

SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA  
IN COLLABORAZIONE CON  
ISTITUTO INTERNAZIONALE DI STORIA ECONOMICA "F. DATINI" – PRATO

TRA VECCHI E NUOVI EQUILIBRI  
DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI IN ITALIA  
IN ETÀ MODERNA E CONTEMPORANEA

A CURA DI IGINIA LOPANE  
CON LA COLLABORAZIONE DI E. RITROVATO

*Atti provvisori del quinto Convegno Nazionale S I S E  
Torino 12-13 novembre 2004*

**Avvertenza**

Il contenuto è tratto dal cd-rom avente questo frontespizio e, salvo la diversa paginazione, è identico al seguente volume a stampa:

Società Italiana degli Storici dell'Economia, *Tra vecchi e nuovi equilibri domanda e offerta di servizi in Italia in età moderna e contemporanea. Atti del quinto Convegno nazionale, Torino, 12-13 novembre 2004*, a cura di Iginia Lopane - Ezio Ritrovato, Bari, Cacucci Editore, 2007

ISTITUTO INTERNAZIONALE DI STORIA ECONOMICA "F. DATINI"  
PRATO –2006

Elisabetta Merlo

INDUSTRIA DELLA MODA E MERCATO DEI SERVIZI TRA INNOVAZIONE E MODERNIZZAZIONE:  
IL CASO GFT (1950-1970)

Nella storia dell'industria della moda italiana gli anni Cinquanta e Sessanta sono coincisi con un ventennio durante il quale si è assistito alla formazione di unità produttive di grandi dimensioni, caratterizzate dalla costante ricerca di economie di scala e da una rigida organizzazione del lavoro che confezionavano un'ampia gamma di prodotti di abbigliamento "pronto".<sup>1</sup>

In quegli anni, ultima arrivata in un contesto internazionale in cui la produzione di abbigliamento confezionato vantava ormai collaudate esperienze - soprattutto in Germania, Stati Uniti e Inghilterra - l'industria dell'abbigliamento italiana si sviluppò seguendo il comportamento tipico di un'industria nuova che ancora manca di un solido apparato produttivo e distributivo. Per recuperare lo svantaggio accumulato si studiarono attentamente i modelli organizzativi delle imprese straniere, in particolare di quelle americane, per riprodurli e adattarli al contesto italiano; furono effettuati consistenti investimenti in capitale fisico e si importarono conoscenze tecnologiche e capitale umano (sarti che erano emigrati e avevano appreso nelle imprese straniere le tecniche della confezione in serie); si investì in marketing e distribuzione introducendo nuovi marchi e realizzando catene di negozi che rapidamente coprirono - sebbene in misura non uniformemente capillare - l'intero territorio nazionale. All'inizio degli anni Settanta, l'Italia contava una dozzina di imprese che confezionavano vestiario in serie con oltre 1.000 addetti, alcune delle quali integravano l'intero ciclo di produzione, dalla filatura alla confezione e commercializzazione di abbigliamento.

Fra queste vi era il Gruppo Finanziario Tessile (GFT) di Torino. Nato nel 1930 dalla trasformazione della Società Anonima Donato Levi costituita nel 1925 fra la società in accomandita semplice Donato Levi e figli e il gruppo Rivetti di Biella<sup>2</sup>, a metà degli anni Settanta il GFT -

---

<sup>1</sup> Un breve profilo della storia dell'industria dell'abbigliamento italiana per il ventennio qui considerato si trova in G. PENT FORNENGO, *L'industria italiana dell'abbigliamento*, il Mulino, Bologna, 1978 che è tuttavia molto ricco di informazioni soprattutto relativamente agli anni Settanta. Per il periodo immediatamente successivo alla conclusione del secondo conflitto mondiale cfr. E. MERLO, *Le origini del sistema moda*, in C.M. BELFANTI - F. GIUSBERTI (a cura di) *La Moda*, Storia d'Italia, Annali 19, Torino, Einaudi, pp. 667-698.

