pubblicazione di Milano Finanza Fashion, supplemento al quotidiano di informazione economica presente sul mercato dal dicembre 1997

mentre l'eccessiva concentrazione su questo o quel mercato implica la possibilità di legare troppo le sorti dell'azienda alle diverse divise monetarie.

Tab.4 - La moda italiana in Borsa

Periodo	Capitalizzazione borsistica (mld. di lire)	Peso moda italiana su capitalizzazione mondiale del settore
27/1/98 - 3/2/98	29.710	4,93%
18/2/98 - 25/2/98	30.365	4,66%
11/3/98 - 18/3/98	35.856	5,13%
16/4/98 - 22/4/98	36.864	5,25%
4/6/98 - 10/6/98	34.980	4,66%
8/7/98 - 15/7/98	33.839	4,39%

Tuttavia, come pubblicato dal <<CorriereEconomia>> lunedì 2 febbraio 1998 - indice (Tab.4) realizzato da Datastream, una delle maggiori società mondiali dell'informazione finanziaria -, le aziende italiane del "Made in Italy" assorbono circa il 5% della capitalizzazione mondiale del settore, mentre il peso globale della Borsa di Milano sul totale delle Borse mondiali non va oltre l'1,6%. Complessivamente, le 21 aziende italiane del settore raccolgono un capitale di quasi 30mila miliardi.

Le case di moda non possono più limitarsi ad una strategia di immagine generalmente legata alla creatività e alla popolarità del singolo, bensì devono operare su versanti organizzativi ed economici, che, inesorabilmente, ampliano e rendono esponenzialmente complessa la gestione di quella che in questa ricerca è stata definita la filiera della moda.

Se quello appena illustrato potrebbe essere considerato il grande problema delle aziende con una griffe, gli scenari futuri delle piccole-medie imprese del sistema moda molto dipendono - soprattutto sul versante export - dalla possibilità di presentare i propri prodotti accompagnati dall'etichetta "Made in Italy". E qui, di fatto, si delinea che cosa significhi globalizzazione per le aziende che non hanno una griffe importante da spendere e che, *sic et simpliciter*, fornisca loro un importante biglietto da visita.

Infatti, come è possibile considerare "Made in Italy" una giacca fatta di materia prima asiatica, disegnata in Italia, cucita in un Paese dell'est europeo e confezionata in un altro Paese magari della ex Unione Sovietica?

Non è una esagerazione. Il conflitto tra Stati Uniti e Unione Europea relativamente all'etichetta "Made in Italy" dei foulard commercializzati dalle aziende del Comasco costituisce una prova di tale conflittualità ancora da precisare nei suoi aspetti legali. Di fatto, commercializzare lo "stesso" foulard con l'etichetta "Made in Italy" o "Made in China" non è la stessa cosa e non lo è non solo per evidenti ragioni di immagine e stile, ma anche per ragioni commerciali - dazi doganali - internazionali. In questa direzione, il Governo italiano - Ministro dell'Industria - ha recentemente firmato un accordo con sindacati e imprese dei settori moda, pelle e scarpe per studiare quali incentivi dare alle aziende che svolgono tutta

la loro produzione in Italia, ad esempio l'introduzione di un'etichetta che garantisca che l'intera lavorazione è avvenuta nel nostro Paese.

Tornando al concetto di globalizzazione riferito al "ragionar di filiera", si può affermare che esso implica la presenza di imprese che considerano come orizzonte di produzione e consumo non solo l'ambito nazionale e regionale, ma quello mondiale, che viene percepito come un mercato unitario, un insieme di attività locali coordinate. Questo significa che concorrenze e alleanze diventano le facce della medesima medaglia, i poli entro cui muoversi non solo in direzione *up-down*, cioè dal monte alla valle, ma anche nella direzione opposta ovvero verso i fornitori. All'origine di questo profondo mutamento nel panorama del T/A, sono individuabili tutta una serie di cause, tra le quali sono di particolare rilievo: la caduta della domanda interna, i costi della forza lavoro, la creazione di distretti altamente evoluti ed integrati, l'apertura all'Occidente di mercati tradizionalmente chiusi (Cina, India...) e lo sviluppo delle comunicazioni che porta con sé l'uniformazione dei gusti dei consumatori.³³

³³ Si veda in proposito Ritzer G. *Il mondo alla McDonald's*, Il Mulino, Bologna, 1996

PARTE II

1 LA RICERCA SUL CAMPO

Alla luce delle riflessioni svolte nella prima parte del lavoro, si è deciso di approfondire sul campo quanto emerso attraverso l'analisi di alcuni studi di caso.

Non solo siamo scesi sul campo consci della necessità di creare sinergie circolari tra teoria e ricerca³⁴, ma la difficoltà nella definizione dell'oggetto e le sue mille sfaccettature ci ha costretti ad un impiego sinergico sia del disegno di ricerca tradizionale sia di quello denominato della *Grounded Theory*³⁵, vale a dire della teoria emergente. In questo senso, allora, non si è trattato solo di scendere sul campo muniti di una serie di strumenti di indagine dati da ipotesi certe, bensì di lasciare emergere dai dati stessi riflessioni ed analisi, alla cui esposizione sarà volutamente assegnata la parte relativa alle conclusioni, dove - senza voler replicare nella forma l'intera prima parte del lavoro - si cercherà di riprenderne i temi alla luce di quanto emerso dalle interviste.

1.1 Considerazioni metodologiche

Spesso, quando si pensa di studiare un sistema economico come quello del tessile/abbigliamento, si è portati a credere che solo i dati quantitativi possano aiutarci a comprendere fino in fondo le strutture e le dinamiche dell'oggetto sotto osservazione. Di fatto, quanto emerso dalla prima parte di questo lavoro, ha evidenziato che un approccio puramente quantitativo non avrebbe portato a dei risultati esaustivi.

La complessità di questo sistema era già stata delineata all'inizio del primo capitolo della prima parte, laddove si è detto che diventa sempre più difficile individuare quali siano le variabili indipendenti e quelli dipendenti, quali cause concorrono alla definizione dell'oggetto finale e, addirittura, qual è il percorso, la direzione che segue l'oggetto di moda.

³⁴ R.K. Merton in *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1959

³⁵ Si veda in proposito il confronto che fa K.D. Bailey tra disegno di ricerca tradizionale e *Grounded Theory* in *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1985

Queste precisazioni non sono eccessive, bensì riflettono la complessità di una serie di azioni e retroazioni, di *imput* e di *feed-back* in cui solo l'approccio qualitativo, o comunque un approccio che metta al centro dinamiche e fenomeni non immediatamente quantificabili, può fornire interessanti informazioni e descrivere analiticamente quanto in esame.

1.2 Interviste preliminari e individuazione di alcuni casi ideal-tipici

Il primo fondamentale *step* operativo che abbiamo dovuto affrontare è stata la definizione dell'oggetto, vale a dire la messa a fuoco del concetto di ricerca e innovazione tecnologica nell'ambito della filiera T/A; quindi, ma la scansione temporale è puramente indicativa, si trattava di elaborare un'ipotesi di lavoro che consentisse di delineare gli ambiti di interesse particolari di un approccio non specialistico, ma culturale e sociologico.

Paradossalmente, la fatica nella chiarificazione dell'oggetto è stata accompagnata dalla possibilità di elaborare in modo abbastanza convincente le domande di fondo: "Quale rapporto esiste tra l'innovazione di processo e di prodotto all'interno della filiera T/A e il modo di vestire di ogni giorno?", "Quali ragioni determinano il successo dei prodotti *tech* all'interno del sistema moda?"

Redattori di riviste specializzate, operatori di centri di ricerca autorizzati al rilascio delle certificazioni di qualità, responsabili dell'associazionismo di filiera e *free-lance* creativi³⁶ sono stati intervistati a partire da un imput molto semplice, che di fatto ha riproposto i semplici quesiti precedentemente esposti.

Confortati dalle testimonianze così raccolte, è stato possibile iniziare il lavoro di riflessione di cui la prima parte del presente rapporto di ricerca costituisce un ampio resoconto; bisogna infatti ribadire la pressoché totale assenza di materiale bibliografico utile alla razionalizzazione di quanto andava emergendo; fatta eccezione per una, due pubblicazioni, il lavoro di reperimento dei dati qualitativi teorici ha coinciso con l'analisi e la selezione ragionata di fonti non immediatamente coerenti con i nostri obiettivi di ricerca, ma tese piuttosto all'approfondimento ora di questo, ora di quel aspetto della filiera.

Da questo studio pilota sono emerse alcune categorie particolarmente significative che hanno permesso la definizione di alcuni assi meritevoli di approfondimento, che sono stati individuati grazie alla mediazione del Centro Tessile Cotoniero di Busto Arsizio.

La collaborazione con questo Centro di Ricerca è stata fondamentale in quanto ha permesso di penetrare all'interno di aziende, che, per le loro caratteristiche tecnologiche e produttive, non sono normalmente accessibili. In questo senso, allora, è possibile ricondurre la collaborazione fornita dal Centro Tessile Cotoniero a quella categoria tipica della ricerca qualitativa, che è la figura del *gate-keeper*, che è colui che permette al ricercatore di

³⁶ L'elenco dettagliato è contenuto nella parte bibliografica denominata "Fonti orali (studio pilota)". Si tratta di personaggi che già in precedenza avevano attivamente partecipato al lavoro del "Centro per lo studio della moda e della produzione culturale" dell'Università Cattolica di Milano.

approdare all'oggetto di ricerca, a cui è a sua volta legato da rapporti particolari e preferenziali.

Di fatto, è stato possibile individuare un caso aziendale per ciascuno dei seguenti assi di approfondimento:

a) aziende che si sono dovute "trasformare" in seguito alla crisi degli anni '70 e '80 e che, attraverso la svolta della qualità, hanno conquistato nuove nicchie di mercato proponendosi come leader di questo o quel settore;

b) aziende che si collocano in una posizione estrema rispetto al problema delle fibre da utilizzare:

b1) che hanno optato per un deciso investimento nel campo delle fibre artificiali/sintetiche;

b2) che hanno optato per la conservazione della tradizione e utilizzano fibre naturali al 100%;

c) aziende che hanno fatto una precisa scelta a favore della produzione di abiti per un uso tecnico/funzionale, ma i cui risultati potrebbero influire sul modo di vestire di ogni giorno;

d) aziende che hanno dato vita a collaborazioni di filiera al fine di ottimizzare la loro produzione e che hanno investito notevoli risorse sia a livello organizzativo sia a livello di immagine.

È importante sottolineare che gli assi ideal-tipici sopra esposti non esauriscono in alcun modo l'eterogenea gamma di possibilità di approfondimento del tema in oggetto, bensì costituiscono uno spaccato, le cui implicazioni possono solo suscitare il desiderio di ulteriori ricerche ed indagini.

