

MICHELE TRONCONI

IL TESSILE E ABBIGLIAMENTO NELLA STORIA UNITARIA, TRA PREMINENZA E RICORSIVITÀ

È una storia epica, la quale
merita di essere narrata.

Luigi Einaudi

1. *Introduzione*

Parlare di industria italiana significa parlare di industria tessile¹. Ciò, per lo meno, all'avvio della nostra storia unitaria. Dopo centocinquant'anni le cose sono cambiate, ma meno di quanto il tempo trascorso potrebbe far pensare. Siamo passati da uno sparuto coro, con un energico solista, a una piccola orchestra sinfonica, via via cresciuta sotto l'attenta regia di uno Stato conduttore. A un certo punto, però, è cambiata la musica e ci siamo ridotti a un quartetto *jazz*, o poco più, per intenditori di tutto il mondo. Grazie a settori persistenti, come il tessile e l'abbigliamento.

Ripercorrere il ruolo storico della filiera, che parte dalla fibra – o dal monomero in soluzione – e giunge agli abiti di moda, è come inseguire un filo rosso – non a caso – che lega molte vicende dello Stato unitario, fino a rendere evidente, a un certo punto, la discontinuità del nostro percorso di sviluppo, successivamente al primo dopoguerra.

È altresì indubitabile che la storia della nostra industria costituisca una miniera di «corsi e ricorsi», che possono tornarci utili per relativizzare ciò che appare come

¹ Ciò rappresenta l'opinione comune di molti studiosi: «fino almeno al 1878, parlare di industria italiana significa parlare di industria tessile», così S. De Nardis e F. Traù, *Il modello che non c'era*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005.

totalmente nuovo, ma anche sfatare l'ineluttabilità di certe convergenze, così come di certi tramonti.

Per questo motivo le vicende del tessile e abbigliamento, in Italia, portano a comporre un mosaico concettuale fatto d'iniziale *preminenza*, seguita da una forte *persistenza* e da una notevole *ricorsività*. Qualcosa che è da intendersi come un frutto adattivo, largamente non previsto, più che in termini di mera residualità. Qualcosa che, però, anche a causa della crisi in corso, mette in luce una bassa coerenza sistemica del nostro paese.

2. Scampoli di storia

Il tessile ha svolto un ruolo trainante nell'industrializzazione del paese, facendo da ponte col mondo agricolo², da cui è nato per estensione, con le iniziali lavorazioni svolte in casa, durante il periodo invernale. Questo, per quanto riguarda la lavorazione della lana e della seta, a cui si è aggiunto, nei primi dell'Ottocento, il cotone; una materia prima non autoprodotta, ma fornita per la sua trasformazione dal «mercante-manifattore»³. Lo stesso che avviò il *factory system*, divenendo industriale, in analogia a quanto già accaduto in Inghilterra, per sfruttare i nuovi macchinari, più produttivi, ricorrendo dapprima all'energia idraulica, poi al vapore, quindi all'energia idroelettrica.

Ho esordito ricordando il supposto ruolo preminente del tessile e credo sia doveroso, innanzitutto, supportare tale affermazione con dei dati. Secondo i calcoli rielaborati da Stefano Fenoaltea⁴, nel 1861 la quota di valore aggiunto (V.A.) prodotta sul totale manifatturiero – quindi, escludendo l'edilizia, il settore estrattivo e le *utilities* –

² V. Zamagni, *The Economic History of Italy. 1860-1990*, Oxford, Clarendon Press, 1993 (nuova ed. 2003).

³ S.A. Conca Messina, *Cotone e imprese*, Venezia, Marsilio, 2004.

⁴ S. Fenoaltea, *Notes on the Rate of Industrial Growth in Italy, 1861-1913*, in «The Journal of Economic History», vol. 63, n. 3, 2003; Id., *Peeking Backward: Regional Aspects of Industrial Growth in Post-Unification Italy*, in «The Journal of Economic History», vol. 63, n. 4, 2003.

TAB. 1. Il valore aggiunto del tessile e abbigliamento sul totale manifatturiero (valori percentuali)

| Fonti dei dati | 1861 | 1911 | 1971 | 2010 |
|--|------|------|------|------|
| Fenoaltea (2003) ¹ | 17,2 | 17,5 | | |
| Centro studi Smi ² su dati Istat | | | 13,9 | 8,8 |

¹ S. Fenoaltea, *Notes on the Rate of Industrial Growth in Italy, 1861-1913*, in «The Journal of Economic History», vol. 63, n. 3, 2003.

² Smi, *L'industria Tessile. Moda in Italia. Rapporto 2010/2011*, Milano, 2011.

TAB. 2. L'assorbimento occupazionale del tessile e abbigliamento sul totale manifatturiero (valori percentuali)

| Fonti dei dati | 1871 | 1911 | 1961 | 2010 |
|--|------|------|------|------|
| Fenoaltea (2003) ¹ | 45,7 | 38,3 | | |
| Cainelli e Stampini (2002) – Ateco 1951 (3:04 + 33:05) ² | | 37,8 | | |
| De Nardis e Traù (2005) – Ateco 1991 (17 + 18) ³ | | | 21,6 | |
| Centro studi Smi su dati Istat | | | | 10,5 |

¹ S. Fenoaltea, *Peeking Backward: Regional Aspects of Industrial Growth in Post-Unification Italy*, in «The Journal of Economic History», vol. 63, n. 4, 2003.

² G. Cainelli e M. Stampini, *I censimenti industriali in Italia (1911-1991). Problemi di raccordo ed alcune evidenze empiriche a livello territoriale*, in «Rivista di Storia Economica», vol. 18, n. 2, 2002.

³ S. De Nardis e F. Traù, *Il modello che non c'era*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005.

era del 10,02%, mentre quella dell'abbigliamento era del 7,22%, con un totale di filiera pari al 17,24% (tab. 1). Dopo i nostri primi cinquant'anni, cioè nel 1911, il peso complessivo della nostra filiera sul V.A. manifatturiero era ancora del 17,46%, con la crescita di un punto percentuale del tessile e una pari diminuzione dell'abbigliamento.

Questi dati ne confermano l'importanza, ma ne ridimensionano l'immagine di preminenza. Essa si rivaluta, tuttavia, se consideriamo l'assorbimento occupazionale (tab. 2). Nel

1871 la quota di occupati tra tessile e abbigliamento, sul totale del manifatturiero, sempre secondo i calcoli proposti da Fenoaltea, rappresentava circa il 46%. Tale incidenza scende a circa il 38%, nel 1911. Un valore analogo emerge dallo studio proposto da Cainelli e Stampini⁵.

È del tutto evidente che nella ricostruzione storica uno dei problemi maggiori riguarda non solo il grado di copertura e quindi la precisione delle rilevazioni statistiche, ma anche la possibile diversità delle aggregazioni merceologiche nel tempo. Comunque, se facciamo un salto di altri cinquant'anni arrivando al 1961, possiamo ricorrere ai dati dei Censimenti industriali e rilevare come l'assorbimento occupazionale del tessile e abbigliamento, dopo cent'anni dall'Unità d'Italia, si sia dimezzato, passando a circa il 22% del totale manifatturiero.

