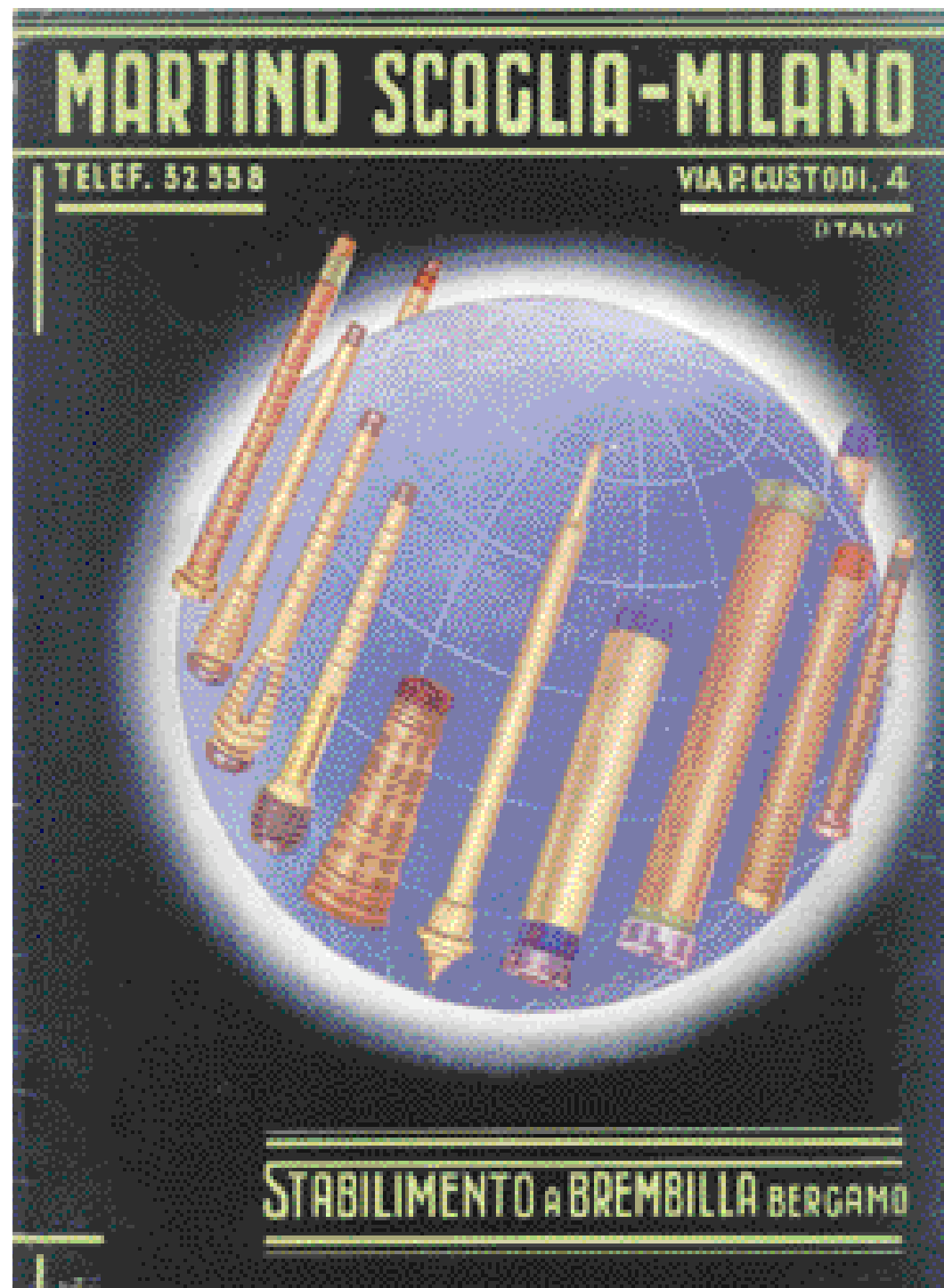


## Le modalità produttive e di vendita



### 3.1 STRUTTURA TECNOLOGICA E MODALITÀ DI PRODUZIONE

#### 3.1.1 La tecnologia artigiana e le prime macchine

L'evoluzione della capacità produttiva di Scaglia ha percorso alcune fasi, che modificando gradualmente il potenziale industriale dell'impresa, l'hanno resa sempre adeguata alle esigenze dei mercati in cui andava inserendosi.

Delineare il profilo dei percorsi innovativi aziendali non è per nulla semplice perché i documenti danno solo conto dei passaggi in corrispondenza dei quali ci fu un riconoscimento legale delle innovazioni, attraverso il deposito di brevetti o grazie ad attestati di benemerita. È complicato cogliere come si svilupparono le ricerche e descrivere l'ambiente umano nel quale si realizzavano continue innovazioni di processo e di prodotto.

Se, per il periodo che va dagli inizi dell'attività alla prima guerra mondiale, la ricostruzione di dinamiche del genere può essere condotta solo sulla base di documentazione pubblica e privata, per quanto riguarda il lungo periodo successivo si sono rivelate preziose le interviste a persone che diedero un loro contributo allo sviluppo tecnico aziendale. In mancanza d'informazioni documentarie, la "storia orale" ha permesso di tracciare innanzi tutto un quadro della situazione tecnologica degli anni Trenta, per poi delineare il profilo dell'evoluzione successiva e dar conto dell'espansione cruciale del secondo dopoguerra<sup>1</sup>. Le testimonianze degli operai hanno permesso d'ovviare alle lacune documentarie derivanti dalla mancanza di una struttura organizzata con divisione dei compiti. Le vive voci dei protagonisti, pur con i limiti d'attendibilità propri delle fonti orali, rappresentano l'unico mezzo utile per identificare i caratteri dell'operare in Scaglia<sup>2</sup>.

Per tutto l'Ottocento, non può essere messo in dubbio il carattere artigianale dell'impresa. Sia il periodo di lavoro a Brembilla fino al 1868, sia i primi anni a Milano, trascorsero all'insegna di

<sup>1</sup> Nelle interviste effettuate si sono ricercati i riferimenti più frequenti e gli aspetti che sono emersi con più insistenza. A ciò si sono aggiunte le poche ma significative verifiche dell'evoluzione dei macchinari, che emergono dagli archivi.

<sup>2</sup> L. Passerini, *Storia e soggettività. Le fonti orali e la memoria*, La Nuova Italia, Firenze 1988

un'attività autonoma artigianale di piccola falegnameria eseguita su commessa. Come s'è già ricordato, nella Bergamasca la lavorazione tradizionale del legno era appannaggio dei piccoli artigiani, che tornivano le animelle di legno da rivestire poi con tessuti per creare bottoni e ornamenti per gli addobbi religiosi<sup>3</sup>. Le produzioni si valevano di semplici attrezzi manuali creati sul posto. Si trattava di torni domestici funzionanti a pedali o ad archetto<sup>4</sup>, di cui oggi rimane qualche raro esemplare nei musei della civiltà contadina e nelle contrade più periferiche<sup>5</sup>. Non è documentato, invece, l'utilizzo della forza idraulica per trasmettere movimento fino alle soglie del XX secolo, nonostante la cospicua presenza di mulini nella vallata<sup>6</sup> quasi esclusivamente adibiti alla macinatura dei cereali.

L'emigrazione a Milano di Martino Scaglia causò importanti variazioni nel suo stile manifatturiero, dovendosi misurare con le esigenze produttive e commerciali di una grande città. Se nel 1881, anno d'inizio dell'attività in proprio a Milano, si era ancora in presenza di un artigiano singolo, negli anni a cavallo del secolo emersero i primi caratteri di piccola impresa artigiana che, col titolare, impiegava i figli e qualche operaio.

I primi anni del Novecento indussero grandi trasformazioni per il laboratorio Scaglia. La cessione delle redini societarie ai due figli, Fiorino e Stefano, assieme all'acquisto di nuovi locali per allargare la produzione, dimostravano la vivacità del laboratorio. Erano quelli gli anni del passaggio dai vecchi attrezzi e macchine a pedale o a movimento manuale a meccanismi mossi da motori elettrici. Le prime macchine acquistate erano di provenienza tedesca, in particolare da Lipsia, e si trattava di un trapano universale e di un "tornio a copiare"<sup>7</sup>. Nel libro degli inventari, alla data del 1 luglio 1900 è descritta la dotazione di macchinari e la capacità produttiva potenziale. In Via Pietro Custodi, nel laboratorio appena aperto, c'erano sei torni con relativi banchi da lavoro. Nella sede di via Vettabia i torni erano quattro con relativi accessori, mandrini, banchi ed esisteva anche un impianto a gas. A Brembilla, invece, era stata trasportata la "macchina a copiare"<sup>8</sup>, con i relativi accessori, del valore di 800 lire, sei torni completi, un banco sega e accessori per la trasmissione.

Nel 1912, la Scaglia ottenne un solenne riconoscimento della propria capacità innovativa registrando il primo brevetto di

<sup>3</sup> Cfr. *Archivio storico dell'industria italiana, Condizioni della provincia di Bergamo nel 1891*, Li Causi editori, Bologna 1983.

<sup>4</sup> "L'arte di trasformare il legname...", cit., p.1.

<sup>5</sup> Rimane un esemplare di tornio ottocentesco a pedale in contrada Cadonzelli a Brembilla.