<sup>2</sup> La ditta Donato Levi, fondata dal capostipite di una dinastia imprenditoriale che operava sin dal 1865 nel settore del commercio dei tessuti di lana, aveva incominciato a produrre nel 1887 abiti confezionati, attività intrapresa dal figlio del fondatore al ritorno da un viaggio negli Stati Uniti. Nel 1925 la società in accomandita semplice Donato Levi e figli e il lanificio biellese Rivetti, che a quell'epoca era uno dei suoi più importanti fornitori di tessuti, si unirono per dar vita alla Società Anonima Donato Levi per la confezione e il commercio dei tessuti. Nel 1930, a seguito del ritiro di Levi dall'attività, nacque il GFT. Notizie sulla vicenda imprenditoriale dei Rivetti si trovano in

con circa 4.586 addetti occupati nella divisione abbigliamento maschile (GFT–FACIS) - era la seconda più grande impresa dell'industria dell'abbigliamento italiana dopo Lebole (ENI) con 4.625 addetti e seguita da San Remo Confezioni (GEPI) con 3.723 addetti e Marzotto con 3.587. Per quanto riguarda l'abbigliamento femminile Vestebene - Miroglio era al primo posto con 2000 dipendenti seguita da GFT–CORI con 1.200 addetti. A quell'epoca, il marchio FACIS (Fabbrica Abbigliamento Confezionato In Serie) e i negozi MARUS (Magazzini Abbigliamento Ragazzo Uomo Signora) erano i pilastri dell'investimento in marketing e distribuzione del GFT di cui le carte della direzione commerciale conservate nell'archivio storico dell'impresa consentono di delineare i lineamenti strategici.<sup>3</sup>

Attraverso lo studio delle innovazioni introdotte dal GFT durante gli anni Cinquanta e Sessanta nella commercializzazione e nella distribuzione di abbigliamento confezionato, questa ricerca si propone di contribuire alla ricostruzione del profilo storico dell'industria della moda italiana di cui il GFT stesso è stato protagonista prima come artefice della rilevazione antropometrica della popolazione italiana su cui è stato costruito il sistema delle taglie e poi come precursore dei rapporti di collaborazione con gli stilisti.

L'ipotesi intorno a cui la ricerca si articola fu formulata da Bruno Caizzi<sup>4</sup> negli anni Settanta quando l'apparato distributivo italiano tardava a rispondere alle pressioni esercitate dallo sviluppo industriale postbellico avvenuto all'insegna della formazione di concentrazioni industriali. Nell'affrontare l'analisi dei "problemi della distribuzione moderna", egli richiamava l'attenzione sul "distacco logico e strumentale" che separa produzione e distribuzione: "il segreto dell'industria moderna è la concentrazione spaziale [...] ma la logica del commercio è del tutto diversa poiché assunto stesso della distribuzione è di agire dispersivamente nello spazio senza speranza di concentrare i personaggi chiave del suo mondo che sono i consumatori, di uniformarli nei gusti, di riportarli a unità e razionalità di orientamento".<sup>5</sup> Secondo Caizzi, le differenti logiche che guidano il processo di industrializzazione e il processo di razionalizzazione del sistema distributivo, e i differenti ritmi che li scandiscono, sono all'origine delle strozzature che ostaco-

---

V. CASTRONOVO, *L'industria laniera in Piemonte nel secolo XIX*, Torino, ILTE, 1964. La storia del GFT è invece stata ricostruita da G. BERTA (a cura di), *Appunti sull'evoluzione del gruppo GFT: un'analisi condotta sui fondi dell'archivio storico*, Torino, Gruppo GFT, 1989.

<sup>3</sup> Conservato presso l'Archivio di Stato di Torino, l'archivio storico GFT – di cui l'insieme delle carte utilizzate in questa ricerca costituiscono un fondo di una cinquantina di buste - conta qualche migliaio di faldoni ed è solo parzialmente riordinato, circostanza che spiega il carattere ancora provvisorio di questa ricerca. In mancanza di un inventario, l'individuazione del materiale utilizzato in questa ricerca e la sua consultazione sono state possibili grazie alla collaborazione della la dottoressa Paglieri, a cui va il mio sentito ringraziamento.

<sup>4</sup> B. CAIZZI, *Il commercio*, in *Storia della società italiana dall'Unità ad oggi*, vol. 3, Torino, UTET, 1975.

<sup>5</sup> *Ibidem*, pp.307-308.

lano il flusso delle merci dall'impresa al consumatore, strozzature da cui scaturiscono le innovazioni dei canali distributivi.

A partire da questa ipotesi interpretativa il primo aspetto che è parso necessario mettere a fuoco è rappresentato dalla natura e dall'ordine di grandezza delle pressioni esercitate dalla domanda e dall'offerta di abbigliamento confezionato sull'apparato distributivo.