Oggi, dopo centocinquant'anni, stimiamo un'incidenza di circa il 10%, pari, approssimativamente, a 449 mila addetti, con una quota del valore aggiunto tra l'8 e il 9%, sempre sul totale manifatturiero⁶. In altre parole, l'incidenza degli occupati si è ridotta a meno di un quarto, mentre la quota del valore aggiunto si è solo dimezzata, rispetto ai valori calcolati per l'anno dell'Unità d'Italia, come ricordato sopra.

Il ridimensionamento occupazionale è stato graduale e costante lungo tutta la nostra storia unitaria. Tuttavia, se lo raffrontiamo, pur con le dovute attenzioni, con l'andamento della quota del valore aggiunto prodotto, rispetto al totale manifatturiero, vediamo che l'andamento delle due variabili ha sì lo stesso segno, ma due velocità molto diverse. Al punto che, se disponessimo di serie storiche complete ed omogenee, sia dell'occupazione che del valore aggiunto espresso a valore costante, potremmo calcolare il «valore aggiunto per addetto» e magari scoprire che il suo andamento è stato tendenzialmente crescente fino ad oggi (cfr. fig. 1). Questo confermerebbe quello che i dati grezzi ci lasciano solo intuire e cioè che buona

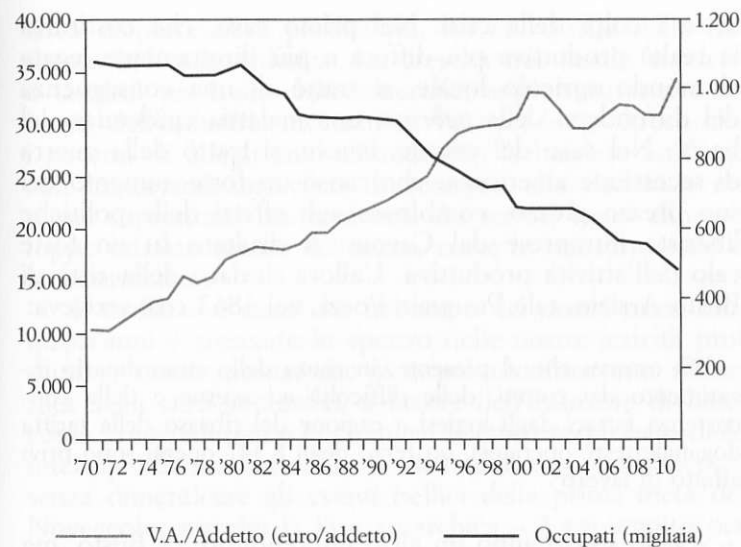


FIG. 1. Occupazione e produttività nel tessile e abbigliamento (1970-2010).

Fonte: Smi su dati Istat.

parte dell'espulsione di manodopera dal settore è correlata alla crescita di produttività, a sua volta legata all'innovazione tecnologica, di processo e di prodotto. In secondo luogo, si può supporre che i prodotti realizzati e commercializzati dalle imprese italiane siano cresciuti di valore unitario nel corso del tempo. In altre parole, sarebbe costantemente aumentata la qualità e/o il prezzo di vendita dei nostri prodotti tessili e di abbigliamento⁷.

Per quanto riguarda «i fatti» che hanno influito sugli indici sopra riportati, va ricordato, innanzitutto, che il tessile e in particolare alcune sue merceologie, come quella serica e quella cotoniera, salutarono l'Unificazione

⁷ Anche se su questo aspetto andrebbe meglio soppesato l'effetto delle cosiddette «svalutazioni competitive» ai tempi della lira, soprattutto durante gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso.

⁵ Citato da S. De Nardis e F. Traù, *Il modello che non c'era*, cit.
⁶ Elaborazioni del Centro Studi di Smi su dati Istat del 2010.

sotto i colpi della crisi. Nel primo caso, che costituiva la realtà produttiva più diffusa e più direttamente legata al mondo agricolo locale, si trattò di una conseguenza del diffondersi della *pebrina*, una malattia epidemica del baco⁸. Nel caso del cotone, invece, si trattò della guerra di secessione americana, che causò un forte aumento del suo prezzo grezzo, combinato agli effetti delle politiche liberiste intraprese dal Cavour; il risultato fu un forte calo dell'attività produttiva. L'allora sindaco della città di Busto Arsizio, tale Pasquale Pozzi, nel 1862 così scriveva:

Si osserva che al presente, in causa dello straordinario incartamento dei cotoni, delle difficoltà ad averne e della concorrenza fattaci dagli inglesi a cagione del ribasso della tariffa doganale testè operatosi, un terzo degli 8.347 operai sono privi affatto di lavoro⁹.

Nello stesso anno un altro imprenditore di Busto, ma con stabilimento a Brescia, tale Ercole Lualdi, indirizzava una petizione all'allora ministro dell'Agricoltura, Industria e Commercio, a nome di 116 filatori e tessitori lombardi «minacciati di prossima, inevitabile ruina»¹⁰, chiedendo il ripristino nonché l'aumento dei dazi sui filati e sui tessuti, rispetto alle vecchie tariffe¹¹. Una richiesta che sarebbe stata progressivamente accolta, ma dopo ulteriori insistenze, recepite anche dall'inchiesta parlamentare sullo stato dell'industria, del 1870-1874, condotta da Luigi Luzzatti e Vittorio Ellena.

La svolta culminò nell'introduzione della tariffa doganale del 1887. Venivano così protette tutte le produzioni tessili, tranne quelle di alcuni articoli serici, lasciando per

⁸ L'epidemia impose una profonda ristrutturazione produttiva e venne risolta solo grazie all'importazione di *uova seme bachi* dal Giappone; cfr. N. Crepax, *Storia dell'industria in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2002.

⁹ Citazione tratta da AA.VV., *Cotton & C. Storia industriale di Busto Arsizio*, Varese, Unione Industriali, 2001.

¹⁰ Citazione tratta da R. Romano, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1992.

¹¹ *Ibidem*.

altro scoperte altre produzioni, tra cui quelle della nascente industria chimica. La crescita del tessile accelerò e costituì un traino intersettoriale, soprattutto nei confronti dell'industria meccanica. Va ricordato, altresì, che i governi di quegli anni affiancarono le barriere tariffarie con importanti interventi di sostegno alla domanda interna, soprattutto nei confronti dei settori legati allo sviluppo infrastrutturale del paese, come le reti ferroviarie e la cantieristica.

Il risultato è stato che nel corso dei nostri primi cinquant'anni è cresciuto lo spettro delle nostre attività produttive. Cosa, questa, che si è poi ulteriormente rafforzata negli anni successivi, a favore dell'industria di base, come la metallurgia e la chimica. Il gioco combinato delle interdipendenze settoriali e dell'intervento pubblico – senza dimenticare gli eventi bellici della prima metà del Novecento, nonché la fase autarchica – è proseguito per quasi cent'anni e ha sospinto verso l'infoltimento della nostra matrice d'offerta. Ciò ha reso l'economia nazionale della prima metà del secolo scorso molto più simile a quella delle altre potenze industriali europee, ma ha pure comportato il progressivo ridimensionamento dei settori tradizionali, come il tessile e l'abbigliamento.

