



Scuola Superiore per Mediatori Linguistici Unicollege

Sede di Firenze

Istituto ad Ordinamento Universitario D.M. 30/04/2018, G.U. n. 138 16/06/2018

Corso di studi triennale in Mediazione Linguistica

(classe di laurea L-12)

Con indirizzo Fashion & Design Management

TESI FINALE

Heritage Marketing e Storytelling del Made in Italy:
il caso Mantero Seta nel distretto della Seta di Como

Candidata: Linda Russo

Matricola n° 651/FI

Relatore: Prof. Lorenzo Baglioni

Correlatrice: Prof.ssa Silvia Borghi

A.A. 2024/2025

ABSTRACT

La tesi offre un'analisi approfondita del concetto di *Made in Italy* considerando sia le normative che ne regolano l'uso sia l'accoglienza internazionale. Ulteriore attenzione viene dedicata alle sfide contemporanee del settore tra cui la delocalizzazione produttiva, la contraffazione e il rischio di perdita d'identità dei brand storici italiani. Dalla ricerca emerge un punto di vista alternativo rispetto agli studi tradizionali sul settore che arricchisce la comprensione della produzione serica italiana e il suo ruolo nella moda globale.

La tesi si concentra sulla seta, prodotto emblematico e storicamente rilevante del *Made in Italy*. Nonostante la sua importanza nella storia tessile italiana, la produzione della seta è stata oggetto di pochissime ricerche accademiche. Il caso di studio proposto è Mantero Seta, azienda comasca con oltre un secolo di storia. L'azienda costituisce l'esempio di un modello produttivo strutturale unico, caratteristico del distretto serico comasco ma è la prima volta che viene analizzata in modo così approfondito.

La ricerca si basa su fonti aziendali e documenti di settore. Ciò ha consentito di esplorare sia la dimensione produttiva sia la dimensione identitaria di Mantero mettendo in luce le strategie adottate dall'azienda per coniugare tradizione e innovazione.

I risultati evidenziano come Mantero, pur non essendo un brand molto noto al grande pubblico, rivesta un ruolo strategico nella filiera del lusso internazionale collaborando con i principali brand globali come dimostra anche la sua partnership con Chanel.

Il caso di studio scelto offre un contributo originale alla riflessione sul *Made in Italy* evidenziando come la sua forza risieda non solo nei grandi marchi ma soprattutto nelle imprese che incarnano in maniera autentica e innovativa i valori storici del lusso e del design italiano.

ABSTRACT

This thesis provides an in-depth examination of the concept of Made in Italy addressing both the regulatory framework governing its use and its international reception. Further attention is given to contemporary challenges in the sector including production outsourcing, counterfeiting and the potential loss of identity among historic Italian brands. The analysis offers an alternative perspective to traditional studies thereby enriching the understanding of Italian silk production and its role within the global fashion system.

The research focuses on silk, an emblematic and historically significant product of Made in Italy. Despite its relevance in Italy's textile history, silk production has received limited academic attention. The case study centres on Mantero Seta, a Como-based company with over a century of history. Mantero exemplifies the distinctive structural production model of the Como silk district, yet this is the first time it has been examined with such depth and detail.

On the basis of corporate archives and industry documentation, the study explores both the productive and identity dimensions of Mantero highlighting the strategies through which the company integrates tradition and innovation. Findings indicate that, while not a globally recognized brand, Mantero occupies a strategic position in the international luxury supply chain, as evidenced by its collaborations with leading global fashion houses including Chanel.

Ultimately, the case study contributes to an original perspective to the discourse on Made in Italy demonstrating that its enduring strength resides not only in major brands but also in companies that authentically and innovatively embody the historical values of Italian luxury and design.

INDICE

INTRODUZIONE

1 - IL *MADE IN ITALY* NEL SETTORE TESSILE

1.1 - Giovanni Battista Giorgini e la costruzione del prestigio del <i>Made in Italy</i>	5
1.2 - Produzione locale e inimitabilità: le chiavi del successo italiano.....	8
1.3 - Il <i>country effect</i> e l'unicità italiana.....	9
1.4 - La normativa del <i>Made in Italy</i>	10
1.5 - Le sfide contemporanee del <i>Made in Italy</i> : delocalizzazione produttiva, contraffazione e percezione della qualità.....	14

2 - LE RADICI DELLA SETA DI COMO: DALLE ORIGINI ALL'INNOVAZIONE.....

2.1 - Le origini della seta a Como: la nascita e l'evoluzione del distretto.....	23
2.2 - Un Distretto di eccellenza: l'impatto economico e culturale a livello globale...	24
2.3 - L'innovazione nella tradizione: come il distretto conserva l'artigianalità e guarda al futuro.....	26
2.4 - Arte e tecnica della seta: un patrimonio secolare.....	27

3 - BALANCING HERITAGE AND MODERNITY: THE CASE OF MANTERO SETA IN ITALY'S LUXURY TEXTILE SECTOR.....

3.1 - Heritage marketing as a strategy for identity, connection and differentiation....	39
3.1.2 - Mantero Seta: heritage as an expression of corporate identity.....	42
3.1.3 - Communicating legacy: practical applications of heritage marketing at Mantero.....	44
3.1.4 - Digital extensions of the brand: storytelling and community building through social media.....	49
3.2 - Ethical innovation and sustainability: environmental responsibility and social impact.....	51
3.3 - Mantero Seta: economic and strategic insights into a leading italian textile company.....	55
Conclusioni.....	58

INTRODUZIONE

Il *Made in Italy* è riconosciuto a livello globale come sinonimo di eccellenza, creatività e qualità, un marchio che non si limita a indicare l'origine geografica di un prodotto ma ne incarna valori intrinseci come l'artigianalità, la tradizione e l'innovazione. La sua reputazione si è consolidata nel tempo diventando un asset strategico per l'economia nazionale e un'icona del “saper fare” italiano nel mondo. Tuttavia, in un contesto di crescente globalizzazione e concorrenza il valore e l'identità del *Made in Italy* sono costantemente messi alla prova da fenomeni come la delocalizzazione produttiva, la contraffazione e una percezione di qualità che, se non adeguatamente tutelata, rischia di sbiadire.

Questa tesi si propone di analizzare in profondità il concetto di *Made in Italy*, esplorandone il percorso storico, il quadro normativo di riferimento e le strategie che le imprese italiane adottano per preservare il loro valore in un mercato globale complesso. In particolare, il lavoro si concentra sul settore tessile, un pilastro dell'industria italiana e su un prodotto specifico che ne rappresenta l'eccellenza: la seta. Nonostante l'importanza storica e l'impatto economico della produzione serica italiana, la letteratura accademica su questo tema rimane sorprendentemente limitata rendendo questo studio un contributo originale.

L'analisi si sviluppa attraverso tre sezioni principali. La prima parte delinea il contesto teorico e storico del *Made in Italy*. Si ripercorrono le tappe fondamentali della sua ascesa, a partire dalla figura di Giovanni Battista Giorgini che ne ha gettato le basi nel secondo dopoguerra, per arrivare all'analisi delle caratteristiche che lo rendono inimitabile, come il “*country effect*”. Si esplorano inoltre gli strumenti normativi volti a tutelare il marchio, insieme alle principali sfide contemporanee che le aziende devono affrontare per proteggere il loro patrimonio.

La seconda parte si focalizza sul distretto serico di Como, un esempio virtuoso di specializzazione territoriale e di successo economico a livello globale. Vengono esaminate le origini storiche del distretto, la sua evoluzione e la sua capacità di coniugare tradizione e innovazione per mantenere un ruolo di leadership nel settore tessile. Si analizzano le dinamiche che hanno permesso a questo distretto di diventare un punto di riferimento per l'alta moda internazionale valorizzando la produzione artigianale e l'eccellenza tecnica.

Infine, la terza e ultima sezione presenta un'analisi di caso approfondita su Mantero Seta, un'azienda comasca che incarna i valori e le sfide del settore. Il caso studio dimostra come un'impresa con oltre un secolo di storia utilizzi strategie come l'heritage marketing per comunicare la propria identità, consolidare la connessione con i consumatori e differenziarsi

in un mercato competitivo. Vengono inoltre esaminati l'impegno dell'azienda verso l'innovazione etica e la sostenibilità, fattori cruciali per la crescita e la resilienza aziendale. Attraverso l'analisi delle sue dinamiche economiche e delle partnership strategiche, come quella con Chanel, si dimostra come Mantero Seta, pur non essendo un marchio noto al grande pubblico, giochi un ruolo fondamentale nella filiera del lusso contribuendo a rafforzare l'immagine e la reputazione del *Made in Italy* a livello internazionale.

1 - IL *MADE IN ITALY* NEL SETTORE TESSILE

1.1 - Giovanni Battista Giorgini e la costruzione del prestigio del *Made in Italy*

Il marchio *Made in Italy* non si riferisce unicamente all'etichetta apposta sui prodotti nostrani per indicarne il luogo di provenienza bensì è sinonimo di alta qualità, eleganza ed eccellenza. Qual è l'origine di questo apprezzamento? La qualità del prodotto italiano è un aspetto fondamentale ma non sufficiente a spiegare l'enorme successo del *Made in Italy* nel mondo (Fortunati e Danese 2005, 51-56). Questo esito può essere ricondotto soprattutto al *country effect* che genera negli acquirenti esteri l'idea che l'Italia sia un luogo impregnato di arte e artisti, conseguentemente, che tutti i prodotti provenienti dal nostro paese siano di eccellente qualità (Corbellini e Saviolo 2004, 2-8).

Negli anni imprenditori, manager ed esperti di marketing hanno legittimato l'idea che il *Made in Italy* è discendente diretto dell'eccellenza artistica del Rinascimento tanto che è stata forgiata una particolare espressione denominata "effetto Rinascimento". Per "effetto Rinascimento" si intende

oltre al bello, il ben fatto: l'espressione bello e ben fatto indica, oltre all'estetica, la capacità di lavorare e nobilitare la materia innanzitutto in senso progettuale. Da questo punto il saper fare italico deve molto alle botteghe e alle corporazioni di arti e mestieri nate nell'Italia rinascimentale (Corbellini e Saviolo 2004, 5-39-40).

In realtà questa associazione (qualità-Rinascimento) non esiste, è un'invenzione, che pur essendo priva di fondamento storico è ormai diventata parte del senso comune (Hobsbawm e Ranger 2012, 13-14).

Artefice dell' "effetto Rinascimento" e del debutto della moda italiana negli anni Cinquanta è stato Giovanni Battista Giorgini (1898-1971). Fino ad allora, la diffusione del gusto italiano si doveva soprattutto alle expo internazionali (Londra, 1851, 1862; Parigi 1878, 1889, 1900, 1902; Torino, 1902; Saint Louis 1903; Bruxelles e Buenos Aires, 1910; San Francisco 1910). Erano noti a livello internazionale singoli sarti o stilisti ma non esisteva ancora l'idea di "moda italiana" capace di contrastare la supremazia dell'*Haute Couture* parigina.

Giorgini ebbe l'idea di accostare la creatività italiana al patrimonio artistico nazionale identificando nel Rinascimento l'epoca globalmente riconosciuta come periodo di massimo gusto per l'artigianato e le opere artistiche.

Per risollevarne la reputazione italiana a livello internazionale, in quel periodo accostata ad una dittatura corresponsabile della seconda guerra mondiale, individuò nel Rinascimento l'epoca in cui il patrimonio artistico e culturale era unanimemente apprezzato.

L'intuizione di Giorgini ha contribuito a far sì che i prodotti *Made in Italy* suscitino ancora oggi, soprattutto tra gli acquirenti internazionali, un senso di desiderio e ammirazione incondizionata favorendo la diffusione e il successo dell'artigianato italiano nel mondo (Doppiozero 2019).

Giovanni Battista Giorgini, imprenditore stabilitosi a Firenze, si occupava di ricercare pezzi artigianali di eccellenza da presentare sul mercato americano: inizialmente il suo campionario comprendeva ceramiche, vetri, pizzi, ricami e paglie. La sua attività ebbe inizio negli anni Venti, si interruppe durante la prima guerra mondiale e proseguì subito dopo, questa volta puntando esclusivamente sulla moda. Giorgini propose agli acquirenti e ai giornalisti americani che presenziavano alle sfilate parigine di prolungare il soggiorno e fare tappa a Firenze per assistere ad una sfilata di modelli italiani (Vergani 2006, 329).

La sfilata ebbe luogo il 12 febbraio 1951 a Villa Torrigiani, residenza di Giorgini alla quale parteciparono, tra gli altri, le case di alta moda Carosa, Fabiani, Sorelle Fontana ed Emilio Pucci per un totale di centottanta modelli presentati. Fu un grande successo e i prezzi abbordabili (molto meno cari rispetto ai modelli presentati a Parigi) convinsero gli americani a comprare l'intera collezione.

Dato il successo, Giorgini rilanciò l'iniziativa quella stessa estate: a luglio la sfilata si tenne al Grand Hotel Firenze e questa volta parteciparono anche i grandi nomi della stampa specializzata americana tra i quali Bettina Ballard di Vogue e Carmel Snow di Harper's Bazaar che riportarono commenti entusiasti. L'anno successivo, in occasione della sfilata di gennaio 1952, il New York Times affermò che “senza nessun dubbio Firenze stava per rimpiazzare Parigi”. Approfittando della notorietà conferitagli dalla stampa americana, nel luglio del cinquantadue Giorgini spostò l'evento nella prestigiosa Sala Bianca di Palazzo Pitti: la moda italiana divenne così una realtà internazionale e Firenze la sua capitale (Gnoli 2005, 140-145).



(Una sfilata in Sala Bianca del luglio 1952, Archivio Giorgini, G. M. Fadigati)

Giorgini rafforzò ulteriormente il concetto di “effetto Rinascimento” organizzando eventi collaterali alle sfilate che richiamavano i fasti dell’epoca come balli a tema, sfilate di costumi storici, rievocazioni di eventi: ad esempio, il matrimonio tra Eleonora de Medici e Vincenzo Gonzaga (Paris 2006, 206-211).

Grazie a Giorgini lo stile italiano per la prima volta riuscì ad oltrepassare i confini nazionali e ad essere riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo: era nato il *Made in Italy*.



1.2 - Produzione locale e inimitabilità: le chiavi del successo italiano

Molti studiosi ritengono che uno dei motivi principali del successo del *Made in Italy* sia da ricercare nel particolare modo in cui è organizzata la produzione: il modello industriale italiano rappresenta un *unicum* in quanto è organizzato in “sistemi locali”. Questo termine indica la concentrazione di più imprese, appartenenti ad uno stesso settore, all’interno di un’area geografica ben definita che abbiano, oltre alla vicinanza fisica, altre relazioni di varia natura. Questo sistema si è sviluppato agli inizi degli anni Settanta in un momento di crisi economica: le imprese per superare questo momento di difficoltà cominciarono a ridurre il numero dei lavoratori e a riorganizzarsi attraverso la delocalizzazione di alcune fasi del processo produttivo (Castronovo 2013, come citato in Farnese 2015, 18).