#### REDDITO, CONSUMI E OFFERTA DI ABBIGLIAMENTO

Tra il 1951 e il 1970, il reddito nazionale procapite ai prezzi del 1963 (l'anno di riferimento considerato dall'Istat nell'*Annuario di contabilità nazionale* - la pubblicazione da cui i dati qui riportati sono tratti - per deflazionare i valori a prezzi correnti) è passato da 305,9 a 749,8 migliaia di lire. Nello stesso periodo, i consumi privati nazionali a prezzi costanti sono quasi triplicati passando da 10.699 a 29.241 miliardi di lire, mentre i con. La composizione della spesa privata ha subito, nei due decenni, mutamenti rivelatori del processo di modernizzazione che stava profondamente cambiando la società italiana. Fra gli aggregati che meglio descrivono la direzione e l'intensità di tale processo figurano la spesa per l'alimentazione che, pur continuando ad essere la principale voce del bilancio delle famiglie italiane, assorbiva nel 1970 il 41% del reddito contro il 47% del 1951 e l'incremento fatto registrare dalla voce trasporti che si è decuplicata a prezzi correnti e sestuplicata a prezzi costanti. L'incidenza sui consumi totali della spesa per vestiario - che nel 1951 e nel 1970 ammontava rispettivamente a 987 e 2.764 miliardi di lire (a prezzi costanti) - è invece cresciuta del 2,7%. Questo dato percentuale sta ad indicare che la crescita dei consumi di abbigliamento è stata rallentata dalle decisioni di allocazione del reddito fra i diversi generi di consumo che si sono orientate verso l'acquisto di beni nuovi, soprattutto automobile e elettrodomestici. Il fenomeno è stato particolarmente accentuato nel corso degli anni Sessanta durante i quali i consumi di abbigliamento procapite hanno evidenziato un andamento fortemente altalenante mentre l'incidenza percentuale dei consumi di abbigliamento sul totale è passata da 7,9 nel 1961 a 7,3 nel 1969.<sup>6</sup>

Ad un'analisi più approfondita della dinamica e della composizione dei consumi di vestiario, la rigidità della domanda di abbigliamento risulta essere effetto di un insieme di variabili di cui l'attrazione esercitata da beni espressione di modelli di consumo e stili di vita caratteristici di una società opulenta costituisce solo una delle componenti. L'altra componente di cui si deve tener conto è rappresentata dalla lentezza con cui l'abbigliamento confezionato è entrato a far parte del guardaroba della popolazione italiana e particolarmente di quella femminile. Da un'indagine

---

<sup>6</sup> G. Pent Fornengo, *op. cit.*, pp. 98-99.

svolta dall'Ente Italiano Moda (EIM) di Torino all'inizio degli anni Settanta risulta infatti che la produzione sartoriale soddisfaceva ancora una quota maggioritaria – che sfiorava il 65% per gli abiti e si aggirava intorno al 45% per cappotti e tailleurs - della domanda di abbigliamento femminile - e una quota non proprio residuale, pari al 30% per gli abiti e al 20-25% per cappotti, giacche e pantaloni, di quella maschile.<sup>7</sup>

Alla fine degli anni Sessanta, l'abbigliamento di produzione industriale stentava dunque a guadagnarsi le preferenze dei consumatori ai quali la sartoria offriva una gamma di servizi ampia e diversificata con cui l'industria ancora non era in grado di competere. Alla sartoria, infatti, i consumatori si rivolgevano non solo per la confezione dell'abito su misura ma anche per il riadattamento dell'abito confezionato da rimodernare assecondando le tendenze della moda o da adattare per essere indossato da un altro membro della famiglia.<sup>8</sup>

Alla strozzatura creata nel flusso dei beni di abbigliamento dalla produzione al consumo dalle preferenze in materia di confezione industriale e sartoriale si aggiunse la strozzatura generata dai diversi ritmi di crescita della domanda e dell'offerta di abbigliamento. L'analisi dell'offerta di abbigliamento confezionato, benché limitata ad una gamma di articoli molto ristretta di cui fanno parte i capi di vestiario che l'industria produceva in maggiore quantità – pantaloni, giacche, cappotti, abiti per l'abbigliamento maschile, abiti e tailleurs, cappotti e impermeabili, gonne e pantaloni per quello femminile - evidenzia che la produzione incominciò a crescere ad un ritmo molto sostenuto intorno alla metà degli anni Sessanta (v. tab. 1), quando giunse a maturazione il ciclo delle innovazioni tecnologiche e organizzative introdotte negli anni immediatamente successivi alla conclusione del conflitto. In altre parole, l'offerta di abbigliamento confezionato incominciò a crescere proprio nella fase in cui il consumatore continuava a prediligere la confezione sartoriale e allocava una parte crescente del reddito nell'acquisto di beni diversi dall'abbigliamento.