Dopo la «ricostruzione» del primo dopoguerra, che ha operato, come dice la parola stessa, una sostanziale ri-proposizione dell'assetto industriale già raggiunto in precedenza, la nostra storia economica ha cambiato di direzione, a cavallo degli anni Settanta. L'effetto complessivo di molti fattori, tra cui gli *autunni caldi*, gli *shock* petroliferi e l'ingerenza dei partiti politici nella gestione delle grandi imprese, sia pubbliche che private, ha portato a un'inversione di marcia nella composizione della nostra matrice d'offerta. Da lì ha preso avvio un modello di specializzazione produttiva che, secondo alcuni studiosi, si è realizzato per *sottrazione* di produzioni *precedentemente* presidiate¹². Da notarsi che a ciò si è legata la progressiva chiusura, o il drastico ridimensionamento, di molte im-

¹² S. De Nardis e F. Traù, *Il modello che non c'era*, cit.

prese di grande dimensione che avevano costituito l'emblema del nostro decollo industriale, nonché il punto di convergenza col modello di sviluppo degli altri paesi europei. Per inciso, ancora oggi si rimarca il ruolo di questa tipologia d'impresa quale traino dell'economia tedesca; se si considera l'anno di costituzione di molte di queste imprese, in gran parte risalente all'inizio del secolo scorso, se non prima, si scopre che i tedeschi hanno saputo mantenere nel tempo i loro *national champions*¹³. Invece, noi li abbiamo saputi ricostruire nel dopoguerra, per poi zavorrarli, o diversificarli nel modo sbagliato e, quindi, ridimensionarli, o chiuderli, tranne poche eccezioni.

Sta di fatto che a partire dalla fine degli anni Settanta i cosiddetti settori tradizionali, tra cui il tessile e l'abbigliamento, hanno assunto una nuova centralità¹⁴. Ciò, anche attraverso modalità organizzative basate sul *decentramento produttivo* e sulle *economie di scala esterne* che hanno preso vita, soprattutto, nei cosiddetti *distretti industriali*. Come quelli di Biella, di Como o di Prato, per citare alcuni dei più noti. In alternativa alla forte azione d'indirizzo svolta dallo Stato, che ha caratterizzato i nostri primi cento anni, i successivi cinquanta hanno visto una sorta di sviluppo spontaneo – essenzialmente adattivo – di cui il nostro settore è diventato un emblema. Di cui ci si vanta e ci si vergogna, al contempo.

3. Attualità di una foto in bianco e nero

Torniamo al passato. Una foto, per quanto in bianco e nero, o dai contorni degradati, testimonia ciò che non c'è più, ma fa risaltare anche ciò che rimane. Oltre alla filiera in sé, che persiste, l'ideale fotografia scattata nei

¹³ Sono debitore a Marco Fortis per questa osservazione.

¹⁴ Tra i vari lavori che inquadrano e dimensionano tale nuova centralità, oltre al già citato S. De Nardis e F. Traù, *Il modello che non c'era*, ricordo: M. Fortis, *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Bologna, Il Mulino, 2005.

primi anni successivi all'Unificazione mette in rilievo almeno tre aspetti caratteristici, soprattutto dell'industria tessile. In breve, si tratta del suo grado di «apertura» internazionale; quindi, il suo andamento a compensazione interna – che ha dato luogo a esiti congiunturali detti «a macchia di leopardo» – infine, il ruolo svolto dall'associazionismo industriale.

Procedo per ordine. Tessile e abbigliamento costituiscono, indubbiamente, una filiera da sempre condizionata dal mercato internazionale e dalla sua regolamentazione. Questo, sia per le fonti di approvvigionamento, in particolare per il cotone e, poi, anche per tutte le altre fibre, nonché per gli sbocchi commerciali; quindi, per il continuo confronto competitivo, sia sul mercato interno, che su quello estero. Non deve sorprendere, perciò, che tutta la sua storia sia segnata dalle barriere tariffarie – quelle proprie e quelle degli altri – fino a giungere ai grandi Accordi multilaterali, sottoscritti nell'ambito del Gatt, dal 1947¹⁵. Tra questi, in epoca recente, va ricordato l'Accordo Multifibre del 1973 che ha regolato l'interscambio tra paesi produttori «in via di sviluppo» e paesi consumatori «sviluppati», sulla base di un sistema di quote annue. Un sistema cui si è posto fine, in modo graduale, nei dieci anni successivi all'*Uruguay Round*, del 1994. Per inciso, va sottolineato che tale smantellamento non avrebbe avuto un effetto stravolgente per l'industria italiana, se non fosse intervenuta l'ammissione della Cina nel Wto, nel dicembre del 2001, consentendo a questo grande paese di beneficiare immediatamente del *phase out*, da cui risultava prima escluso. È stato, però, come invitare Pantagruel a un banchetto già imbandito; tutti gli altri paesi produttori hanno pagato il conto e il nuovo invitato ha svolto il ruolo di *winner who takes all*, alimentando fenomeni di *market disruption* a causa dell'eccesso di produzione riversata in poco tempo e a prezzi sempre più

¹⁵ L'accordo multilaterale del Gatt è stato poi seguito dalla costituzione di un organismo internazionale, nel 1994: l'Organizzazione mondiale del Commercio (Wto).

bassi, sui principali mercati di consumo del mondo. *Too much, too soon, too cheap*¹⁶. Ciò ha imposto una forte ristrutturazione della filiera italiana, su cui si è poi inserita la crisi della cattiva finanza americana, nel 2008, per arrivare ai giorni nostri. Anche se in questi ultimi dieci anni i rapporti tra l'industria italiana e la Cina sono cambiati (e stanno ancora cambiando): da grande fornitrice e *competitor* si sta trasformando in un importante mercato di sbocco per il made in Italy. A tutt'oggi l'interscambio settoriale è ancora sbilanciato, nel senso che esportiamo solo un decimo di quanto importiamo, in valore, ma le nostre esportazioni stanno seguendo un trend in crescita, correlato all'incremento della popolazione benestante, in Cina, desiderosa di acquistare prodotti con un alto contenuto di moda e un forte carattere di *status symbol*.

Per quanto riguarda l'andamento a compensazione interna del settore, mi riferisco alle diverse composizioni fibrose – come la lana, la seta e il cotone – spesso in concorrenza tra di loro¹⁷, col risultato che il calo di produzione sofferto su di un fronte si è spesso visto compensato su di un altro. Questa caratteristica, poi amplificata

¹⁶ Per una più precisa argomentazione in merito, anche nell'ottica del momento e tenendo in considerazione le tesi svolte in sede comunitaria, nei miei incontri con l'allora commissario al Trade, Peter Mandelson, nonché nell'ambito dell'*High Level Group for Textile and Clothing*, di cui ho fatto parte, sotto il coordinamento del Commissario all'Industria Gunter Verheugen, rinvio a due miei lavori: *Textile and Apparel: An Historical and «Glocal» Perspective. The Italian Case from an Economic Agent's Point of View*, Liuc Paper n. 176, settembre 2005; e *The Textile World of Euratex. Considerations Following a Two Years Presidency*, pubblicato sul sito internet di Smi, Milano, gennaio 2009.