<sup>6</sup> A. Pellegrini C. Pellegrini, *Brembilla viaggio nelle 141 Contrade*, Ferrari Editrice, Bergamo 1997, pp. 30-38

<sup>7</sup> "L'arte di trasformare il legname...", cit., *passim*.

<sup>8</sup> AsfS, estratto dal libro inventario del 1900, pp. 2-3, si tratta del tornio a copiare acquistato in Germania.

Milano (via Pietro Custodi)	
1 tornio a copiare	1100
1 tornio	1000
1 banco sega	1700
1 banco	3000
1 mandrino	2000
1 banco, banco, banco, banco	5000
1 banco, banco, banco, banco	5000
<b>Totale</b>	<b>11200</b>

Brembilla	
1 tornio a copiare	8000
6 torni completi	6000
1 banco sega	5000
1 banco sega	1000
1 banco sega	7000
1 banco sega	5000
<b>Totale</b>	<b>32400</b>

Libro inventario della ditta  
Martino Taglia & C. S.p.A.  
Inventario al 1° Luglio 1900

Alivo  
Crediti

Carlo, figlio Antonio, detto	16	19111
Carlo, detto	2	17292
Carlo, detto	3	35791
Carlo, detto	4	11163
Carlo, detto	5	18247
Carlo, detto	6	11001
Carlo, detto	7	25375
Carlo, detto	8	25302
Carlo, detto	9	22260
Carlo, detto	10	22260
Carlo, detto	11	16119
Carlo, detto	12	16119
Carlo, detto	13	16119
Carlo, detto	14	16119
Carlo, detto	15	16119
Carlo, detto	16	16119
Carlo, detto	17	16119
Carlo, detto	18	16119
Carlo, detto	19	16119
Carlo, detto	20	16119
Carlo, detto	21	16119
Carlo, detto	22	16119
Carlo, detto	23	16119
Carlo, detto	24	16119
Carlo, detto	25	16119
Carlo, detto	26	16119
Carlo, detto	27	16119
Carlo, detto	28	16119
Carlo, detto	29	16119
Carlo, detto	30	16119
Carlo, detto	31	16119
Carlo, detto	32	16119
Carlo, detto	33	16119
Carlo, detto	34	16119
Carlo, detto	35	16119
Carlo, detto	36	16119
Carlo, detto	37	16119
Carlo, detto	38	16119
Carlo, detto	39	16119
Carlo, detto	40	16119
Carlo, detto	41	16119
Carlo, detto	42	16119
Carlo, detto	43	16119
Carlo, detto	44	16119
Carlo, detto	45	16119
Carlo, detto	46	16119
Carlo, detto	47	16119
Carlo, detto	48	16119
Carlo, detto	49	16119
Carlo, detto	50	16119
Carlo, detto	51	16119
Carlo, detto	52	16119
Carlo, detto	53	16119
Carlo, detto	54	16119
Carlo, detto	55	16119
Carlo, detto	56	16119
Carlo, detto	57	16119
Carlo, detto	58	16119
Carlo, detto	59	16119
Carlo, detto	60	16119
Carlo, detto	61	16119
Carlo, detto	62	16119
Carlo, detto	63	16119
Carlo, detto	64	16119
Carlo, detto	65	16119
Carlo, detto	66	16119
Carlo, detto	67	16119
Carlo, detto	68	16119
Carlo, detto	69	16119
Carlo, detto	70	16119
Carlo, detto	71	16119
Carlo, detto	72	16119
Carlo, detto	73	16119
Carlo, detto	74	16119
Carlo, detto	75	16119
Carlo, detto	76	16119
Carlo, detto	77	16119
Carlo, detto	78	16119
Carlo, detto	79	16119
Carlo, detto	80	16119
Carlo, detto	81	16119
Carlo, detto	82	16119
Carlo, detto	83	16119
Carlo, detto	84	16119
Carlo, detto	85	16119
Carlo, detto	86	16119
Carlo, detto	87	16119
Carlo, detto	88	16119
Carlo, detto	89	16119
Carlo, detto	90	16119
Carlo, detto	91	16119
Carlo, detto	92	16119
Carlo, detto	93	16119
Carlo, detto	94	16119
Carlo, detto	95	16119
Carlo, detto	96	16119
Carlo, detto	97	16119
Carlo, detto	98	16119
Carlo, detto	99	16119
Carlo, detto	100	16119

Mobili ed attuari  
Milano (via Po, bustarello)

1° 1° 1°	16119
2° 1° 1°	16119
3° 1° 1°	16119
4° 1° 1°	16119
5° 1° 1°	16119
6° 1° 1°	16119
7° 1° 1°	16119
8° 1° 1°	16119
9° 1° 1°	16119
10° 1° 1°	16119
11° 1° 1°	16119
12° 1° 1°	16119
13° 1° 1°	16119
14° 1° 1°	16119
15° 1° 1°	16119
16° 1° 1°	16119
17° 1° 1°	16119
18° 1° 1°	16119
19° 1° 1°	16119
20° 1° 1°	16119
21° 1° 1°	16119
22° 1° 1°	16119
23° 1° 1°	16119
24° 1° 1°	16119
25° 1° 1°	16119
26° 1° 1°	16119
27° 1° 1°	16119
28° 1° 1°	16119
29° 1° 1°	16119
30° 1° 1°	16119
31° 1° 1°	16119
32° 1° 1°	16119
33° 1° 1°	16119
34° 1° 1°	16119
35° 1° 1°	16119
36° 1° 1°	16119
37° 1° 1°	16119
38° 1° 1°	16119
39° 1° 1°	16119
40° 1° 1°	16119
41° 1° 1°	16119
42° 1° 1°	16119
43° 1° 1°	16119
44° 1° 1°	16119
45° 1° 1°	16119
46° 1° 1°	16119
47° 1° 1°	16119
48° 1° 1°	16119
49° 1° 1°	16119
50° 1° 1°	16119
51° 1° 1°	16119
52° 1° 1°	16119
53° 1° 1°	16119
54° 1° 1°	16119
55° 1° 1°	16119
56° 1° 1°	16119
57° 1° 1°	16119
58° 1° 1°	16119
59° 1° 1°	16119
60° 1° 1°	16119
61° 1° 1°	16119
62° 1° 1°	16119
63° 1° 1°	16119
64° 1° 1°	16119
65° 1° 1°	16119
66° 1° 1°	16119
67° 1° 1°	16119
68° 1° 1°	16119
69° 1° 1°	16119
70° 1° 1°	16119
71° 1° 1°	16119
72° 1° 1°	16119
73° 1° 1°	16119
74° 1° 1°	16119
75° 1° 1°	16119
76° 1° 1°	16119
77° 1° 1°	16119
78° 1° 1°	16119
79° 1° 1°	16119
80° 1° 1°	16119
81° 1° 1°	16119
82° 1° 1°	16119
83° 1° 1°	16119
84° 1° 1°	16119
85° 1° 1°	16119
86° 1° 1°	16119
87° 1° 1°	16119
88° 1° 1°	16119
89° 1° 1°	16119
90° 1° 1°	16119
91° 1° 1°	16119
92° 1° 1°	16119
93° 1° 1°	16119
94° 1° 1°	16119
95° 1° 1°	16119
96° 1° 1°	16119
97° 1° 1°	16119
98° 1° 1°	16119
99° 1° 1°	16119
100° 1° 1°	16119

Mod. 1. Edizione 1914 Num. d'Ordine 111.

Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio  
Servizio della Proprietà Intellettuale

L'anno 1912 il giorno nove del mese di Ottobre alle ore 17 = la Società Italiana Brevetti (Capitale iniziale interamente versato L. 250.000) per mandato speciale del

*Sig. Scaglia Stefano*  
*a Brembilla (Bergamo)*

ha presentato a me sottoscritto:

1. Domanda di attestato di
- PRIVATIVA INDUSTRIALE della durata
- di anni due, avente per titolo:
- Apparecchio da applicarsi ai torni a legno per tornire, specialmente rocchetti e spole ed altri tricoti diversi allo scopo di automatizzare e rendere automatica la produzione
- Pratica
- Ricerca della tassa pagata in Lire 61.20
- Descrizione in triplo
- Disegno tecnico N. 4 in triplo / con riserva
- Marca da bollo da L. 1.20
- Elenco dei documenti depositati
- 
- 

La domanda, le descrizioni, i disegni e l'elenco delle carte sono stati firmati dalla richiedente e da me controfirmati e bollati col timbro d'ufficio.

Per gli effetti di legge la richiedente ha dichiarato di eleggere domicilio in Roma al proprio ufficio, Corso Umberto I, 333.

Copia del presente verbale è stata da me sottoscritta e consegnata alla parte interessata.

La Richiedente  
SOCIETÀ ITALIANA BREVETTI  
*F. Palmieri segretario*  
per procura

IL SEGRETARIO  
*F. Palmieri*

Società Italiana Brevetti - Roma - Corso Umberto, 333

Stefano Scaglia, che porta la data del 9 ottobre<sup>9</sup>. Si trattava di un dispositivo da applicare sui torni per velocizzare e rendere automatica la lavorazione degli accessori tessili. Era una prima innovazione applicata a una macchina, per permettere che la lavorazione del pezzo avvenisse sia durante l'andata del carro sul tornio, sia nel suo ritorno, permettendo di raddoppiare la velocità di lavorazione. In una situazione d'espansione produttiva e d'avanguardia tecnica, lo scoppio della prima guerra mondiale rappresentò l'inizio di un decennio difficile, caratterizzato dalla scomparsa di entrambi i titolari e dalla cessione, in affitto, del laboratorio brembillese. Furono anni di decadenza produttiva ed, ancor più, di stasi tecnica.