1.3 Tecniche utilizzate

In merito allo studio pilota, si è già detto che è stata adottata una tecnica di ricerca più simile al colloquio informale che non all'intervista vera e propria e questo perché lo scopo era di tipo esplorativo.³⁷

Successivamente, almeno per lo studio degli assi a), b) e c), è stata utilizzata la tecnica dell'intervista semi-strutturata³⁸. Questo tipo di intervista è principalmente caratterizzato dal fatto di avere una serie di domande "da fare" - obbligatorie - all'intervistato, in quanto si ritiene che esse consentano di esplorare le zone d'ombra, i vuoti di conoscenza del ricercatore. Questo significa che esiste uno strettissimo legame tra definizione concettuale dell'oggetto e conseguenze metodologiche giacché solo l'approfondimento delle variabili di partenza permette di scendere sul campo realmente attrezzati per scoprire ciò che davvero interessa.

³⁷ Trentini G. (acd) *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Isedi, Milano, 1980

³⁸ Si vedano i vari manuali di metodologia della ricerca esistenti sul mercato

Nel nostro caso, è stato possibile mettere a fuoco una serie di ambiti di approfondimento, di categorie da esplorare proprio grazie al lavoro svolto nello studio pilota. Tali categorie possono essere così sintetizzate³⁹:

- La storia dell'impresa
- Che cosa produce
- Per chi produce
- Da chi si fornisce
- Quali tecnologie adotta
- Che tipo di personale impiega
- Come si inserisce nella filiera del sistema tessile
- Chi detta quali cose fare, quali gusti, quali scelte
- Quale rapporto con le più avanzate tecnologie
- Quale rapporto con il sistema tessile tradizionalmente inteso

In particolare, si è cercato di far mettere in risalto - nella trattazione dei singoli temi - i mutamenti intercorsi in ambito aziendale tra il passato e la realtà odierna, in quanto si ritiene che l'evoluzione del sistema T/A nel suo complesso abbia portato a profondi cambiamenti nelle modalità produttive.

2 I CASI AZIENDALI

2.1 Dal tessile tradizionale al tessile funzionale nella moda

- Introduzione

Abbiamo analizzato il caso di un'azienda che produce tessuti e ha saputo consapevolmente ripensare la sua organizzazione adottando una strategia tipica del "ragionar di filiera", in cui la componente tecnologica riveste un'importanza fondamentale. In questo caso la sinergia tra le fasi di produzione, comunicazione e consumo consente di esprimere al massimo le potenzialità dell'azienda, che, in breve tempo, diviene leader della sua "nicchia" di mercato.

<<Comfort e protezione per l'uso quotidiano, il dinamismo della vita moderna, il concetto di multiuso, il viaggio, il lavoro, il tempo libero. Desideriamo proteggere dai quotidiani "acquazzoni" anche i "normali", ecco perché tutti i tessuti di questo gruppo sono trattati con particolari finissaggi idrorepellenti e traspiranti. Protezione non è prerogativa solo degli sportivi, ma lo può diventare di ognuno di noi, grazie alla capacità di questa parte di tessuti di esprimere tecnicismo e fascino. Grande attenzione è anche rivolta all'universo femminile mai come oggi fervido di creatività e in evoluzione.>>⁴⁰

* *Resoconto*

- Stiamo conducendo una ricerca sull'importanza del tessile tecnico...
- Questo è proprio il momento del tessile tecnico. Anche se per noi inizia a calare questa enfasi verso il concetto di tecnico e rimane tutto quello che ha portato in questi due, tre

³⁹ Nel corso delle interviste è stato importante rispettare non tanto la scansione delle categorie, bensì il cercare di farle emergere tutte secondo la sensibilità e le conoscenze dell'intervistato.

⁴⁰ Tratto dalla *brochure* di presentazione dell'azienda

anni: una serie di conoscenze, di abitudini che oggi sono acquisite. Forse noi siamo più avanti rispetto agli altri e cerchiamo di esser il più avanti possibile per differenziarci. Vediamo così già finita la fase del *Tech* a tutti i costi, fine a se stesso; rimane però un percorso obbligato - anche culturale - perché la funzionalità è sempre più importante e le metodiche con cui si acquista un bene oggi sono assai diverse di quelle di quattro, cinque anni fa. Di fatto, vediamo un ritardo stratosferico tra il mercato USA e quello europeo, nel senso che là parlano di tecnico da 5 anni e iniziano a parlare di un mondo "tecnico-retrò"...

- É un trend negativo...

- No. Diciamo che sono due aspetti molto importanti. Questa enfasi verso il tecnico, il tecnologico passa attraverso due aspetti ben distinti: l'aspetto meramente estetico, dove il concetto di tecnologico non interessa a nessuno, cioè è un tecnologico legato al fattore moda: i tessuti metallici, le plastiche... Quando mi viene detto che Prada usa il PVC e lo considera un materiale tecnico applicato al settore dell'abbigliamento a noi viene da sorridere... Noi viviamo di tecnico come funzione e funzionalità ovvero come integrazione di proprietà tecniche a dei tessuti che fino a ieri non le avevano. Certo c'è stata una fase in cui, unita a questo concetto di funzionalità, c'era tutta una serie di aspetti che erano volutamente ed esasperatamente tecnici: tessuti metallici, fili d'acciaio, il carbonio... intesi molto come fenomeno e come trasmissione di un approccio più *marketing-oriented* che non di concretezza. Dopo questa stagione, il futuro vede un'evoluzione in cui l'aspetto è meno volutamente tecnico mentre il contenuto lo è di necessità. Cioè, il percorso di questi anni ha portato tutti a ragionare in maniera diversa; oggi, uno non compra più una giacca a vento se non sa che è impermeabile, e se è impermeabile se traspira, e se traspira se è termica... e questo avviene sì per una giacca a vento da 8000 metri, ma lo inizia a fare anche su un capo di abbigliamento più tradizionale. Questo ha effettivamente portato a delle modificazioni del modo con cui la gente, il consumatore sceglie; è l'importanza odierna di tutto quello che è tecnologico inteso come funzionalità di un capo, per cui comfort, facilità di manutenzione diventano fondamentali.

- Da questo punto di vista c'è stato un grosso lavoro di comunicazione?

- Enorme. Alla M., la comunicazione iniziale ha svolto il 90% del mix prodotto-prezzo-comunicazione, per cui la leva principale è stata proprio la comunicazione. Noi abbiamo iniziato questo processo di rivoluzione del prodotto negli anni tra l'89 e il '91 ed è stato un progetto quasi scientifico. Nell'89 eravamo un'azienda che si occupava al 75% del settore dei tessuti per valigeria, zaineria... e al 25% dei tessuti per abbigliamento tecnico, tipo alpinismo, motociclismo, impieghi industriali e forniture ministeriali. Questo era lo scenario dell'epoca. Nel '90, ci siamo resi conto che questo 75% era un settore in netto trend negativo per una serie di motivi come il mercato dell'estremo Oriente e per una consapevolezza che la parte tecnica era molto valorizzabile ed era possibile come sviluppo non solo a 8000 m. di quota, ma anche a quota 0! Nel 1991, abbiamo iniziato un progetto scientifico dove abbiamo detto: posizioniamo l'azienda al vertice della piramide con una nicchia di mercato e con una

fortissima caratterizzazione come azienda produttrice di tessuti innovativi, tecnologici e funzionali. Questo era il target, l'obiettivo che ci eravamo prefissi. Poi avevamo in mano una serie di fibre: il Cordura della DuPont, che all'epoca era una fibra usata per valigeria, zaineria e in cui noi vedevamo un cavallo di battaglia molto importante per sviluppare questo progetto. Avevamo il Tactel e tutta una serie di fibre tessili con un forte contenuto innovativo per il settore che andavamo ad affrontare: molto conosciute per l'area tecnologica, poco conosciute nell'area dell'abbigliamento tradizionale. Quindi, è stato un progetto che aveva tre specifici poli: il nostro posizionamento sul mercato, la tipologia delle fibre disponibili e un target molto specifico di clienti. Avevamo un elenco di 80 aziende mondiali e abbiamo detto: il progetto è concluso quando ne abbiamo acquisite come clienti stabili almeno 79. Nel 1996 abbiamo considerato concluso il progetto: siamo arrivati alle 79 dell'elenco più altre e abbiamo portato questi tre concetti in una specifica area di prodotti. Forse abbiamo creato qualcosa che prima non esisteva. Era infatti molto difficile in quegli anni trovare un produttore che fosse al tempo stesso un tecnico innovativo applicabile all'intero settore dell'abbigliamento. C'era chi faceva voli pindarici o chi esasperava il settore tecnico e rimaneva così lontano dall'abbigliamento normale. Ecco, noi abbiamo creato questa nuova tipologia di mercato consci e convinti che la parola *Tech* fosse una parola dominante. Ci chiamavamo M. e la prima trasformazione che abbiamo fatto è stata da M. a M.Tech.

- Quindi i vostri prodotti esistono con un'etichetta specifica?
- Sì. Senza essere presuntuosi, siamo riusciti ad essere - senza promozione pubblicitaria - una delle poche aziende che riesce ad apporre un cartellino all'interno del capo o all'esterno in abbinamento con un partner industriale produttore di fibre. Ma, soprattutto, siamo riusciti ad imporre tutta una serie di marchi nostri a partire dal 1991.
- Questo semplicemente fornendo un prodotto in esclusiva...
- Sì. Una produzione in esclusiva da molti poi copiata, ma soprattutto un progetto ed un programma molto specifici. Oggi, nessuna azione di introduzione di un prodotto sta in piedi senza un progetto specifico. O uno riesce a crearsi una fortissima identificazione nel mercato oppure diventa difficile sopravvivere. Per questo la comunicazione viene prima di tutto, se non ci fosse stata quel tipo di azione promozionale e pubblicitaria, pur con un buon prodotto, non avrebbe dato frutto. Credevamo in questo progetto, convintissimi che occorresse una precisa identificazione, cioè la M doveva riuscire in breve tempo ad acquisire sul mercato mondiale l'immagine di azienda leader nella produzione di tessuti ad elevato contenuto tecnologico applicato all'abbigliamento.
- C'è stato anche un lavoro esterno...
- No. Tutto è partito all'interno della nostra azienda. Ovviamente per marchio, immagine, etichetta...abbiamo lavorato con consulenti esterni giovani che erano perfettamente in *target* con il nostro progetto. Era una società torinese che si occupava di sviluppo prodotti legati all'abbigliamento che per una volta ha voluto sviluppare un discorso a monte. Ha funzionato

bene perché più che un dialogo tra consulente ed azienda che fa tessuti, era una collaborazione tra un potenziale cliente ed un'azienda fornitrice. Le esperienze precedenti fatte con stilisti non hanno dato risultati positivi perché c'era un forte distacco con la realtà. Se questo, negli anni precedenti, aveva reso vivace il mondo degli stilisti, a partire dal '95 ha cadaverizzato proprio questo mondo ed è stata la causa del distacco dell'Italia nei confronti dell'Europa e degli USA. È un discorso di applicabilità del marketing all'abbigliamento; fino a qualche anno fa anche nel cosiddetto stilismo pochi facevano progetti globali.

- Questa cosa del marketing globale è anche un ripensamento del concetto di filiera?