La delocalizzazione in aziende di più piccole dimensioni era facilitata dal fatto che avviare un’impresa attiva nei comparti del *Made in Italy* richiedesse investimenti economicamente modesti poiché la maggior parte delle produzioni manteneva il suo carattere artigianale. Inoltre, per contrastare le minacce di nuovi entranti sul mercato, le aziende italiane hanno puntato sul *know-how* e la differenziazione del prodotto ricercando costantemente l’inimitabilità.

La competitività delle piccole imprese italiane è stata analizzata da Giacomo Becattini che ha studiato i sistemi locali e in particolare quelli che lui definisce “i distretti industriali”. La sua analisi consta che le imprese organizzate in forma di distretto realizzano performance superiori rispetto alle altre forme di produzione industriale (Becattini 1998, 195).

Grazie alla vicinanza, le imprese del distretto riescono a ridurre in maniera considerevole i costi di transazione e a instaurare facilmente rapporti di collaborazione. Inoltre, il contatto diretto con l’intera filiera permette un maggior controllo sui fornitori, sui canali di distribuzione e anche sulla concorrenza.

Altra caratteristica del distretto industriale è la singolare compenetrazione tra realtà imprenditoriale e vita sociale: all’interno dei distretti le persone si ritrovano in un contesto imprenditoriale acquisendo così le competenze necessarie in maniera quasi inconsapevole oltre che a tramandare di generazione in generazione le conoscenze necessarie alla produzione. In questo modo le aziende potranno sempre contare su una manodopera qualificata e specializzata (Becattini 2007, come citato in Farese 2015, 21).

Becattini individua un altro elemento da non sottovalutare: il forte legame che si crea tra le imprese e il territorio in cui operano. Questo legame con la comunità rafforza nelle singole imprese la consapevolezza di appartenere a qualcosa di più grande da cui dipende anche la loro stessa esistenza. Lo studioso sottolinea come quando una delle imprese del distretto si

trova in difficoltà viene immediatamente sostenuta dalle altre imprese o sostituita da una nuova azienda mantenendo così la stabilità del sistema.

Tra gli anni Sessanta e Settanta, in coincidenza con il boom economico, si verificò un profondo cambiamento nelle dinamiche di consumo: gli acquirenti cominciarono ad esigere prodotti di qualità più elevata e personalizzati ricercando beni “simbolo” della loro nuova condizione di benessere e per ottenerli erano disposti a pagare prezzi più elevati. In questo contesto, le imprese distrettuali italiane si trovarono già pronte, per loro stessa natura, a offrire i prodotti richiesti (Castronovo 2021, come citato in Farese 2015, 24).

1.3 - Il *Country Effect* e l'unicità italiana

Bucci, Codeluppi e Ferraresi nel libro “Made in Italy” edito da Carocci, hanno analizzato il fenomeno del “Made in” arrivando ad asserire che associare un prodotto ad un determinato paese contribuisce in maniera significativa all’immagine che il consumatore ha di tale prodotto. Secondo questi autori, ogni paese ha una propria identità che si riflette su tutto ciò che viene prodotto al suo interno determinando il cosiddetto *country effect*. Chiaramente, non tutti i paesi beneficiano di quest’effetto, anzi, in alcuni casi ne possono anche risentire. Nel caso dell’Italia i prodotti che generano un maggior *country effect* sono quelli appartenenti ai comparti del tessile, abbigliamento, arredamento e settore alimentare ovvero le tre “F” del *Made in Italy: food, fashion and furniture*.

Ugualmente, un autorevole economista espressosi sul tema, Marco Fortis, definisce il *Made in Italy* come: “l’insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell’immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all’immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media” (Becattini 2007, come citato in Farese 2015, 7) riconoscendo le medesime quattro categorie merceologiche particolarmente rappresentative, le cosiddette “4 A”: abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica e il comparto alimentare.

Inoltre, Fortis mette in luce come i media abbiano contribuito a plasmare nell’immaginario collettivo l’idea del “vivere italiano” che è diventato sinonimo di “vivere bene” in ogni aspetto della vita quotidiana dal vestire, al mangiare fino al circondarsi da oggetti costruiti per migliorare la qualità della vita.

Quindi, per il consumatore finale, acquistare un prodotto *Made in Italy* equivale a godere dell’autentico *Italian style*.

Ferraresi, Mortara e Pomodoro, tra i massimi studiosi del *Made in Italy*, hanno effettuato un sondaggio tra i consumatori in cui è emerso che per il 94,60% degli intervistati era

importante che il processo produttivo di un prodotto etichettato *Made in Italy* venisse svolto effettivamente in Italia e che per il 90,10% è necessario anche che le materie prime utilizzate siano italiane (Bucci, Codeluppi e Ferraresi 2011, come citato in Farese, 8). Da questi dati è facile intuire quanto sia importante l'impatto del *country effect* sui consumatori: nel loro immaginario il fatto che un prodotto venga realizzato in Italia, con materie prime italiane e manodopera italiana, lo rende dotato di caratteristiche uniche non replicabili in nessun altro luogo del mondo. Questa percezione si riflette in un valore economico molto importante per il nostro paese tanto che da uno studio svolto da *Made-In-Country-Index* (MICI) e pubblicato da *Forbes* il 27/03/2017, si evince che marchio si trova al settimo posto nel mondo in termini di reputazione. Inoltre, per la società di studi di mercato *KPMG*, è il terzo marchio al mondo per notorietà dopo *Coca Cola* e *Visa* (Visconti di Angera 2018).

1.4 - La normativa del *Made in Italy*

Il marchio *Made in Italy* è sinonimo di prestigio e qualità nel mondo, per questo motivo è necessario tutelarlo da un punto di vista giuridico in modo da proteggere i prodotti italiani da fenomeni come la contraffazione e dell'*Italian sounding* e quindi mantenere la competitività delle aziende italiane nel mondo.

Sull'etichetta *Made in Italy* sono presenti due termini apparentemente sinonimi ma che hanno un significato molto diverso: "origine" e "provenienza". L'origine del prodotto è l'indicazione del luogo in cui la materia prima è stata prodotta mentre la provenienza è l'ultimo stabilimento in cui il prodotto è stato modificato.

Le norme che regolano l'utilizzo del marchio *Made in Italy* si articolano su più livelli: nazionale con leggi italiane specifiche, sovranazionale con la normativa dell'Unione Europea e internazionale attraverso accordi e convenzioni multilaterali.

1.4.1 - Leggi italiane

1. Codice doganale e Codice del consumo

- D.Lgs.206/2005 - Codice del Consumo, Art.16 e ss: disciplina le etichettature e le indicazioni di origine
- Codice Doganale dell'Unione (Reg.UE n.952/2013) recepito anche in Italia

Nel D.Lgs 206/2005 nell'Art.16 si definiscono le indicazioni di origine e provenienza:

-I prodotti e le confezioni recanti un marchio, un nome o un altro segno distintivo che possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana devono contenere

indicazione precise e non equivocate sull'origine o provenienza estera del prodotto o del componente.

-È vietato apporre sui prodotti non originari dell'Italia indicazioni, segni o figure che possano indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana anche se accompagnati da indicazioni sull'origine estera, salvo che costituiscano marchio registrato.

Tali disposizioni normative mirano a contrastare il fenomeno dell'*Italian sounding* ovvero l'utilizzo improprio di nomi, simboli o riferimenti riconducibili all'Italia per prodotti non autenticamente italiani. Il mancato rispetto di queste norme può comportare per i produttori l'applicazione di sanzioni in quanto configurabile come pratica commerciale scorretta o, nei casi più gravi, come frode in commercio.

2. Legge n.166/2009

- Si tratta della prima normativa specificamente dedicata all'utilizzo dell'indicazione *Made in Italy*, la quale stabilisce che tale dicitura può essere legittimamente impiegata solo nel caso in cui almeno due fasi del processo produttivo si svolgano sul territorio italiano e il prodotto finale subisca in Italia una trasformazione sostanziale e determinante.

3. Legge n. 55/2023

- Approvata nel dicembre 2023: prevede incentivi, misure di tutela, uso di blockchain per la tracciabilità, lotta all'*italian sounding*, fondi e regola sull'etichettatura. Inoltre, salvaguardia i marchi storici stabilendo che un marchio registrato da almeno cinquant'anni che intenda cessare l'attività deve darne preventiva comunicazione al Ministero delle Imprese e del *Made in Italy*. Il Ministero, se ne ravvisa l'interesse nazionale, può subentrare gratuitamente come titolare per preservare la continuità.

1.4.2 - Normative europee

1. Regolamento (UE) n.952/2016 - Codice Doganale dell'Unione

- Entrato in vigore nel 2016, è il testo normativo di riferimento per le regole doganali in tutta l'Unione Europea incluso l'uso dell'indicazione d'origine dei prodotti *Made in Italy*. Stabilisce i criteri per determinare l'origine non preferenziale delle merci ed è il riferimento legale per stabilire se è lecito apporre la dicitura *Made in Italy* su un prodotto destinato al commercio internazionale.

Nonostante le varie regolamentazioni esistenti, il settore moda è quello più soggetto a truffe nei confronti dei consumatori. Un caso recente, accaduto nell'aprile 2025, riguarda il sequestro da parte della Guardia di Finanza di Venezia di cinquecentomila articoli etichettati come *Made in Italy*. L'organizzazione produceva vari accessori moda in Asia per poi etichettarli e confezionarli in Toscana come se fossero interamente di origine italiana. Nella regione si trovava la sede logistica dell'organizzazione dove venivano applicate le false etichette e in cui erano presenti macchinari per la stampa professionale, documentazione doganale contraffatta e fatture false. La finanza ha sequestrato inoltre migliaia di etichette pronte per essere applicate alla merce. Tra i prodotti sequestrati c'erano borse, cinture, cappelli e altri accessori per un valore di oltre dieci milioni di euro. In questa operazione sono state denunciate sei persone di origine asiatica ritenute responsabili di frode in commercio, contraffazione di marchi e indicazioni ingannevoli sull'origine delle merci e uso di segni mendaci. I prodotti contraffatti erano destinati sia al commercio italiano che estero e avrebbero potuto generare ingenti profitti illegali (La Nazione 2025). Il caso in questione evidenzia la necessità di implementare controlli e sistemi di tracciamento più rigorosi, tramite normative *ad hoc* e strumenti tecnologici come la blockchain, già prevista dalla Legge n.206/2023 sul *Made in Italy*. L'utilizzo illecito della denominazione *Made in Italy* rappresenta un danno economico significativo e, al contempo, mina un elemento fondamentale dell'identità nazionale.

2. Regolamento (UE) 2019/1020 - Sorveglianza del mercato

- Entra in vigore il 16 luglio 2021 modificando e integrando le precedenti normative UE: rafforza la sorveglianza del mercato unico europeo per garantire che nei canali di distribuzione siano immessi solo prodotti conformi, sicuri e controllati. Fra le principali novità c'è l'obbligo per chi importa beni da Paesi extra-UE di indicare un operatore economico responsabile stabilito nell'Unione che si impegna a garantire la conformità del prodotto e a essere a disposizione delle autorità per la fornitura della documentazione tecnica. Il regolamento definisce in modo chiaro i ruoli di fabbricanti, importatori, distributori e rappresentanti autorizzati aumentando così la sicurezza e la rintracciabilità. Alle autorità nazionali, come per esempio in Italia alla Guardia di Finanza o all'Agenzia delle Dogane, vengono conferiti maggiori poteri: esse possono controllare, bloccare, prelevare o distruggere prodotti non conformi anche in base ai

controlli incrociati che vengono effettuati a livello europeo. Per il *Made in Italy* questo regolamento rappresenta una misura molto efficace: protegge i prodotti italiani autentici, garantisce che nel mercato europeo non vengano importate merci contraffatte o con etichettatura ingannevole e consolida il legame tra origine geografica, qualità e trasparenza.

1.4.3 - Convenzioni internazionali (OMC/OMPI)

1. Convenzione di Parigi 1883

- La Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, firmata nel 1883, è uno dei primi e più importanti accordi internazionali in materia di protezione della Proprietà Intellettuale. Promossa da molti stati, fra cui l'Italia, la Convenzione ha definito regole comuni per assicurare la tutela dei marchi, dei brevetti, dei disegni e modelli, delle utilità, delle ragioni sociali e delle denominazioni di origine geografica nei diversi paesi aderenti. Tra i suoi principi fondamentali troviamo:

-il trattamento nazionale, secondo cui ciascuno stato contraente assicura ai cittadini degli altri stati gli stessi diritti che riserva ai propri;

-il diritto di priorità che permette a chi ha depositato una domanda di brevetto o marchio in uno stato di rivendicare la stessa data di deposito negli altri paesi membri entro un determinato periodo (12 mesi per i brevetti, 6 mesi per i marchi);

-la lotta alla concorrenza sleale compresa la tutela contro le imitazioni e le false indicazioni di provenienza.

La Convenzione è amministrata dall'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI) e ha rappresentato la base per lo sviluppo di un sistema internazionale coordinato di protezione dei diritti industriali che ancora oggi riveste un ruolo di rilievo nella tutela del *Made in Italy* e contro il fenomeno dell'*Italian sounding*.

2. Accordi Trips 1994

- Trattano la protezione delle indicazioni geografiche e della proprietà industriale legate al *Made in Italy*. Adottati nel 1994 nell'ambito dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), sono il primo trattato multilaterale che regola globalmente i diritti di proprietà intellettuale. L'obiettivo di questi accordi è coordinare le singole

normative nazionali per evitare che i diritti di proprietà intellettuale diventino barriere per il commercio internazionale salvaguardando, al contempo, la creatività, l'innovazione e gli interessi dei consumatori. L'accordo disciplina i diritti di proprietà intellettuale quali per esempio, brevetti, marchi, copyright, indicazioni geografiche, segreti commerciali ecc... Tra i principi chiave, rientrano:

- il trattamento nazionale (parità di trattamento tra cittadini stranieri e nazionali);
- il principio della Nazione più favorita (cioè che i benefici accordati ad un paese lo siano a tutti i Membri dell'Organizzazione Mondiale del Commercio),
- il dovere per ciascun Membro dell'Organizzazione di adottare misure efficaci di enforcement contro le violazioni dei diritti.

Gli Accordi TRIPS hanno sortito effetti anche sul fronte della tutela del *Made in Italy*, in particolare con riguardo alle indicazioni geografiche, alle marche d'origine e alla repressione dell'*Italian sounding*. Costituiscono il fondamento del diritto internazionale in materia di proprietà industriale per eventuali controversie commerciali.