Solo il riassetto societario del 1925 portò chiarezza nella direzione e un rinnovato interesse per l'evoluzione tecnologica. Fu attuata una riorganizzazione delle attività spostando tutta la produzione a Brembilla e mantenendo a Milano il magazzino, gli uffici e i negozi. Dal 1925 al 1933, nonostante fossero anni difficili per l'economia lombarda e nazionale, la Scaglia consolidò la propria struttura più che quadruplicando la forza motrice, passata da 20 cavalli vapore, nel 1925, ai 90 del 1933<sup>10</sup>, cui corrispose un'espansione occupazionale.

L'organizzazione della capacità produttiva, dalla ristrutturazione del '25 e fino alla seconda guerra mondiale, utilizzò forza motrice elettrica per tutte le macchine valendosi di un sistema di trasmissione del moto con cinghie. Un unico motore elettrico centrale muoveva un grande albero sospeso al soffitto dello stabilimento che, tramite le molte pulegge a esso collegate, trasmetteva il moto alle macchine operatrici sottostanti per mezzo di cinghie in cuoio<sup>11</sup>. Per garantire elevati coefficienti d'attrito tra cinghie e pulegge s'usava spalmare le une e le altre con pece greca.

Ad una dotazione tecnica del genere s'associavano strutture e modalità produttive tali da sfruttare razionalmente ogni macchina a disposizione. Le radici artigianali, ereditate dal secolo XIX, si rispecchiavano nell'organizzazione delle lavorazioni. La divisione dei reparti non era ferrea: il reparto maggiore era quello della lavorazione del legno. C'erano, poi, un reparto manutenzione e uno spazio relativamente piccolo, destinato alla meccanica, dove, oltre alla produzione delle pulegge in legno, si costruivano le macchine utensili per lavorare il materiale. All'interno del reparto legno vi erano aree ben definite, dove si



<sup>9</sup> AsfS. Copia del brevetto di Stefano Scaglia del 1911, fascicolo "documenti antichi ditta".

<sup>10</sup> AccB, fascicolo Martino Scaglia dal 1925 al 1950

<sup>11</sup> Notizie tratte dalle interviste a Martino Pellegrini, e all'ing. Mario Scaglia, cit..



compivano le singole operazioni: la foratura, la tornitura, la fresatura e la finitura, ciascuna eseguita con una serie di macchine adibite alla stessa operazione sotto il controllo di un responsabile di reparto<sup>12</sup>.

Le lavorazioni compiute in sequenza per realizzare un prodotto, erano eseguite in zone separate, con più addetti per ogni singola operazione. Non vi erano cicli di lavorazione in serie e ravvicinati, ma i pezzi semilavorati viaggiavano tra un'area e l'altra tramite carrelli. La dislocazione del macchinario condizionava la struttura operativa giacché l'utilizzo di un'unica trasmissione obbligava a riunire le macchine nello stesso ambiente. I problemi legati alla dislocazione delle macchine, assieme alla tradizione operativa artigiana, imponevano lo spostamento dei pezzi in lavorazione, non esistendo ancora linee specifiche di prodotto. La tipologia produttiva ancora legata alla manualità utilizzava macchinari, torni, fresatrici e trapani sui quali prevalevano l'abilità e la competenza creativa degli operai. Su una configurazione aziendale del genere era difficile introdurre meccanismi di razionalizzazione e d'automazione industriale sia per motivi tecnici, sia per l'esistenza di vincoli operativi culturali. Allo stesso modo, l'ampia varietà di produzioni manteneva la ditta dipendente dalla tradizionale esperienza artigianale.

La produzione era quasi per intero affidata alla laboriosità dei singoli operatori, tanto è vero che, fino agli anni Cinquanta, fu adottato come incentivo il cottimo per definizione "pieno", ben lontano dalle logiche dei tempi *standard* e dalla misurazione scientifica dei tempi effettivi. Era chiamato cottimo a "Bot", dove i capireparto o direttamente i fratelli Scaglia dettavano agli operai il tempo per completare determinate operazioni sulla base dell'esperienza. Se il lavoro era compiuto in un tempo minore, era data facoltà al lavoratore di andarsene a casa guadagnandosi ore di libertà, oppure d'essere pagato per il tempo risparmiato se sceglieva di rimanere in azienda a iniziare un nuovo lavoro, arrivando quindi a essere compensato due volte: per il tempo risparmiato e per quello lavorato<sup>13</sup>.

Questo genere d'incentivi era individuale, incentrato sul singolo operaio più che sull'operazione, senza ricorrere allo studio dei tempi e senza istituzionalizzare metodi di lavoro. L'operaio aveva la facoltà d'organizzarsi, interessando all'azienda solo il risultato finale del suo lavoro.

<sup>12</sup> *Idem* Martino Pellegrini, vedi anche "L'arte di trasformare il legname...", cit., *passim*.

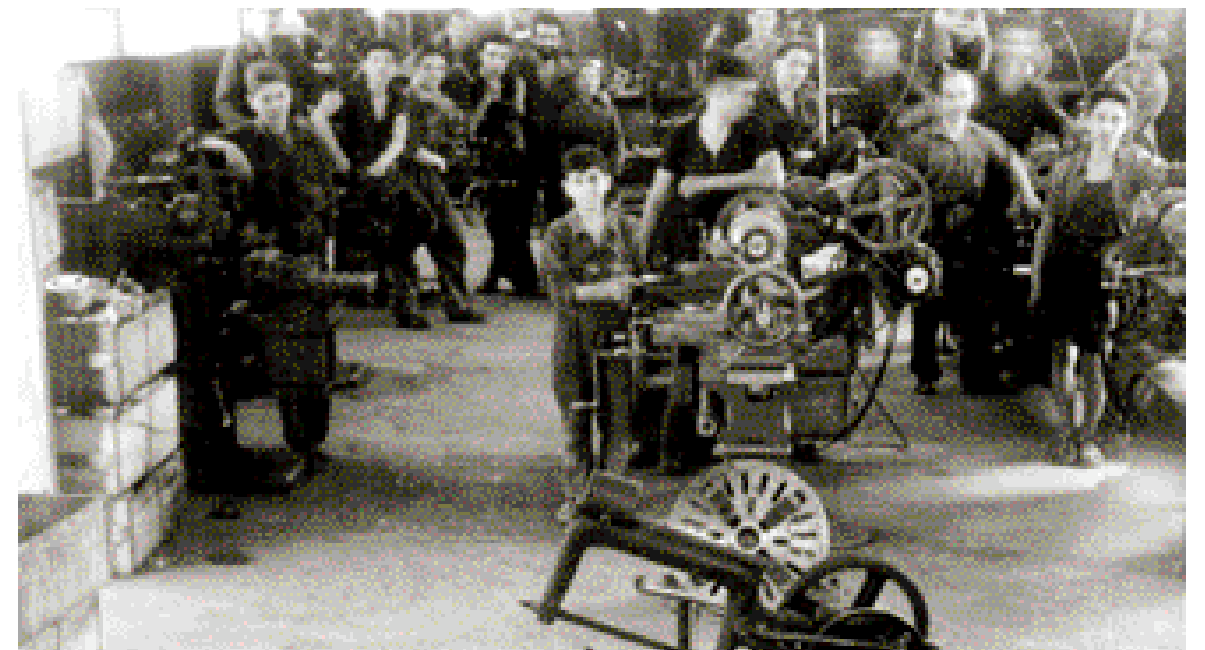
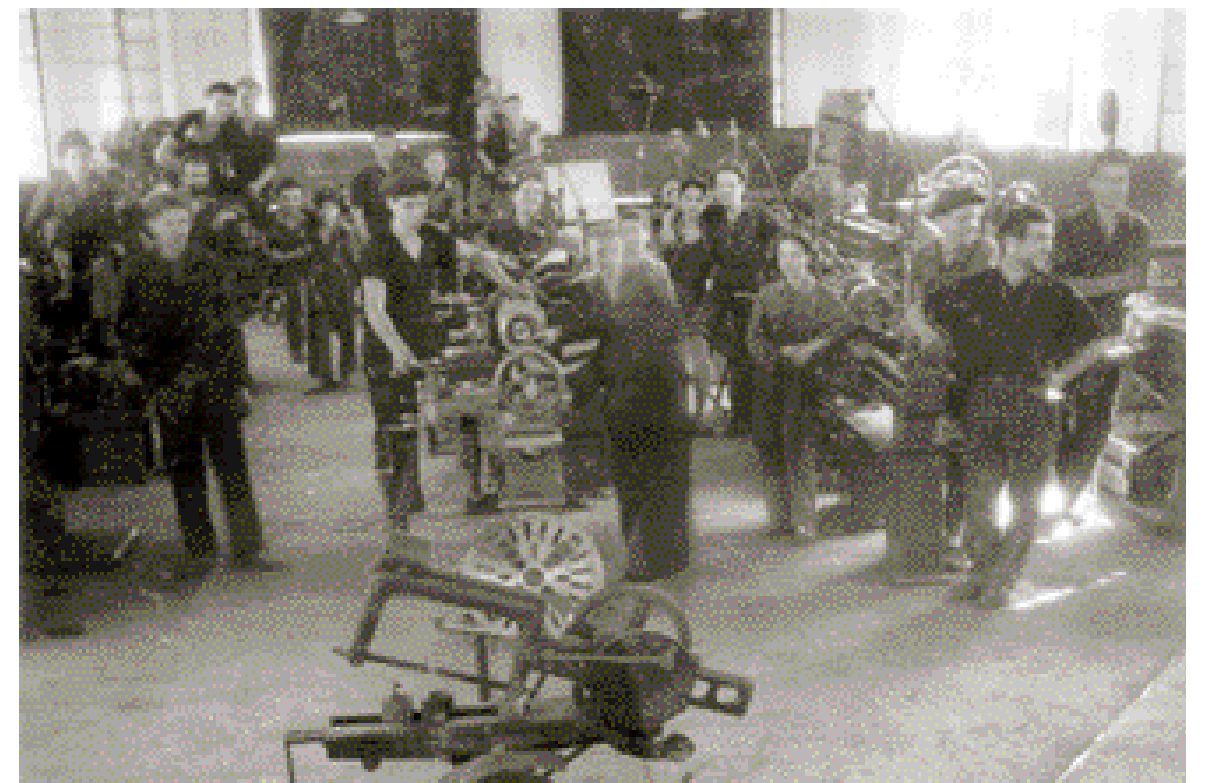
<sup>13</sup> Notizie tratte dall'intervista a Martino Pellegrini, cit..