- È vero. Questo è un problema fortissimo che oggi cominciamo ad avvertire molto. La nicchia che ci siamo creati è piccola e difficile perché è una nicchia che ha come orizzonte il mondo intero e come interlocutori un numero ristretto di aziende che siano leader, innovative e disponibili a pagare un certo prezzo. Di aziende così, a livello mondiale, ce ne sono davvero poche. Oggi, nell'area del tessile tecnico - 80% uomo e 20% donna - ci saranno 200 aziende che contano. Oggi, non ci sono più canoni di abbigliamento che valgono per tutti, c'è molta più caratterizzazione individuale sia a valle che a monte: di immagine, prodotto, comunicazione... Per questo noi vediamo fenomeni trasversali che rompono il concetto di filiera. Un esempio: N. Azienda nata 7-8 anni fa con un prodotto destinato ad avventure in alta quota ma distribuito con modalità completamente diverse che non hanno a che fare con quelle caratteristiche. Oggi è quasi un fenomeno di moda trasversale che va dai 50-60 anni al ragazzino con *target* culturale diversissimo: lo vedi addosso al manager come al giovane in motorino. In questo modo i vecchi marchi si sono trovati in difficoltà perché sfidati da marchi trasversali, che hanno preso il mercato non per linee verticali, ma per linee orizzontali.

- Questo significa che su questi prodotti viene fatto un forte investimento simbolico da parte dei consumatori

- Questo è legato alla profonda trasformazione del perché vestirsi. Negli anni '80 l'abbigliamento e la moda sono *status symbol*, poco importava della funzionalità e l'immagine propria di quel prodotto - il marchio - era la cosa più importante. Quindi, si marchiava tutto. Alla fine degli anni '80, i marchi presenti sul mercato italiano erano una ventina, oggi saranno 4 o 5. Sono quelli con una cultura forte che hanno resistito a questo fenomeno. Morto lo *status symbol*, il che era prevedibile, si assiste ad un incremento di valore dei marchi aziendali, cioè del criterio con cui si lavora. Il punto decisivo diventa così la decisione di creare filosofie di prodotto. Creare il prodotto e quindi operare un approccio di marketing consono alle caratteristiche di quel prodotto. C'è voluto del tempo; così però si è puntato più sul prodotto che sul marchio ed è stato dato più valore alle qualità intrinseche del prodotto stesso comunicando messaggi che prima non esistevano. Il fatto degli 8000 metri piuttosto che dell'abbigliamento moto sono stati il veicolo iniziale per riuscire a dare una spinta ad introdurre nel mercato dei concetti tecnici, che, se lasciati a se stessi, avrebbero fatto più fatica ad imporsi. Si è creato un gusto di grossa avventura - le spedizioni

ai poli - che ha reso più facile l'introduzione di un certo tipo di prodotto tecnico. Tutto il resto è stata una conseguenza.

- Mi mostrava la situazione di partenza con tre fibre. Come vi rapportate ai produttori di fibre? Usate quello che c'è? Date voi gli input?

- La partenza è usare quello che c'è sul mercato. È il tessitore che intuisce cosa si può fare con quella fibra. Prima c'è la fibra, il tessitore la prende, la testa, la usa in relazione alle possibilità future del prodotto e trasmette al produttore di fibre le sue esigenze relative al filato. Questo consente di avere a disposizione ciò che si vuole. Questo è un percorso. Altra cosa è nel sintetico dove, essendo pochi i produttori, iniziano ad avere dei gruppi di ricerca e di sviluppo propri molto importanti. Certo tutto nasce da discussioni coi clienti. Se analizziamo il nostro percorso 1991-1996, vediamo che abbiamo avuto gioco facile perché abbiamo usato molto delle fibre che erano sul mercato magari mischiandole ed utilizzandole in modo diverso rispetto allo scopo per cui erano state create. Oggi, volendo essere innovativi e sempre più avanti, soffriamo molto questo sistema che ci pare limitato e cominciamo a prepararci noi i filati: un filo di qui, uno di là... Sono percorsi sofisticati che permettono di superare la concorrenza e si fa fatica ad avere il supporto di queste aziende se non per una fibra.

- Quindi siete voi che fate ricerca...

- Sì. Se io vado a vedere come nasce una collezione, vedo che essa parte da quelli che sono i concetti globali della stagione successiva, intendo il tecnico esasperato, il metallico,... diciamo i temi da sviluppare. Sulla base di queste discussioni, di queste idee, si opera lo sviluppo di prodotti che è un momento a contenuto artistico perché voglio avere un prodotto che offre certe prestazioni ma che abbia anche una certa immagine, una certa luminescenza. Dati questi criteri, operiamo noi in prima persona la ricerca di fibre e fili. In alcuni casi li troviamo già pronti sul mercato e si tratta solo di mischiare questi fili. Oggi, in ordito abbiamo 2-3 fili diversi, in trama 3-4 al fine di avere effetti e caratteristiche ad hoc. Dove mancano i filati, li prepariamo noi stessi e arriviamo all'abbinamento di fili di poliestere con fibre di carbonio per avere certi risultati. Il vero punto, però, è l'impostazione di progetto per cui se una volta di fronte al tessuto si diceva <<Bello, e adesso usiamolo>>, oggi, il tessuto viene creato per specifiche applicazioni di prodotto. Quindi c'è una comunicazione diretta di queste proprietà al confezionista, il quale dovrà veicolare il tutto al consumatore. Nelle fiere non si presentano più i tessuti, ma idee e concetti che prendono la forma di capi finiti.

- È cambiata la cultura interna dell'azienda...

- Più che culturale è stato un salto generazionale in azienda. Il vecchio titolare è ancora legato al vecchio settore, quando sono entrato io mi sentivo più legato a queste novità. Di fatto, uno si occupava di un settore, l'altro di un altro settore; direi che siamo riusciti a gestire il cambiamento proprio grazie a questo. A livello di struttura è stato importante il passaggio dell'azienda da Milano a qui nel '92. A Milano c'erano gli uffici commerciali, qui

la tessitura, dove abbiamo creato uno staff più giovane - escluso il tecnico in senso stretto - per il commerciale, il marketing... Abbiamo creato proprio una struttura nuova. Abbiamo sofferto molto in questi 5-6 anni, abbiamo vissuto profonde trasformazioni a tutti i livelli: di processo, di materiali, di prodotto, di *mix* di prodotto, di clienti... Di fatto, c'è stato un potenziamento di questa area di mercato molto più veloce di quanto avessimo previsto. Si è trattato di una rincorsa drammatica; abbiamo rinnovato tutto il parco macchine dove la durata di un telaio è solitamente di 20 anni, per noi è stata di 7-8. Così concetti e criteri completamente diversi rispetto al passato dove c'erano programmi su 6 mesi e 7-8 prodotti. Oggi, abbiamo programmi bi/mensili con 40-50 prodotti. siamo stati più bravi nel marketing, nella comunicazione del prodotto che non dal punto di vista industriale. Dal 1991 al 1996 avremmo potuto crescere molto di più; la parte persa è dovuta ai disservizi che porta con sé il sistema di filiera tessile italiano, che, purtroppo, non esiste. Se vediamo i tre anelli della catena abbiamo il confezionista, il tessitore e i servizi (filato, tintoria, finissaggi...). Sono tre entità che vanno ciascuna per la loro strada. Oggi, in verità, il rapporto tessitore-confezionista si è rafforzato, ma ciò non è avvenuto tra tessitore e servizi. Questo lo si può vedere in due fasi: il rapporto coi produttori di filato è migliorato soprattutto con le aziende leader, e il rapporto con tintore e finissaggio, che è un dramma perché è un mercato difficile sia per tempi di lavoro sia per carenza di flessibilità nel mercato del lavoro. Inoltre, in Italia è difficilissimo creare sinergie. Noi ci abbiamo provato coi nostri clienti, ma la cosa non funziona, è impensabile. La riservatezza, il timore di essere copiati impedisce l'evoluzione del sistema attraverso la creazione di servizi comuni che siano una risorsa per tutti. Noi abbiamo proposto tutta una serie di contratti tesi a dare garanzie di quantità di lavoro e fatturato, ma è stato inutile. In questo senso, il concetto di filiera globale non funziona e questo ha penalizzato tutto il sistema. Così noi abbiamo l'immagine di bravissimi, innovativi, veloci nel capire i cambiamenti.... servizio drammatico! e questo a tutti i livelli del sistema e non solo perché la nostra azienda ha intrapreso un settore nuovo.

- E l'associazionismo...

- L'associazionismo italiano, nel suo piccolo, offre l'idea di come funzionano le cose in Italia; la trasformazione che dà il sedersi attorno a un tavolo, rende un imprenditore da ottimo imprenditore a un disastro perché la logica viene persa di vista, la razionalità e gli obiettivi pure. Sembra che si dica: <<Giochiamo ad essere potenti, a sentirci forti...>>. Così momenti che dovrebbero stimolare un modo di ragionare sinergico, stimolano niente. Il dialogo tra le Associazioni a valle e a monte è nullo e il tempo passa cercando di capire il livello di rappresentatività.

- Il futuro del "mettersi insieme" è nei Centri di ricerca?

- Sì, sì. Noi abbiamo progetti in corso dove usiamo laboratori di ricerca e analisi di altri. Questo è interessante perché c'è un confronto tra settori completamente diversi: l'elettronica ad esempio. L'esperienza degli uni e degli altri porta ad un confronto che offre reali risultati. Noi facciamo tessili che conducono calore ed elettricità in modo controllato e questo

permette di esplorare orizzonti inesplorati. Ecco, nascono sinergie rimaste latenti fino ad oggi dove il *know-how* di alcuni incide a fondo sui prodotti di altri. Inoltre, si aprono possibilità di ricerca nello sviluppo tecnologico finanziate dalla UE che consentono di usare di laboratori molto importanti: CNR, Ispra...

- Mi ha parlato di forniture per i Ministeri... questi capitoli su cui lavorare e produrre in un certo modo chi li fissa?

- Rispetto al passato, le diverse proposte di miglioramento sono venute un po' dall'Ente acquirente, da tessitori e dai confezionisti. In particolare, questi presentano al Ministero diverse proposte di campioni: alcune sono accolte, altre no. Oggi, siamo in una fase di grossa trasformazione dove la marcatura CE e la legge 626 portano a profonde modifiche. L'accoglimento delle normative europee porta cambiamenti a livello di prestazioni; queste normative non fissano quanto deve pesare un abito, ma, dovendo avere certe caratteristiche, impongono parametri che portano ad un certo prodotto. Se pensiamo all'abbigliamento moto, abbiamo tutta una serie di esami ISO e CE che devono essere rispettati. Certo, io posso vendere prodotti senza queste caratteristiche (marchi), ma l'attenzione del consumatore è rivolta a certe prestazioni tecniche e questa attenzione diventa attenzione per la certificazione e per tutti i marchi di garanzia.

- Quanto incide la sua biografia con questa evoluzione dell'azienda...