In conclusione, per proteggere il valore economico, culturale e simbolico dei prodotti di origine italiana è imprescindibile tutelare il marchio *Made in Italy*. Le disposizioni normative, articolate su livelli nazionale, europeo e internazionale, mirano non solo a combattere la contraffazione dei prodotti e l'*Italian sounding* bensì anche a garantire trasparenza e rintracciabilità in tutte le fasi della catena produttiva. Gli ultimi sviluppi legislativi hanno rinforzato il sistema della vigilanza e responsabilità, prevedendo, tra l'altro, l'utilizzo di tecnologie d'avanguardia come la blockchain. Nonostante ciò, è necessario un aggiornamento normativo costante e un accordo tra istituzioni e imprenditori, al fine di assicurare che il marchio *Made in Italy* non sia solo indicazione d'origine ma anche reale attestato di qualità, autenticità e del nostro profilo nazionale sul mercato globale.

1.5 - Le sfide contemporanee del *Made in Italy*: delocalizzazione produttiva, contraffazione e percezione della qualità

Per delocalizzazione produttiva, meglio nota come *offshoring*, si intende quel fenomeno per cui gli imprenditori decidono di ricollocare in Paesi esteri, differenti dal paese d'origine o dal paese dove si trova la sede delle imprese, la realizzazione di buona parte, o del tutto, del loro ciclo produttivo con conseguente abbassamento del costo di produzione. Questa tendenza ormai affermata, provoca rilevanti conseguenze dal punto economico, sociale e culturale soprattutto nei paesi industrializzati come l'Italia. In più, ha trasformato profondamente le

metodologie di produzione e di organizzazione delle imprese causando un forte impatto sull'occupazione, sulla qualità del prodotto e sui diritti dei lavoratori.

Iniziata nel secondo dopoguerra, il fenomeno della delocalizzazione si intensifica a partire dagli anni Ottanta e Novanta del Novecento in seguito alla congiunzione di vari fattori come la globalizzazione dei mercati, la liberalizzazione dei commerci internazionali, lo sviluppo di tecnologie digitali e la creazione di aree economiche integrate come l'Unione Europea e il NAFTA (Accordo Nordamericano per il Libero Scambio). L'accesso ai mercati globali da parte dei paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro (Cina, India, Est Europa Sud-Est asiatico) ha reso economicamente vantaggiosi lo spostamento degli impianti produttivi, il trasferimento delle attività e l'esternalizzazione delle fasi di produzione (OCSE 2005).

Dunque, la riduzione dei costi di produzione è il primo tra i motivi per cui alcune imprese decidono di spostare il loro processo produttivo in paesi diversi da quelli di origine: questa riduzione è dovuta alla differenza nei costi del lavoro tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, dove i salari sono molto più bassi, così come le tasse; inoltre, ci sono meno vincoli normativi che spesso rappresentano una fonte di maggiori costi per le aziende.

Per di più, la delocalizzazione fornisce più agili condizioni nell'approvvigionamento e maggiore flessibilità che permette di adattarsi più rapidamente alle richieste del mercato mondiale, modificando il tipo di prodotto secondo le esigenze e usando stabilimenti diversi in vari paesi in modo da ridurre i tempi e i costi di spedizione (Unioncamere 2023).

Un'altra motivazione fondamentale è l'accesso a nuovi mercati: così facendo non solo si abbattano i dazi doganali e le tasse ma si aprono nuovi canali commerciali aumentando la clientela (OCSE 2005).

Infine, molte imprese percepiscono la delocalizzazione come una scelta quasi obbligata, dettata dalla necessità di fronteggiare una concorrenza sempre più aggressiva e di garantire la propria sopravvivenza sul mercato (Agenda Digitale 2016).

Oltre ai vantaggi economici precedentemente menzionati per le imprese, la delocalizzazione comporta anche effetti negativi, in particolare sul piano occupazionale e delle condizioni della manodopera. In effetti, lo spostamento della sede produttiva in un altro paese comporta la chiusura degli stabilimenti nel paese di origine e la derivante perdita di posti di lavoro con un forte impatto economico e sociale, principalmente nei distretti industriali tradizionali (Istat 2025).

Lo spostamento produttivo presenta anche effetti meno intuitivi ma più profondi e duraturi come la progressiva perdita di competenze tecniche, artigianali e professionali, fenomeno conosciuto come “disgregazione del sapere produttivo locale”. Perdendo il *know-how*

dell'azienda (l'insieme di conoscenze pratiche, tecniche e manuali che si sviluppano nel tempo all'interno di un'azienda) non si formano nuove generazioni di lavoratori, non c'è più collaborazione tra i fornitori e i laboratori locali e questo comporta la perdita del controllo della qualità dei prodotti finali. Infatti, a differenza dei macchinari, il *know-how* non si può comprare o ricreare velocemente: ecco perché molte aziende tornano indietro (*reshoring*) perché si rendono conto che la qualità dei loro prodotti è principalmente riconducibile al capitale umano e culturale locale (Il Sole 24 ore 2015).

Uno degli aspetti più controversi della delocalizzazione riguarda i diritti umani e del lavoro. Molti imprenditori scelgono di spostare la produzione in paesi in via di sviluppo non solo perché i costi sono più bassi ma anche perché le normative sul lavoro, gli standard di sicurezza e salute sono meno severi e i controlli scarsi o inesistenti (Il Fatto Quotidiano 2025).

Negli ultimi anni, numerosi marchi internazionali sono stati coinvolti in scandali riguardanti fabbriche sovraffolate, salari sotto la soglia di povertà e turni di lavoro massacranti. Tra i casi più noti ricordiamo il crollo del Rana Plaza in Bangladesh (2013): millecentotrentotto morti in una fabbrica tessile che produceva per grandi marchi europei e americani (The True Cost 2015).

In più, in Italia si è verificato un caso di delocalizzazione “in casa”: la procura di Prato nel 2023 ha scoperto che alcune aziende tessili pratesi subappaltavano a lavoratori cinesi locali, spesso irregolari che lavoravano in condizioni simili alla schiavitù con turni di dodici/quattordici ore al giorno, paghe bassissime e costretti ad alloggiare all'interno delle fabbriche (Corriere fiorentino 2025).

Nonostante le ricadute negative del fenomeno, per i paesi in via di sviluppo la delocalizzazione può costituire una rilevante fonte di opportunità generando impatti positivi sul mercato del lavoro, la tecnologia e il PIL, sempre che sia gestita in maniera responsabile e trasparente. Infatti, delocalizzare in un paese emergente riduce la disoccupazione soprattutto per le donne e aumenta il reddito familiare con conseguente stimolo al consumo. Inoltre, nascono imprese locali connesse alla filiera, si incrementano le competenze tecniche dei lavoratori e le infrastrutture (strade, energia, logistica, internet). Alcuni esempi sono l'India in cui la delocalizzazione nei settori informatici e ingegneristici ha creato centri di eccellenza tecnologica a *Bangalore* e *Hyderabad*, oggi tra i più avanzati del mondo (McKinsey Global Institute 2012). Un altro paese che ha beneficiato della delocalizzazione è il Vietnam in cui gli investimenti esteri hanno sostenuto il boom manifatturiero: il settore tessile e l'elettronica

sono oggi settori trainanti grazie alla presenza di aziende come Samsung, Nike e H&M (Business economics 2020).

In definitiva, la delocalizzazione produttiva rappresenta una delle sfide più complesse e controverse per il *Made in Italy* poiché mette in discussione i valori su cui si fonda la sua identità: qualità, artigianalità e radicamento territoriale. Se da un lato offre vantaggi economici significativi per le imprese, dall'altro comporta conseguenze rilevanti sul piano occupazionale, sociale e culturale contribuendo alla perdita di competenze locali e indebolendo il tessuto produttivo tradizionale. In aggiunta, le criticità legate allo sfruttamento della manodopera e alla violazione dei diritti umani sollevano interrogativi etici sempre più centrali nel dibattito pubblico e tra i consumatori. Per questo motivo, la delocalizzazione non può essere affrontata esclusivamente in termini economici ma richiede una riflessione più ampia sulla sostenibilità dei modelli produttivi, sul rispetto della dignità del lavoro e sulla salvaguardia dell'autenticità del *Made in Italy* che rischia altrimenti di perdere la propria riconoscibilità e il proprio valore competitivo sul mercato globale.

Oltre alle criticità già esaminate, negli ultimi anni il concetto di *Made in Italy* si trova ad affrontare nuove sfide crescenti legate a due fenomeni paralleli: la contraffazione dei prodotti italiani e la percezione di un progressivo declino della qualità associata al brand Italia.

Il termine contraffazione si riferisce alla produzione e commercializzazione di prodotti che imitano illegalmente marchi registrati per attrarre consumatori. Questo fenomeno riguarda soprattutto la moda, l'arredamento, l'agroalimentare e la cosmetica. Recenti dati della Commissione Europea 2019 dimostrano che l'Italia è uno dei paesi più colpiti e che in media ogni anno, le imprese italiane perdono dodici miliardi di euro di fatturato quindi il 3,1% delle vendite totali; in più, a causa della concorrenza sleale si perdono oltre ottanta mila posti di lavoro l'anno (EUIPO 2019). Si tratta di una tendenza in aumento esponenziale: basti pensare che, nel 2007, il commercio mondiale di prodotti contraffatti è cresciuto del 1850% (Ares 2.0 2008).

La contraffazione provoca molteplici effetti sia economici che per la collettività: ostacola l'innovazione, disincentiva gli investimenti, indebolisce la competitività, favorisce il lavoro nero e può mettere a rischio la salute e la sicurezza pubblica in quanto coinvolge anche settori come l'agroalimentare, farmaceutico o i giocattoli. Inoltre, è importante sottolineare che esiste un stretto contatto tra contraffazione e criminalità organizzata: per questa ragione, l'Unione Europea ha lanciato un forte allarme:

Il legame fra i gruppi del crimine organizzato e le merci contraffatte è ben consolidato. Ma noi lanciamo l'allarme sul fatto che le violazioni della proprietà intellettuale stiano diventando il metodo preferito di finanziamento di un certo numero di gruppi eversivi (discorso pubblico di R.K.Noble pronunciato il 16/07/2003 davanti alla Commissione delle relazioni internazionali del Parlamento Europeo, disponibile sul sito www.interpol.com, come citato in Tartaglione e Gallante 2008, 7).

Da ciò si evince che la contraffazione, contrariamente alla percezione comune dei consumatori, non è un crimine senza vittime ma una violazione più grave di quello che è normalmente percepito. Non bisogna considerare solo le conseguenze a livello economico ma anche il fatto che può esporre a rischi sanitari i consumatori oltre che danneggiare la proprietà intellettuale.

A livello mondiale il 70% della contraffazione proviene dal Sud Est asiatico, in primis dalla Cina seguita da Corea, Taiwan, Hong Kong e Thailandia. A livello nazionale invece le aree maggiormente interessate alla produzione di queste merci sono concentrate nel napoletano, nell'hinterland milanese e nella provincia di Prato.

Si calcola che in Italia, la contraffazione abbia determinato la perdita di quarantamila posti di lavoro negli ultimi dieci anni, con un mancato introito fiscale pari all'8% del gettito IRPEF e al 21% del gettito IVA (Izzi 2011, come citato in Tartaglione & Gallante 2008, 12).

Le tipologie di prodotto contraffatte in Italia nel biennio 2005-2006

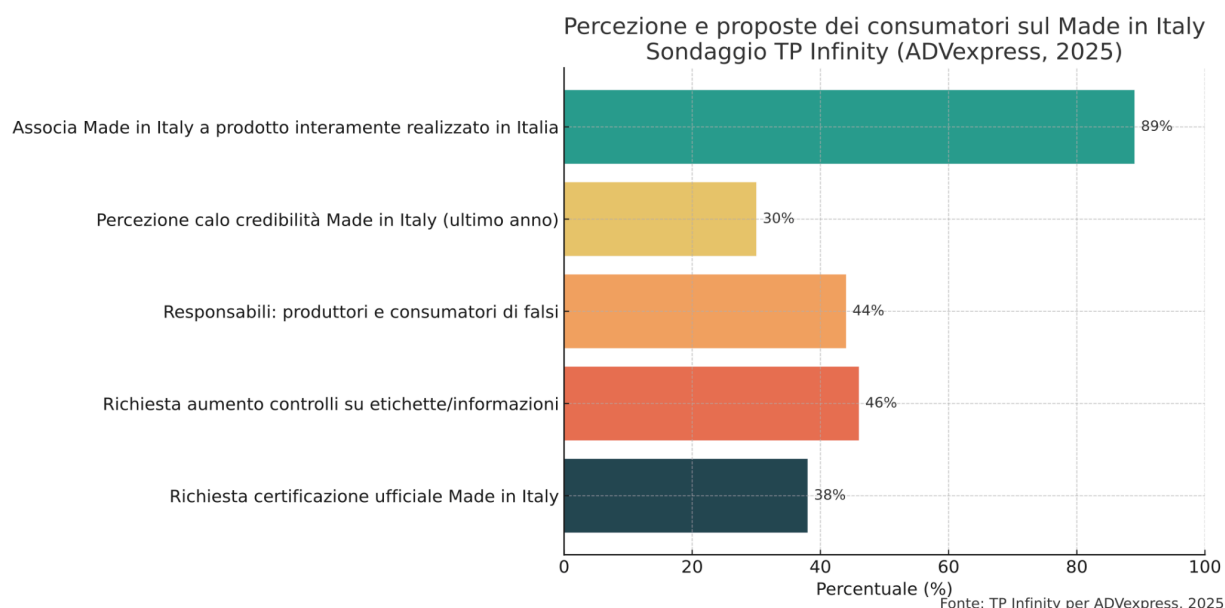
Fonte: Ministero delle Attività Produttive e ICE, in "Stop alla contraffazione. Guida pratica", marzo 2006; Guardia di Finanza, Rapporto annuale 2005

TIPOLOGIA	DETTAGLIO	MARCHIO
Abbigliamento	maglieria, giacche, pantaloni, calze	Gucci, Prada, Versace, Ferrè, Fendi, YSL, Dolce & Gabbana, Armani, Nike, Adidas, Valentino
Abbigliamento	intimo	Fila, D&G, La Perla, Armani
Accessori	occhiali	tutti
Accessori	cinture e portachiavi	Gucci, Fendi, D&G, Dior, Ferragamo

Accessori	borse	Gucci, Fendi, D&G, Dior, Bulgari, Chanel, Luis Vuitton
Accessori	scarpe	Nike, Adidas, Merrel, Tod's, Hogan, Gucci, Prada, Dior
Accessori	cappelli	tutti
Cosmesi	profumi	tutti
Bigiotteria	catenine e bracciali	Tiffany, varie nazionali
Preziosi	gioielli e orologi	Bulgari, Cartier, Rolex, IWC, Officine Panerai, Franck Muller
Accessori moto	caschi	AGV, Nolan, Arai
Telefonia TV	batterie	Siemens, Nokia, Motorola
Computer	inchiostrici stampa	Epson italia

Dal punto di vista del consumatore, la contraffazione rappresenta sia un inganno economico che simbolico: l'acquirente ritiene di acquistare un bene autenticamente italiano, con tutti i valori simbolici e qualitativi che il *Made in Italy* implica ma in realtà riceve un prodotto scadente e privo di garanzie indebolendo così la fiducia nel marchio. Pur essendo previsto per legge, produrre un bene all'estero per poi solo assemblarlo in Italia crea una discrepanza comunicativa tra il consumatore e il marchio riducendo la percezione di qualità.