### 3.1.2 Lo sviluppo tecnologico del secondo dopoguerra e le macchine utensili

A guerra finita, la rapida ripresa produttiva favorì una notevole espansione logistica e d'infrastrutture, cui si aggiunsero innovazioni tecnologiche. Dapprima, ai trapani e ai torni si applicarono la motorizzazione autonoma e, contemporaneamente, i primi dispositivi ad aria compressa per svolgere alcuni movimenti. Durante i primi anni Cinquanta, ulteriori miglioramenti giunsero dall'adozione di comandi oleodinamici per gestire i movimenti delle macchine. La prima macchina interamente progettata e realizzata da Scaglia fu realizzata nel 1953<sup>14</sup>. Si trattava di una macchina ideata non tanto su modelli universali, ma piuttosto a partire dalle necessità specifiche per la produzione. Fino ad allora, si erano adattati modelli acquistati all'esterno modificandoli. Ci si forniva dal mercato di componenti specifici da integrare in progetti originali o in macchine acquistate che, così modificate, aumentavano le capacità e le possibilità d'impiego<sup>15</sup>. Visitando le fiere campionarie di settore s'individuavano dispositivi o soluzioni che avrebbero risolto problemi operativi nei diversi reparti. La questione principale era rappresentata dall'approvvigionamento poiché molte soluzioni già note e largamente utilizzate in America nei primi anni Cinquanta, in Italia erano quasi sconosciute. Camillo Scaglia era costretto a peregrinare tra gli importatori d'oltre Oceano per acquistare quei pezzi. Ne è un esempio l'importazione dagli Stati Uniti, nel 1953, delle prime servovalvole idrauliche; un articolo introvabile e quasi sconosciuto in Italia ch'era stato largamente usato durante la guerra sui pezzi d'artiglieria americani<sup>16</sup>. L'attività di continuo adattamento e creazione di macchine operatrici dedicate è ancora oggi riconoscibile in molte soluzioni produttive, figlie di quella manualità artigiana che nella flessibilità aveva il suo attributo migliore.

L'attività di adattamento e produzione di macchinari, prerogativa della Scaglia negli anni Cinquanta, emerge dallo studio dell'elenco degli investimenti effettuati a partire dal 1950, aggiornato ogni anno, e dei relativi prospetti d'ammortamento<sup>17</sup>. Oltre ai numerosi acquisti di componenti idraulici, furono ammortizzate macchine complete di produzione interna e negli anni 1973-1974, in conformità con una legge di recupero dei costi, si



<sup>14</sup> Ads, schede d'investimento annuo dal 1950 in poi. Materiale non catalogato. Ancora oggi sono visibili alcune macchine costruite all'epoca ancora funzionanti o accantonate in attesa di una valorizzazione storica

<sup>15</sup> *idem* e A.C.I.M.I.T., associazione italiana di costruttori di macchine tessili, cui la Scaglia era associata, organizzatrice di mostre annuali in tutta Europa, regolarmente frequentate con stand espositivi dalla Scaglia.

<sup>16</sup> Notizia tratta dall'intervista ad Aldo Zanardi, cit..

<sup>17</sup> AdS, schede d'investimento annuo dal 1950 in poi. Materiale non catalogato.



misero a bilancio 130 milioni di lire sotto la voce “Recupero costi di manodopera per la costruzione di macchine nuove”. In quell’ambito, si descriveva ogni singolo intervento su macchine esistenti e si quantificava il lavoro impiegato ai fini della dichiarazione dei costi. Di norma, si trattava d’automazione di macchine, d’applicazione di impianti ausiliari e di modifiche a torni acquistati. Compagno però anche vere e proprie macchine nuove, oppure applicazione di dispositivi per l’aumento delle prestazioni, nonché veri e propri rifacimenti d’impianti elettrici e idraulici di macchine inadeguate od obsolete<sup>18</sup>.

Per comprendere a fondo l’attività innovativa Scaglia degli anni Cinquanta e Sessanta conviene mettere in luce alcuni fattori determinanti e di stimolo ch’erano tutto meno che casuali. Nello stabilimento, fin dagli anni Trenta, si era aggregato un gruppo capeggiato da Camillo Scaglia e coordinato da Gianni Moioli che comprendeva gli operai più attivi e intraprendenti nel lavoro d’innovazione. Non si trattava di un vero e proprio reparto innovazioni, ma piuttosto di un gruppo che, a parte le normali mansioni lavorative nel ciclo produttivo, doveva risolvere i problemi tecnici che si presentavano. Le innovazioni erano per lo più di processo, e miglioravano le macchine esistenti nei reparti. Spesso i componenti il gruppo si trattenevano in azienda oltre l’orario lavorativo e sperimentavano soluzioni alternative e nuove, sempre sotto l’occhio vigile di Camillo Scaglia.

Il quadro delineato, orientato a svolgere la sola manutenzione straordinaria del parco macchine, mutò gradualmente verso un’azione anche innovativa. Già nei primi anni Cinquanta, nell’ufficio tecnico di produzione, oltre ai disegni degli accessori tessili, si studiavano e progettavano le modifiche da apportare alle macchine. Dalla realizzazione di modifiche si passò poi, senza soluzione di continuità, alla progettazione di macchine specifiche per le produzioni. Esemplari di macchinario “autoctono” sono ancora visibili in azienda; alcune ancora usate nei reparti, altre sfuggite alla rottamazione e sistemate nel neonato museo aziendale<sup>19</sup>. Si tratta di pezzi unici, oggi fuori da ogni *standard* di sicurezza, che testimoniano dell’intraprendenza e del lavoro di molti operai.

Competenze e *input* innovativi non nascevano solo dalle esperienze produttive; era necessario valersi di un sistema informativo che sapesse cogliere le novità e le nuove tendenze. In ciò, la figura di Camillo Scaglia era fondamentale, sia perché abitando

<sup>18</sup> *ibidem*

<sup>19</sup> Il museo aziendale nasce dall’idea dell’attuale dirigenza di conservare e valorizzare il lavoro delle vecchie generazioni, visibile oggi in numerose macchine utensili di produzione propria. Si sta procedendo a un catalogazione del materiale e alla ricerca di una sistemazione adatta alla significatività dell’iniziativa.



a Milano era a stretto contatto con la dinamica realtà industriale urbana, sia per la sua costante ricerca di novità. I canali preferiti d'informazione erano le numerose fiere settoriali alle quali si recava assiduamente. Infatti, oltre alle fiere del meccano tessile italiane ed europee, importanti per i nuovi mercati di vendita, si prestava particolare attenzione alle fiere dell'industria meccanica, luogo privilegiato di scoperta di potenziali soluzioni da usare in azienda. L'altro aspetto coadiuvante l'evoluzione tecnica Scaglia fu la scolarizzazione degli operai.

L'impossibilità d'assumere manodopera specializzata nella realtà di Brembilla, lontana da imprese maggiori, obbligava la dirigenza a incentivare la frequenza di corsi professionali per le maestranze già occupate. Lo stesso Camillo Scaglia, osservando gli operai all'opera, sceglieva chi poteva aumentare il proprio bagaglio tecnico. Solitamente, si trattava di giovani neo assunti che dimostravano una qualche attitudine per la tecnica, oppure di capireparto già esperti che affinavano la loro competenza con studi mirati<sup>20</sup>. Per loro, Camillo Scaglia prevedeva, oltre ai necessari studi teorici, molto lavoro pratico in azienda ed esperienze in giro per l'Europa. Gli operai studenti erano spesso mandati, senza conoscere né le lingue né i luoghi di destinazione, alle fiere europee della meccanica con l'unico scopo d'osservare e capire il più possibile, per poi provare a riprodurre in azienda le novità osservate<sup>21</sup>.