¹⁷ È interessante ricordare il clima concorrenziale che emerge anche dall'opinione di uno degli industriali più importanti, all'epoca dell'Unificazione, operante in prevalenza sul fronte laniero, e cioè Alessandro Rossi di Schio. Nel suo «trattatello» del 1867, *Dell'arte della lana in Italia e all'estero*, Rossi argomentava come tale fibra – meno soggetta alle vicissitudini atmosferiche e politiche, meno deperante i terreni, nonché meno dipendente dalla mano dell'uomo – fosse «ormai in grado di prendersi la rivincita sul cotone», citazione riportata in G.L. Fontana, *La lana*, in C.M. Belfanti e F. Giusberti (a cura di), *La moda*, Torino, Einaudi, 2003.

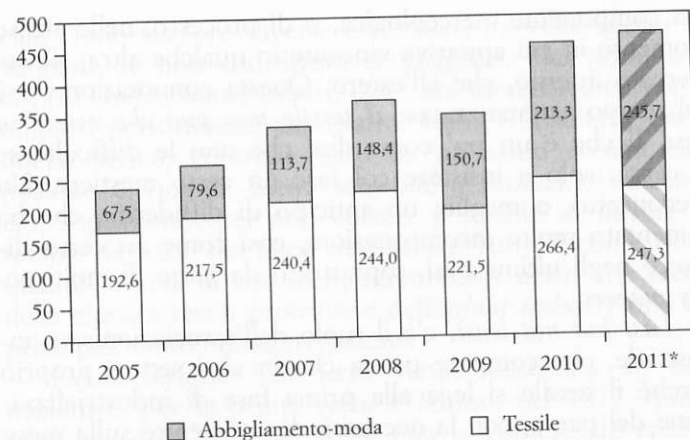


FIG. 2. Tessile e abbigliamento: export verso la Cina (2005-2011).

Fonte: Smi su dati Istat. * Gennaio-ottobre.

dall'avvento delle fibre *man-made*¹⁸ e da altre componenti di processo – es. tessuti stampati o tinta unita – è riapparsa di frequente anche ad opera degli avvicendamenti imposti dalla moda. Come quelli che negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso hanno portato alla compresenza d'impresе e distretti funzionanti a pieno regime, mentre in altri accadeva il contrario. Ciò ha comportato una percezione d'assieme paradossale e contraddittoria; il tessile italiano è passato da una crisi all'altra, in qualche

¹⁸ La competizione tra fibre naturali e fibre *man-made* si accese subito dopo la fine della prima guerra mondiale: già la semplice apparizione delle nuove fibre artificiali segnò un limite all'espansione dell'industria tessile tradizionale; perfino di quella cotoniera, che era stata fino ad allora la più dinamica. Uno dei motivi principali deriva dallo stretto rapporto originario con i principi dell'autarchia economica; come sottolineò nel 1937 Franco Marinotti, direttore generale della Snia Viscosa, l'industria tessile italiana si trovava «nella fortunata situazione di potersi adeguare a questo programma di grande interesse nazionale» riducendo la dipendenza dalle importazioni di fibre naturali dall'estero. Citazione riportata in A. Colli, *Fibre chimiche*, in C.M. Belfanti e F. Giusberti (a cura di), *La moda*, cit.

sua componente merceologica, o di processo, nello stesso momento in cui appariva vincente in qualche altra, sia sul mercato interno, che all'estero. Questa connotazione si è col tempo «somatizzata»: *il tessile non può che essere in crisi*. Il che è un po' come dire che uno le difficoltà se le cerca, solo a insistere col fare un certo mestiere. Un preconcetto, o meglio, un anticipo di diffidenza, che ha alimentato molte incomprensioni, così come un certo distacco negli ultimi anni, soprattutto da parte di molti *policy makers*.

Last but not least, c'è il ruolo dell'associazionismo industriale, che compare prima che in altri settori proprio perché il tessile si lega alla prima fase di industrializzazione del paese, con la necessità di intervenire sulla regolamentazione commerciale nonché l'esigenza di organizzare il fronte datoriale sia nei rapporti con le istituzioni statali, che nella contrattazione collettiva, conseguente alla sindacalizzazione dei lavoratori. Le prime avvisaglie di associazionismo industriale¹⁹ su scala nazionale risalgono alle già ricordate riunioni tra imprenditori cotonieri, all'indomani dell'Unificazione, in reazione al liberismo del Cavour. Riprendendo le parole del Lualdi, poi divenuto membro del Parlamento, la «causa» dei cotonieri era «intimamente legata coi veri e grandi interessi della nazione», non tenuti in adeguato conto dalla politica inaugurata dal «grand'uomo di Stato», ma autore di un «disastro» economico²⁰.

Non è un caso che le prime associazioni si siano aggregate attorno alla composizione fibrosa, riunendo i rispettivi filatori e tessitori. Innanzitutto, perché l'organizzazione produttiva risultava differente, da fibra a fibra, ma soprattutto perché le problematiche commer-

¹⁹ Si può ravvisare qualche elemento di continuità con le *gilde* medioevali, legate ad arti e mestieri, che nacquero in Italia per poi diffondersi in tutta Europa, tra il 1100 e il 1700. Tuttavia, l'associazionismo industriale si sviluppa alla fine dell'Ottocento con caratteri *bottom-up* da una struttura completamente diversa del sistema produttivo, sociale e politico-istituzionale, rispetto al mondo di antico regime.

²⁰ Citazione tratta da R. Romano, *L'industria cotoniera lombarda*, cit.

ciali erano tra loro diverse e i relativi interessi spesso divergenti, se non addirittura confliggenti. Nei primi anni dopo l'Unificazione, infatti, il settore merceologico con le migliori performance esportative (tab. 3) risultava essere quello serico, contrassegnato da un saldo commerciale positivo e, quindi, meno sensibile a protezioni daziarie; ciò, soprattutto, per non correre il rischio di misure ritorsive da parte dei paesi destinatari. Tutto il contrario di quanto serviva ai cotonieri, importatori netti, che fecero della classica tesi a protezione dell'*infant industry* uno dei principali motivi di aggregazione.

L'Associazione Cotoniera venne costituita su base nazionale, per la prima volta a Torino, nel 1877, quindi rifondata a Milano, nel 1894, con la contestuale unificazione con l'Associazione Borsa Cotoni che si era formata nel 1883, per iniziativa di un gruppo di agenti di commercio²¹. Essa fu seguita dall'Associazione Laniera, fondata a Biella nel 1897. Relativamente al comparto serico, l'Associazione fra gli Industriali della Trattura e Torcitura della Seta, era stata costituita a Milano, nel 1877.

Rileggendo i carteggi e i verbali delle riunioni tra imprenditori cotonieri²², antecedentemente alla costituzione della relativa Associazione, come quelle svoltesi a Milano sin dal 1862, si scopre che «spesso, ciascun imprenditore non faceva che chiedere protezione per quegli articoli su cui si concentrava la sua produzione e ai quali era più interessato, disinteressandosi quasi di quant'altro il settore fabbricava»²³. Non solo, si era portati a reclamare pubblica attenzione, magari pretendendo un corrispondente danno altrui, «come nel caso delle macchine tessili, di cui si domandava la riduzione dei dazi d'importazione»²⁴. No-

²¹ A. Bernard, *Storia dell'Associazione Cotoniera Italiana*, Milano, Istituto Tecnico Tessile, 1982.