Un'indagine condotta su incarico del progetto *Made in Italy* da *TP Infinity* ha evidenziato come l'89% degli intervistati associa il marchio *Made in Italy* a un prodotto completamente realizzato in Italia. Tuttavia, il 30% degli italiani ha percepito, nell'ultimo anno, un calo nella credibilità del *Made in Italy*. Secondo il 44% dei partecipanti al sondaggio, i principali responsabili di tale fenomeno sono sia i produttori di articoli contraffatti sia i consumatori che acquistano consapevolmente prodotti non originali. Per arginare questo problema, il 46% degli intervistati ritiene fondamentale un rafforzamento dei controlli sulle etichette e sulle informazioni fornite ai consumatori mentre il 38% auspica l'introduzione di una certificazione ufficiale *Made in Italy* (ADVexpress 2025).



Per contrastare questi fenomeni è necessario agire a più livelli sia sulla filiera produttiva che sulla consapevolezza del consumatore ad esempio attraverso l'utilizzo di tecnologie come la blockchain che consente di certificare digitalmente l'origine, la lavorazione e la provenienza dei materiali. Addirittura alcuni brand, ad esempio Brunello Cucinelli, hanno introdotto etichette intelligenti con QR code che raccontano la storia del prodotto dal laboratorio all'acquisto (La Repubblica 2022).

Anche le campagne informative per i consumatori svolgono un ruolo importante in quanto aiutano a distinguere i prodotti autentici da quelli falsi e sensibilizzano al valore della legalità: un esempio è la campagna promossa dal Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* (MIMIT) "Io sono originale". Questa campagna iniziata nel 2014 e terminata nel 2017 si è rivolta soprattutto ai giovani ed ha messo in campo diverse strategie per attirare l'attenzione: sessanta *roadshow*, trenta *flash mob*, spettacoli, cacce al tesoro, sportelli informativi, concorsi e app interattive. Il progetto ha anche incluso il coinvolgimento degli istituti scolastici mediante attività formative e la diffusione di docufilm. Secondo l'Unione Nazionale Consumatori grazie a questa campagna è diminuito il numero di consumatori che comprano consapevolmente prodotti contraffatti dal 57% nel 2014 al 50% nel 2017 (Uibm 2017).

Oltre a proposte valide come questo tipo di progetti, è necessario rafforzare i controlli alle dogane e potenziare la cooperazione internazionale contro le reti di contraffazione e applicare multe severe contro chi sfrutta il marchio *Made in Italy*.

L'Unione Europea sta progressivamente rafforzando gli strumenti destinati alla lotta contro la contraffazione: viste le dimensioni preoccupanti del fenomeno ha proposto l'adozione di

sanzioni forti e coerenti tra tutti i paesi incoraggiando ad una più stretta cooperazione transfrontaliera tra le autorità competenti e di rafforzare l'Interpol (Tartaglione e Gallante 2008, 15).

In Italia sono coinvolte diverse forze dell'ordine che possiamo così riassumere:

Stato:

Ministeri Tesoro, Sviluppo Economico, Agricoltura, Industria

Polizia di Stato:

Prevenzione Crimine, composti da dieci reparti e otto sezioni distaccate

Carabinieri:

Comando Politiche Agricole, Nas, Comando Carabinieri per la Sanità

Guardia di Finanza:

Nucleo speciale Tutela Mercati, Nucleo speciale Frodi Telematiche

Polizie Municipali:

Attività informativa, controllo diretto cittadini

Comuni:

Raccolta, elaborazione e valutazione del fenomeno

(Tartaglione e Gallante 2008, 16)

2 – LE RADICI DELLA SETA DI COMO: DALLE ORIGINI ALL’INNOVAZIONE

Questo secondo capitolo intende tracciare un profilo storico e territoriale del distretto serico comasco per comprenderne le radici culturali, economiche e produttive. Ripercorrere le tappe evolutive di questo sistema significa addentrarsi in una realtà capace di fondere tradizione artigianale e innovazione industriale contribuendo all’affermazione del *Made in Italy*. Il particolare microclima del Lago di Como, favorevole alla coltivazione del gelso, ha promosso nei secoli la diffusione della bachicoltura. Ancora oggi, Como rappresenta un punto di riferimento nel panorama tessile: il distretto produce circa l’80% della seta europea e il 95% di quella italiana mantenendo una posizione di leadership globale (Rosa Tessile 2024). Paradigmatico esempio di questa produzione è l’azienda Mantero Seta: un’impresa emblematica, cresciuta all’interno di un contesto ricco di storia e significato.

2.1 - Le Origini della seta a Como: la nascita e l'evoluzione del distretto

La storia della tessitura comasca affonda le sue origini in tempi antichi con testimonianze risalenti all’epoca pre romana. Nondimeno, è a partire dal XIII secolo che Como si distinse come centro per la produzione laniera (Rosa Tessile 2024). Il passaggio decisivo alla seta avvenne nel XV secolo, favorito dall’intervento di Ludovico il Moro, il quale incentivò la coltivazione del gelso nelle campagne lombarde per sostenere l’allevamento del baco da seta. Questo momento segnò la nascita del distretto serico fondato su una profonda cultura della qualità e su una sapiente lavorazione artigianale (Forbes 2024).

In origine l’attività serica era gestita da mercanti che acquistavano il filato grezzo per poi distribuirlo a una rete di piccoli tessitori attivi anche nelle aree circostanti come la Brianza e le rive del Lago di Como. Questa struttura produttiva subì un rallentamento nel XVII secolo durante il dominio spagnolo. Di questo periodo è testimone il romanzo *I Promessi Sposi* di Alessandro Manzoni in cui il protagonista Renzo Tramaglino è proprio un filatore di seta (Forbes 2025).

Nel 1720 l’attività serica visse un momento di ripresa con l’arrivo degli austriaci che promossero una fase di riorganizzazione e sviluppo del settore.

Con la rivoluzione industriale si verificò un altro snodo fondamentale: infatti, la meccanizzazione e l’introduzione dell’energia idraulica permisero un aumento significativo della produttività. Como si affermò così come polo serico di rilievo a livello europeo capace di competere con i grandi produttori internazionali. In questo periodo all’eccellenza artigianale si affiancò l’innovazione tecnologica e la formazione professionale, elementi chiave che portarono il distretto a vivere il suo massimo splendore tra Ottocento e primo Novecento.

Nonostante il consolidamento raggiunto, il distretto serico comasco dovette affrontare gravi difficoltà a causa della prima guerra mondiale e della crisi economica del 1929. Questi eventi spinsero l'industria a introdurre nuove fibre sintetiche come il poliestere, il nylon e l'acrilico riducendo la centralità della seta naturale. Il momento più critico si toccò nel 1952: nonostante ciò, questa crisi segnò l'inizio di una fase di ristrutturazione caratterizzata da innovazioni sia tecniche sia gestionali che aprirono la strada a una nuova stagione di crescita. Nel secondo dopoguerra, questa fase di ripresa fu favorita da un mercato più ricettivo e da una concorrenza internazionale ancora contenuta e la specializzazione produttiva e la ricerca della qualità divennero i nuovi punti di forza.

Tuttavia, nel 1972 l'Italia perse il primato nella produzione serica mondiale superata da Cina e Giappone. Fortunatamente negli anni Ottanta il mercato serico conobbe un nuovo momento di espansione spinto dalla domanda di seta di lusso da parte dei mercati più benestanti. Tale ripresa fu però di breve durata poiché le crisi economiche successive e la crescente competitività asiatica limitarono la stabilità del comparto (Fontanelli 2002, come citato in Alberti e Sciascia 2004, 6-7).

2.2 - Un Distretto di eccellenza: l'impatto economico e culturale a livello globale

Como continua a distinguersi come il cuore pulsante della produzione serica italiana ed europea. Secondo *Forbes*, il distretto comasco è responsabile dell'80% della produzione europea di seta. Delle aziende presenti nel territorio comasco nessuna produce esclusivamente seta ma si occupa anche della realizzazione di altri tipi di tessuti generando un fatturato complessivo di circa 2,1 miliardi di euro, di cui un quinto legato esclusivamente alla seta. Un comparto che non solo muove numeri importanti ma coinvolge direttamente circa quattordicimila addetti confermando il ruolo chiave dell'industria tessile per l'economia locale (Forbes 2024).

Nonostante la progressiva diminuzione della produzione di seta pura, sostituita in parte da lavorazioni differenti, il distretto serico comasco mantiene una posizione di primo piano nel panorama tessile internazionale. L'eccellenza delle sue imprese oggi si riflette soprattutto nelle sofisticate tecniche di tintura e stampa, pilastri del *know-how* locale. Anche se i filati arrivano in gran parte dalla Cina, le aziende del distretto, come sottolinea Guido Tettamanti di Confindustria Como, hanno saputo consolidare la loro presenza nei principali mercati della moda soprattutto in Italia e in Francia. Tra le realtà più rappresentative del distretto figurano aziende storiche come Cosetex, Saati, Ratti e soprattutto Mantero. Quest'ultima spicca ancora oggi per la produzione di tessuti di alta qualità gestendo internamente tutte le fasi del processo produttivo: dalla tessitura, alla tintura fino alla stampa (Forbes 2025).

Il distretto serico comasco non rappresenta solo un'eccellenza economica ma anche culturale. La sua lunga tradizione manifatturiera è una delle più autentiche espressioni della Cultura del Fare e del *Made in Italy*. Qui, saperi artigianali e competenze artistiche si sono tramandati per generazioni evolvendosi grazie all'innovazione continua. La presenza di centri di formazione d'eccellenza e l'ingegno creativo di imprese e artigiani locali hanno reso questo patrimonio tecnico un punto di riferimento soprattutto nella produzione dei cosiddetti tessuti operati che richiedono un'altissima specializzazione. Il valore culturale del distretto si riflette anche nei numeri. Secondo il rapporto di Unioncamere e Fondazione Symbola, Como occupa una posizione di rilievo a livello nazionale per incidenza del settore culturale, in particolare nelle attività di design e stampa. Grazie alla sua maestria imprenditoriale la città di Como ha ottenuto il riconoscimento ufficiale di Città Creativa Unesco per l'Artigianato e Arte Popolare nel 2021 (Unesco 2021).

Infine, lo scorso 10 dicembre 2024 è nata una nuova realtà: la Fondazione della Seta E.T.S nella quale sono confluiti i tre enti costituenti: l'Associazione Ex Allievi del Setificio di Como, la Fondazione Setificio e il Museo della Seta. Si tratta di un progetto unico nel suo genere che ha come obiettivo quello di valorizzare e promuovere la cultura del tessile attraverso la ricerca, lo studio, il restauro, l'esposizione della storia del tessile e della seta nell'area comasca. Inoltre, incentiva la formazione scolastica ed extrascolastica soprattutto attraverso l'Istituto di Setificio (I.S.I.S) Paolo Carcano di Como. Questo istituto è un punto di riferimento del settore a livello nazionale offrendo corsi di formazione per docenti online e le Notti della Moda, evento replicato in oltre quaranta scuole a livello nazionale (Fondazione setificio 2024).

Questo tipo di fusione è attualmente il primo caso in Italia e potrà rappresentare una vera e propria case history in ambito giuridico nonché esempio virtuoso per altri enti che vorranno intraprendere il medesimo percorso. La Fondazione della Seta E.T.S. potrà accedere a bandi riservati agli enti del terzo settore, entrare nell'elenco dei beneficiari del 5 per mille, promuovere iniziative di raccolta fondi e svolgere molte altre attività caratterizzanti gli enti del terzo settore fino ad oggi precluse ai soci fondatori, con le quali potrà raccogliere i fondi necessari per perseguire le finalità che hanno consentito a Como di essere conosciuta e apprezzata nel mondo per la cultura tessile, in particolare per la creatività, il fashion, il mondo della moda e il *Made in Italy*. La Fondazione della Seta E.T.S. potrà inoltre giovare della decennale esperienza dei soci fondatori che possono essere qui sintetizzate in tre grandi aree: la formazione che deriva dalla Fondazione Setificio e dall'Istituto Paolo Carcano, il rinnovamento che deriva dall'Associazione Ex Allievi Setificio APS e la cultura che deriva

dall'Associazione Museo della Seta. Questa iniziativa va a rafforzare la visibilità e le relazioni nazionali e internazionali non solo nell'ambito della cultura tessile ma in generale per tutto il mondo dell'imprenditoria, dell'innovazione e della ricerca (Comunicato stampa Fondazione della Seta 2024).

2.3 - L'Innovazione nella tradizione: come il distretto conserva l'artigianalità e guarda al futuro

Nel corso dei secoli, la lavorazione della seta a Como è diventata simbolo di eccellenza artigianale custodendo metodi che sono stati tramandati di generazione in generazione. Anche oggi, la produzione serica si fonda su un equilibrio tra il lavoro manuale che resta il cuore dell'artigianalità e le innovazioni tecnologiche che lo supportano senza mai snaturarlo. Come sottolineato da Papis Group: “nel distretto comasco la tradizione è sempre stata il fondamento della qualità ma è l'innovazione tecnologica che permette di guardare al futuro mantenendo l'eccellenza del passato”. Questo bilanciamento tra storia e progresso consente al distretto di affrontare con successo le sfide dei mercati globali senza mai dimenticare le proprie radici (Papis Cesare 2024).

Molte aziende del distretto comasco, hanno iniziato ad affiancare alla manodopera artigianale innovazioni tecnologiche che permettono sia di ottenere un'alta qualità dei disegni che di aumentare l'ecosostenibilità. Mantero Seta è un esempio di come il distretto comasco sappia coniugare tradizione e innovazione.

L'introduzione della stampa digitale ha rappresentato una vera rivoluzione permettendo la combinazione tra *jacquard* e disegno stampato con una precisione altissima. L'adozione delle stampanti Skyjet e AtexCo ha consentito la realizzazione di tessuti con dettagli fino a poco tempo fa impensabili. Questa capacità di innovare ha permesso all'azienda di rispondere alle richieste estetiche dei brand di lusso mantenendo però intatta l'identità storica del prodotto.