- Noi siamo nel tessile da due generazioni: da parte di madre esisteva la tessitura M., da parte di padre erano distributori di vestiti, confezioni..., tra i primi a sfilare per "Pitti Donna". Per cui, io avevo culturalmente una propensione più vicina all'abbigliamento che non alla tessitura tradizionale verso cui l'azienda era orientata. L'aver vissuto tutta una serie di concetti, le sfilate, la moda..., ha facilitato il mio modo di vedere questa azienda. I miei studi universitari sono stati molto frammentati - Scienze Politiche, Giurisprudenza -, poi ho percorso tutte le tappe del ciclo aziendale al fine di rendere mia una mentalità di tipo tessile: magazzino, tintoria, finissaggio...e questo mi ha dato un aiuto per cercare di trasferire nell'azienda la capacità di leggere i punti centrali, le difficoltà di struttura, di persone. Accanto a questo, alcuni corsi di marketing e gestione aziendale e, soprattutto, 15 anni di esperienza. Oggi, in M. esiste un perfetto equilibrio lungo il quale io costituisco il punto centrale tra un livello "confusionale" di concetti ed un livello tecnico. Si tratta di trasferire le percezioni dei gusti futuri, le tendenze, gli scenari a persone che devono trasformare questi gusti in ordito e trama. Se io facessi parlare tra loro questi due livelli, non si capirebbero. Il mio ruolo è fare da filtro e trasformare concetti generici in ipotesi tessili.

- Chi sono questi suggeritori di scenari?

- I clienti svolgono un ruolo tendenzialmente deviante, perché sono molto legati al presente, che, per noi, è già passato salvo piccole modifiche. Lavoriamo quasi esclusivamente con consulenti nostri e di aziende esterne; questa collaborazione, oltre che sul versante stilistico, è a livello di progetto globale. Sviluppiamo dei temi e vediamo insieme quali sono le

trasformazioni del mercato e, di conseguenza, far partire il volano di questa catena, questo flusso di informazioni che procede e ritorna. Queste persone non hanno una formazione tessile, ma ciò che conta è il riuscire a vedere quali gusti e trasformazioni ci sono nel mercato e queste possono essere ricavate osservando le auto, la musica, tutta una serie di scenari sociali. Oggi, noi abbiamo posizionato l'azienda dove volevamo, ma nel T/A non ci sono posizioni garantite per 20 anni, per cui diventano necessari tecnologie e sviluppo, seguire il prodotto che fornisco, la sua immagine in relazione al mutamento dei bisogni.

- E a proposito di questo ritorno al naturale...

- L'obiettivo della nostra azienda per i prossimi 4 anni è proprio coniugare le tecnologie e il contenuto naturale. Per cui, il tipo di fibre e di mischie che andiamo a cercare diventa un problema perchè ti dicono che vogliono la lana, ma con la resistenza del cordura, la morbidezza... Comunque, andiamo proprio verso un ritorno alla natura, il che non significa che non rimanga tutto quello che è stato trasmesso fin qui. Quindi, rimane il concetto di *performance*, cioè di tecnologia intesa proprio come sofisticazione di prodotti, per cui il ritorno al naturale non significa volere la camicia 100% cotone, ma, molto di più: volere l'immagine del cotone con le prestazioni superiori, che desidera il consumatore finale. Il consumatore chiedeva certi prodotti, il confezionista li acquistava e noi, attraverso una radicale azione di informazione, sfruttavamo questo modo di acquistare in cui il valore aggiunto è tecnico e di *performance*. Inoltre, oggi viene meno il concetto di collezione. Bisogna passare ai concetti di multi-stagione. Negli USA, si è superato il concetto di stagione con quello di *delivery* 1, 2, 3, 4,... ovvero un negozio non può avere sempre la stessa merce e quindi devo riassortire continuamente il mio magazzino. Da noi, invece, un negozio ha la stessa merce, rimane uguale anche per sei mesi.

2.2 Le fibre tra innovazione e continuità

2.2.1 L'innovazione spinta

- Introduzione

Abbiamo analizzato il caso di un grande gruppo chimico, all'interno del quale si osserva una produzione di fibre tessili *man made* che vengono concepite e sviluppate secondo logiche innovative che rispecchiano ed incarnano problematiche di natura culturale e sociale. Riportiamo di seguito le linee guida del marketing legato ad uno dei marchi più importanti dell'azienda:

<< - partnership con i migliori produttori in ogni tecnologia

- "*follow-up*" del prodotto lungo le catene tessili

- selezionati "*testimonials*" per attività promozionali

- marcatura dei prodotti finiti

- programma di promozione comunicazione>>>

* *Resoconto*

- Come si colloca la vostra azienda rispetto al mondo del tessile, della moda...

- Diciamo subito che la nostra azienda risulterebbe sovra dimensionata se producesse solo per l'ambito della moda; noi produciamo grandi quantità di fibre perché c'è l'industria automobilistica, l'edilizia, gli impieghi tecnici... Questo è importante perché altrimenti non si capirebbe il significato, le dimensioni di un'azienda produttrice di fibre come la nostra. E poi, oggi la moda intesa come la pretesa di qualcuno che decide come si devono vestire gli altri fa ridere; forse, qualche anno fa c'era la *griffe*... Ecco, mi è capitato di passare davanti ad una vetrina con abbigliamento molto *country* - Napapiiri, Barbour... - e di scoprire che io ero vestito come la vetrina, ma con cose comperate 10-15 anni fa. Quindi, ero sì alla moda, ma con cose che avevo vissuto io. Mi scusi se divago...

- No, anzi, la storia personale di ciascuno si interseca con quello che si fa...

- Sì. Io dico sempre che prima di tutto siamo dei consumatori. Allora, noi siamo un'azienda chimica, che produce prodotti tessili; se vogliamo fare delle operazioni di marketing valide, dobbiamo spogliarci della mentalità tecnica, ingegneristica che ci portiamo dietro. In questo senso, è assolutamente importante anche tutta la formazione interna perché c'è gente al nostro interno che vede uscire dalla fabbrica le nostre fibre ma non sa che cosa diventeranno. Di fatto, il problema esiste anche con i nostri "commerciali", che sono più preoccupati di far partire i camion in orario - ormai lavoriamo anche noi in un regime di *just in time* - che non di scoprire che cosa fa il cliente con la camionata di merce che ha acquistato.

- È un problema culturale...

- Sì, ma è un problema legato alla storia della nostra azienda - accorpamenti, cessioni ... - per cui si sono create delle stratificazioni culturali...

- Me la può raccontare?

- Inizialmente, quella che oggi è M. - denominazione risalente al 1918 - nasce da un accorpamento di alcune aziende storiche della produzione di fibre in Italia. Quindi, alla fine degli anni '80, si può dire che i produttori di fibre ruotavano attorno a tre grandi poli; tuttavia, essi scontavano gli errori degli anni '60 e '70 in cui avevano deciso di cercare di produrre tutto quello che potevano produrre: poliammide, poliestere, acetato, viscosa..., così tutti producevano tutto in piccole quantità. La svolta arriva con la fine degli '80, inizio anni '90 con la nascita di Enimont dalla fusione di Montedison con Enichem. A questo punto si tenta una razionalizzazione degli assetti aziendali con una distribuzione ordinata delle fibre da produrre. Noi oggi siamo i più grandi produttori mondiali di acrilico e co-leader europeo nella produzione del poliestere... Comunque, il concetto è chiaro: in un settore di grande frammentazione, si è operato in termini di specializzazione e di concentrazione.

- Mi pare di capire che mentre gli anelli successivi della filiera sono legati alla PMI, qui il discorso cambia.

- Esatto, perché noi siamo chimici e quindi i nostri impianti hanno delle economie di scala se raggiungono certe capacità. E questo, purtroppo, è un vincolo...

- Perché?

- È un vincolo perché è la negazione della flessibilità. Noi abbiamo linee produttive che sono come gli altiforni: l'ideale sarebbe non spegnerli mai. Noi abbiamo stabilimenti integrati, in cui si parte dal monomero e si arriva alla produzione finale di filo e fiocco attraverso tutte le lavorazioni previste per tale trasformazione. Un produttore di fibre che ha al suo interno tutta la produzione integrata è veramente raro sul mercato e, infatti, noi vendiamo semilavorati - ad esempio polimeri - anche ad altri produttori di fibre che non hanno tutta la produzione al loro interno. Questo sistema integrato, quindi, ha dei vantaggi, ma il sistema è tanto più conveniente quante meno variazioni si introducono; per cui meno io cambio il fiocco o il filo e meno mi costa. Quindi noi siamo strutturati per fare una produzione di massa; è come se uno chiedesse ad un produttore di T-shirt bianche delle T-shirt colorate. Allora, la singola T-shirt non costa più 350 lire, ma 1000 lire. E poi, quante T-shirt mi comperi prima di tutto? Io posso adattare le mie macchine solo se tu ne comperi 3 milioni. Io sono estremista, però noi abbiamo delle linee che girano tutto l'anno per fare i prodotti di base, poi abbiamo delle linee corte per fare i prodotti che il mercato richiede in 50 tonnellate alla volta. Noi, del resto, abbiamo una capacità produttiva notevole; noi produciamo due fibre - acrilico e poliestere - su una serie di stabilimenti in Italia e all'estero. Complessivamente, abbiamo una capacità produttività sulla fibra acrilica di 325mila tonnellate annue. Recentemente si è aggiunta alla nostra tradizionale produzione quella di PET riciclato che è pari a 20mila tonnellate; si tratta di un fiocco che noi otteniamo recuperando tutta una serie di prodotti di scarto nostri - migliaia di tonnellate all'anno - e attraverso il riciclo delle bottiglie di plastica.

- Questa assenza di flessibilità cosa comporta?

- Ma, è stata una scelta dell'azienda. Io, dal punto di vista del marketing dico che rende difficile seguire le novità le mode, per poter seguire l'innovazione. Non la esclude, però, per noi un prodotto diventa interessante se rientra in certi volumi. Teniamo in vita certi prodotti di nicchia perché fanno l'immagine dell'azienda, fanno il marchio dell'azienda, però è sempre una battaglia da combattere con le linee produttive. Allora si lavora per campagne, per sei mesi, ma a magazzino nessuno vuole tenere più nulla. Di fatto, parlare della nostra produzione vuol dire parlare di una serie di marchi storici che hanno anche parecchi decenni di vita. I vari marchi sono stati declinati con una serie di suffissi per evidenziare le caratteristiche innovative, speciali della fibra. Qualche anno fa, si è cercato di uscire da questo schema di marchiatura per inventare qualcosa di nuovo. Ecco, talvolta noi abbiamo innovato la qualità del prodotto, ma non abbiamo modificato il nome. In questo senso, non aver cambiato può essere stato utile perché a cambiare sono i consumatori e, in fondo, introdurre un marchio nuovo costa decine di miliardi perché noi lavoriamo sul mondo intero. Ecco, intorno agli anni '80 è prevalsa questa linea di pensiero: i marchi delle fibre servono a poco, ciò che richiama sono i vari stilisti. Poi, negli anni '90 e fino ad oggi, è emersa una nuova tendenza; il consumatore, specialmente nell'abbigliamento sportivo, ha bisogno di tutta una serie di certificazioni sul prodotto che acquista e, volendo, ce ne sono una marea.