²² Oltre al già citato Ercole Lualdi, si possono ricordare: Eugenio Cantoni, Silvio Benigno Crespi, Giuseppe Ferrario, Eraldo Krumm, Raimondo Visconti di Modrone ed Ernesto De Angeli.

²³ Citazione tratta da R. Romano, *L'industria cotoniera lombarda*, cit.

²⁴ *Ibidem*.

TAB. 3. Interscambio commerciale dei prodotti tessili

| | 1886 | | | 1913 | | | Crescita in valore | | |
|---------------------------|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------------------|--------|-------|
| | Import | Export | Saldo | Import | Export | Saldo | Import | Export | Saldo |
| | Seta/Articoli serici | 100,1 | 319,3 | 219,2 | 155,0 | 439,4 | 284,4 | 54,9 | 120,1 |
| Corone/Articoli cotonieri | 74,8 | 0,0 | -74,8 | 334,7 | 224,1 | -110,6 | 259,9 | 224,1 | -35,8 |
| Lana/Articoli lanieri | 32,4 | 0,0 | -32,4 | 113,4 | 21,7 | -91,7 | 81,0 | 21,7 | -59,3 |
| Totale | 207,3 | 319,3 | 112,0 | 603,1 | 685,2 | 82,1 | 395,8 | 365,9 | -29,9 |

Fonte: Rielaborazione su dati tratti da Annuario statistico italiano, 1887-88 e 1914, riportata in V. Zamagni, *The Economic History of Italy 1860-1990*, cit.

nostante si supponesse un «interesse comune» tra colleghi, emergeva una tipica «disomogeneità di posizioni, che rifletteva sovente il sottile contrasto tra filatori e tessitori e tra le imprese più avanzate e quelle più arretrate»²⁵. L'organizzazione degli interessi per tramite di una struttura associativa – dei suoi meccanismi impliciti di mediazione e di delega in capo a vertici eletti, assistiti da funzionari tecnicamente competenti – ha permesso, sin dalle origini, una progettualità collettiva più forte, ma anche più attenta alla composizione delle istanze, così come al coordinamento e all'intersezione con tutti gli altri interessi organizzati. Tra cui quelli espressi dagli organi dello Stato.

L'apice di questa «intersezione», in un certo senso, si ebbe nel 1914, con lo scoppio della prima guerra mondiale e il conseguente impennarsi delle forniture militari.

Il ministero della Guerra assegnò direttamente all'Associazione Cotoniera, perché la ripartisse fra i soci, una commissione di circa due milioni di metri di tessuto, attuando così una procedura certo anomala, ma che finiva per riconoscere, sia il ruolo istituzionale del sodalizio milanese, sia il «diritto» del settore a contare sul contributo della domanda pubblica²⁶.

Il tema associativo meriterebbe una trattazione a sé, pur prendendo spunto dalle vicende del settore²⁷. Spesso si è portati a mettere in risalto gli elementi deteriori della tutela degli interessi particolari, ravvisandone solo l'effetto collusivo e quindi il contrasto con ciò che si ritiene essere l'«interesse generale». Peraltro, anche prendendo spunto dallo scontro tra protezionismo e liberismo, che ha così intensamente permeato la storia del settore, si scopre che bisogna sempre seguire il filo rosso dell'interesse particolare – *cui prodest?* – dietro ogni posizione, ancorché autorevolmente spesa nell'interesse dei più. Ba-

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ *Ibidem.*

²⁷ Sull'argomento rinvio al mio lavoro: *La sfida della rappresentanza: l'ambito specifico di quella industriale*, Liuc Paper n. 240, aprile 2011.

sti ricordare, ad esempio, che anche il liberismo del Cavour fu il portato d'interessi particolari e cioè di quelli agrari, allora prevalenti, e di cui egli stesso era diretta espressione²⁸. Non esiste un modo di assegnare validità superiore a un interesse, piuttosto che a un altro, se non attraverso il pubblico confronto.

Tornando alla foto in bianco e nero, c'è un altro aspetto che permane, mentre un altro, che è sparito, merita di essere ricordato. Il primo riguarda la forte concentrazione territoriale delle imprese tessili nelle regioni del Centro-Nord, per lo più in prossimità dei corsi d'acqua e da subito con la tipica forma dell'agglomerazione distrettuale, già individuata da Alfred Marshall nel caso inglese e poi rivalutata, nel suo carattere contestuale e di forte radicamento alla tradizione e al territorio, da diversi autori italiani, a partire da Giacomo Becattini²⁹.

Per quanto riguarda l'altro aspetto, si tratta della dimensione delle imprese tessili, di certo non piccole come quelle odierne. Tra il 1870 e il 1910 la produzione nazionale di tessuti di cotone si moltiplicò di oltre dieci volte e le fabbriche divennero sempre più grandi,

in media ogni opificio tessile dava lavoro a circa 80 operai. Nell'industria metallurgica, che era al secondo posto, lavora-

²⁸ M. Romani, *Storia economica d'Italia nel secolo XIX*, Bologna, Il Mulino, 1982. Sulla questione del protezionismo meritano di essere riportate le parole dell'economista storico Paul Bairoch: «è quasi certo che durante il secolo XIX, a dispetto del modello classico, il libero scambio coincise con la depressione e ne fu probabilmente la causa principale, mentre il protezionismo fu probabilmente la principale causa di crescita e sviluppo per la maggior parte degli odierni paesi sviluppati. In effetti, l'unica reale eccezione fu la Gran Bretagna. Tuttavia questo paese nel 1846 (quando adottò il libero scambio) aveva un amplissimo vantaggio sul resto del futuro mondo sviluppato», P. Bairoch, *Economia e storia mondiale. Miti e paradossi*, Milano, Garzanti, 2003.

²⁹ La prima apparizione di *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, di Giacomo Becattini, risale al 1979; oggi si trova ripubblicato, insieme ad altri saggi successivi, in *Il Distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000.

vano meno di 40 persone sotto lo stesso tetto e la media di tutti gli opifici del paese era di appena 5 lavoratori per unità operativa³⁰.

Oggi, la dimensione media nell'industria tessile, è di circa 11 dipendenti per impresa, mentre nell'abbigliamento è di circa 8, con una media di filiera di 9³¹. Dalle grandi fabbriche si è via via passati a quelle piccole, caratterizzando il settore per la sua frammentazione.

A dire il vero, c'è un terzo aspetto da ricordare, che semplicemente è cambiato: si tratta delle relazioni intra-filiera. Nella foto in bianco e nero il tessile primeggia e l'abbigliamento è in secondo piano; nella foto odierna, a colori, i ruoli sono invertiti. Infatti, durante gli anni Ottanta il comparto a valle ha saputo accelerare il proprio sviluppo con il fenomeno delle *griffe* – oggi divenute *brand*³² – quindi spingendosi ancora più a valle e integrandosi con la distribuzione, attraverso le cosiddette «catene di negozi», di proprietà, o affidate in franchising³³. Ciò ha consentito di arrivare direttamente al consumatore finale, investendo sempre di più in pubblicità e innescando un volano positivo, anche sul fronte delle esportazioni. Alcune imprese dell'abbigliamento hanno avuto la capacità di diventare leader mondiali, crescendo di dimensione, mentre le imprese più grandi del tessile, maggiormente condizionate da alcuni deficit legati al sistema paese, come l'elevato costo dell'energia, o sono sparite, tranne rare eccezioni, o si sono ridimensionate per aumentare di flessibilità operativa. Solo alcune di queste hanno avuto la capacità di integrarsi a valle,

³⁰ N. Crepax, *Storia dell'industria in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2002.