Un ulteriore stimolo alla ricerca e all'innovazione era dato dalla collocazione dell'azienda nella filiera tessile. Essendo i prodotti Scaglia intermedi nel processo produttivo e dovendosi rivolgere in particolare a costruttori di macchine tessili, sinergie e confronti con i produttori diventavano fondamentali per le innovazioni. Spesso, le stesse case costruttrici di macchinari tessili ponevano problemi tecnici che sarebbero stati alla base delle innovazioni di prodotto. In tal senso, quindi, l'attività innovativa era facilitata dall'individuazione delle imperfezioni e dalla continua interazione tra costruttore e acquirente.

L'imponente bagaglio di professionalità e d'esperienze, in particolare per la costruzione di macchine utensili, non è mai sfociato in Scaglia in produzioni destinate alla vendita; anche perché le soluzioni escogitate all'interno degli stabilimenti erano utilizzate per migliorare la produzione dei propri prodotti meccano tessili, evitando una diffusione che avrebbe portato vantaggi anche ai



<sup>20</sup> Le modalità di scelta per la frequenza dei corsi sono state descritte dagli stessi ex operai scelti da Camillo Scaglia.

<sup>21</sup> Queste avventure in giro per l'Europa di giovani operai Scaglia emergono dai racconti di molti capireparto o ex responsabili dell'ufficio tecnico. In particolare la testimonianza qui riportata è di Aldo Zanardi.



concorrenti. Il patrimonio di conoscenze e di abilità fu poi utilizzato da alcuni appartenenti al gruppo degli innovatori, che avviarono in proprio la produzione di macchine utensili per la lavorazione del legno fondando aziende ancora oggi floride<sup>22</sup>.

### 3.1.3 I processi e le modalità produttive

Alla fine della seconda guerra mondiale, la ripresa produttiva fu accompagnata da un'evoluzione tecnica in molti degli aspetti caratteristici dell'azienda. Di fronte allo sviluppo dei mercati e delle nuove tecnologie, la Scaglia adeguò la propria struttura a una dimensione più idonea alle nuove esigenze. Accanto all'evoluzione dei macchinari, è stata promossa un'innovativa evoluzione delle modalità produttive e dei processi che ha portato alla implementazione di moderne tecniche di gestione della produzione con grande anticipo rispetto alla loro teorizzazione.

L'utilizzo delle prime macchine utensili oleodinamiche promosse importanti modifiche nel modo di produrre. Se prima i macchinari lasciavano un'ampia discrezionalità all'operatore, ora la sostituzione di molte operazioni manuali con processi meccanizzati esigeva uno studio dell'efficienza e della razionalità delle azioni. Quanti avevano il compito di studiare le soluzioni tecniche offerte dai nuovi macchinari associarono a quest'attività l'analisi dei tempi e dei metodi di lavoro, in un'ottica di recupero d'efficienza<sup>23</sup>. Nello stesso studio tecnico Scaglia, dove si escogitavano soluzioni innovative per i macchinari, fu istituita la sezione tempi e metodi. Le competenze indispensabili per analizzare i tempi e i metodi operativi furono acquisite frequentando appositi corsi a Bergamo, presso l'Unione Industriali della Provincia di Bergamo<sup>24</sup>, cui nel 1955 parteciparono anche uomini della Scaglia.

Lo studio dei tempi e dei metodi modificava consolidati modi e ritmi di fabbricazione. Le singole operazioni, svolte dalle macchine utensili, furono studiate, ottimizzate e collegate secondo una nuova ottica produttiva. Ogni singola postazione di lavoro fu in qualche misura "ristrutturata"<sup>25</sup>. Anche la dislocazione all'interno dello stabilimento fu riformata, in modo da creare sinergie e risparmi grazie all'adozione di raccordi più efficienti

<sup>22</sup> Alcuni piccoli laboratori di ex operai Scaglia hanno avviato negli anni Settanta la produzione di queste macchine e oggi nella zona della Valle Brembana ci sono realtà importanti come la C.M.S. S.p.A. e la Locatelli Macchine, operanti in tutto il mondo.

<sup>23</sup> Si trattava dello stesso gruppo di persone responsabili dell'ufficio tecnico e della progettazione delle macchine, che si cimentavano poi nello studio dei tempi e metodi.

<sup>24</sup> I corsi erano tenuti da ingegneri di grandi imprese dell'Italia settentrionale per divulgare i nuovi metodi scientifici d'organizzazione del lavoro. Per i dipendenti Scaglia il corso fu tenuto dall'ingegner Riccotti della RIV di Torino.

<sup>25</sup> Notizia tratta dall'intervista a Martino Pellegrini, cit..

tra i reparti. La filiera produttiva subì sensibili modifiche con la creazione di una successione d'operazioni sul singolo prodotto, tra loro collegate tramite una catena trasportatrice.

Il prodotto subiva, in rapida sequenza, tutte le operazioni lavorative, abbattendo così i tempi di sosta e trasporto tra le vecchie aree lavorative. Il trasferimento da una postazione all'altra era svolto da un nastro trasportatore, cui s'aggiungevano deviatori col compito d'incanalare i vari pezzi verso i rispettivi centri di lavorazione. Una volta eseguita la specifica operazione, il prodotto tornava sulla catena verso una nuova postazione<sup>26</sup>.

Oltre ai vantaggi reali, subito visibili in termini di diminuzione dei tempi morti nel processo produttivo, la successione immediata delle lavorazioni implicava un cambio nelle responsabilità degli addetti alla produzione. Al posto dei capireparto, responsabili delle singole lavorazioni, s'identificò un unico responsabile per ogni prodotto. Con questo cambio dirigenziale, il pezzo era seguito in tutte le fasi lavorative controllando costantemente la perfezione e la bontà d'ogni intervento. La possibilità di un controllo continuo abbattava la percentuale d'errori e permetteva di risolvere prontamente eventuali problemi che potevano sorgere, senza trascinare le inefficienze prive di soluzione da un reparto all'altro. Altro fattore da non sottovalutare era la bontà di una rapida lavorazione del legno che, venendo eseguita in un tempo molto ristretto, non subiva deformazioni spesso causate dalle lunghe attese tra un'operazione e l'altra, senza le adeguate protezioni di cui godeva il prodotto finito<sup>27</sup>.