Infatti, se tutti coloro che intervengono nella realizzazione di un prodotto desiderano farsi conoscere apponendo il loro marchio, ci ritroviamo con il paradosso di un capo di abbigliamento con tutta una serie di "patacche", che sono molte caduche perché poi diventano tutta una serie di cartellini. Direi che in questi anni sono stati i tessitori che ci hanno coinvolto in questo meccanismo; essi ci hanno chiesto di dare un marchio alle fibre che utilizzavano e che erano di massima qualità. In questo modo, ci siamo ritrovati a ripensare la politica dei marchi: la loro denominazione, la loro comunicazione attraverso cartellini, depliant...per soddisfare richieste che venivano da vari livelli della catena. Il rischio è quello che la gente, il consumatore finale non ci capisca più niente e scambi una cosa per un'altra...

- Diciamo che l'esigenza di comunicare vi è stata indotta..
- Sì. È stata indotta da una scarsa propensione dell'azienda a comunicare. Di fatto, io che mi occupo di comunicazione del prodotto non posso inventarmi campagne esagerate, ma devo soddisfare l'esigenza del cliente.
- Diceva che per esigenze produttive, voi non potete modificare la produzione. Questo significa che il tessitore deve acquistare quello che c'è già, quello che è stato pensato da altri...
- Noi entriamo in diretto contatto con il tessitore solo per il filo continuo...⁴¹
- Io credo che parte del bisogno di comunicare del vostro settore - produttori di fibre *man made* - sia da ricercarsi nella necessità di vincere una sorta di diffidenza che nasce nel consumatore quando sente pronunciare certi termini...
- È stata commissionata una ricerca ad un importante Centro di ricerca per rilevare le opinioni dei consumatori relativamente alla percezione del prodotto fibra. Ebbene, i risultati sono viziati ampiamente dalla domanda iniziale, perché essa conteneva tutti quei termini che sono normalmente percepiti come negativi in quanto incomprensibili. Questo perché nessuno aveva pensato di importare il termine inglese "fibre man made". Di fatto, allora, il problema è proprio in termini di comunicazione a 360°, perché se quelli che fanno lo spray chiamano i loro prodotti aerosol per avere risultati migliori nelle inchieste, perché io devo chiamare i miei prodotti "fibre chimiche artificiali o sintetiche" e non "fibre fatte dall'uomo"? Bisognerebbe escogitare una domanda, una formula con cui far capire dove sono le fibre e far capire che esse fanno parte del nostro vivere quotidiano: le collant, la maglia del ciclista, le tende, i pannolini... Per questo è necessario fare una comunicazione di prodotto...
- Una comunicazione di funzione...
- Sì, una comunicazione di funzione. Noi abbiamo individuato tre grandi temi e ne abbiamo informato lo sviluppo; uno di questi è "Sicurezza e qualità della vita" e ciascuna fibra ha dato - chi più, chi meno - delle risposte: quindi il discorso amianto, le fibre che non

⁴¹ A questo punto, l'intervista procede con una dettagliata ed interessante descrizione della filiera delle singole fibre *man made* prodotte dall'azienda. Tali informazioni sono state assai utili nella definizione della prima parte del Rapporto di Ricerca.

bruciano, le fibre ad alta tenacità con cui si fanno *air-bag*... Un altro tema è "Comfort, estetica e funzionalità", quindi l'acrilico e il poliestere che diventano microfibra,...; e poi, altro grande tema, "La semplificazione del ciclo tessile e l'ecologia", quindi gli acrilici e il poliestere che nascono tinti, macchine ad altissima produttività che sanno trattare più fibre... E poi il discorso dell'ecologia con il riciclaggio del PET e la questione delle etichette ecologiche sui materiali tessili che è un filone che va nella direzione dei dati raccolti con la Ricerca di cui abbiamo detto prima.

2.2.2 "100% Puro cotone"

- Introduzione

Abbiamo individuato una realtà imprenditoriale, che, in apparente contraddizione con quanto espresso nella prima parte della ricerca, ha fondato e fonda la sua competitività internazionale su una produzione di massima qualità che utilizza solo materiali naturali al 100%. <<Il successo dei suoi prodotti è fondato su molti fattori di eccellenza:

- un'accurata selezione della materia prima.
- un'intensa attività di ricerca e di sviluppo e una costante innovazione tecnologica sempre supportata da grandi investimenti.
- la capacità di soddisfare le richieste di un mercato sempre più in evoluzione.>>⁴²

* Resoconto

- Come si colloca la vostra azienda all'interno della filiera tessile, cosa fate...
 - Ritengo che noi siamo all'avanguardia su certi titoli e per certe lavorazioni, serviamo i più grossi nomi mondiali della moda. Tenga conto che noi lavoriamo per un 50% per l'estero e per un 50% per l'Italia, dove, per il 50% italiano c'è un buon 30% che lavora per l'estero, vale a dire tessiture italiane che lavorano per Paesi stranieri. Noi produciamo solo filo e filato greggio, poi il nostro filo va alle tintorie, alle tessiture,... che commercializzano per queste grandi aziende della moda. In Portogallo, ad esempio, ci sono grandi tessiture che lavorano per questi importanti marchi di abbigliamento. Ancora, noi lavoriamo per la L.⁴³, che compra da noi il suo filo. Noi vendiamo alla L. il filato greggio, loro lo immagliano, cioè fanno la maglia, poi lo tingono, lo confezionano e lo vendono. Noi in Italia, invece, non vendiamo più a certi clienti di grido perché il prodotto che essi ci chiedono per noi è

⁴² Tratto dalla *brochure* di presentazione dell'azienda.

⁴³ Si cita una famosa azienda di abbigliamento non italiana.

scadente, cioè noi non siamo in quella gamma. Noi siamo in una gamma di prodotto superiore.

- Quindi, rispetto alla concorrenza delle economie emergenti siete al di fuori della mischia...
 - Il mercato tessile si trova in difficoltà, per le importazioni dall'India, dal Perù, dall'Argentina e dai Paesi dell'Oriente che commercializzano filo ad un bassissimo costo e questo lo possono fare sia per i costi minimi della manodopera sia per i grossi investimenti fatti da parte dello Stato. Basti pensare che il nostro costo medio è di 18 dollari all'ora, anzi, nella nostra azienda è anche più alto perché noi lavoriamo la Domenica per sfruttare al meglio gli impianti...

- É un'applicazione del contratto integrativo aziendale?

- Sì, è un contratto integrativo interno; parlano delle 35 ore, ma da noi ne fanno 32. Però lavorano la Domenica; cioè, lavorano tre giorni e due riposano, tre giorni e due riposano. In questo modo, uno lavora sei Domeniche su dieci sempre a rotazione. In questo modo uno lavora 32 ore, ma viene pagato per 40 ore settimanali. La gente che fa questo orario non vuole più tornare indietro...

- Perché...

- Perché lavori tre giorni e due sei a casa; si capita di lavorare la Domenica, ma non sempre e poi uno dedica più tempo alla famiglia. Inoltre lavora di meno e guadagna lo stesso. Questo orario è un'esigenza, perché se noi vogliamo competere - a parte che non riusciamo a competere - con questi Paesi emergenti.... dicevo che se da noi il costo della manodopera è 18 dollari, in Indonesia è di mezzo dollaro. Quindi, l'unica strada possibile è quella dei grandi investimenti con relativa diminuzione della manodopera. In questa azienda, 4 anni fa, avevamo oltre 400 persone e sto parlando solo di questo stabilimento perché poi, con i consociati, arriviamo a 8 stabilimenti per oltre 2000 dipendenti, ecco, da noi oggi ci sono 280 persone e produciamo lo stesso quantitativo e questo grazie agli investimenti. In uno stabilimento come il nostro, gli investimenti sono onerosi; negli ultimi tre anni, abbiamo investito oltre trenta miliardi.

- Quindi, i vostri dipendenti hanno un alto livello di specializzazione...

- Diciamo che oggi si tratta più di assistenza che non di lavoro ordinario; si tratta di lavorazioni non pesanti, ma di sveltezza, di colpo d'occhio, diciamo di lavorazioni di qualità. Questa è la direzione dell'azienda. Se calcoliamo l'investimento pro-persona, questo è altissimo perché ci sono persone che controllano da sole due miliardi di investimento. Inoltre, un'altra decisione presa è stata quella relativa alle fasce di prodotto. Del cotone, infatti, c'è una fascia bassa che è quella cardata, una media che sono i cotone medio-bassi che si chiamano americane-pettinate, dove si comprano le magliette nei grandi magazzini a tre-quattromila lire e queste sono fasce che noi lasciamo andare, che non lavoriamo e che lasciamo ai Paesi emergenti. Noi, invece, lavoriamo le qualità del cotone mako, che è un tipo di cotone a filo lungo, con una fibra più resistente, quindi filati di un certo pregio. Anche qui ci sono diverse basi; si parte da un cotone mako minimo, dove una camicia costa

dalle 50 alle 100mila lire fino ad arrivare ad una camicia che costa 300mila lire. Ad esempio, in questo stabilimento si fa una lavorazione di cotone mako medio, mentre in un altro stabilimento si produce una qualità eccelsa dove non abbiamo praticamente concorrenti perché è talmente fuori dal giro...

- Per una clientela elevata...

- Sì, prodotti ad alto costo.

- La storia di questa azienda...

- Se non sbaglio, l'azienda è dei primi anni del '900, è stata costruita fisicamente importando i mattoni dall'Inghilterra, per cui questa è in puro stile inglese. Negli anni, in questo stabilimento ci sono stati anche oltre 2000 dipendenti, oggi ne abbiamo 280 e produciamo tre volte tanto...

- Mi diceva di altri stabilimenti...

- Qui abbiamo la sede e lo stabilimento produttivo; poi abbiamo tutta una serie di stabilimenti in Lombardia però questo è il più grosso...

- Questo significa che qualche anno fa, complessivamente, il totale dei dipendenti era di cinque-seimila persone

- Sì, esattamente.

- Quindi gli stessi investimenti fatti qui, sono stati fatti altrove...

- Questo è sicuramente lo stabilimento più grosso, però anche altrove abbiamo numerosi dipendenti. Comunque, la linea è stata quella degli investimenti...

- Laboratori di ricerca...