³¹ Smi, *L'industria tessile-moda in Italia, Rapporto 2010-2011*, Milano, 12 maggio 2011.

³² Ogni lista di nomi d'impresa sarebbe sempre incompleta e non esaustiva; nel prosieguo, per lo più in nota, richiamerò alcuni casi, a mero titolo esemplificativo.

³³ Si pensi a Benetton, Max Mara e Stefanel, per l'abbigliamento esterno; Golden Lady e Calzedonia, per la calzetteria e l'intimo; Zucchi, per la biancheria da casa.

dando vita ad alcuni casi eccellenti³⁴. Naturalmente non si deve generalizzare: non tutte le imprese di abbigliamento, infatti, sono diventate grandi; molte di esse sono rimaste molto piccole e con un'operatività da terziste; solo in alcuni casi si sono trasformate in licenziatarie dei *brand* più noti.

4. *Trame paradigmatiche*

Riprendo la metafora della foto in bianco e nero. Se confrontiamo più scatti del medesimo soggetto, a distanza di tempo, possiamo scoprire anche le cose che prima scompaiono e poi ritornano: i *corsi e ricorsi*, di cui la storia del tessile e abbigliamento è estremamente ricca.

Uno dei principali elementi ricorsivi ha a che fare con l'interazione tra «logica commerciale» e «logica produttiva», attraverso il ruolo giocato dalla figura imprenditoriale. Nella nostra storia si è quasi sempre partiti – e ripartiti – dal «mercante-coordinatore» del lavoro presso terzi, per poi passare al «mercante che diventa industriale». Quest'ultimo, a un certo punto, da industriale torna a farsi mercante – integrando produzione e distribuzione al dettaglio, come appena ricordato sopra – per poi, di nuovo, diventare «mercante-coordinatore», magari di una produzione dispersa a livello globale, secondo le logiche dell'*outsourcing*. Il bello di questa storia è che il punto di arrivo è solo un nuovo inizio.

Per inciso, va rimarcato quanto avvenuto tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta in cui è apparso il connubio tra stilista-mercante³⁵ e imprese produttive, facendo della moda, come illustrerò più avanti,

³⁴ Si pensi a Corneliani, Marzotto, Miroglio, Zegna e Loro Piana.

³⁵ Si pensi a Giorgio Armani, Valentino Garavani e Gianni Versace, da una parte, e a grandi imprese di produzione come il Gruppo Finanziario tessile (Gft) e la Marzotto, dall'altra, senza dimenticare che il connubio in discorso ha fatto da motore di attivazione di una produzione di filiera, molto articolata, lungo i distretti industriali.

l'elemento di collegamento tra la continua rivitalizzazione dei consumi e il coordinamento della capacità produttiva, dapprima presso terzi, e poi controllata in proprio.

A proposito di «mercante-coordinatore» che si trasforma in industriale, assumendo il controllo diretto della produzione, soprattutto per aver la certezza dell'approvvigionamento, o per puntare sulla differenziazione del prodotto rispetto alla concorrenza, mi piace ricordare la figura di Enrico Dell'Acqua³⁶, di cui proprio nel 2011 sono ricorse le celebrazioni per il centenario della morte. Si tratta, evidentemente, di una vicenda imprenditoriale dei nostri primi cinquant'anni di storia unitaria, svoltasi più esattamente tra il 1885 e il 1910. Luigi Einaudi gli dedicò un'opera giovanile, definendolo col titolo di «principe-mercante»³⁷, anche per ribattere idealmente a Walter Bagehot, per altro ammirato e citato nell'introduzione, che negava potessero ancora esistere in Italia figure imprenditoriali pari a quelle del Rinascimento, o della moderna Inghilterra. Einaudi scrive in chiave quasi epica:

le più potenti ditte d'Italia sono state chiamate a raccolta dal Dell'Acqua per esportare i loro prodotti nell'America Latina, prima tessuti e poi, coll'inacerbirsi del protezionismo, filati. Per trasformare i filati in tessuti ecco le due grandiose fabbriche di Buenos Aires e di San Rocco, sorte come per incanto in breve volgere di anni, nell'Argentina e nel Brasile³⁸.

Qualche pagina prima Einaudi sottolinea, in termini più generali, come le

³⁶ Cittadino benemerito di Busto Arsizio, nato nel 1851 e deceduto, per attacco cardiaco, il 13 luglio del 1910, esattamente il giorno dopo esser rientrato dall'Argentina per i festeggiamenti della sua Casa di Esportazione a Buenos Aires. Ottenne il Diploma d'Onore della Esposizione di Torino del 1898 e la prima Medaglia d'Oro conferita dal ministero di Agricoltura, Industria e Commercio. Tra gli studi sul Dell'Acqua, oltre al saggio di Einaudi, si veda il recente lavoro di C. Cavelli, *Nuove imprese per il nuovo mondo. L'avventura di Enrico Dell'Acqua*, Busto Arsizio, Nomos Edizioni, 2010.

³⁷ L. Einaudi, *Un principe mercante*, Torino, Flli Bocca Editori, 1900.

³⁸ *Ibidem*.

case industriali italiane [...] non trovando più nel mercato interno uno sbocco sufficiente alla loro produzione, deliberarono di muovere alla conquista dei mercati esteri e prima di tutti del mercato dove si accentrava in masse enormi e compatte una popolazione di origine italiana³⁹.

Cita, quindi, il programma scritto dallo stesso Dell'Acqua, d'indubbio valore storico e paradigmatico:

Per aprirsi i mercati dell'America Latina bisogna che l'Italia si faccia conoscere, e per farsi conoscere il miglior modo è quello [...] di stabilire in ciascuna capitale dei diversi Stati una Casa Commerciale, la quale riceva le mercanzie [...] e per mezzo dei viaggiatori le porti nel cuore del consumo. [...] L'industriale isolatamente non può fare questo lavoro, anzitutto perché egli ha bisogno della rapida circolazione del capitale; in secondo luogo perché non potrebbe rispondere al vasto assortimento che richiedesi per le Case d'America. Sorge quindi spontanea l'idea di una grande Società di Esportazione, la quale fornita di potenti mezzi [...] possa farsi centro del lavoro con sede in Italia e succursali in America. [...] E dico «fornite di potenti mezzi» giacché l'America non è il paese dei piccoli passi – o si fa o non si fa. [...] Gli industriali italiani che tanto si lamentano della esuberanza di produzione dovrebbero correre generosamente alla formazione di una Casa di Esportazione la quale è per loro altrettanto utile quanto l'ingrandimento di un opificio. L'opificio rappresenta il meccanismo che produce, la Casa d'Esportazione il meccanismo che consuma, colla sensibile differenza che il primo deperisce di mano in mano che lavora, il secondo aumenta di valore⁴⁰.