Inoltre, Mantero ha investito in un nuovo impianto di lavaggio riducendo drasticamente il consumo d'acqua da cento litri a soli quindici/venti litri per metro di tessuto dando così un forte impulso alla sostenibilità della produzione. Come dichiarato per la rivista Grazia: “La nostra missione è quella di coniugare tradizione e innovazione cercando sempre nuovi modi per esprimere la bellezza della seta con tecnologie che rispettano il nostro patrimonio” (Grazia 2024).

Accanto alle innovazioni introdotte da aziende come Mantero Seta anche altre realtà del distretto hanno abbracciato tecnologie avanzate portando l'innovazione a un livello ancora più alto. È il caso di Creazioni Digitali un'azienda nel comune di Lurate Caccivio che ha

acquisito una nuova tecnologia di stampa digitale a registro su *jacquard*, pizzi, *devoré* e altre tipologie di tessuto. Si tratta di una tecnica, denominata “Teinei”, messa a punto dal team dell’azienda e sviluppata da un costruttore di macchine da stampa cinese in grado di valorizzare i tessuti rendendoli dei pezzi unici. Questo sistema di stampa digitale a registro inoltre ha permesso di ottenere una precisione millimetrica nella stampa migliorando notevolmente la qualità del prodotto finale. “Teinei” è un’evoluzione della tecnologia *Green Drop*: un sistema eco-sostenibile che impiega inchiostri a base d’acqua e processi a basso impatto ambientale. Come riportato nell’articolo di Exostampa: “Con Teinei, abbiamo fatto un grande passo avanti in termini di qualità e precisione rispondendo alle esigenze di un mercato che richiede sempre più innovazione e sostenibilità”. Nonostante le difficoltà imposte dalla pandemia, l’azienda ha proseguito con impegno i suoi investimenti in ricerca e sviluppo (Exostampa 2020).

Infine, nel cuore del distretto comasco è nato anche il Textile Solution Center, un’iniziativa frutto della collaborazione tra Epson e For.tex che rappresenta il primo polo mondiale dedicato alla sperimentazione e alla formazione sulla stampa digitale su tessuto. Il centro integra competenze artigianali e soluzioni tecnologiche all’avanguardia fornendo supporto tecnico e progettuale alle aziende locali. Tra le tecnologie avanzate, spicca la stampante Monna Lisa, sviluppata dai F.lli Robustelli che ha rivoluzionato la produzione con la stampa inkjet ad altissima risoluzione garantendo una resa cromatica eccellente, velocità e sostenibilità. Queste innovazioni permettono alle aziende del distretto, come Mantero, di combinare la qualità artigianale con le opportunità offerte dalla digitalizzazione (Technofashion 2014).

2.4 - Arte e tecnica della seta: un patrimonio secolare

Vale la pena ripercorrere tutte le delicate e affascinanti fasi della produzione della seta a partire dall'allevamento dei bachi da seta fino al tessuto finale. Ogni passo di questa produzione richiede abilità tramandate nei secoli e particolare cura. Questa parte di capitolo si propone di comparare la procedura che porta ad ottenere la seta dalle origini ai giorni nostri.

Le fasi che compongono il processo di produzione della seta comprendono:

2.4.1 - Allevamento del baco

Il Bombyx Mori è una specie di falena della famiglia *Bombycidae* originaria dell’Asia centrale: la sua larva è conosciuta come baco da seta. Si nutre esclusivamente di foglie di gelso: ne mangiano una notevole quantità nutrendosi giorno e notte senza quasi mai

interruzioni. Il baco produce la seta in due ghiandole collocate all'interno del corpo che estrude attraverso la bocca. Questa bava sottilissima a contatto con l'aria si solidifica e guidata con movimenti ad otto della testa si dispone formando un bozzolo di seta grezza costituito da un singolo filo continuo di lunghezza variabile tra i trecento e i novecento metri. Poi, il baco rimane intrappolato all'interno del bozzolo dove in circa quindici giorni si trasforma in crisalide e infine in falena, la quale produce un liquido che le consente di aprirsi un varco e fuoriuscire dal bozzolo. Inizialmente l'allevamento si svolgeva all'interno delle case e dei monasteri del Nord Italia ed era un'attività di cui si occupavano prevalentemente le donne e i bambini. Allo stato attuale questa fase della lavorazione non si effettua più in Italia ma i bozzoli vengono importati dai paesi di origine del *Bombyx Mori* come il Vietnam, l'India e la Cambogia.



(Bombyx Mori, New georgia Encyclopedia)

2.4.2 - Trattura

Per ottenere il filo è necessario dipanare i bozzoli. Questa fase è denominata trattura. Originariamente questa operazione si svolgeva nelle filande ed era affidata esclusivamente a donne e bambini poiché servivano dita sottili per manipolare i bozzoli e all'occorrenza praticare il cosiddetto nodo del tessitore (un nodo quasi invisibile necessario in caso di rottura del filo). Prima ancora dell'effettiva trattura avveniva un'altra lavorazione, la scopinatura che consisteva nel ricercare il capofilo: i bozzoli venivano immersi in una bacinella piena d'acqua dove poi veniva fatta ruotare una spazzola vegetale. Il capofilo rimaneva incastrato tra le setole della spazzola e in questo modo si poteva dipanare. Si procedeva poi con la trattura: l'unione di sette capofili per ottenere un filo di seta maggiormente consistente. In otto ore di lavoro si producevano circa cinquecento grammi di seta. Anche ai giorni nostri questa fase rimane pressoché invariata anche se vengono utilizzati dei macchinari al fine di velocizzare la

procedura.



(Processo di trattura, Museo della Seta di Como)

2.4.3 - Torcitura

Si tratta di una fase fondamentale della lavorazione perché conferisce maggiore coesione e resistenza al filo. Variando il numero delle torsioni e dei fili torti si possono ottenere filati di diversa consistenza e lucentezza. Prima della torcitura le matasse venivano passate dall'incannatoio: un macchinario che serviva a trasportare il filo delle matasse ottenute con la trattura su dei rocchetti che successivamente venivano posizionati sul torcitoio. Oggi la torcitura è ampiamente meccanizzata: i torcitoi circolari sono stati sostituiti da macchinari automatici che svolgono le stesse funzioni in modo più efficiente e con maggiore precisione.



(Processo di torcitura, Museo della Seta di Como)

2.4.4 - Tessitura

L'operazione tessitura consiste nella creazione di un intreccio tra fili disposti ortogonalmente grazie all'utilizzo di un telaio: quelli disposti verticalmente si chiamano ordito, quelli orizzontali trama. In origine, i telai erano completamente manuali mentre con la rivoluzione industriale, già dalla seconda metà dell'ottocento, i telai divennero meccanici e il ruolo del tessitore oggi è quello di dirigere le operazioni di preparazione e controllo del funzionamento dei telai.



(Processo di tessitura, Museo della Seta di Como)

2.4.5 - Laboratorio fisico e chimico

Molti strumenti sono necessari per saggiare la robustezza, trazione e resistenza di ogni filo di seta così da essere sicuri che la seta prodotta abbia caratteristiche chimico-fisiche adatte e costanti. Gli strumenti in questione si chiamano: scoppiometro, seriplano e dinamometro. Inizialmente venivano creati dei coloranti naturali dato che la seta quasi mai era ed è utilizzata nel suo colore naturale. Da questi coloranti naturali era impossibile ottenere sempre la stessa tonalità di colore perciò, già a cavallo tra Ottocento e Novecento, nacquero i primi coloranti artificiali prodotti con sostanze quasi esclusivamente chimiche, più resistenti, facili da usare e ripetibili.



(Laboratorio fisico, Museo della Seta di Como)



(Laboratorio chimico, Museo della Seta di Como)

2.4.6 - Tintura

Prima di essere colorata la seta veniva lavata ed asciugata. Esistevano due tipi di tintura: in filo e in pezza. Nel primo caso i fili di seta venivano sospesi su aste di legno e quindi immerse in vasche di rame contenenti un bagno colorante e fatte continuamente ruotare per garantire un colore uniforme. Al termine di questa operazione il contenuto della vasca veniva rovesciato sul pavimento e il liquido poi scaricato nei corsi d'acqua adiacenti la tintoria. Chiaramente oggi questo non è più possibile per questioni di sostenibilità e i rifiuti vengono smaltiti nelle apposite discariche. Inoltre, la fase di colorazione è totalmente meccanizzata. Per la tintura in pezza il tessuto veniva cucito testa-coda e appoggiato su un aspo ellittico, quindi immerso in una soluzione di acqua calda e colorante e anche questo fatto ruotare costantemente.



(Processo di tintura, Museo della Seta di Como)

2.4.7 - Stampa

La modalità più antica di stampa dei tessuti è quella a tampone in cui si utilizzavano motivi a rilievo fissati a tavoli di legna dette comunemente *planches*: per questa operazione la *planche* veniva intinta nel colore, appoggiata sul tessuto e pressata con un martello. Questa tecnica è stata utilizzata fino alla fine dell'Ottocento.

Di introduzione cinquecentesca è la stampa a cilindro che sfruttava la stessa tecnica ma la forma cilindrica della matrice permetteva, usando torchi verticali, di ottenere una maggiore facilità e velocità di stampa. Si tratta di una tecnica utilizzata ancora oggi ma solo per grandi metrature. Infatti, attualmente esiste un'altra modalità di stampa detta serigrafica, nota anche come stampa a *silkscreen*: una tecnica di stampa che implica l'uso di uno stencil (o schermo) per trasferire inchiostro su un substrato.



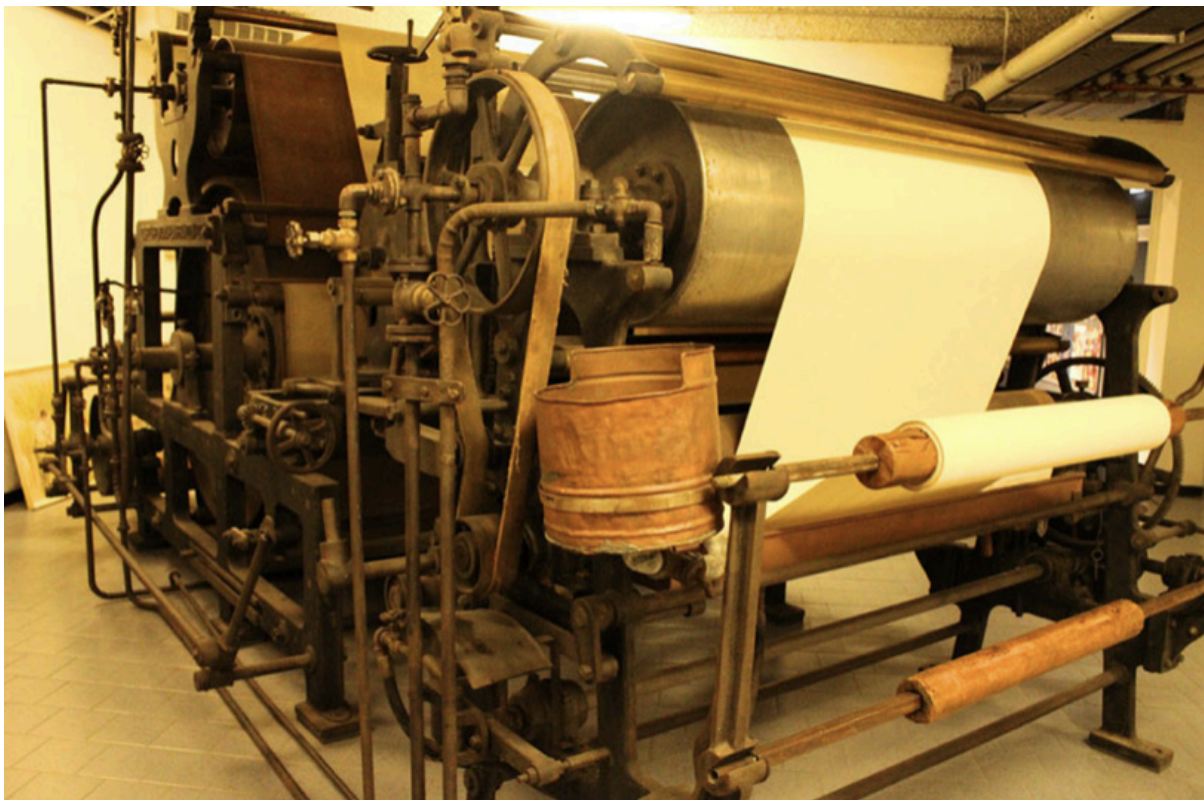
(Processo di stampa, Museo della Seta di Como)



(Stampa serigrafica, Museo della Seta di Como)

2.4.8 - Finissaggio

Il finissaggio della seta è un insieme di processi applicati alla seta dopo la tessitura per migliorare le sue caratteristiche finali come l'aspetto, la stabilità e la resistenza conferendogli più omogeneità. Questo processo può essere meccanico o chimico e può includere trattamenti per dare alla seta un aspetto lucido, morbido, resistente agli strappi, ai lavaggi o altro (Brochure Museo della Seta di Como).



(Processo di finissaggio, Museo della Seta di Como)

In conclusione, l'arte della produzione della seta rappresenta un patrimonio secolare di saperi e tecniche tramandate nel tempo, capace di coniugare abilità manuali e innovazioni tecnologiche. Dall'allevamento dei bachi alla fase di finissaggio, ogni passaggio testimonia la straordinaria evoluzione di un sapere antico che, pur adattandosi alle esigenze moderne, conserva ancora oggi il fascino e la delicatezza delle sue origini.

3 - BALANCING HERITAGE AND MODERNITY: THE CASE OF MANTERO SETA IN ITALY'S LUXURY TEXTILE SECTOR

Mantero Seta S.p.A. is one of the most representative entities in the Como silk district: founded over a century ago, Mantero is today a virtuous example of a long-lived family business capable of reconciling artisanal tradition, technological innovation and territorial roots.

The history of the company dates back to 1902, when Riccardo Mantero, originally from Novi Ligure, after a brief period as a coal merchant and fabric seller between Como and Milan, decided to start his own business. The city of Como – which was expanding rapidly thanks to the silk industry – was the ideal place for him to start his business. With insight and entrepreneurial spirit, Riccardo Mantero registered the "Ditta Riccardo" in the Camera di Commercio (the Italian Chamber of Commerce) as a warehouse for raw, dyed and printed silk, immediately targeting a niche attentive to quality and excellence.

Riccardo Mantero instils, from the very beginning, the foundational characteristics that will remain in the company's DNA: versatility of products, the highest quality, a risk-taking propensity and a continuous pursuit of excellence combined with an open vision towards innovation. These distinctive traits allow the company withstand even the most critical moments, such as the 1929 crisis, faced while firmly upholding the principle of production excellence.