- Abbiamo un laboratorio centrale che ha collegamenti con i clienti e controlla, in base alle loro esigenze, la qualità del materiale in uscita. Poi, ogni stabilimento ha un suo laboratorio. Noi siamo autosufficienti. Ogni stabilimento ha una sua parte del laboratorio centrale per la valutazione dei cotone che arrivano e le decisioni di acquisto. Perché poi il cotone non viene utilizzato così come arriva; visto che i cotone sono di varie provenienze, devono essere mischiati tra loro in modo scientifico. Visto che la nostra azienda lavora circa 36 milioni di Kg. all'anno, che significa circa 200mila balle di cotone, è necessario che le mischie vengano fatte con una certa regolarità sia per quanto riguarda la tintura che la produzione del filato. Vengono fatte delle mischie di cotone dove si vengono a mescolare qualità e tipi di cotone con provenienza molto diversa e questo per cercare di uniformare il prodotto finale. Noi computerizziamo tutto; ogni singola balla viene analizzata e testata e viene distribuita nei vari stabilimenti. Quindi, la balla viene messa nel miscelatore per ottenere la miscchia ideale con le caratteristiche che avevamo previsto... Noi prendiamo del cotone di quel tipo, ma sappiamo che il cotone può cambiare a seconda se una stagione è piovosa, meno piovosa. D'altra parte il cotone è una fibra naturale soggetta a tanti possibili mutamenti, più resistente, meno resistente,... però sappiamo che il cliente vuole un certo prodotto e quindi andiamo a miscelare per ottenere proprio quel prodotto.

- Di fronte ad un'eterogeneità della materia prima..

- ...noi dobbiamo offrire sempre lo stesso prodotto!
- E questo è possibile attraverso le macchine?
- Sì, attraverso un'opportuna programmazione e registrazione delle macchine. Certo, se la fibra arriva corta non si può allungarla, però è possibile rovinarla perché se arriva lunga si può "tirlarla fuori" corta! Noi, però, dobbiamo garantire al cliente - e ogni stabilimento produce un determinato cotone con un suo nome, una sua mischia... - un determinato livello di prodotto, anche perché questo ha un suo costo. Occorre stabilità.
- Si riesce quindi a sopperire alle carenze di un tipo di cotone attraverso la mischia con altri tipi di cotone...
- Sì. Facciamo un esempio. Se io compero del cotone egiziano che è il meglio che c'è sul mercato, trovo tutta una serie di tipi di cotone a seconda della piovosità della zona, della vicinanza al Nilo,... trova tutta una serie di caratteristiche. Bene, io devo riuscire ad acquistare un prodotto x che abbia anche un certo costo, perché se io vado lì e compero tutto bello, non rimango più dentro i costi. Allora, devo comperare dei cotone che sono vicino al risultato che mi serve e poi, attraverso le mischie..., bisogna saper comperare. Noi abbiamo là tutta una serie di persone che girano il mondo per acquistare... Data la grossa quantità di prodotto che fa la nostra azienda - noi produciamo 120mila Kg. di filo al giorno - non basta andare sul mercato, devi andare a comperare. Ad esempio, noi per certe nazioni comperiamo tutta la loro produzione...
- Tutta?
- Tutta. Un altro Paese importante sono gli USA, che producono del cotone medio, ma lì sono super-specializzati; oppure altri Stati africani: Camerun, Madagascar,... Poi, non è la nostra azienda che va direttamente a discutere, ci sono sempre gli intermediari che sono Svizzeri, Tedeschi e Americani.
- Mi diceva: <<Forse, ci facciamo conoscere poco...>>. Come vi ponete rispetto alle collaborazioni di filiera che vengono divulgate attraverso i grandi media...
- Per me, quella è solo pubblicità. I grandi nomi della moda italiana, per noi, non sono niente. Innanzi tutto, le loro prime linee sono rivolte ad una nicchia perché hanno costi altissimi corrispondenti a lavorazioni perfette. Quello che c'è dietro, però, - jeans, magliette... - è una produzione scadente; sì, uno compera la maglietta di X, perché vuole proprio quel marchio, ma la qualità del prodotto è bassa. Per queste linee utilizzano un materiale con un valore intrinseco basso. C'è tanta pubblicità, ma poco contenuto.
- Ecco, alla luce di quello che ci siamo detti, definirebbe la M. un'azienda del tessile tradizionale?
- Detto che noi costituiamo il 4% della produzione mondiale di filato di cotone, direi alcune cose. Il mercato del tessile è un mercato povero; quando uno Stato vuole impiantare qualcosa, si parte dal tessile perché costa poco ed impiega tanta forza lavoro magari con macchine obsolete. Ecco, se noi andiamo a vedere la situazione in Europa, notiamo che in Inghilterra di filature non ce ne sono più, in Germania sono state impiantate tessiture, ma le

filature stanno chiudendo, in Francia e in Svizzera sono rimaste in poche, siamo rimasti noi. L'Italia è rimasta una nicchia perché, attraverso la moda..., è un Paese che ha saputo spostare la sua qualità ad un livello che i Paesi emergenti ancora non sanno fare. Inoltre, la nostra azienda è in grado di far fronte a particolari richieste; basti pensare che c'è un nostro stabilimento che lavora solo per due clienti americani. Per noi le quantità di prodotto destinate al mercato americano sono impensabili e, di fatto, selezionano automaticamente i possibili fornitori.

- Compare, sul capo finito, l'etichetta che si tratta di un prodotto fatto con il vostro filato?
- No. Noi abbiamo acquisito la commercializzazione del Filo Scozia, ma il nostro nome non compare. Vede, noi siamo conosciuti nel mondo molto più di tanti stilisti italiani....
- Perché insiste su questo distacco tra voi e gli stilisti?
- Vede, quando uno stilista vuole produrre ciò che lui ha pensato non cerca un particolare prodotto, ma va sul mercato e quello che trova, trova. Anche perché quando cercano particolari forniture, mischie di fibre, ecc., si rivolgono alla nicchia di cui dicevamo prima. Il vero *business* è il sottobosco e il sottobosco viene prodotto con materiali privi di qualità, è solo immagine.
- I vostri clienti, invece, hanno esigenze ben precise...
- Certo, noi lavoriamo su capitoli forniti dal cliente e quello che producevamo tre anni fa, oggi, non lo vuole più nessuno perché la qualità si è spostata. Certo, poi il concetto stesso di qualità può essere discusso, ma la qualità si vede e si sente attraverso le macchine e i laboratori, che prevedono mille prove di verifica.
- L'associazionismo...
- Ma, la nostra Associazione le può fornire tutta una serie di dati relativi ai nostri concorrenti... Ecco, direi che da noi c'è tanta concorrenza sia a livello di aziende sia da parte dello Stato...
- Cioè ...
- Lo Stato non ha mai favorito politiche degli investimenti nel settore e anche quando fornisce incentivi per aprire al sud, di fatto, crea una situazione di concorrenza strana, in cui, nel tempo, le fabbriche del sud, godendo di costi più bassi, si mettono a fare concorrenza a quelle del nord. No, non abbiamo mai goduto di finanziamenti statali o europei, non ci aiutano.

2.4 Tessili tecnici lontani dal *fashion*⁴⁴

- Introduzione

Abbiamo individuato un'azienda produttrice di abiti da lavoro ad alto contenuto tecnologico, apparentemente lontani dal *fashion*. Abbiamo cercato di verificare quale rapporto esiste tra

⁴⁴ In questo caso, su esplicita richiesta dell'azienda, non citeremo né nomi né riferimenti utili all'individuazione della realtà produttiva indagata.

ricerca e mercato, tra investimenti tecnologici e creazione di gusto, tra abito civile e abito professionale

** Resoconto*

- La storia di questa azienda...

- La storia di questa azienda è dentro il sistema qualità. Nasce come azienda di confezioni di abiti da lavoro verso la fine della seconda guerra e si sviluppa sempre più inserendo al suo interno tutto il ciclo produttivo. Così inserisce al suo interno una tessitura per avere il tessuto in modo celere e adeguato alle esigenze, quindi - anni '70 - introduce anche una tintoria. Questo punto è importante per l'industria degli abiti da lavoro, perché, mentre nell'industria degli abiti civili si bada di più alla mano, al calore e all'aspetto, nel nostro ambito contano i capitolati fatti da Enti e privati che esercitano un controllo molto attento sulle caratteristiche tecniche. Quindi, diventa importante esercitare un controllo su tutto il ciclo produttivo per arrivare ad un prodotto finale costante e affidabile nel tempo. Questo è importante perché altrimenti il cliente può rifiutare la merce o farci pagare penali... Ad esempio, in questo momento, nel settore dei giacconi si tende molto al casual, allo sportivo; io mi sono avvicinato un po' alla campionatura e alla modellatura e vedo che sono prodotti sofisticati per l'uso di accessori vari, membrane traspiranti, per cui diventano abiti costosi, pregiati. Certo, poi hanno un costo di vendita molto inferiore rispetto all'abito civile con le stesse caratteristiche tecniche. Nel nostro settore, la concorrenza è forte e crea un grosso vantaggio per chi compera; invece, dal punto di vista dei produttori, bisogna sempre trovare soluzioni economiche specialmente per la confezione.

- Sono molte le aziende che producono abiti da lavoro...

- Ad un certo livello di fatturato e di numero di capi, non saranno più di una decina. Noi, ad esempio, sotto i 50 - 100 capi non produciamo, non abbiamo convenienza. Nelle nostre aziende il guadagno è risicato perché se un jeans fuori costa 100.000 lire, noi, pur producendolo con tutte le caratteristiche per essere un buon capo, siamo costretti a venderlo a un ottavo, un decimo del prezzo di negozio. Così, per contenere i prezzi di produzione - soprattutto per la confezione - portiamo i capi in Romania e nei Paesi dell'est asiatico, mentre al nostro interno rimangono il taglio, la progettazione, la creazione del modello col grafico, il campione...

- E la tessitura...

- No. Prima c'era la tessitura, poi è stata tralasciata. Allora conveniva ancora comperare il tessuto greggio in Italia; oggi, il tessuto viene fatto direttamente nei posti di produzione delle fibre. A volte, mandano anche il tessuto finito, ma se uno vuole avere delle garanzie di finiture: che il colore sia messo bene sul tessuto greggio,... allora, la maggior parte del finissaggio viene fatta in Italia. Il greggio si compera attraverso intermediari stranieri, mai direttamente. Diciamo che nel nostro settore sono ormai quasi tutti acquisti di tessuto greggio dall'estero, qui ormai non produce più nessuno. Anche perché, mentre nel civile c'è

più creatività, innovazione..., da noi il tessuto è sempre il solito tessuto, quello che fa la differenza è il finissaggio.

- Quindi vi occupate di finissaggio...

-No, no. Noi siamo confezionisti. Evidentemente per confezionare c'è bisogno di un tessuto greggio con certe caratteristiche. Noi scegliamo il tessuto in base alle esigenze del cliente che spesso ti dice anche la grammatura, la struttura, il numero di fili di ordito e trama, l'armatura... e a quel punto, noi sappiamo già che cosa dobbiamo ordinare. Poi, magari il cliente ti dice anche l'indice di solidità e di qualità del colore..., ecco perché dico che noi siamo controllati dai nostri clienti.

- E la tecnologia...

- Dal punto di vista tecnologico, questa è la prerogativa di queste industrie di confezione. Noi produciamo abiti da lavoro che hanno un continuo controllo qualità. Noi, ad esempio, abbiamo tutta una serie di controlli qualità, per cui anche noi, al nostro interno e nel nostro piccolo, abbiamo un laboratorio per il controllo dei requisiti di qualità...