Le parole di Dell'Acqua sono illuminanti e, trattandosi di cose effettivamente realizzate, ben si comprende l'ammirazione di Luigi Einaudi. È del tutto evidente come per il «principe-mercante» sia prioritario giungere al *cuore del consumo*; la produzione è un mezzo, non il fine. Inoltre, quando spiega che il singolo industriale *isolatamente* non ce la può fare ad aggredire un grande

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ *Ibidem*.

mercato, perché «ha bisogno della circolazione rapida del capitale» e «perché non potrebbe rispondere al vasto assortimento» necessario, ci fa capire due cose: la prima, è che le imprese tessili del tempo erano abituate a lavorare su commessa e non per il magazzino, quindi richiedevano la presenza di un coordinatore commerciale che mettesse in rete – *ante litteram* – i vari produttori. La qual cosa non è mai totalmente sparita nell'industria tessile italiana; si pensi al ruolo «di cerniera» degli *impannatori* pratesi⁴¹, oggi rinominati col termine di *converter*. La seconda cosa è che la standardizzazione, imposta dalla prima meccanizzazione, andava a scapito della flessibilità e della ricchezza di gamma. Cosa, quest'ultima, sempre necessaria sul fronte delle vendite e perciò ottenuta attraverso la composizione del campionario, tipicamente svolta dal «mercante»; la produzione, per sua natura, impone delle rigidità, ma il commercio richiede flessibilità e adattamento al gusto dei clienti. Sono sempre le parole di Dell'Acqua che stigmatizzano la relazione tra strategia commerciale e logica produttiva: «il meccanismo che produce [...] deperisce di mano in mano che lavora», mentre «il meccanismo che consuma», «aumenta di valore».

Anche dal punto di vista dell'organizzazione della produzione si tratta di una dialettica che riappare ciclicamente, con soluzioni intimamente simili; da una parte la standardizzazione produttiva centrata sulle economie di scala, che si lega al *factory system* e alla produzione verticalizzata, dall'altra, l'iniziale *domestic system*, basato sulla personalizzazione dei prodotti, poi evolutosi nelle logiche di distretto, facendo leva sulle economie di scala esterne. In pratica, il continuo oscillare tra produ-

⁴¹ «L'impannatore e la sua organizzazione sono diventati il filtro, la cerniera che ha fatto ritornare su Prato e sul sistema una massa di informazioni preziose che hanno fornito lo spunto per intravedere nuove opportunità, per avviare nuove iniziative, per riorientare prodotti e processi produttivi. [...] La funzione d'intermediazione non è stata quindi di semplice transazione mercantile»; in G. Lorenzoni, *Una politica innovativa nelle piccole e medie imprese*, Milano, Etas Libri, 1979.

zioni di massa e specializzazione flessibile. Tant'è che la sfida odierna sta nel trovare una nuova coniugazione degli estremi (e dei rispettivi vantaggi), per cui si parla di *mass-customization*.

5. Il ruolo dell'arte, della cultura e della moda⁴²

Consideriamo i nostri ultimi cinquant'anni: quali sono le ragioni della persistenza del tessile e abbigliamento, insieme a quella di altri settori tradizionali, come le calzature, l'arredamento e l'alimentare?⁴³

Per meglio comprenderla, paradossalmente, occorre partire dagli aspetti dinamici e sinergici che operano sia a livello intrasettoriale, che inter-settoriale. In quest'ottica va rilevato, innanzitutto, che gran parte delle nostre filiere tradizionali ruotano attorno a un baricentro comune che è il gusto, il senso del bello, del buono e del ben fatto. A sua volta, questa centralità estetica e sensoriale trova fondamento nella nostra storia e nella nostra cultura, fatta di monumenti d'arte e paesaggi, così come d'artigianato, con la sua manualità, e soprattutto, col suo senso del ca-

⁴² Questo paragrafo riprende e sintetizza un mio scritto precedente, a cui rinvio, soprattutto per il ruolo della globalizzazione, qui non sviluppato: *Dalla persistenza alla dynamic legacy nel sistema moda: le fonti del valore del made in Italy*, in F. Butera e G. De Michelis (a cura di), *L'Italia che compete*, Milano, Franco Angeli, 2011.

⁴³ Seguendo la metafora del volo delle oche, proposta da Kaname Akamatsu, negli anni Trenta, noi dovremmo trovarci in coda allo stormo; essere, cioè, il fanalino di coda della nostra matrice d'offerta, ma così non è. Peraltro, il volo delle oche, non solo risulta corroborato da tanti casi storici, ma si sposa molto bene col *global shift* che è stato accelerato dalla recente globalizzazione, per cui i settori manifatturieri si sposterebbero incessantemente verso i paesi a più basso costo del lavoro. Dove l'industria inizia a prendere il volo. In questa prospettiva la nostra persistenza risulterebbe una debolezza, perché ci esporrebbe alla pressione competitiva di tutti i paesi di nuova industrializzazione. Proprio per questo c'è chi guarda al nostro settore, non come a un sopravvissuto alle intemperie della mano pubblica, o a un frutto adattivo della mano invisibile, ma come a un retaggio del passato che, col suo persistere, toglie luce ai nuovi settori.

polavoro. Se leggessimo tutte le interconnessioni in senso sia sistemico, che strategico, potremmo meglio sfruttare la capacità di reciproca attivazione di questi settori, nonché l'effetto propulsivo per il resto dell'economia nazionale.

Potremmo partire, ad esempio, dall'accoglienza turistica, che oltre al suo rilievo diretto, in termini economici, ha un'influenza potente su tutti gli altri. L'accoglienza, infatti, chiama il buon cibo e richiede un bell'arredo. Invita a ben vestirsi e a prendere parte allo stile di vita italiano. A portarsi a casa, poi, qualcosa che sappia di sogno e che aiuti a rievocarne la memoria. Da una parte, quindi, favorisce il consumo dei non residenti, dall'altra, alimenta il capitale reputazionale che traina le nostre esportazioni. Come mi capita spesso di ripetere, se vogliamo esportare il made in Italy nel mondo, dobbiamo portare il mondo in Italia.

C'è un'altra leva importante che spiega la persistenza del tessile e abbigliamento, nel nostro paese, oltre al comune baricentro storico e culturale testé ricordato. Si tratta della moda, intesa come invenzione sociale che nessuno controlla totalmente. Quello che ha di economicamente rilevante, la moda, è che permette di superare la saturazione dei mercati⁴⁴ stimolando l'acquisto di prodotti nuovi, anche quando l'armadio è già pieno. Un aspetto, questo, che non si estende facilmente a ogni tipo di merceologia industriale.