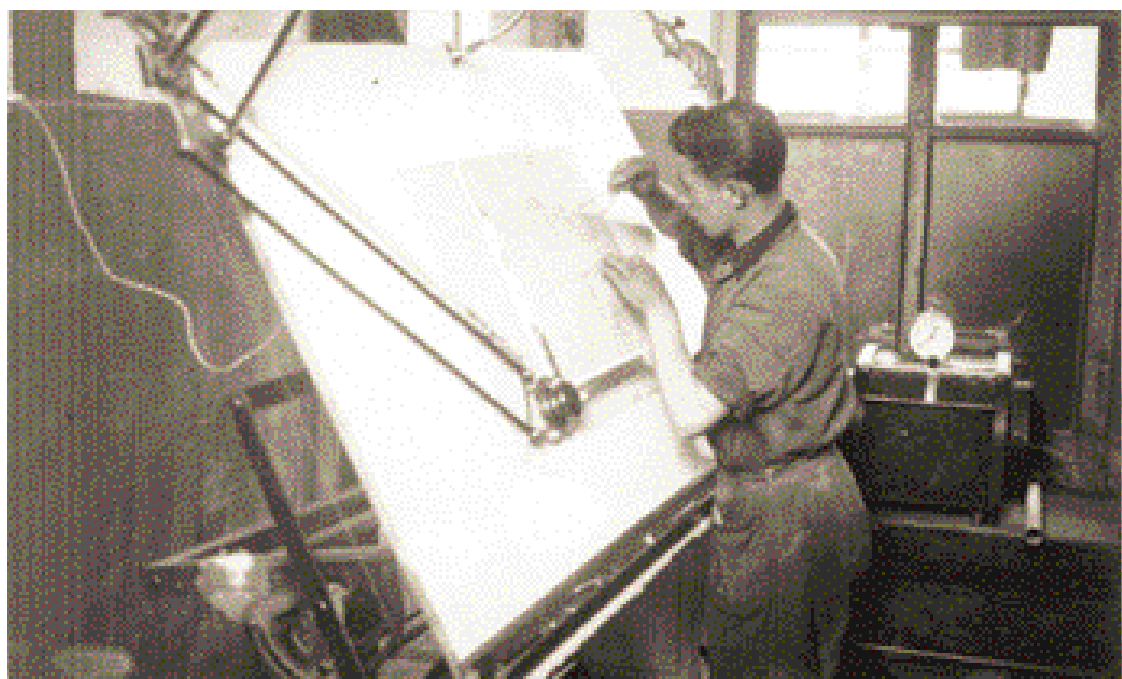
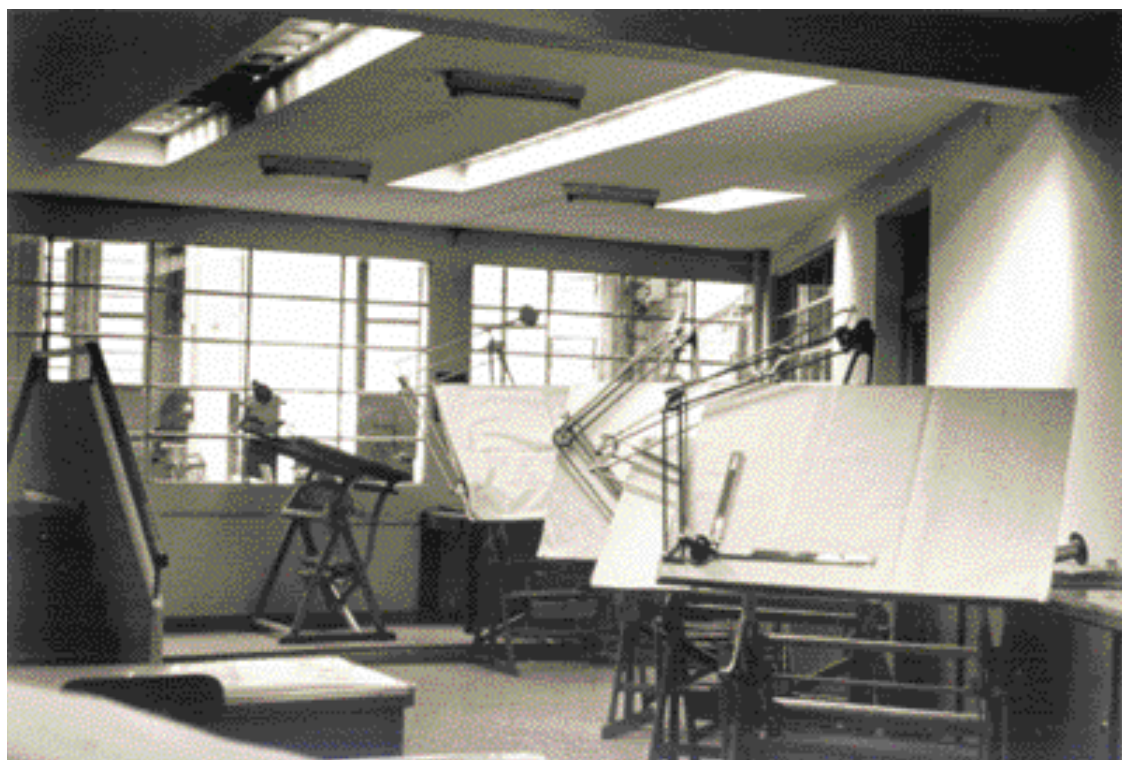
La razionalizzazione produttiva secondo una organizzazione per processi *ante litteram* e l'introduzione dei tempi e metodi ebbero come conseguenza una schematizzazione più precisa e funzionale delle forme di salario. Agli incentivi basati sulle esperienze passate di lavorazione si sostituì uno studio più preciso delle singole operazioni della filiera, con la conseguente programmazione della tempistica *standard* da associare alle mansioni. Dopo aver calcolato il tempo *standard*, si procedeva al conteggio delle ore effettive grazie a un orologio marcatempi, con cui gli operai dovevano segnalare il montante delle ore impiegate. Il cottimo rimaneva sempre pieno, ma le ore risparmiate sull'orario *standard* erano pagate in più e non era più permesso lasciare anticipatamente il reparto<sup>28</sup>.



<sup>26</sup> Notizie tratte dall'intervista a Martino Pellegrini, cit..

<sup>27</sup> Notizia tratta dall'intervista a Gian Carlo Salvi cit..

<sup>28</sup> Notizie tratte dall'intervista a Martino Pellegrini, cit..



### 3.1.4 L'organizzazione aziendale

Gli anni Cinquanta non furono solo anni di ricerca e di sviluppo della struttura produttiva aziendale, ma rappresentarono anche un periodo d'evoluzione per tutte le altre strutture associate al processo produttivo. Alla ristrutturazione e razionalizzazione tecnologica si associò una riforma sotto il profilo organizzativo e decisionale.

L'inizio del cambiamento può essere indicato nell'anno 1950, quando da società in nome collettivo la Scaglia si trasformò in una società per azioni<sup>29</sup>. Il nuovo profilo societario implicava l'adozione di differenti principi gestionali, con vincoli di legge e organi, come il consiglio d'amministrazione, che esercitavano funzioni più formali.

Nonostante la filosofia dei fratelli fosse improntata alla collegialità delle decisioni e a una gestione paritetica, le nuove esigenze di formalizzazione crearono i presupposti per un effettivo delinearsi delle responsabilità. Nell'opuscolo ciclostilato redatto da Giuditta Scaglia nel 1952 emerge la nuova organizzazione aziendale. Il principio generale cui ci si attenne fu di riuscire a coniugare la tradizionale funzionalità delle mansioni con la necessaria gerarchia delle responsabilità<sup>30</sup>. Il sistema adottato, nel quale convivevano le due esigenze, poteva essere denominato di tipo "misto"<sup>31</sup>. Dal lato funzionale, s'era cercato di assegnare a ciascun settore produttivo o persona quelle competenze che esigevano un solo genere d'attitudini. Il delinearsi di precise quanto esclusive mansioni era temperato da una rete d'intrecci tra i settori, tali da assicurare il costante controllo degli uni sugli altri. Dal lato gerarchico, invece, le attribuzioni erano organizzate in modo da mantenere distinte le esecuzioni dei vari processi tecnologici, amministrativi e tecnici.

Il coordinamento di tutte le funzioni aziendali era mantenuto dai responsabili dei diversi settori, in pratica i fratelli Scaglia, che continuavano a esercitare la supervisione già praticata nella struttura direttiva precedente. Tuttavia, ciò che prima era una realtà informale prendeva ora corpo anche formalmente attraverso la neonata direzione generale, organo esecutivo del consiglio d'amministrazione<sup>32</sup>, a sua volta guidato nelle proprie scelte dall'assemblea dei soci. Le sezioni organiche delineate in quegli anni erano tre: la amministrativa-contabile, quella commer-

<sup>29</sup> AccB, fascicolo sulla M. Scaglia S.p.A. del Tribunale di Bergamo sulle modifiche societarie dal 1950 in poi.

<sup>30</sup> "L'arte di trasformare il legname...", cit., p. 10.

<sup>31</sup> *ibidem*

<sup>32</sup> *ibidem*

ziale e quella industriale. A capo delle sezioni rimasero i quattro fratelli che, già da prima della guerra, se n'erano occupati: Stefano "Nino" all'amministrazione, Fiorindo e Camillo alla sezione industriale e Giacomo a quella commerciale. A Giuditta invece era affidato il negozio di via Col di Lana mentre a Martinì quello di via Pasubio. Entrambi erano comunque inglobati nella sezione amministrativa sotto la supervisione di "Nino"<sup>33</sup>.

La principale conseguenza del riassetto fu l'abbandono, anche sotto il profilo tecnico-amministrativo, dei residui organizzativi della cultura artigianale. I compiti erano precisamente delimitati perché, nella nuova dimensione sempre più concorrenziale cui la Scaglia andava incontro, niente poteva essere improvvisato o lasciato al caso e, pertanto, era giuoco forza imboccare la strada di un aumento dell'efficienza in tutti gli ambiti dell'impresa. Un altro processo implicito nell'adozione della nuova organizzazione fu la promozione, nei quadri della struttura dirigenziale, di molti degli operai che già avevano ruoli attivi sul campo. La creazione di posizioni di responsabilità strutturate imponeva un aumento del peso percentuale della componente impiegatizio – dirigenziale - i cosiddetti colletti bianchi – sul totale dei dipendenti. Questa tendenza emerge chiaramente osservando i dati sull'occupazione, dove l'aumento d'impiegati e dirigenti negli anni è ben visibile. Si passò dai cinque del 1958 ai 27 del 1974, per quanto riguarda lo stabilimento di Brembilla, che aveva uffici solo ausiliari alla produzione. A Milano da 35 si arrivò a 55 impiegati durante gli anni Sessanta, con una costante lievitazione dell'organico. Va detto che, a quei tempi, la ricerca tutta interna allo stabilimento del personale adatto per dirigere o per amministrare, scelto per competenza ed esperienza accumulate in anni di lavoro, promuoveva ex-operai a bassa scolarizzazione chiamati a svolgere funzioni direttive, dapprima a livelli inferiori, per poi salire di responsabilità.

Le sezioni commerciale e amministrativa, nel corso degli anni Cinquanta, subirono una sostanziale ristrutturazione e potenziamento. Spesso, per molti uffici, si trattava di un esordio più che di una riorganizzazione. Ai vecchi uffici contabile, commerciale e tecnico, ristrutturati e ampliati, si affiancarono l'ufficio acquisti e l'ufficio avanzamento lavori<sup>34</sup>. La razionalizzazione degli acquisti sia per i negozi milanesi, sia per lo stabilimento brembillesse, era indispensabile per recuperare efficienza e contenere i

costi. Le economie venivano da una gestione più oculata degli ordinativi, con statistiche di consumo annuo e ordini di partite di maggiore volume<sup>35</sup>. Allo stesso modo, l'ufficio avanzamento lavori istituì registri di controllo delle scorte di materiale, lavorando in sinergia con l'ufficio tecnico per creare la successione delle date di consegna delle merci prodotte. Si doveva anche creare uno scadenziario dell'evasione degli ordinativi per ogni singolo cliente per misurarne l'evoluzione quantitativa assieme a quella stagionale, così da prevedere i periodi di maggior richiesta. Al lavoro di schedatura dei clienti doveva affiancarsi quello di programmazione e gestione del carico macchine. Si trattava di tabelle indicanti le progressioni d'ore di lavoro per gli ordini in coda, che permettevano di prevedere la data approssimativa di fine lavorazione per i singoli ordini<sup>36</sup>.