In 1926, the company changed its name to "Fabbrica Seterie Riccardo Mantero Snc", and in the following decade, Riccardo's sons, Carlo and Beppe, joined it after studying in London. Starting in the 1950s, Beppe Mantero led the company into a new phase of growth building relationships with Italian and French *maisons* opening the way for Mantero to engage with the emerging world of *prêt-à-porter* (ready-to-wear). It is during this period that the company also acquired the historic Seteria Cugnasca to expand its production capacity.

The industrialisation of production began as early as the 1940s with the acquisition of Tessitura di Menaggio and continued until the completion, in 1964, of the Grandate plant which integrated weaving, dyeing and printing. In this way, the company could internally control the entire production cycle. This vertical integration would become one of Mantero's distinctive strengths allowing it to establish a stable position in the international textile luxury segment.

With the transition to the third generation in the 1980s, Mantero underwent a profound organisational restructuring which culminated in the establishment of Mantero Seta S.P.A. in 1994. During this phase, the company confirmed itself as a dynamic reality, attentive to the transformations in the textile sector marked by increasing global competition and the advent of Asian production.

Unlike many Italian companies that completely relocated production, Mantero decided to keep the core production in Italy while restructuring some departments and heavily investing in innovative technologies such as digital printing – which complements traditional screen printing.

In the 2000s, with the fourth generation of the family – led by Franco and Lucia Mantero – joining the company, Mantero strengthened its identity culminating in the opening of a new headquarters in Grandate in 2015 which now employs four hundred and sixty people. The production process remains rooted in the Como region but is increasingly opening up to internationalisation. Europe – particularly France and Italy – still represents over 80% of today's market but the company is increasingly looking towards Asia, considered a high-potential region.

At a strategic level, Mantero has decisively focused on research and development creating the Mantero Factory division: a creative laboratory dedicated to product innovation that involves around one hundred people. Annual investments in R&D exceed three million euros confirming the importance given to creativity and design as competitive levers.

The company has also launched its accessories brand, Mantero 1902, inspired by its immense historical textile archive – one of the richest and most complete in the world – which also includes ancient samples from other centuries-old companies.

Mantero is an example of a multigenerational family company that has been able to adapt to changes in economy, technology and culture for more than a hundred years. The company's history demonstrates the significance of perseverance, a strong sense of place, environmental sustainability and the ability to generate innovative ideas while maintaining a connection to their roots (Unioncamere 2025 and Business People 2015).

In 2025, Chanel acquired a 35% stake in Mantero – a decision that marked a new chapter in a partnership spanning over fifty years. The French *maison* describes the investment as a natural evolution of their long-standing relationship reinforcing Mantero's position as a key player in the silk industry. Both parties share a clear ambition to unlock further growth opportunities for Mantero in an increasingly competitive landscape. At the same time, the company will continue to serve all its clients in full alignment with Chanel's approach to this

type of operation (Il Sole 24 Ore 2025).

3.1 - Heritage Marketing as a strategy for identity, connection and differentiation

Heritage marketing is a strategy to improve a company's historical, cultural and symbolic aspects to strengthen its identity, set it apart from the competition and build strong and lasting relationships with both internal and external stakeholders. It is a way of narrating the company's history to create value and foster trust both now and in the future (Martino 2013; Burghausen & Balmer 2014; Riviezzo 2016, as cited in Osservatorio BBC 2024b).

The term originated in the 1960s in the United States, when there was a lot of interest in studying how advertising works. The heritage marketing strategy started to take hold in Italy during the 1990s when growing market competition and the weakening of the Made in Italy brand posed significant challenges. At that time, many businesses began to rediscover and enhance their heritage by hosting anniversary parties, establishing company museums and archives, publishing historical books and creating advertisements that highlighted the brand's history.

Heritage marketing becomes even more important in today's world where businesses are constantly changing and consumers are becoming more aware of the symbolic and experiential meanings of products. Indeed, as businesses are becoming less and less stable, the past becomes a safe place and a source of trust, identity and authenticity (Osservatorio BBC 2024a).

This approach can be seen both as a branding strategy – designed to strengthen brand identity, increase awareness and foster customer loyalty – and as a relational marketing strategy aimed at creating meaningful and empathetic connections with the audience. The company's heritage serves as a bridge between past, present and future making it a valuable asset for achieving current objectives and guiding ongoing activities (Balmer 2011, as cited in Osservatorio BBC 2024b).

This strategy has four main phases:

1. **Finding out about the company's past heritage:** in this first step, the company looks at and collects all the things that make up its heritage, such as its history, traditions, values, skills, people, famous products, major events and important places. The goal is to find out what sets the company apart over time and can be used as a story hook. For instance, the date of the enterprise's founding, the individual who initiated it, a customary method of production, vintage photographs or historical artefacts could be included.
2. **Using heritage in brand stories and talking about it:** recognizing its heritage enables the company to embed it within its branding and narrative strategies. The company tells a story that makes sense and can demonstrate authenticity, continuity and a link to the past. Heritage is now integrated into communication methods such as the website, packaging, events, corporate museums, advertising campaigns and social media.
3. **Strategic improvements in marketing and branding efforts:** at this point, the brand's historical heritage becomes a strategic tool to improve its position in the market and set it apart from the competition. Real life uses heritage to establish trust, evoke emotions, attract new customers and fortify the relationship with existing ones. It is also a beneficial way to expand into new markets or bring back old brands. Heritage is often a key component of strategies in luxury, fashion and craftsmanship, where authenticity is essential.
4. **Checking and judging the results that were reached:** lastly, it is important to find out how heritage marketing activities affect people. Companies keep an eye on things like the fame and reputation of a brand, audience engagement, sales performance and feedback from customers and the media. The image people have of the company and the values it communicates should match. During this phase, the company can evaluate how well the strategy worked, correct any major problems and make future plans (Garofano 2017; Napolitano 2018, as cited in Osservatorio BBC 2024b).

This strategy has benefits for both the outside and the inside world. From the outside, it helps build the brand's identity and reputation, encourages customer loyalty, markets products tied to certain areas and keeps the memory of the past alive. It strengthens the sense of belonging and corporate identity which builds trust and unity among employees and stakeholders (Martino 2013; Burghausen & Balmer 2014; Riviezzo 2016, as cited in Osservatorio BBC 2024b).

In short, heritage marketing is a strategic tool that allows a company to differentiate itself by leveraging its unique history to craft a distinctive identity. Stability and longevity contribute to building trust over time while a narrative that links the company's story to that of the consumer helps foster deeper engagement (Osservatorio BBC 2024a).

Heritage marketing uses various interlinked tools to improve a company's history and identity through emotional and symbolic communication strategies. Storytelling is one of the most important parts of this method: it refers to telling stories that connect the company's past with the present experience of the consumer. These stories can be divided into four operational macro-categories, each characterised by different channels and modes of expression.

The first group involves using both old and new media to tell stories through words, pictures and sounds including audiovisual and textual tools that can turn the company's identity into a story. This method helps people remember a brand better and make an emotional connection with the audience.

Secondly, the product and the brand communicate a different aspect of the company's narrative: the materials used, the production methods, the craftsmanship and the perceived quality. Things like famous products, packaging that people can recognise and the trend of retro branding – i.e bringing back visual or symbolic elements from the past – are all great ways to demonstrate authenticity, tradition and continuity.

The third group is about telling stories through events and relationships. Some of these include corporate anniversary parties, cultural events, exhibitions, sponsorships, theme workshops and collaborations with other organisations or artists. These activities not only improve brand's reputation but they also create consumer-engaging experiences that are important to make the company's identity stronger in customers' minds.

Lastly, storytelling through places involves enhancing the physical and symbolic appeal of old company spaces. Company archives, corporate museums (both physical and digital), production facilities open to the public, historic shops, and sites of industrial archaeology – all tell stories that let visitors experience the company's history in a direct and real way showing how it has changed over time.

Each of these four macro-areas comprises tools that are both common and highly effective. Corporate museums are either physical or virtual spaces designed to provide immersive experiences that educate visitors about the company's history, values and changes in an engaging manner. Institutional publications – like books, monographs and brochures – show the main steps in the company's history and help build a formal and easy-to-access historical memory. Moreover, commemorative items and celebratory logos are visual tools and materials that bring to mind important events from the company's past – like anniversaries or symbolic moments – to strengthen the feeling of belonging and continuity. Also, special events are planned chances to connect with different target audiences and improve brand's reputation by sharing very meaningful experiences.

Heritage marketing tools work together to build a strong, recognisable and historically based corporate identity: they connect tradition and innovation and help create cultural and economic value in the long term (Riviezzo 2016, as cited in Osservatorio BBC 2024b).

Many Italian fashion and textile companies have recently realised how important their heritage is for building brand identities in a world that is increasingly globalised and standardised. This strategy helps companies turn tradition, values and craftsmanship into unique assets that can create a real and lasting connection with customers. People no longer see history and cultural heritage as a fixed legacy – instead, they see them as living resources that can bring to life an identity story full of symbolic meaning. Moreover, they see the brand not only for its technical quality – which is now a standard requirement – but also for the truthfulness of its history and values.

Actually, heritage marketing is a powerful way to build a brand and communicate values that honour the past, make sense of the present and shape the future. During uncertain times, with many options available, a company can stand out, build trust and connect with its audience in a meaningful way by telling its story and bringing it to life. Thus, the historical heritage is not only to be preserved but also has strategic value that should be shared.

3.1.2 - Mantero Seta: heritage as an expression of corporate identity

In Como, silk is more than just a fabric: it is history, identity and beauty. For hundreds of years, this region has been known for its high-quality silk production. The Como district, especially known for its Italian craftsmanship, peaked in the 18th and 19th centuries and has its roots in the Renaissance.

Companies like Mantero Seta have turned their history into a powerful narrative and identity-building tool – a valuable legacy that continues to resonate today. In a world where consumers want to engage with brands in authentic ways, heritage marketing is highly important. Companies must express their origins honestly, emotionally and consistently: it involves sharing beliefs, feelings and information that have been around for a long time. This approach enhances the brand's human appeal fostering a sense of closeness and trust. Mantero achieves this by showcasing its rich heritage and the enduring dedication to craftsmanship and detail inherited across generations.

Heritage is not merely a static frame that Mantero highlights during special events – it is a dynamic element that influences every creative and strategic decision. The company still uses silk in conventional ways but it also tries out new things: this is the right mix of memory and vision of the past and the future. The company's historical archive – with over 80,000 textile samples, more than 60,000 original scarves, thousands of hand-drawn designs and a library of historical publications, some of which dating back to the 1800s – makes this connection to tradition even deeper (Grand Hotel Tremezzo 2024).

This remarkable heritage collection narrates the tale of Italian flair, taste and elegance. For this reason, Mantero is officially designated as a historic company in the business register and this is not by mistake. This is definite evidence that Made in Italy is of high quality (Unioncamere 2025).

Nevertheless, heritage alone is not enough: what is essential is being able to convey it well and this is where storytelling comes in. It is an art that turns facts and data into feelings generating stories that can move people. Luxury buyers want to know more than ever about the origin, creator and inspiration of their purchases. Mantero recognises the need for knowledge and narrates a story about how craftsmanship has been passed down through the years, how strongly it's tied to the Como area and how meticulous it is at every stage of manufacturing. Indeed, the narrative embraces the passage of time viewing it as a symbol of significance.

The conflict between tradition and new ideas is a big topic in Mantero's works: there is respect for ancient methods of doing things but there is also an openness to new technologies and a greater awareness of the environment. Como silk sector – where Mantero has extensive roots – is the best venue for this kind of approach. Silk art is still a common language and body of expertise among the various small and medium-sized businesses that make it up. It is a place where innovation does not replace tradition but rather builds upon it and refines it. Mantero is unique in this rich setting because it can make its history come to life in a way that is modern, fascinating and easy to grasp (Mantero).

This demonstrates that acknowledging the past is necessary, yet it is not enough on its own: a brand that wants to last needs to be able to see what will happen in the future. Mantero does this with boldness and knowledge by using eco-friendly design, new materials and environmentally conscious ways to manufacture. It maintains the quality, style and consistency of its past without compromising the heritage and stylistic coherence that have always distinguished the brand. The company is exceptional because of its delicate equilibrium: it can see the future without forgetting the past (Wieringa 2023). It is also able to communicate this dual perspective in a natural way even in its ads: it transcends nostalgia and portrays itself as a dynamic reality that evolves over time.

Ultimately, Mantero Seta is more than simply a business: it is a living story that links the past to the present, art to industry and the local to the global. Indeed, its power comes from its genuine storytelling and marketing of its heritage. The connection to Como's silk area is a key component of the story that adds to the brand's cultural and symbolic worth. Despite the constant changes in the world, Mantero remains constant: it offers clients more than just a product – it gives them a story to share and a piece of history to carry with them.

Perhaps this is what true luxury means today: choosing something imbued with soul, voice and heart.

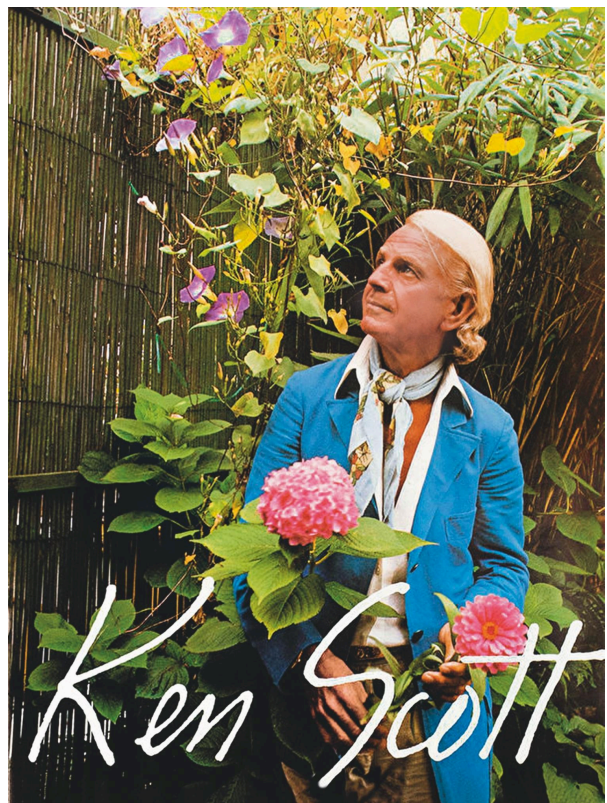
3.1.3 - Communicating legacy: practical applications of heritage marketing at Mantero

A dedicated section of the official website features the Mantero Archive as one of the focal points of the identity narrative. The Mantero Archive is now considered one of the richest and most extraordinary textile archives in the world. Inside, there are over 10,000 volumes, approximately 70,000 scarves belonging to the most prestigious fashion houses, thousands of hand-drawn designs organised by theme, proof sheets, fabric prints, solid fabrics and *jacquards*. This extraordinary heritage has been built over more than a century of continuous creativity by the company and has been further expanded through the acquisition of important

textile archives from countries such as France, England, Germany and the United States, as well as valuable legacies that have enriched its value.