Nel momento stesso in cui risolve alcuni problemi economici, però, la moda ne impone altri, in termini di organizzazione della capacità produttiva. Si va dalla necessità di un'elevata proposta innovativa – altamente differenziata e diversificata, sia nel prodotto, che nella sua espressione pubblicitaria – alla gestione del *mismatching* tra proposta e domanda effettiva. È proprio per rispondere a queste esigenze, che il sistema produttivo «ha scoperto» la convenienza di articolarsi per fasi ad elevata specializzazione, privilegiando la flessibilità operativa

⁴⁴ Ovviamente, fintantoché il potere d'acquisto dei consumatori non venga pesantemente intaccato da una recessione.

che si ottiene, più facilmente, con la piccola dimensione d'impresa. La conseguente frammentazione consente di variare e ricomporre continuamente i percorsi produttivi, operando secondo logiche reticolari e con l'attivazione di diversi circuiti, contemporaneamente. Ciò sortisce un effetto di maggiore reattività, che si combina con l'esigenza di «messa a terra» degli oneri legati al *mismatching* tra domanda e offerta. La frammentazione, infatti, consente di dissipare in mille rivoli il costo delle cose proposte – come i campionari, i prototipi e le collezioni – coronate da successo solo in parte. Come succede anche in natura, con processi paralleli e altamente distribuiti, si ottiene un'efficienza complessiva superiore a quella ottenibile con processi sequenziali, più rigidi. Anche se, spesso, tale efficienza si spende a scapito delle sue componenti minori, coinvolte in un incessante ciclo di «entrata e uscita» dal settore. Anche per questo, il tema della crisi è apparso ricorrente, nel tessile e abbigliamento, nello stesso momento in cui se ne sono celebrati i successi sistemici, in termini di affermazione del made in Italy nel mondo.

Se la persistenza ci dice qualcosa della specificità del nostro sviluppo industriale ci impone, anche, una certa coerenza, sul fronte operativo. A partire dal *che fare*, o *non fare*, in termini di *policy*. Le dotte discussioni sui vizi impliciti in ogni politica industriale, come l'impossibilità di individuare in anticipo i vincenti (*pick the winners*), negli ultimi decenni non ha portato a politiche più avvedute e coerenti, ma al nulla di efficace. Le economie di scala esterne su cui dovremmo puntare ulteriormente, per reggere il passo con la globalizzazione, si sono quasi inceppate. L'efficienza dei distretti ha finito coll'urtare contro le carenze di un paese incapace di fare sistema, su orizzonti divenuti più ampi.

Ciò che serve non è un maggior intervento pubblico, ma un intervento migliore, frutto di una collaborazione strategica tra Stato e mercato⁴⁵. Cercando, assieme,

⁴⁵ Su questo approccio alla politica industriale, si veda D. Rodrik, *One Economics, Many Recipes*, Princeton, Princeton University Press, 2007.

nuove soluzioni, dove ognuno faccia la sua parte. In questo senso dobbiamo saperci ridare una prospettiva e una politica industriale; non per collettivizzare le sconfitte, ma per amplificare le possibilità di successo. Facendo in modo che si risponda alle effettive necessità dell'industria. A partire dagli investimenti infrastrutturali. Se i settori tradizionali, che sono così importanti per il sostegno della nostra bilancia commerciale, devono puntare sulla reattività e sul servizio a una clientela spesso lontana, è essenziale poter contare su reti infrastrutturali efficienti, così come su costi dei fattori più contenuti, magari grazie ad una diversa politica fiscale.

Tutto, però, deve partire da una rinnovata consapevolezza. Se il contesto storico e culturale costituisce l'*imprinting* che caratterizza molte delle nostre vicende imprenditoriali, esso va salvaguardato. Si tratta di un patrimonio unico al mondo, una vera sorgente di valore differenziale. La storia, con i suoi monumenti e le sue tradizioni, non ce la può rubare nessuno; solo noi la possiamo dimenticare, svendere, o addirittura deturpare. Dipende da noi; dalla nostra capacità di tessere la trama del *non più*, sull'ordito che porta al *non ancora*.

6. Conclusioni

Sono partito dagli scampoli, che sono i ritagli di tessuto che restano come fondi di magazzino, con un assortimento spesso casuale, poi venduti a un prezzo ribassato. Lo storico, sicuramente, ne ha dimestichezza da gran compratore, in senso metaforico, giacché il passato viene ricostruito a partire dalle sue tracce, cioè dagli scampoli che restano nel magazzino del tempo. Chi storico non è, come nel mio caso, ricorre al lavoro altrui⁴⁶ per cercare i nessi, le concatenazioni, le regolarità. Si finisce, inevitabilmente, col procedere per scampoli, ma di nuovo tipo,

⁴⁶ Che qui ringrazio, restando altresì unico responsabile degli eventuali errori interpretativi.

ritagliando i pezzi che più si adattano a riannodare i fili dell'esperienza, tra eredità e progetto.

Per sintetizzare la cucitura dei ritagli che ho scelto, mi piace ricordare una frase di Henri Matisse: «sono guidato da un'idea che afferro solo quando cresce con il quadro». Ciò che il pittore individuava nell'atto creativo, col suo essere non totalmente preordinato, e che impone una direzione nel suo farsi, mi sembra una descrizione calzante del processo di sviluppo di quella parte dell'industria italiana che è risultata persistente, come nel caso del tessile e abbigliamento, al di fuori di un grande disegno preordinato. Uno sviluppo che sa di «adattamento intelligente» alle ragioni del contesto e alla sua evoluzione, ma che mantiene un forte radicamento identitario.

Ciò non significa che la nostra matrice d'offerta debba restare deficitaria, anzi. S'impone, però, una visione strategica diversa, complementare, invece che *ad excludendum*. In troppi, infatti, sia tra gli studiosi, che tra i politici, sono caduti nell'errore di vedere la filiera tessile e abbigliamento come una manifestazione di mera residualità. Per questo non si sono sapute intercettare le esigenze delle imprese, soprattutto di quelle piccole e medie, di stringere i ranghi, tra pubblico e privato, per fare sistema nell'ambito di uno scacchiere internazionale divenuto via via più affollato e competitivo.

Proprio per questo dovremmo rileggere la nostra storia e ascoltare le voci dei «forti», come quella di Dell'Acqua, che incitava i suoi colleghi a «concorrere generosamente» per la realizzazione di grandi iniziative, facendo ognuno la propria parte. Né dovremmo sottovalutare la logica ricorsiva che traspare dalle vicende del tessile e abbigliamento; si parte dal mercante-coordinatore per poi farvi ritorno, sotto altre vesti e su altra scala. Probabilmente, dopo l'apice della globalizzazione, adesso ci troviamo a una nuova svolta. Dove, il grande mercante potrebbe aver bisogno di tornare grande industriale, anche entro i confini patri; ma è una storia ancora da tessere. Chissà mai non sia quella dei nostri prossimi centocinquanta anni.

Ringrazio il professor Alberto Quadrio Curzio e l'amico professor Marco Fortis per avermi coinvolto nel convegno organizzato dall'Accademia dei Lincei, insieme alla Fondazione Edison, sull'*Industria nella costruzione dell'Italia unita*. Questo testo è una rielaborazione del canovaccio usato per il mio intervento. È per me motivo di orgoglio scrivere del settore che rappresento, a livello di associativo, trovandomi così a fianco, sia di chi mi ha insegnato i primi rudimenti dell'economia politica, presso L'Università Cattolica, ormai quasi trent'anni fa, sia a tanti altri autorevoli studiosi, sui cui testi ho alimentato la mia curiosità. La mia gratitudine va anche ai miei collaboratori presso Sistema Moda Italia, per il lavoro svolto, non solo sul piano istituzionale, ma anche su quello culturale. Mentre gli errori sono per lo più individuali, le buone idee, quasi sempre, hanno più di un genitore.