---

<sup>7</sup> EIM, *Il guardaroba della popolazione italiana in età compresa tra i 15 e 45 anni di condizione economica media e media superiore*, in "Ricerca e Diffusione", n.1, 1970, pp. 81-101.

<sup>8</sup> Sull'identificazione fra abbigliamento confezionato e abbigliamento usato cfr. le conclusioni a cui giunse il Gruppo di lavoro per il settore tessile – Comitato Nazionale per la Produttività esposte nella pubblicazione *Il problema tessile italiano. Consumi, distribuzione, scambi con l'estero dei prodotti tessili*, vol. V, *Relazione conclusiva* a cura di Roberto Tremelloni, Roma, 1960.

**Tab. 1. Produzione di abbigliamento confezionato (migliaia di capi)**

|           | Abbigliamento maschile |       |        | Abbigliamento femminile |      |      |       |
|-----------|------------------------|-------|--------|-------------------------|------|------|-------|
|           | 1957                   | 1962  | 1970   | 1957                    | 1962 | 1970 |       |
| Abiti     | 973                    | 3102  | 9400   | Abiti e Tailleurs       | 457  | 2766 | 23100 |
| Cappotti  | 1691                   | 3717  | 7000   | Cappotti e Impermeabili | 708  | 2588 | 11600 |
| Giacche   | 576                    | 983   | 4100   | Gonne                   |      | 647  | 10600 |
| Pantaloni | 1193                   | 5294  | 28.200 | Pantaloni               |      | 1156 | 9.900 |
| Totale    | 4433                   | 13096 | 48700  | Totale                  |      | 7157 | 55200 |

Fonte: Associazione Industriali Abbigliamento, *L'industria dell'abbigliamento italiana*, in «La Camera di Commercio di Milano», n.1, 1963; Id., *La produzione dell'industria dell'abbigliamento italiana al 1962*, Milano, 1963; G. Pent Fornengo, *L'industria italiana dell'abbigliamento*, Bologna, 1978, pp. 126-127.

Le tensioni fra domanda e offerta di abbigliamento confezionato furono solo in parte attenuate dalla dinamica della domanda estera. Nella fase della storia dell'industria dell'abbigliamento italiana qui presa in considerazione, la confezione in serie era realtà ancora troppo giovane per competere con le più consolidate industrie europee ed extraeuropee che presidiavano i rispettivi mercati interni mentre in Italia ancora una considerevole fetta del consumo era da contendere alla confezione sartoriale. Per assistere ad una crescente apertura internazionale dell'industria dell'abbigliamento italiana e al suo progressivo affermarsi sui mercati internazionali occorre attendere gli anni Settanta inoltrati. Prima d'allora, le esportazioni dell'industria tessile e dell'abbigliamento sono state protagoniste in negativo dei mutamenti intervenuti nella composizione strutturale delle esportazioni italiane tra il 1951 e il 1975 avendo fatto registrare un calo dell'incidenza sulle esportazioni totali dal 28% al 17%.<sup>9</sup> Anche le importazioni non influirono in misura significativa sulla dinamica della domanda e dell'offerta interna di abbigliamento confezionato. Per tutto il periodo considerato, la quota di consumi interni di abbigliamento soddisfatta dalle importazioni si aggirò in media intorno al 2,5%. Dagli anni Settanta in poi le importazioni incominciarono a crescere alimentate sia dalla domanda di quei prodotti (es. jeans) rispetto ai quali l'industria italiana si fece trovare impreparata, sia dallo spostamento dei consumi verso i prodotti di qualità media non soddisfatti dalla produzione interna prevalentemente rivolta verso un prodotto capace di competere con l'abito fatto su misura.