In 2019, Mantero acquired the Ken Scott brand, transferring the vast collection curated by Ken Scott Foundation after Ken Scott's death to its headquarters in Grandate, near Como, granting exclusive management of this archive to Mantero. The new exhibition space houses over 6,000 original drawings by Ken Scott – an American artist deeply connected to Italy – as well as fabric samples, proof sheets, colour variant folders, 500 paintings, 1,000 garments, fabrics, jewellery, stunning furnishings, objects, documents, invitations, magazines, advertisements and other memorabilia.

Ken Scott was a multifaceted artist who, in the 1960s and 1970s – when Made in Italy *prêt-à-porter* was emerging – revolutionised taste with stylistic and material innovations, invented a new communication language and gave life to an eclectic yet coherent universe characterised by a powerful and unique imagination. His works represent a celebration of colour and evoke admiration for his genius and inexhaustible creativity earning him the title of “The Flower Man”. In recognition of this creative legacy, in 2020, Mantero entered into an agreement with Gucci for the exclusive use of a selection of patterns from the Ken Scott archive.



(Ken Scott, Mantero Archive)

Persuaded that the archive serves as a vital source of inspiration for future creativity, Mantero has also made significant investments to acquire two additional highly valuable textile archives.

Regarding the first archive, the approach still centres on the revival of traditional garments – this time not tied to Italian heritage but to Japanese culture instead. Yet, it remains a form of heritage marketing drawing inspiration from distant traditions distinguished by their refined motifs and evocative colour schemes. Nancy Martin Stetson – a fabric expert, consultant, researcher and university lecturer – amassed a collection of 763 Japanese kimonos used in everyday life during the *Meiji*, *Taisho*, and the first two decades of the *Showa* periods. In addition to the kimonos, the collection also includes under-kimonos, jackets, over 70 obi, around 500 fabrics, disassembled kimonos and thousands of fabric fragments – objects of rare beauty. Being garments used in everyday life, they bear the signs of wear, with tears and patches made using the Boro technique which involves repairing with old fabrics – making each piece even more precious and unique. The greatest value of the collection lies in the exceptional combinations of colours and decorations, created with various textile and painting techniques typical of Japanese tradition, such as *Kasuri*, *Shibori*, *Itajime*, *Tsutsugaki*, and *Ikat*. Nancy Martin Stetson has also created a rich bibliographic collection dedicated to Japanese weaving, contributing to a careful cataloguing and an in-depth study of the pieces that make it possible to grasp the poignant beauty of this heritage.



(Kimono Collection Nancy Martin Stetson, Mantero Archive)

The second archive acquired is that of Avantgard. Founded in Como in 1975 by Fabrizio Navarra, Avantgard was initially a studio for hand-drawn designs for accessories and clothing. Then, it quickly transformed into an international reference point. In the 1980s, it was among the first to use digital technology applied to traditional drawing, developing an in-depth knowledge of graphic software and starting fabric printing production in 2005. The Avantgard archive preserves approximately 270,000 digital drawings, 50,000 printed fabrics, around 3,000 hand-drawn designs, about thirty volumes of textile collections and nearly 5,000 photographic books: a true treasure trove of memories and testimonies of an art coming from the fusion of craftsmanship and technology and capable of creating works of outstanding ingenuity and variety.



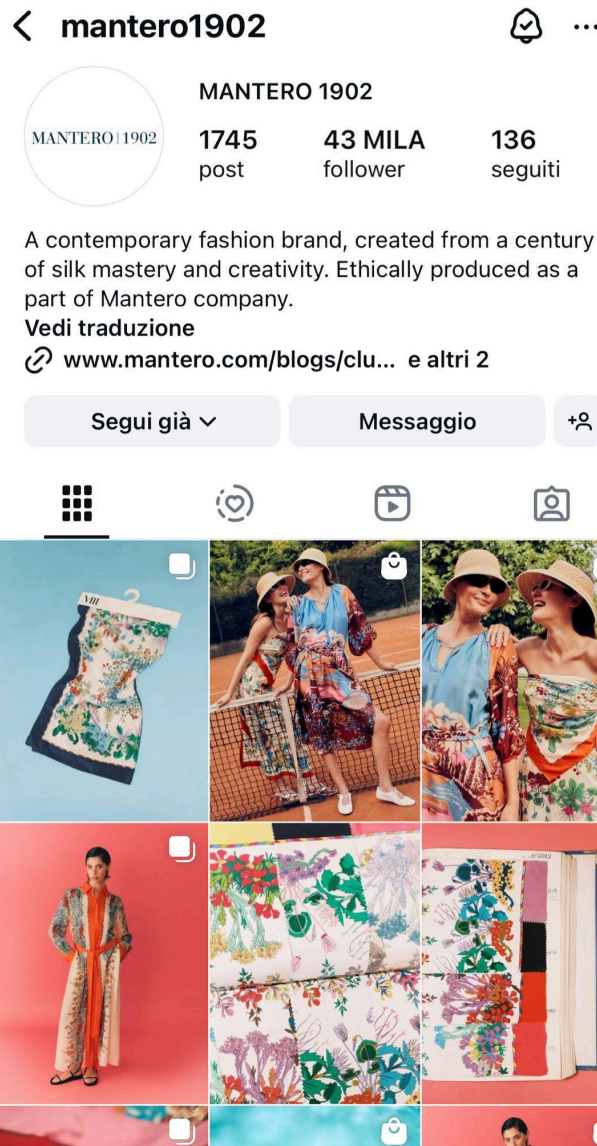
(Avantgard, Mantero Archive)

In this way, the Mantero Archive is enriched with new precious collections embodying the idea of Roland Barthes, one of the fathers of fashion sociology, who defines fashion as "the eternal return of the new". The archive thus becomes a journey through time, a universe of references capable of generating ever-new stories and feeding an inexhaustible source of inspiration for contemporary creativity (Comocity 2021).

3.1.4 - Digital extensions of the brand: storytelling and community building through social media

Mantero's social channels, particularly Instagram and LinkedIn, serve as seamless extensions of the company's website playing a key role in spreading and enriching its narrative. The focus lies on language, imagery, tone of voice and engagement – all carefully curated to reflect and reinforce the brand's identity.

Instagram maintains a refined, visual and emotional tone alternating among photographs of fabrics, archival drawings, collection details, inspirational quotes and behind-the-scenes content. The colour palette is curated and consistent with the brand's visual identity, while the use of narrative captions – sometimes in poetic form – helps engage the audience in an intimate and personal way (Mantero Instagram).



On LinkedIn the tone becomes more institutional aimed at strengthening brand reputation among stakeholders and industry professionals. Mantero Seta shares company news, certifications, innovative projects, trade fair events and milestones achieved on LinkedIn. The posts highlight the company's active role in debates on sustainable fashion, textile innovation and cultural heritage contributing to its positioning as an opinion leader in the sector (Mantero LinkedIn).

The engagement generated through likes, comments, reposts and interactions demonstrates a loyal and active community, composed of customers, designers, business partners and textile enthusiasts. Social media thus become not only promotional showcases but also narrative spaces where the company's story continues to be written day by day in constant dialogue with the audience.

3.2 - Ethical innovation and sustainability: environmental responsibility and social impact

A fundamental element of Mantero's contemporary narrative is its commitment to environmental and social sustainability, a recurring theme in all the institutional site sections. As can be read from the *Sustainable Mantero* report (2024), the company is committed on various fronts to being sustainable and ethical.

First of all, it holds, among others, the ISO 14001 certification – an internationally recognised standard for environmental management. Furthermore, the management has defined an integrated procedure for the identification, adoption and dissemination of legislative provisions ensuring that all activities comply with current environmental regulations. Moreover, the company has invested in training employees on environmental issues to ensure effective dissemination of corporate policies.

Mantero Seta has made significant changes within the company by purchasing new machinery to optimise production processes significantly reducing energy consumption. For example, Mantero has built a large photovoltaic plant, uses LED lighting throughout the company (with a 65% reduction in electricity consumption) and has installed a cogeneration plant for the autonomous production of electricity amounting to about 50% of the company's energy needs.

In addition, procedures and policies aimed at waste disposal have also been implemented. Waste intended for recovery corresponds to the majority of total waste (89%, compared to 63% in 2023); almost all of this waste (99%) is directed to recycling processes. Textile fibre waste is recovered within the company as part of the Resilk process: 100% of textile fibre waste is destined for recycling, contributing to the promotion of circular business models.

The textile industry represents one of the sectors that has the greatest impact in terms of water consumption: Mantero Seta participates in the BCI (Better Cotton Initiative) programme with the aim of reducing water use. Aware of its high water consumption, the company also equipped itself with a new washing plant in 2024 which allowed for a water saving of about 40% compared to the previous year.

Lastly, Mantero Seta cares about the well-being and health of the animals from which many of the raw materials used are sourced. The company asks suppliers to share data regarding the scientific name, type and breeding methods. Furthermore, it requests certification of the adoption of standards that regulate animal welfare, specifically requiring the Mulesing-free declaration, which guarantees that animals are not subjected to invasive surgical procedures often performed without anaesthesia. In addition, suppliers have to possess the CITES certificate (Convention on International Trade in Endangered Species) which regulates the trade of living species and plays a crucial role in the protection of plants and animals at risk of extinction.

Certainly, the company positions itself as a pioneer in research on regenerated materials, supply chain traceability and environmental certifications. Technological innovations are not just listed but narrated through stories that highlight their impact and underlying values. Innovation, as narrated in this way, takes on an ethical and relational dimension contributing to strengthening Mantero's reputation as a responsible company.

An emblematic example of this integrated narrative is represented by the Resilk® project, at the heart of a communication campaign that combines storytelling, innovation and sustainability. Resilk® is a regenerated yarn obtained from pure silk scraps, recovered and processed through a patented method to create new high-quality fabrics. It is a fully traceable process, Made in Italy, GRS (Global Recycled Standard) certified and represents an excellent example of how the circular economy can be applied even to the luxury textile sector without compromising product refinement.

The creation of Resilk involves numerous and delicate steps: selection of raw materials, new spinning, dyeing of the yarn and weaving with different weights and weaves. Finally, decoration is the finishing touch giving the fabric a new look, then using it for the creation of a garment or an accessory. This yarn is extremely versatile and can be adapted to multiple weaves with very different appearances, weights and finishes; it can be piece-dyed (dyed after the fabric has been woven), printed in squares, with digital techniques or used for knitwear and even combined in weaving with other yarns.

The campaign also emphasises the value of circularity by positioning Mantero as a reality capable of innovating without betraying its values. The message conveyed is clear: innovation is an act of love towards one's own legacy.



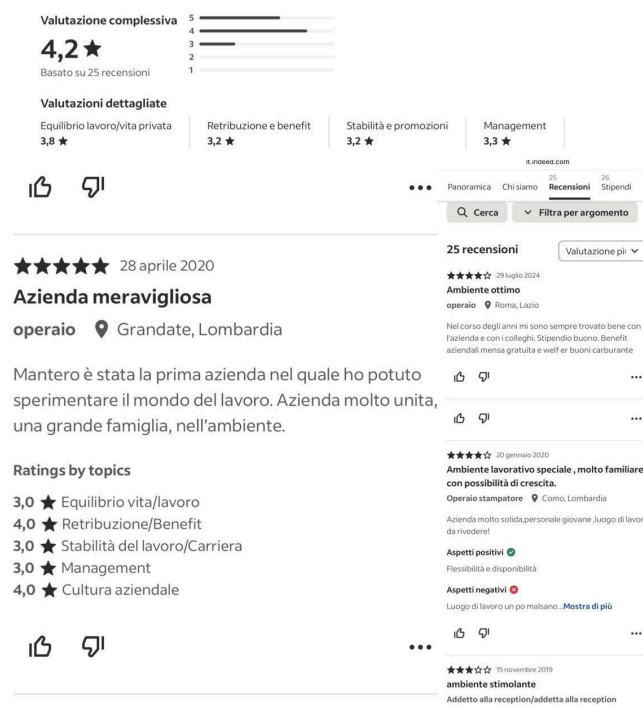
Resilk® The Second Life of Silk



(Resilk, Mantero Seta web site)

This vision embraces not only the environment but also commitment into society. For Mantero, in fact, sustainability is an integrated and cross-cutting concept that unites ecological responsibility and attention to people. Consistent with these principles, Mantero has joined the United Nations Global Compact initiative, the world's largest corporate citizenship initiative aimed at promoting a sustainable global economy that respects human rights and labour, environmental protection and the fight against corruption. Furthermore, it has joined the Promoting Refugees Integration association project by permanently employing political migrants. It has also been collaborating for several years with the tailoring workshop of San Patrignano (a rehabilitation community for drug addicts) creating upcycling projects.

The company is also very attentive to the well-being of its workers by offering opportunities for training, growth and internal mobility within the company. It has obtained the SA8000 Social Responsibility certification which identifies international standards related to corporate social responsibility (respect for human rights, respect for workers' rights, protection against child exploitation and guarantees of safety and health in the workplace). This commitment to its employees is effective and it can be seen in the very positive reviews (for example, traceable on the Indeed website) made by workers.