Tutte le novità inserite nella struttura contabile e amministrativa andavano nella direzione di una razionalizzazione parallela a quella produttiva. Era ormai chiaro che, a uno sviluppo dell'azienda in termini quantitativi, doveva accompagnarsi un recupero d'efficienza nelle strutture antecedenti e ausiliarie alla produzione. Se alla tradizionale filiera produttiva artigianale se n'era andata sostituendo una più moderna a carattere industriale, anche le funzioni amministrative e commerciali dovevano adeguarsi al nuovo indirizzo.

<sup>33</sup> *ibidem*

<sup>34</sup> AsfS, "Proposte d'organizzazione degli uffici acquisti e avanzamento lavori...". Materiale cartaceo vario e appunti non catalogati.

<sup>35</sup> *ibidem*

<sup>36</sup> AsfS, "Proposte d'organizzazione degli uffici acquisti e avanzamento lavori...". Materiale cartaceo vario e appunti non catalogati.



I FRATELLI SCAGLIA  
Milano, 4 novembre 1962  
da sinistra Giuditta, Camillo, Fiorindo,  
Giacomo, Nino, Martino





## 3.2 Organizzazione e sviluppo delle vendite

### 3.2.1 I mercati e le vendite, dall'Ottocento alla seconda guerra mondiale

I settori produttivi scelti agli inizi del Novecento condizionarono il successivo evolvere delle fortune e dell'espansione societaria dell'impresa. La produzione degli accessori per l'industria tessile creò un mercato di sbocco strettamente legato alle fortune o alle crisi del settore, anche se l'oggettistica di legno e il mercato delle trasmissioni ebbero un ruolo fondamentale come mercati complementari e di riparo in occasione delle periodiche crisi del tessile. L'evoluzione già vista per gli altri aspetti dell'azienda, dagli anni Trenta fino alla seconda guerra mondiale, può essere ripercorsa anche per l'organizzazione delle vendite e per i mercati di sbocco. Tuttavia, merita un riferimento, anche se solo a grandi linee<sup>37</sup>, la situazione esistente negli anni precedenti la riorganizzazione aziendale del 1925, così da accertare le intuizioni commerciali di quei tempi, che furono determinanti per il futuro dell'impresa. Come già visto nel capitolo I, l'avventura imprenditoriale Scaglia nacque a Milano come una normale attività di artigianato del legno. L'ambiente urbano di fine Ottocento offriva molte altre possibilità di sviluppo ed era caratterizzato da un gran numero d'iniziative industriali. Le molte attività industriali sorte a Milano dagli anni '80 del XIX secolo, favorite da una politica doganale protezionista, si svilupparono nell'ottica di limitare lo strapotere estero, sia nell'approvvigionamento di merci, sia nella dotazione di macchinari. L'esigenza di limitare le importazioni di filati e tessuti dall'Inghilterra e dalla Svizzera creò opportunità di sviluppo per le imprese meccaniche e meccanotessili lombarde.

Si trattò di una scelta intelligente, data la forza del settore in Lombardia e le molteplici applicazioni dei rocchetti e delle spole in tutta la filiera tessile. Dai piccoli accessori per il tessile agli organi per la trasmissione del moto, il passaggio fu più facile di quanto si possa immaginare. Una volta entrati nei mercati delle imprese tessili, la richiesta di componenti per il funzionamento delle macchine e per la distribuzione dell'energia idraulica o elettrica era molto comune. All'impresa di tornitura del legno, ancora di matrice artigianale, si richiedevano anche supporti,

<sup>37</sup> L'analisi del periodo è molto avara di materiale, se si fa eccezione per gli inventari dell'azienda dal 1900 al 1907, che mostrano l'elenco dei crediti verso i clienti.

pulegge, molto spesso creati su misura per esigenze particolari.

Grazie alla dettagliata elencazione dei creditori, nell'inventario del 1900<sup>38</sup> è facile tracciare un quadro generale dei mercati di sbocco Scaglia dell'epoca.

Va premesso che l'elenco non dà gerarchie d'importanza e potrebbe non essere esaustivo, considerato che potevano esserci clienti non in debito o a credito alla fine dell'anno<sup>39</sup>. Inoltre, per molte delle aziende non è semplice capire quali fossero gli articoli venduti: se oggettistica di legno o bottoni, accessori tessili o pulegge. La prima osservazione riguarda la netta predominanza dei crediti verso aziende milanesi, su 82 debitori 52 operavano in Milano città. Non mancano altre città del Nord, come Torino, Venezia e Genova, che insieme assommano una decina di clienti. Le altre città lombarde e del triangolo industriale sono abbastanza rare. Solo Como, con il suo distretto serico, è discretamente rappresentato. Il dieci per cento dei debitori riguarda clienti napoletani e catanesi. Figurano inoltre due clienti argentini di Buenos Aires, entrambi di chiara origine italiana.

Tra i clienti milanesi, società e imprese individuali, probabilmente utilizzatori della passamaneria per la casa, spicca il nome della Pirelli<sup>40</sup>, con uno dei debiti unitari più alti, lire 523,68. Alla luce delle successive forniture, si desume che il credito riguardi rocchetti per filo di rame per la produzione di cavi, nonché di pneumatici.

A Milano, spesso sede di numerose società che avevano stabilimenti altrove nelle province, ricorrevano anche molti nomi di piccole aziende tessili, interessate agli accessori per torcitoi o telai.

Tra i clienti comaschi prevalgono le tessiture seriche come Bernasconi e Rho. Forniture di accessori tessili erano anche destinate alla Crespi Milano, Seroni tessiture seriche di Melzo, Tessitura Melzo, Lanificio Trevisano e canapifici. Al Sud, le imprese clienti di Scaglia erano Denza, Fabbricatore, Oppitelli & Pascal, Mastellone di Napoli e Gazzetta, Aloisio e Drago di Catania, per la maggior parte interessate alle forniture meccanico tessili.

Dagli inventari disponibili fino al 1907 si evince che il quadro tecnologico delle aziende clienti non varia significativamente, semmai cresce il loro numero.

La clientela di quei primi anni del XX secolo mostra dinamiche interessanti per quanto riguarda gli accessori meccanico tessili.

<sup>38</sup> AsfS, inventario della ditta dal 1900 al 1907. Crediti verso i clienti. Fascicolo "documenti antichi ditta".

<sup>39</sup> Va precisato però che, come vedremo per i clienti del secondo dopoguerra, è statisticamente visibile che i clienti principali difficilmente si trovavano alla fine dell'anno in una situazione di pareggio, ma sempre avevano pendenze anche sostanziose nei confronti della Scaglia.

<sup>40</sup> AsfS, inventari dal 1900 al 1907, anno 1900 cliente N. 17, fascicolo "documenti antichi ditta".



li, specialmente nell'area milanese, crescono anche i clienti di altre regioni italiane, nel settore laniero veneto e nel distretto industriale napoletano. L'espansione commerciale oltre i confini del Milanese fu favorita dall'esistenza nel capoluogo lombardo delle sedi commerciali di numerose aziende nazionali. Milano era la piazza fondamentale per tutto il mercato italiano, sia per gli acquisti sia per le vendite e il fatto di lavorarci rappresentava un vantaggio d'immagine determinante.

Dopo i problemi produttivi e societari del periodo della guerra e del primo dopoguerra, che causarono la perdita di molte fette di mercato, la riorganizzazione societaria del 1925 diede nuovo stimolo sia alla produzione, sia all'espansione commerciale. Infatti, la nuova società tra i quattro fratelli si strutturò in modo da assegnare a uno di loro, Giacomo, il compito di gestire e ricercare ordinativi come rappresentante per la Lombardia. A lui fu affidato il compito di riallacciare i contatti con la vecchia clientela dei vari distretti tessili lombardi, in special modo con quelli attivi in Brianza e nel Comasco.

Negli anni Venti vi furono anche i primi contatti con l'estero. Non esistono elenchi dettagliati della clientela di quegli anni, ma la ricerca di mercati Oltralpe è ben visibile dalle richieste di passaporti per l'estero per Camillo Scaglia e per il primo rappresentante all'estero dell'azienda<sup>41</sup>.

I primi mercati di sbocco Oltralpe, furono in Francia e in Svizzera, mentre iniziava l'afflusso di legname dalla provincia di Lubiana e dalla Jugoslavia in generale<sup>42</sup>. Pur nella sua piccola dimensione rispetto all'economia nazionale di quei tempi, la Martino Scaglia partecipò nel 1926 alla Prima Mostra Nazionale dell'Industria Tessile, alla villa Reale di Monza, e ricevette la medaglia di bronzo del Ministero dell'Economia Nazionale per la sua produzione di spole e rocchetti<sup>43</sup>.