---

<sup>9</sup> M. ROCCAS, *Le esportazioni nell'economia italiana*, in P. CIOCCA – G. TONIOLO ( a cura di), *Storia economica d'Italia*, vol. 3, *Industrie, mercati istituzioni. I vincoli e le opportunità*, Laterza, Roma-Bari, 2003, pp. 64-65.

Come reagì il sistema distributivo alle sollecitazioni provenienti dalla domanda e dall'offerta? Il dato che appare con maggiore evidenza dalle fonti statistiche<sup>10</sup> è la crescita del dettaglio in sede fissa, un fenomeno che normalmente si verifica in connessione con lo sviluppo economico e la crescita del reddito e si manifesta con maggiore intensità nei paesi – e l'Italia degli anni Cinquanta e Sessanta era uno di questi – in cui la grande distribuzione non costituisca ancora una realtà consolidata e diffusa. Si tratta allora di capire in che misura questa crescita sia avvenuta seguendo fedelmente la traiettoria tracciata dal commercio tradizionale e in quale misura se ne sia invece discostata, e per far questo è necessario chiarire il significato della contrapposizione fra tradizionale e moderno.

Secondo la definizione data da Aldo Spranzi, uno dei più importanti studiosi italiani di economia e politica commerciale insieme a Giampiero Lugli e Luca Pellegrini, “il termine tradizionale sta ad indicare da un lato la forma distributiva del negozio tradizionale, caratterizzato da un certo tipo di servizio fornito al consumatore (rapporto fiduciario, credito al consumo, ecc.), dall'altro un'attività economica facente capo ad aziende familiari in cui prevale il lavoro autonomo. Tutte le altre forme distributive, e le attività economiche in cui il lavoro dipendente è prevalente, costituiscono il moderno”.<sup>11</sup> Moderno quindi non sarebbe necessariamente sinonimo di grande impresa, ma di aziende in cui il lavoro dipendente prevale sul lavoro autonomo e di canali distributivi che si differenziano dal negozio tradizionale per i servizi offerti.

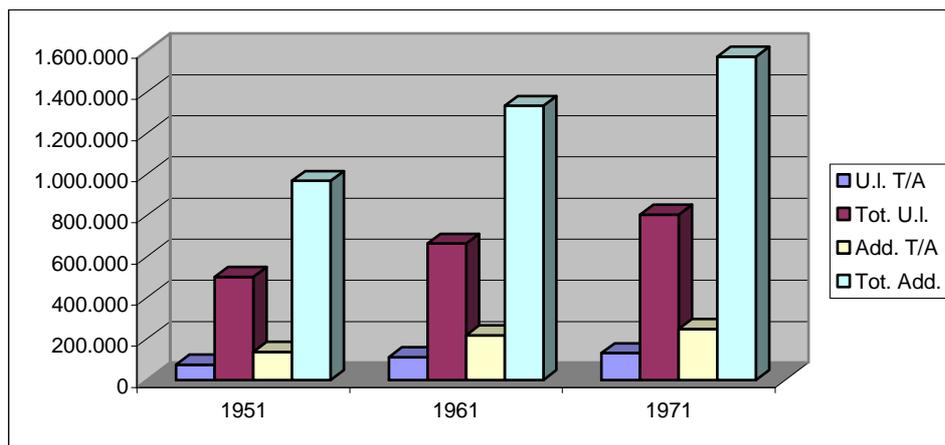
Durante il ventennio 1951-1971, il rapporto unità locali/addetti – che può essere considerato un indicatore della prevalenza del lavoro dipendente su quello autonomo - si mantenne, per quanto concerne i canali distributivi dei prodotti tessili e dell'abbigliamento, al di sotto delle due unità. La sua crescita fu inferiore all'incremento subito dallo stesso rapporto calcolato per l'intero settore distributivo. (ved. Fig. 1)

---

<sup>10</sup> Ministero Industria Commercio Artigianato, *Caratteri strutturali del sistema distributivo in Italia*, vari anni. Sull'evoluzione del sistema distributivo in Italia nel secondo dopoguerra cfr. V. ZAMAGNI, *La cooperazione di consumo in Italia, Centocinquanti anni della Coop consumatori: dal primo spaccio a leader della moderna distribuzione*, Bologna, il Mulino, 2004, pp. 307-319; B. CAZZI, *op. cit.*; A.A.V.V., *Il cammino del commercio. Dal baratto al codice a barre*, Milano, Leonardo – De Luca, 1991; CESDIT, *Il Commercio in Italia, Dati dei censimenti 1951, 1961, 1971 per regioni e per settori*, Milano, 1980.