- Quindi, lavorate sui capitolati dei clienti...

- Sì. Poi facciamo anche del "pronto", abiti da lavoro per un uso non particolare. Ad esempio, vendiamo a grossisti che poi vendono a loro volta, per cui facciamo prodotti standard con una certa gamma di colori, però non è un prodotto con particolari contenuti.

- Questi capitolati sono applicazioni di Leggi...

- Per noi sono fondamentali non tanto leggi come la 626, ma sono importanti i certificati ISO 9000. Allora sì che si entra proprio nel merito della qualità. Non è che la ISO ti dice <<Devi produrre qualità 10>>; se tu fai 8, allora devi fare di tutto perché il tuo sistema di qualità ti garantisca questo esito, la qualità 8. Il sistema di qualità non ti obbliga a dare la qualità massima, però quello che tu dichiari al tuo cliente, quello devi dare. Devi mettere in atto tutte le procedure di controllo e di verifica per arrivare a quel risultato, il che determina non solo azioni correttive, ma anche preventive...

- Quindi sono le aziende che decidono a quale livello di qualità produrre...

- Sì. Dieci anni fa erano poche le aziende che davano i dati che noi dovevamo rispettare, i capitolati. Certo, poi l'informazione va avanti; c'è tutta una formazione migliore da parte degli acquirenti da un punto di vista tecnico. Oggi, le specifiche di produzione si diffondono sempre più e sono sempre più coloro che richiedono certe caratteristiche con delle tolleranze...

- Anche per i tempi...

- I tempi devono essere sempre più accorciati per poter avere un profitto. Il profitto arriva se i tempi di lavorazione sono contenuti.

- Voi produceτε anche abiti con altissima tecnologia...

- Sì. Una tuta da gare automobilistiche ha tutta una serie di inserti, colori, alamari vari, taschini e sotto-taschini, cerniere... per cui elaborare e costruire un capo così è costoso.

- E il tessuto...

- Poi i tessuti sono molto particolari. In particolare, spinti dal nord-Europa, si sta usando molto il poliestere-cotone. Questa mischia ha dei vantaggi in quanto il poliestere resiste di più ai lavaggi, tiene meglio il colore, si spiegha meno... Poi, facciamo anche il capo impermeabile che può essere poliestere-cotone impermeabilizzato o plastificato; ci sono varie opzioni tecnologiche a seconda dell'uso a cui è destinato il capo.
- Che rapporto esiste tra questi abiti e gli abiti civili...
- Queste plastificature, queste lavorazioni, incerature, resinature sono poi usate anche nel civile. Anzi, sono usate prima nel civile e poi vengono usate da noi. Il Gore-Tex®, ad esempio, determina un maggior comfort, benessere da parte di chi lo indossa. Certo, è un benessere legato all'attività che si sta svolgendo perché se uno rimane lì fermo non succede niente, ma se uno si sposta, si agita..., sente che il sudore passa al di fuori e adesso questi accorgimenti vengono usati anche per le scarpe. Noi, ad esempio, siamo licenziatari di questa membrana, ma tu la puoi usare solo se ti attieni a certe caratteristiche di impiego che evitano che tu possa usarla in malo modo. Ovvero, la membrana funziona se il vestito, la scarpa sono fatti in un certo modo... Pertanto, c'è un controllo in fase di progettazione del capo di abbigliamento. La tecnologia è molto importante; ...prima, era solo il tintore del tessuto...oggi, si inseriscono tutti questi prodotti tecnologici.
- Sono quelli del civile che "copiano" voi o viceversa...
- Un marchio viene divulgato per anni sulle pagine dei giornali e delle riviste e quindi viene comunicato alla massa, al civile dunque. Questo, però, non avviene con informazioni precise per cui io stesso pensavo che un certo prodotto fosse una cosa che appariva, invece, ho scoperto che ha un'applicazione non visibile. Ecco dunque che se uno non va a fondo nelle questioni non capisce, non le risolve. Comunque, poiché si tratta di applicazioni molto costose, esse partono dal civile; perché vengano adottate da noi, è necessario che l'esigenza venga percepita dal cliente, il quale vuol fare lavorare i suoi dipendenti nel miglior modo possibile.
- Quindi, si ribalta l'idea che qui si sperimenta e poi si passa la civile...
- Sì. Perché il nostro mercato è povero e ridotto. Qui, chi adotta certe innovazioni deve avere costi inferiori all'ambito civile. Chi inventa, chi idea questi prodotti deve indurre anche la loro richiesta da parte dei consumatori, deve saper creare la richiesta; prima, attraverso il consumo generalizzato nel civile e poi, di ritorno, nell'ambito lavorativo. Il che è strano perché queste innovazioni servono in ambito lavorativo e non in quello civile...
- C'è qualche prodotto che fate qui che ha ritrovato in vendita nel civile...
- Le scarpe. A parte il colore, che per i nostri clienti è standard, hanno un'estetica accettabile e sono sicuro di non bagnarmi...
- Ci sono aziende che hanno creato prodotti ispirandosi agli abiti da lavoro...
- Non saprei, però ci sono clienti che invece della solita tutaccia stanno usando il jeans. Così il jeans, da un uso casual sta diventando un abito da lavoro: non si sporca, è resistente, sta bene anche fuori dal luogo di lavoro...Questa è un'invasione del civile in ambito lavorativo.

Nell'altro senso, invece, passano di più le resinature, i trattamenti che vengono adottati... Però vedevo su una rivista, la presentazione di una serie di vestiti colti nei loro particolari: la cernierina, il passante..., che avevano una foggia tipica dell'abito da lavoro. In questo caso è sicuramente un'invadenza di stile e di praticità dell'abito da lavoro nel civile.

- Rispetto al tessile tradizionale come vi collocate...

- Dal punto di vista della ricerca delle prestazioni, della tecnologia,... Però, ci stiamo avvicinando sempre di più al casual, allo sportivo e, di conseguenza, alla produzione civile.. Tuttavia, potremmo definirci Tessile Tecnico perché abbiamo avuto la necessità di creare un piccolo laboratorio. Non è più solo un problema di commercializzazione, è primariamente un problema di controlli su tutta la produzione, anche gli elementi chimici usati dalla tintoria.

- La concorrenza dei Paesi ad economia emergente...

Rispetto alla concorrenza straniera, arriva molto come abiti standard dai Paesi in via di sviluppo, ma il mercato non accetta tali prodotti perché non hanno alcuna caratteristica particolare per foggia, confezione. Infatti, anche quando il cliente non sa che tessuto vuole è però preparato sulla foggia e sulla confezione che devono rispondere a certi bisogni.

- Esiste una qualche forma associativa che vi rappresenta come categoria...

- No. Le associazioni mancano perché c'è molta concorrenza e lo scambio di informazioni avviene in modo indiretto: seminari, convegni, fiere oppure fornitori di materiale.

2.5 Le comunicazioni e il "ragionar di filiera". Alcuni casi esemplari

Prima di esemplificare brevemente cosa intendiamo per comunicazione di filiera attraverso la presentazione di alcuni casi emblematici, desideriamo fare una premessa di tipo storico, in cui si svela la nascita - più o meno consapevole - del marketing dei prodotti industriali in ambito tessile.

Fino alla fine degli anni '60, la comunicazione in ambito di filiera tessile - in particolare facciamo riferimento al settore delle fibre *man made* - era davvero scarsa e sporadica. Quindi, con gli anni '70 e la crisi di sovrapproduzione del settore, essa tende a scomparire. Nel 1981, però, a Francoforte, Alan Ped presenta il Tactel, una fibra sintetica, che ripropone il disordine organizzato - *natural look* - tipico delle fibre naturali. La grande novità, però, sta nel fatto che Ped afferma di voler fabbricare e quindi comunicare un prodotto, non una merce. Questo significa che non si tratta più di produrre qualcosa la cui dignità e valore dipendono da quali trattamenti subirà, da come verrà impiegato, ma dipendono da esso stesso: è il Tactel la vera ricchezza, è il Tactel che vale la pena di essere acquistato. In questo modo e a partire da questo momento, si introduce il concetto di qualità a cui fa seguito l'esigenza di riprendere la logica e la politica del marchio come segno di riconoscimento e garanzia di qualità.

Vediamo ora tre casi esemplificativi di quanto appena espresso.

* Il primo caso interessante è quello della N., importante azienda produttrice di fibre *man made*. Nel 1994, una serie di ricerche di mercato ha evidenziato come fosse desiderio delle consumatrici poter disporre di una linea di prodotti - marchio - di cui potersi fidare, la cui etichetta fosse garanzia di qualità, affidabilità... È stata così creata Meryl, un'etichetta che viene gestita non da un produttore, ma da una filiera che viene tenuta insieme da una ragione molto chiara: il dividendo. Non tutti i prodotti che in una stagione portano il marchio Meryl vengono riproposti con quello stesso marchio la stagione dopo. La strategia di filiera, infatti, vuole che il consumatore si leghi non al capo, ma all'etichetta, al *pool* di aziende che lavorano dietro quel nome e che sono garanzia di un certo livello di prestazioni. In questo caso, quindi, si tratta non di un marchio di prodotto che io concedo a chi voglio purché abbia certe caratteristiche, qui si tratta di un marchio che è voluto e gestito da più soggetti - produttore di fibre, tessitore, confezionista e distributore - insieme.

* Secondo clamoroso esempio che è segno di un nuovo modo di concepire un processo di filiera come prodotto e non come merce, è il Gore-tex®, la cui "invenzione" risale alla fine degli anni '70. Il finissaggio con questo additivo chimico tradizionalmente impiegato per l'edificazione e l'isolamento dei tetti delle case, viene applicato al tessuto andando a creare una serie di prodotti dal posizionamento - anche per costi - elevato. L'applicazione del Gore-tex® conferisce all'abito trattato una duplice caratteristica: da un lato, permette all'umidità - sudore - presente sull'epidermide di evaporare, dall'altro non consente la penetrazione della benché minima goccia proveniente dall'esterno. Il fatto interessante è questo tipo di *performance* diventa possibile per qualsiasi materiale venga opportunamente trattato; questo significa - per assurdo - che anche la carta può assumere questa capacità performativa. Di fatto, il successo e la diffusione di questo tipo di trattamento dipende sì dalle proprietà del prodotto, ma certamente anche dalla domanda del mercato, per cui il consumatore non vuole una giacca-a-vento qualsiasi, ma ne vuole una in Gore-tex® e questo accade grazie ad una strategia di marketing ben descritta dal prossimo caso.⁴⁵

* Il terzo caso di comunicazione di filiera che riportiamo di seguito è già stato accennato in sede di introduzione al rapporto di ricerca e proprio da quelle pagine riprendiamo la breve sintesi degli elementi che vi compaiono.

<<Il filo Bemberg® cupro non è un prodotto che nasce per la moda in senso stretto, ma nasce per le fodere. Ora, verrà impiegato per l'abbigliamento esterno.