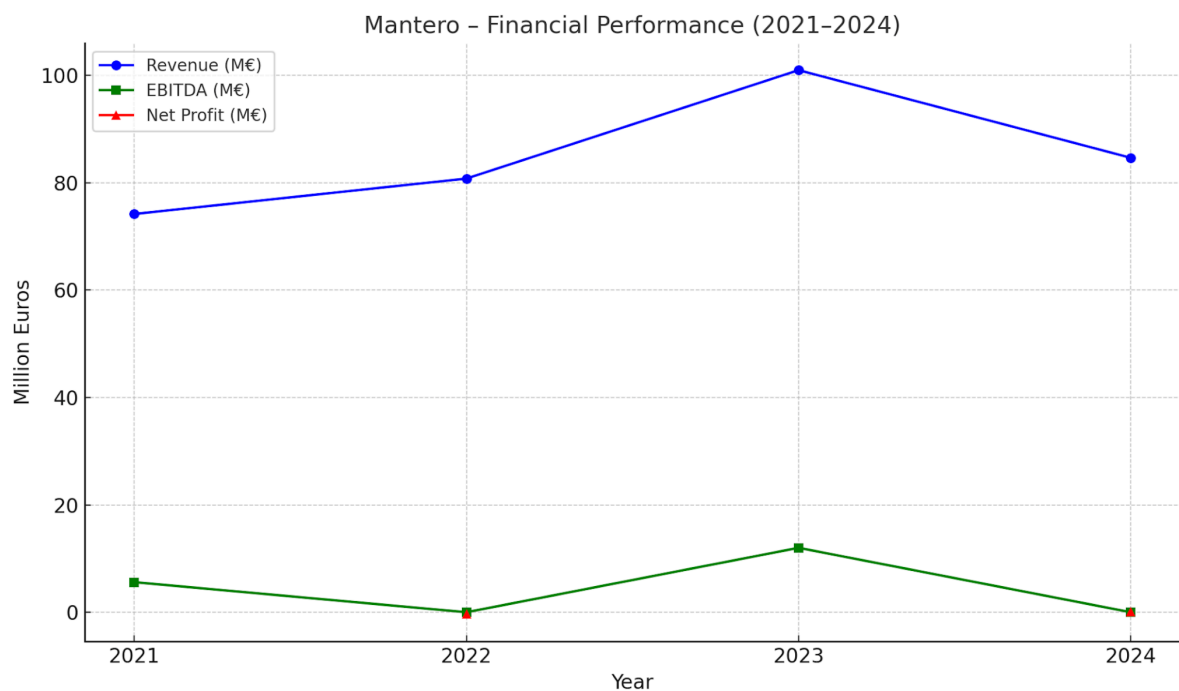


(Indeed)

3.3 - Mantero Seta: economic and strategic insights into a leading Italian textile company

Mantero Seta is today one of the most renowned and respected Italian textile companies. The company has been in continuous operation for over a century and has remained under the leadership of the same family for four generations.

Between 2021 and 2023, Mantero experienced a notable growth trajectory. In 2021, the company recorded sales of 74.2 million euros with an EBITDA of approximately 5.6 million euros. The following year, in 2022, revenues increased to 80.8 million euros. However, despite this rise in sales, the fiscal year closed with a net loss of around 370,000 euros. This setback did not hinder the company's momentum, as 2023 marked a particularly strong year: sales surged to approximately 101 million euros, a 22% increase compared to the previous year. EBITDA almost doubled reaching 12 million euros. Some sources even reported a slightly higher revenue figure of 102 million euros representing a 26.3% increase year-on-year (Quotidiano.net 2024). However, the positive trend did not continue into 2024. According to the Chamber of Commerce, Mantero's sales dropped significantly to 84.67 million euros: a 14% decrease from 2023. Despite maintaining a positive balance, the net profit was drastically reduced amounting to just about 73,000 euros (Registroaziende 2024).



(EBITDA, or Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortisation provides a measure of a company's operating performance before accounting for these costs. By excluding unusual or financial factors, it offers a clearer view of how profitable the core business is focusing solely on the company's main activity).

Although Mantero operates internationally, with 8% of its business in the US and 2% in Asia, the majority of its revenue still comes from Europe, where Italy and France remain the company's main points of reference and most important markets. Beyond the EU, Japan and the Americas are the company's key areas of interest. To support its global presence, the company relies on its international branches in New York, Paris, Hong Kong and Hangzhou which help strengthen brand recognition worldwide (FashionNetwork 2019).

In terms of product focus, most of Mantero's revenue comes from fashion accessories, which clearly suggests a strong specialisation in this segment. According to FashionNetwork, 45% of revenue comes from women's accessories such as scarves and shawls, 35% is generated by garment fabrics – mainly for fashion houses – and the remaining 20% derives from men's accessories like ties and pocket squares.

This product segmentation reflects a balanced distribution between two key business channels: B2B (business-to-business), which involves supplying fabrics and finished products to fashion brands and large industry players and direct sales, which refer to the distribution of branded accessories to end consumers through select boutiques and the company's official e-commerce platform. Importantly, both channels are targeted toward the high-end market reinforcing Mantero's positioning as a premium brand.

Concurrently, the brand has significantly strengthened its digital presence by investing in online platforms and embracing visual storytelling. This strategy aims to communicate the value of its products, the sustainability of its supply chain and the artisanal heritage behind each collection.

As has already been noted, in 2025 Chanel acquired a 35% stake in Mantero reinforcing a partnership that has lasted for over a decade (Il Sole 24 Ore 2025). The objective of this strategic move is to enhance industrial synergies, to support technological development and to ensure the resilience of the textile supply chain. The Mantero family continues to hold the majority stake and full operational control ensuring continuity in governance and strategic direction.

From an economic perspective, Chanel's entry is part of a broader vertical integration strategy pursued by the French group to secure its luxury supply chain, ensuring stability, sustainability and continuity in the production of premium raw materials and semi-finished goods. For Mantero, the agreement represents not only a capital injection but also a growth accelerator, supporting ongoing projects in technological innovation, process digitalization and the acquisition of brands and textile archives, while at the same time fostering closer ties with international luxury markets. Finally, this investment is also expected to help push annual sales above 100 million euros in the coming years (FashionNetwork 2025).

Strategically, as emphasized by CEO Franco Mantero, Chanel's entry represents a key opportunity to accelerate innovation and development without undermining the company's independence and corporate identity. In line with this vision, Bruno Pavlovsky, President of Chanel's Fashion Division, stressed that the purpose of the investment is not to exert direct influence over governance, but rather to consolidate the supply chain, safeguard Mantero's manufacturing *savoir-faire*, and secure sustainable long-term growth.

Overall, Mantero is a solid company capable of adapting and expanding in a competitive global landscape. Internationalisation, the pursuit of sustainable innovation and long-standing collaborations with major fashion houses like Chanel are key elements that will shape its future. Within the broader context of the modern Italian textile industry, Mantero's financial performance, geographic reach and diversified product portfolio make it a particularly interesting case study.

CONCLUSIONI

La ricerca condotta in questa tesi conferma che il successo del *Made in Italy* risiede non solo nella notorietà dei grandi brand ma anche nella solidità e nell'autenticità di realtà produttive meno conosciute ma che ne incarnano i valori fondanti. L'analisi del caso Mantero Seta ha dimostrato come la combinazione di un ricco patrimonio storico, unito a un forte impegno verso l'innovazione, la sostenibilità e un'attenta comunicazione strategica, rappresenti un modello vincente per la tutela e la promozione del marchio.

I risultati evidenziano che Mantero Seta, attraverso l'adozione dell'heritage marketing, è riuscita a trasformare il proprio passato in un elemento di differenziazione competitivo creando una connessione emotiva con i consumatori e rafforzando la propria identità aziendale. L'attenzione all'innovazione etica e alla sostenibilità, d'altro canto, posiziona l'azienda come un attore responsabile e lungimirante, rispondendo alle crescenti esigenze di trasparenza e impatto sociale del mercato globale. Le collaborazioni strategiche, come quella con Chanel, sottolineano il ruolo cruciale che l'azienda ricopre all'interno della filiera del lusso internazionale confermando che l'eccellenza italiana si manifesta anche attraverso le imprese che operano “dietro le quinte” dei marchi più celebri.

In sintesi, il caso di Mantero Seta offre un contributo significativo alla comprensione della produzione serica italiana e del suo ruolo nell'industria globale della moda. Il suo successo e la sua resilienza dipendono da una gestione oculata che ha saputo bilanciare tradizione e modernità. Si può quindi affermare che la protezione e la valorizzazione del valore economico, culturale e simbolico del *Made in Italy* richiedono una sinergia tra un costante aggiornamento normativo e una collaborazione virtuosa tra istituzioni e imprenditori, come testimoniato dall'esperienza del distretto serico comasco. Solo attraverso questo impegno congiunto, il *Made in Italy* potrà continuare a essere un autentico attestato di qualità e a rappresentare un elemento centrale del profilo nazionale nel mercato globale.

Bibliografia

Alberti F., Sciascia S. (2004), *Le politiche di marchio per i distretti industriali. i casi di Como e Biella*, Liuc Papers n.147, Serie Piccola e Media Impresa 11, Suppl. aprile, Castellanza.

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.

Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino.

Corbellini E., Saviolo S. (a cura di) (2004), *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano.

Farese G. (2015), *Il Made in Italy: dalle origini alle nuove sfide* (tesi di laurea), Libera Università Internazionale degli studi sociali (LUISS), Roma.

Fortunati L., Danese E. (a cura di) (2005), *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda: Il Made in Italy*, Meltemi, Roma.

Gnoli S. (2005), *Un secolo di moda italiana 1900-2000*, Meltemi, Roma.

Hobsbawm E., Ranger T. (eds.) (2012), *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press, Cambridge.

Paris I. (2006), *Oggetti cuciti. L'abbigliamento pronto in Italia dal primo dopoguerra agli anni Settanta*, FrancoAngeli, Milano.

Tartaglione C., Gallante F. (2008), *L'industria del falso e le misure di contrasto alla contraffazione nell'economia moda*, ARES 2.0 SOGES, Roma.

Vergani G. (2006), Giorgini Giovan Battista, in *Dizionario della moda* (a cura di) Baldini e Castoldi, Milano.

Sitografia

Accademia in

https://www.academia.edu/79032626/La_delocalizzazione_internazionale_del_made_in_Italy

ADVexpress in

<https://www.adcgroup.it/adv-express/big-data/scenari/il-made-in-italy-cosa-piace-e-non-piace-agli-italiani-i-dati-della-ricerca-commissionata-dal-progetto-made-in-italy-a-tp-infinity-per-l-89-degli-intervistati-il-made-in-italy-e-solo-cio-che-e-interamente-realizzato.html>

Agenda digitale in

<https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/industry-40-perche-e-una-risposta-alla-delocalizzazione/>

ARES 2.0 in <https://ares20.it/portfolio/industria-del-falso/>

Brochure Museo della Seta di Como in

https://www.museosetacomo.com/contents/files/museo-seta-como-10-sale_346234.pdf

Business economics in

<https://businesseconomics.in/vietnam-emerges-global-manufacturing-hub-0>

Businesspeople in

<https://www.businesspeople.it/people/mantero-seta-abbiamo-la-stoffa-per-il-lusso-86652/>

Como city in

https://www.comocity.it/mantero-aricchisce-il-proprio-archivio/#google_vignette

Corriere fiorentino in

https://corrierefiorentino.corriere.it/notizie/cronaca/25_aprile_03/prato-altri-due-imprenditori-cinesi-arrestati-per-sfruttamento-di-manodopera-b923c533-b25a-4310-a258-8157a64cfxlk.shtml

Doppiozero in <https://www.doppiozero.com/prestigio-e-rinascimento-il-made-in-italy>

EUIPO in

https://www.eusemiconductors.eu/sites/default/files/uploads/201906_EUIPO-Report_IPRInfringement.pdf

EUIPOb in

https://www.tracit.org/uploads/1/0/2/2/102238034/standalone_counterfeitpiratedgoods.pdf

Exostampa in

<https://www.exostampa.it/novita/stampa-tessile-digitale-impresa-di-como-avvia-nuova-tecnologia/>

Fashion network in

<https://it.fashionnetwork.com/news/Mantero-supera-i-100-milioni-di-euro-nel-2023,1601508.html>

Fondazione della seta in

https://www.fondazioneetificio.it/wp-content/uploads/2024/12/Comunicato-Stampa_NASCIUTA-FONDAZIONE-DELLA-SETA-ETS_PDF.pdf

Fondazione setificio in <https://www.fondazioneetificio.it/e-nata-la-fondazione-della-seta/>

Forbes in <https://annafranini.com/como-e-i-maestri-della-seta/>

Forbes in <https://forbes.it/2024/12/20/viaggio-scoperta-distretto-comasco-seta>

Grand Hotel Tremezzo in

<https://www.grandhoteltremezzo.com/en/gazette/mantero-a-story-in-silk/>

Grazia in

<https://www.grazia.it/moda/news-moda/mantero-seta-como-viaggio-archivio-sviluppo-tecnologico>

Il Fatto quotidiano in

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2025/02/22/crisi-piccole-imprese-pelletteria-lavoratori-lusso-made-in-italy-news/7848949/>

Il Sole 24 ore in

<http://www.magnanimarco.com/wp-content/uploads/2015/12/ReshoringManifatturaDiQualita%CC%80.pdf>

Il Sole 24 ore in

<https://en.ilsole24ore.com/art/chanel-takes-over-35-per-cent-mantero-silk-a-deal-that-gives-it-alian-textiles-confidence-AHtgPR>

Instagram profile in

<https://www.instagram.com/mantero1902/?igsh=MWNkYXRjNDcxZHpwMA%3D%3D>

ISTAT in

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/presentazione-del-rapporto-sulla-competitivita-dei-settori-produttivi-edizione-2025/>

La Nazione in

<https://www.lanazione.it/firenze/cronaca/falso-made-in-italy-a-venezia-fornitore-rintracciato-in-toscana-74c9614b>

La repubblica in

https://d.repubblica.it/fashion/moda/2022/11/16/news/un_passaporto_digitale_per_i_capi_che_acquistiamo-424307574/

Linkedin profile in <https://it.linkedin.com/company/manteroseta>

Mantero Seta in <https://www.mantero.com/en/pages/chi-siamo>

McKinsey Global Institute in
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/the-world-at-work>

OCSE in
https://www.oecd.org/en/publications/trade-and-structural-adjustment_9789264010970-en.html

Osservatorio BBC in A in
<https://osservatorio.bbcc.it/heritage-marketing-celebrare-la-cultura-aziendale.htm>

Osservatorio BBC in B in
<https://osservatorio.bbcc.it/heritage-marketing-ed-i-suoi-strumenti.htm>

Papis Cesare in
<https://www.papisgroup.com/articoli-blog/la-tradizione-della-seteria-a-como-una-storia-di-design/>

Rosa tessile in <https://www.rosatessile.it/storia-della-tessitura-a-como/>

Technofashion in
<https://www.technofashion.it/la-stampa-digitale-su-tessuto-ha-un-nuovo-polo/>

Uibm in
<https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/225-lotta-alla-contraffazione/2036130-io-sono-originale-dal-2014-al-2017>

Unesco in
<https://www.unesco.it/it/news/como-e-citta-creativa-unesco-evento-di-presentazione-domenica-12-dicembre-alle-17-al-teatro-sociale-della-citta-lariana/>

Unioncamere in
https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati/focus_di_approfondimento/2023/report_reshoring_1_2023.pdf

Unioncamere in <https://www.unioncamere.gov.it/impres-storiche/mantero-seta-spa>

Visconti di Angera in <https://www.viscontidiangera.com/2018/09/28/made-in-italy/>

Wieringa in
<https://www.linkedin.com/pulse/heritage-story-strategy-why-luxury-brands-must-do-more-wieringa-3swge>

Filmografia

Morgan, A. (Regista) (2015), *The True Cost* [Film documentario]. Life Is My Movie Entertainment.