<sup>11</sup> A. SPRANZI, *Introduzione – 1971-81: destabilizzazione all'italiana e nuovi equilibri*, in *1° Rapporto CESCO sulla distribuzione commerciale in Italia, 1971-1981*, Milano, Angeli, 1983 p.14

Fig. 1. Commercio al dettaglio in sede fissa. Addetti e unità locali



Fonte: CESDIT, *Il commercio in Italia*, Milano 1980, p. 102.

Questi dati sembrerebbero evidenziare che l'evoluzione del commercio al dettaglio in sede fissa di generi tessili e dell'abbigliamento è proceduta lungo binari tradizionali. L'evoluzione del rapporto unità locali./addetti non rende però conto di una delle novità registratesi nell'apparato distributivo italiano prima della seconda guerra mondiale, e consolidatesi dopo di essa senza tuttavia raggiungere un grado di diffusione tale da incidere significativamente sulla struttura del sistema distributivo, rappresentata dalla catena di negozi creati dall'impresa per la commercializzazione esclusiva dei propri prodotti - denominata impresa a succursale - il cui peso sulla distribuzione tessile era all'inizio degli anni Settanta pari al 18%, ben lontano dal peso del negozio al dettaglio pari circa al 60%.<sup>12</sup>

Il GFT è un esempio di impresa a succursale. Al 1959, quando ormai all'interno della famiglia Rivetti si era consumata la rottura fra la vecchia generazione saldamente ancorata alla produzione laniera e la nuova che aveva intuito le straordinarie potenzialità della produzione di abiti confezionati, l'impresa torinese aveva sviluppato due reti di vendita. La prima era stata concepita per la distribuzione di tessuti alle sartorie e al commercio all'ingrosso. La seconda era costituita dalla catena dei negozi Marus che contava 14 punti vendita dislocati nelle principali città italiane. Negli anni Sessanta la rete distributiva del GFT si ampliò con l'aggiunta delle catene dei negozi Alfa - il marchio che contraddistingueva una linea di abbigliamento maschile par-

<sup>12</sup> Sulle imprese a succursale nate in Italia prima della seconda guerra mondiale cfr. CAIZZU, *op. cit.*, pp. 315-316. Secondo i dati forniti da Ministero Industria Commercio Artigianato, *Caratteri strutturali del sistema distributivo in Italia*, 1969 alla fine degli anni Sessanta le imprese a succursale italiane erano 244 e controllavano 3.692 negozi. Le imprese a succursale nel settore tessile e abbigliamento erano 60 con 942 negozi. In un analogo rapporto pubblicato cinque anni dopo si legge che "ove si tenga conto del limitato sviluppo con cui il fenomeno del succursalismo si presenta nel nostro paese rispetto ai principali paesi europei la sua diffusione permane ad uno stadio ancora piuttosto modesto. Ministero Industria Commercio Artigianato, *Caratteri strutturali del sistema distributivo in Italia*, 1974, p. 172.

ticolarmente conveniente – e la strategia commerciale puntò sulla diversificazione dei marchi. Al 1976 i punti vendita direttamente controllati dal GFT erano saliti a 68.<sup>13</sup>

il GFT con 4 stabilimenti, una capacità produttiva di circa 8.000 capi al giorno e 10 marchi, copriva circa il 40% dell'intera produzione nazionale di abbigliamento confezionato che secondo i dati forniti dall'Associazione di categoria fu in quell'anno di poco inferiore ai sei milioni di articoli comprensivi di abiti, giacche, pantaloni, cappotti e soprabiti.<sup>14</sup> A quella stessa data Che i negozi succursale dell'impresa facessero del GFT un pioniere dell'innovazione del marketing e della distribuzione di abbigliamento confezionato è messo bene in evidenza da un rapporto pubblicato nel 1971 sul periodico quadrimestrale dell'EIM in cui si raccoglievano gli esiti dell'indagine su *Relazioni tra produttori, distributori, consumatori dei prodotti di moda*.<sup>15</sup> Secondo gli autori del rapporto “le moderne teorie di marketing propongono di definire come processo produttivo ogni attività che accompagna il prodotto dalla fabbrica fino al consumatore, in quanto dobbiamo abituarci a pensare queste attività come operazioni che via via aggiungono nuovo valore al prodotto. Infatti non sono soltanto le operazioni di fabbrica che tendono a costruire il bene, ma sono anche le operazioni di distribuzione in senso lato, come il confezionamento, il trasporto, la reclamizzazione, la presentazione, la vendita vera e propria. Per lungo tempo gli uomini di fabbrica si sono ostinati a pensare al proprio prodotto come a qualcosa di completo una volta uscito dalla linea di lavorazione, ed a considerare come vanità tutti i rimanenti costi che si andavano aggiungendo al prodotto prima di arrivare al consumatore finale. Sono vecchie idee, tutti ne siamo convinti, ma le idee - si sa - hanno spesso una incredibile vitalità.”