L'utilizzo del filo Bemberg® cupro nell'abbigliamento esterno è il frutto di ricerche che ne hanno messo in luce le qualità e le proprietà specifiche.

L'annuncio di queste "nozze" viene dato non su una rivista destinata ad un pubblico specializzato, bensì sul più diffuso dei quotidiani italiani, esattamente come si trattasse di un'inserzione pubblicitaria>>.

⁴⁵ Si veda l'introduzione al rapporto di ricerca in cui si citano i messaggi destinati al grande pubblico di Gore-tex® e Bemberg.

Dall'indagine sul campo, sono emersi alcuni importanti punti di riflessione. In prima battuta, è stata la Bemberg® a recarsi presso la Gianni Versace al fine di proporre la collaborazione alla luce delle qualità del filo prodotto e al fine di ottenere un capo finito dotato di particolari caratteristiche.

La società Bemberg® e Gianni Versace annunciano il loro progetto di collaborazione per l'impiego del filo Bemberg Cupro, le cui proprietà da tempo testate nella realizzazione delle fodere, consentono di ottenere ottimi risultati anche nei capi di abbigliamento esterno.

Bemberg®

Gianni Versace

Questa operazione assume un carattere di eccezionalità non tanto per la collaborazione tra due anelli della filiera - si noti che non si tratta di due anelli contigui, ma di due anelli che ne prevedono almeno un terzo tra loro: il tessitore -, ma per il fatto che essa è stata resa nota attraverso dei mezzi di comunicazione di massa. La decisione di rendere nota attraverso i grandi quotidiani la notizia di tale collaborazione scaturisce da una duplice esigenza dell'azienda a monte:

- raggiungere i consumatori finali, i quali conoscono già - come acquirenti di capi di abbigliamento - il marchio Bemberg®;
- informare tutti i tessitori che utilizzano i prodotti Bemberg® della collaborazione messa in atto con Versace e, quindi, stimolarli nell'utilizzo di prodotti dotati di tanto prestigio e considerazione.

Di fatto, queste due esigenze hanno trovato risposta attraverso un canale di comunicazione assolutamente unico. Infatti, è emerso che questa forma di annuncio non verrà ripetuta giacché non avrebbe senso moltiplicare i messaggi di questo tipo. Ciò non toglie che, attraverso le riviste specializzate di settore, i tessitori siano costantemente informati circa le collaborazioni messe in atto dalla Bemberg® con diversi confezionisti e stilisti al fine di sollecitare l'attenzione verso i prodotti della stessa azienda.

Volendo brevemente analizzare questo terzo caso di collaborazione di filiera, vediamo che si tratta di una forma di comunicazione, in cui i soggetti intervenienti e i messaggi veicolati seguono due piste. Da un lato, una comunicazione tecnica di funzione che il produttore di filo offre al confezionista affinché valuti le qualità del bene proposto; dall'altro, una comunicazione di prestigio che il produttore di filo offre al tessitore affinché diventi interlocutore del confezionista in quanto interessato alle modalità di realizzazione del tessuto.

CONCLUSIONI

Al termine di questo rapporto di ricerca, riteniamo opportuno riprendere le principali tematiche emerse dall'analisi dei sette casi aziendali precedentemente esposti indicando di seguito i principali concetti utilizzati e le variabili emerse dall'indagine. Ad un altro disegno di ricerca, il compito di cercare di coinvolgere un campione di aziende rappresentativo in modo da consentire l'ulteriore individuazione degli indicatori di riferimento e, di conseguenza, la possibilità di elaborare uno strumento strutturato di raccolta delle informazioni.

Le categorie di riferimento possono essere così riassunte:

- investimenti e ricerca;
- innovazione ed organizzazione interna;
- comunicazione e posizionamento di mercato;
- "naturale" vs. "*man made*";
- innovazione e valore simbolico aggiunto;
- "ragionar di filiera" vs. "ragionar di moda";
- superamento del concetto di filiera;
- associazionismo.

Investimenti e ricerca	- tecnico significa capace di performance - investimenti pro-addetto elevati - ogni azienda possiede un laboratorio di ricerca interno - ricerche coordinate tra settori diversi (es. elettronica) - la qualità é testata, provata e documentata dalle macchine secondo parametri oggettivi - la ricerca diventa spesso sinonimo di nuove mischie - la ricerca ha bisogno di risorse che solo la penetrazione nel mercato può garantire
Innovazione e organizzzzione interna	- l'innovazione è l'esito di auto-coscienza dell'azienda - superamento della stagione a favore della linea di prodotti - ripensamento degli orari di lavoro per massimo sfruttamento degli impianti - nuova professionalità degli addetti - adeguamento della formazione - strutture di follow-up lungo la filiera di prodotto - grandi imprese = più investimenti, ma bassa flessibilità, MPI = investimenti limitati, ma con massima flessibilità

Comunicazione e posizionamento di mercato	- dai marchi verticali a quelli orizzontali - creazione di etichette di filiera che, da un lato, garantiscono la qualità e, dall'altro, il dividendo - la fiera come luogo di presentazione dei concetti e delle idee - importanza delle certificazioni a norma di legge garantite da certe etichette - diffusione radicale della produzione <i>just-in-time</i>
"Naturale" vs. " <i>man made</i> "	- ritorno al naturale, ma capace di performance - naturale: eterogeneità input e omogeneità output, <i>man made</i> è possibile il viceversa
Innovazione e valore simbolico aggiunto	- il <i>tech</i> come criterio di scelta - la percezione dello scenario futuro diventa una certa trama e un certo ordito - l'imprenditore innovativo si sente un intermediario culturale - la merce diventa prodotto
"Ragionar di filiera" vs. "ragionar di moda"	- filiera come etichetta e garanzia - dallo <i>status symbol</i> al marchio di azienda - la moda degli stilisti è spesso priva di valore intrinseco qualitativo - nella filiera, il livello di qualità è imposto dai capitolati forniti dai clienti, nella moda è imposto in modo soggettivo
Superamento del concetto di filiera	- progetti globali dalla fibra alla comunicazione finale - filiera come agglomerato di nicchie distribuito globalmente - carenza di servizi comuni utili ai soggetti di un singolo anello produttivo - chi possiede un marchio "famoso" impone le condizioni ai partner di filiera
Associazionismo e Legislazione	- eccesso di concorrenza all'interno di nicchie polverizzate - la polverizzazione non permette la rappresentatività a 360° del settore T/A - sviluppare Centri di ricerca come nuova forma associativa della filiera - assenza pressoché totale di aiuti economici dallo Stato

--	--

Quanto esposto in tabella non ha la pretesa di esaurire né concettualmente, né metodologicamente la complessità di un sistema economico, la conoscenza dei cui addentellati implica realmente il superamento delle distinzioni tra scienze assai diverse. Semplicemente, quanto fin qui esposto intende portare un contributo originale e documentato circa i mutamenti profondi di una realtà produttiva dando voce a chi - troppo spesso - si trova a lavorare in condizioni di svantaggio e anonimato, ma i cui risultati incidono e modificano positivamente la vita di ogni giorno.

FONTI SCRITTE

Monografie

AA.VV.

1991 - *Per una storia della moda pronta. Problemi e ricerche*. Atti del Convegno Internazionale del CISST, Milano, 26-28 febbraio 1990, EDIFER, Firenze

AA.VV.

1996 - *L'industria meccano-tessile in Italia. Comportamenti strategici, commerciali, finanziari*, Growing, Milano

Acquaviva S.

1985 - *La strategia del gene: bisogni e sistema sociale*, Laterza, Roma

A.I.C.A.

1993 - *Dal filo al tessuto. Dal tessuto al capo finito. Tecniche, soluzioni e realizzazioni*, Atti del Seminario.

Associazione Nobilitazione Tessile

1997 - *Rapporto attività 1996*, Assemblea Ordinaria, Milano

1998 - *Rapporto attività 1997*, Assemblea Ordinaria, Milano

Assofibre

Quaderni vari

K.D. Bailey

1985 - *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

Bona - Isnardi - Straneo

1991 - *Manuale di tecnologia tessile...*, Ozzano, Bologna

Buss C.

1992 - *Il tessuto del teatro. Creatività, innovazione e tradizione* in Cortella G. - Colombo G. *Il Teatro alla Scala nella gestione dei Duchi Visconti di Modrone 1898 - 1916*, Edizioni Amici della Scala per Montefibre, Milano

Bussagli M.

1986 - *La seta in Italia*, Editalia, Roma

Calzini A.

1992 - *I fattori di cambiamento nel T/A*, Editore 4 Venti, Urbino

Davis F.

1993 - *Moda, cultura, identità, linguaggio*, Baskerville, Bologna

Devoti D.

1993 - *L'arte del tessuto in Europa*, Bramante Editrice, Milano

Garofoli M. (acd)

1991 - *La fibra intelligente. Un secolo di storia e 50 anni di moda*, Electa, Milano

Grandi R. (acd)

1995 - *Moda: regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Angeli, Milano

Inglehart R.

1979 - *La rivoluzione silenziosa*, Rizzoli, Milano

Lucidi M.T. (acd)

1994 - *La seta e la sua via*, Edizioni De Luca, Roma

Luzzato L. - Pompas R.

1997 - *I colori del vestire. Variazioni, ritorni, persistenze*, Hoepli, Milano

Macchione P.

1989 - *Una provincia industriale. Miti e storia dello sviluppo economico tra Varesotto e Altomilanese*, Edizioni Lativa, Varese

Maslow A.H.

1977 - *Motivazione e personalità*, Armando, Roma

Merton R.K.

1959 - *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna

Pantaleoni F.

1998 - *Overview della filiera del T/A: determinazione, strutture di mercato, strutture industriali e cultura delle fasi della filiera*, Copyright SDA Bocconi, Milano

Ritzer G.

1996 - *Il mondo alla McDonald's*, Il Mulino, Bologna

Trentini G. (acd)

1980 - *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Isedi, Milano

Riviste

- da "Infotex", n° 1, 1997

- da "Selezione", maggio 1997

- da "Confezione", maggio 1997

- da "TT", marzo 1997 e n° 2, 1998

- da "Rivista delle tecnologie tessili", novembre 1996 e aprile 1996

- da "Fashion", n°1023 del 28/2/97, n° 1195 del 27/12/96 e n° 1202 del 21/2/97

- "Maglie e Calze. Moda Industria Abbigliamento" Organo ufficiale di Moda Industria, n° 5 e 6, 1997

FONTI ORALI
(studio pilota)

- “Dal telaio alla chimica tessile”, relatore L. Giavini, imprenditore tessile
Conferenza c/o Museo del tessile, 31/10/97 - Busto A.
- incontro del 5/11/97 con dott.a M. Camozzi - Capo-redazione “Confezione”
- incontro del 6/11/97, dott.a A. Magni - Responsabile formazione Centro Tessile
Cotoniero di Busto Arsizio
- incontro del 18/11/97 con dott. Mauro Chezzi - Direttore Associazione
Nobilitazione Tessile
- incontro del 10/12/97 con Nancy Martin - Docente Domus Accademy