Nella strategia distributiva perseguita dal GFT la vitalità della vecchia mentalità imprenditoriale sembrava essersi ormai completamente esaurita. Con i punti di vendita Marus – e qui veniamo all'analisi dell'innovazione dei servizi offerti che, secondo Spranzi, distinguerebbe i canali distributivi tradizionali da quelli moderni - nasceva un nuovo tipo di negozio: un magazzino ad ingresso libero specializzato nella vendita di abbigliamento confezionato, apparentato alla grande distribuzione per quanto riguarda criteri di conduzione e dimensioni e che al tempo stesso emulava e superava la bottega sartoriale per genere e varietà dei servizi offerti al consu-

---

<sup>13</sup> Archivio Storico GFT, b. 4057, prospetto riepilogativo dei punti vendita e dei marchi, 1969. Al 1969 il ventaglio dei marchi GFT comprendeva: FACIS (confezioni uomo), FACIS junior (confezioni ragazzo), FACIS ventanni (confezioni maschili giovani), SIDI confezioni lusso uomo. CORI (confezioni lusso signora), CORI junior, CORI-BIKI modelli per signora creati in esclusiva da Biki, CORI lady (confezioni taglie forti), Alfa 120 e Iris marchi che contrassegnavano le linee più dozzinali rispettivamente per uomo e per signora, KitKat (confezioni per bambino e bambina).

<sup>14</sup> Associazione Industriali Abbigliamento, *L'industria dell'abbigliamento italiana*, in “La Camera di Commercio di Milano”, n.1, 1963.

<sup>15</sup> “Ricerca e diffusione”, p. 52

matore. Caratteri che certamente lo distinguevano dal negozio tradizionale e che tuttavia non ne facevano ancora un negozio moderno. Con il magazzino Marus il processo di modernizzazione dell'apparato distributivo rimase incompiuto. Il GFT concepiva infatti il canale distributivo sottoposto al proprio diretto controllo come un supporto logistico alla produzione non solo in funzione di una razionale e capillare distribuzione del prodotto. I negozi Marus funzionavano da centri di acquisizione di informazioni sulle caratteristiche antropometriche della popolazione italiana; erano “uno strumento di osservazione e di studio del mercato che consente di raccogliere elementi per orientare la produzione e di attuare su scala nazionale una oculata politica di assistenza alla clientela”<sup>16</sup>; e, non ultimo, erano stati concepiti come “centri di confezione”, ovvero come terminali del processo produttivo in cui l'abito, prodotto sulla base di misure teoriche in fabbrica, subiva le operazioni di confezione su misura. La qualità dei servizi sartoriali elevata e costante nel tempo continuò a lungo ad essere il principale punto di forza dei magazzini Marus che, grazie ad essa, potevano contare sulla sicurezza di una clientela prevalentemente abituale. “Trattandosi di una catena di negozi, era presumibile attendersi una certa spersonalizzazione dei rapporti con la clientela”<sup>17</sup> che invece restava legata al negozio da un rapporto di fiducia. A questa conclusione giunse un'indagine di mercato commissionata dal GFT che mise anche in evidenza l'inadeguatezza dei negozi Marus rispetto alla domanda di nuovi servizi i cui contorni si erano andati progressivamente definendo nel corso della seconda metà degli anni Settanta. Quanto ad assortimento, esclusività, possibilità di coordinare i capi di abbigliamento, contenuto moda i negozi Marus sprofondavano ai livelli medio bassi delle scale di preferenze espresse dai consumatori, tanto che la “mancata vendita” – calcolata sulla base dei clienti usciti dal negozio a mani vuote – sfiorava l'80% del fatturato annuale.

## CONCLUSIONI

Il contributo del GFT all'innovazione dell'apparato distributivo consente di far luce su alcuni aspetti cruciali della storia dell'industria dell'abbigliamento italiana degli anni Cinquanta e Sessanta.

In primo luogo, l'investimento in marketing e distribuzione di abbigliamento confezionato realizzato dal GFT indica che nella storia dell'industria dell'abbigliamento italiana quel ventennio è coinciso con la fase della nascita e del consolidamento della grande impresa. Marchi e negozi erano lo strumento per dilatare le strozzature che ostacolavano il flusso dei prodotti

---

<sup>16</sup> Archivio Storico GFT, b. 4117, lettera inviata da Rivetti ai rivenditori, luglio 1968.

<sup>17</sup> Archivio Storico GFT, b. 1933, Ianus International Marketing, *Ricerca sul mercato e sulla struttura dei negozi Marus*, Febbraio 1980,

dall'industria al consumatore e per trasformare il potenziale produttivo realizzato attraverso l'investimento in capitale fisso e umano in economie di scala reali.

Che quel periodo sia coinciso con la nascita della grande impresa nell'industria dell'abbigliamento italiana è d'altra parte confermato non solo dalla formazione di grandi concentrazioni produttive che realizzarono investimenti in capitale fisso, risorse umane, marketing e distribuzione ma ancor più – è questo il secondo aspetto su cui si vuole richiamare l'attenzione – dal contributo del tutto originale che la grande impresa ha dato al processo di modernizzazione del paese. La catena dei negozi Marus, estesa nel corso degli anni a copertura dell'intero territorio nazionale, rappresentava un tentativo di coesione di un mercato in cui i persistenti squilibri regionali si sovrapponevano alla disomogeneità dei modelli di consumo e alla diffusa mancanza di familiarità con l'abbigliamento confezionato. Obiettivo che nella campagna pubblicitaria del GFT era più che esplicitamente dichiarato: i manifesti che pubblicizzavano l'abbigliamento maschile FACIS – il marchio che rappresentava il fiore all'occhiello della produzione GFT e dei negozi Marus - decantavano la qualità del tessuto e l'eleganza della fattura dell'abito e portavano ben visibile il suo prezzo. Mentre il paese si apprestava a conoscere una delle fasi di più intensa crescita economica della propria storia contemporanea, la grande impresa contribuiva a promuovere il processo di unificazione di un mercato che non poteva ancora dirsi a pieno titolo nazionale.

Infine, le innovazioni introdotte dal GFT nella commercializzazione e distribuzione dell'abbigliamento confezionato sono un osservatorio attraverso il quale è possibile monitorare la dinamica e i caratteri specifici della crisi che investì l'industria dell'abbigliamento italiana durante gli anni Settanta spingendo le imprese ad avviare processi di ristrutturazione e decentramento. In questo periodo l'industria dell'abbigliamento italiana costruì il proprio vantaggio competitivo sui distretti. La loro flessibilità produttiva, oltre ad aver consentito di realizzare sensibili economie dei costi di produzione, permise di affrontare il passaggio dalla produzione di abbigliamento standardizzato – scarsamente differenziato perché realizzato con tessuti, modelli e colori che facevano dell'abito non soggetto alla mutevolezza delle mode una componente essenziale del guardaroba maschile e femminile “classico” - alla produzione di abbigliamento con un maggiore contenuto di moda. Un abbigliamento realizzato in una gamma potenzialmente illimitata di varianti cromatiche, di fogge e di materiali che avrebbe consentito agli stilisti di esprimere al meglio la propria creatività e ai consumatori di soddisfare l'esigenza di differenziazione dei gusti, ma che imponeva all'industria uno sforzo di sperimentazione e innovazione continua incompatibile con strutture produttive vincolate alla costante ricerca di economie di scala tecniche e alla rigidità dell'organizzazione del lavoro. La domanda di nuovi servizi, divenuta alla fine

degli anni Settanta inequivocabile e ineludibile, esprimeva il rifiuto del consumatore per l'abbigliamento standardizzato ponendo il GFT di fronte alla necessità di intraprendere un nuovo ciclo di innovazioni nel processo produttivo e distributivo che sarebbe stato contrassegnato – nella storia dell'impresa torinese e dell'intera industria dell'abbigliamento italiana degli anni Ottanta - dall'ampio ricorso a contratti di licensing.