La crisi dei primi anni Trenta e la stagnazione di vendite che ne seguì stimolò a tentare di colmare le lacune della congiuntura avversa con l'entrata nel campo delle commesse pubbliche per le forniture militari. Il primo documento che mostra l'intenzione della Scaglia di partecipare a un'asta pubblica è del 1930<sup>44</sup>.

La necessità di richiedere ogni volta all'Ufficio provinciale dell'Economia certificati d'abilitazione alla produzione dei prodotti in oggetto d'asta, permette di quantificare il peso relativo delle commesse pubbliche sull'intero volume prodotto.

<sup>41</sup> AccB, fascicolo Scaglia Martino, dal 1925 al 1950, richieste di certificati per l'autorizzazione al passaporto di Martino Scaglia, Giacomo Scaglia e dei rappresentanti per l'estero. Anno 1926-1930-1931. Queste informazioni si desumono anche dalle copie dei certificati inseriti nello stesso fascicolo, comprovanti l'iscrizione della ditta al registro imprese e la tipologia delle produzioni, necessari per trattare affari all'estero.

<sup>42</sup> AccB, fascicolo Scaglia Martino, dal 1925 al 1950, richieste di certificati per l'autorizzazione al passaporto di Camillo Scaglia per trattare l'acquisto di legname in Jugoslava.

<sup>43</sup> AsfS, diploma di conferimento d'onorificenza alla Martino Scaglia, Monza 15 Gennaio 1927.

<sup>44</sup> AccB, fascicolo Martino Scaglia dal 1925 al 1950, certificato camerale d'abilitazione alla produzione per l'esercito.

<sup>45</sup> *ibidem*

<sup>46</sup> *ibidem*

<sup>47</sup> Notizie tratte dall'intervista del 12/02/2002 con Concetta Gamba, impiegata nell'ufficio paghe e assunzioni della ditta Scaglia tra il 1941 e il 1950.

<sup>48</sup> *ibidem*.

<sup>49</sup> AdS, Cartelle degli ordini dei clienti, Cliente M.86, Ministero dei Trasporti, Ferrovie dello Stato.

La partecipazione alle aste, se nei primi anni aveva cadenza annuale, negli anni 1933, 1934, 1935 diventò semestrale e spesso riguardò più aste contemporaneamente<sup>45</sup>. Di solito, si correva per aggiudicarsi la fornitura di piccoli rocchetti completi da inserire nelle borse di pulizia, in dotazione a ogni soldato. Le gare, indette dai vari corpi d'armata del Nord Italia, e in particolare da quelli di Verona e Torino, riguardavano quantità oscillanti dai 150.000 ai 200.000 rocchetti.

La Scaglia partecipò anche ad aste per la fornitura di prodotti non abituali come i pali telefonici e telegrafici per l'Arsenale Militare di Pavia, come i bastoni per gli Alpini, i lustrini per bottoniere, tappi e contenitori per granate<sup>46</sup>.

Lungo tutti gli anni Trenta, la partecipazione ad aste pubbliche rappresentò una costante per l'attività produttiva, sintomo di difficoltà per le vendite sugli abituali mercati privati, in particolare su quello nazionale del tessile.

L'acquisizione di commesse che travalicavano la specializzazione della ditta nel meccanotessile segnalava la tendenza a diversificare la produzione e a riconvertirla secondo le esigenze belliche statali.

La documentazione riguardante le commesse pubbliche s'interrompe alle soglie del 1940, ma niente fa supporre un'interruzione del flusso di acquisti da parte dello Stato. Infatti, durante il conflitto la Scaglia continuò la produzione dei rocchetti per le borse dei militari e, anzi, ampliò la produzione di materiale prettamente bellico (bastoni, tappi per granate, bussole e contenitori)<sup>47</sup>.

La ditta ottenne anche l'esonero dalla chiamata alle armi per molti dei propri dipendenti e riuscì ad avere il lasciapassare per Bergamo per quegli operai studenti che la domenica si recavano all'Istituto Paleocapa per frequentare le scuole di meccanica<sup>48</sup>. Alle commesse pubbliche del Ministero della Guerra s'aggiunsero, in tempi di guerra, alcune piccole forniture per il Ministero dei Trasporti. In quel caso si produssero manici in legno per le carrozze e bastoni in legno isolanti per le linee elettriche.

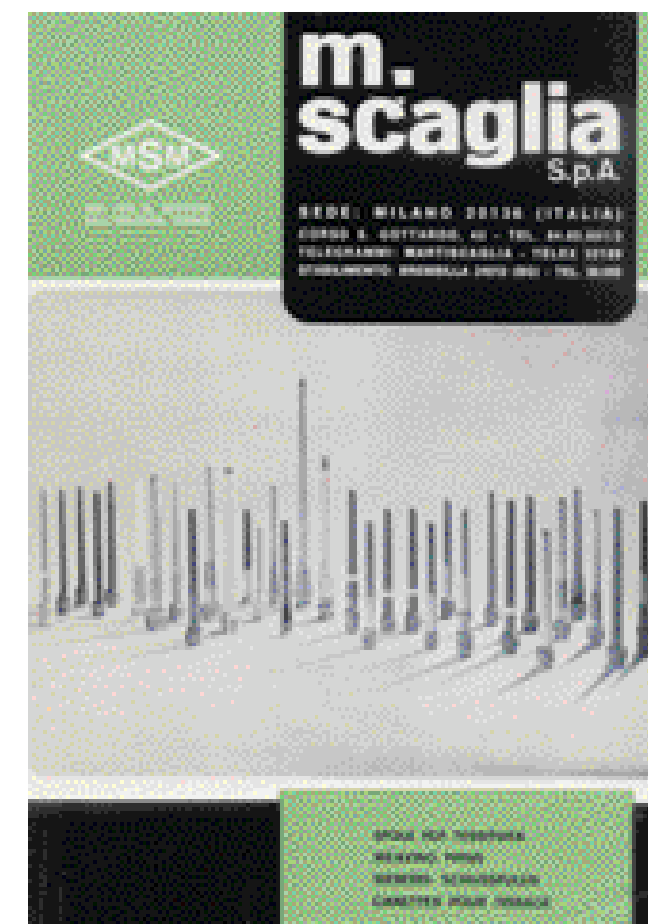
La fornitura a enti pubblici proseguì fino agli anni Settanta, senza però mai raggiungere livelli determinanti per l'economia aziendale<sup>49</sup>.

### 3.2.2 Evoluzione e razionalizzazione dopo gli anni Cinquanta

L'analisi dell'evoluzione della struttura e della capacità produttiva dell'impresa ha mostrato che tutta l'organizzazione dipese in modo decisivo dalla dimensione quantitativa e dal contesto di sbocco dei suoi prodotti. L'aumento del volume d'affari ha spesso comportato il doversi dotare di strutture adeguate a sostenere le nuove realtà. I mercati di sbocco sono stati determinanti per lo sviluppo delle vendite e la domanda ha sempre condizionato l'organizzazione aziendale interna. Per la Scaglia, il secondo dopoguerra fu un periodo di profondi cambiamenti in tutti gli ambiti aziendali; sicuramente il contributo maggiore a ciò è stato caratterizzato dalla possibilità di espandere le proprie produzioni in mercati finalmente aperti e recettivi, sia a livello nazionale, sia in nel più ampio contesto europeo e mondiale.

Rispetto al precedente conflitto, la Scaglia uscì dalla seconda guerra mondiale molto più organizzata e pronta ad affrontare la ricostruzione. I negozi milanesi tornarono quasi subito in piena attività, insieme alla nuova sede e magazzino di Corso S. Gottardo a Milano. Lo stabilimento brembillese, esente da danni e avendo continuato durante il conflitto le produzioni per l'industria bellica, fu subito pronto a offrire i prodotti che il mercato richiedeva in grandi quantità dopo i tempi grami della guerra. L'immediata ripresa del tessile lombardo, in particolare del cotonificio, portò giovamento alle produzioni Scaglia.

Purtroppo, di questi primi anni mancano documenti, ma l'espansione occupazionale e la trasformazione societaria del 1950 testimoniano efficacemente una certa vivacità produttiva. L'assunzione in questi anni di molti reduci e di molti giovani fa pensare a una necessità di manodopera a Brembilla impiegata nelle produzioni del meccano tessile. A prova di una rinnovata attività commerciale, ci sono le richieste nel 1946 di documentazioni alla Camera di Commercio di Bergamo per il rilascio dei passaporti di tre rappresentanti Scaglia per la Svizzera<sup>50</sup>. Com'era avvenuto tra le due guerre, il primo mercato estero in cui l'azienda tentò di rientrare fu proprio quello svizzero. In realtà, quel mercato non era importante in sé, ma rappresentava una fondamentale base commerciale dalla quale espandere la propria rete in tutta Europa.



<sup>50</sup> AccB, fascicolo Scaglia Martino dal 1925 al 1950. Richieste di certificati d'attività per la ditta da allegare alle richieste di passaporto per tre rappresentanti Scaglia, che dovevano recarsi in Svizzera per "riallacciare i rapporti commerciali".

Sul mercato interno, invece, la struttura commerciale Scaglia ricalcava ancora lo stile d'anteguerra, con Giacomo Scaglia a capo dell'ufficio vendite. Per tutti gli altri rapporti commerciali in Italia è difficile sapere se ci fossero, già in questi primi anni post bellici, rappresentanti attivi entro una rete commerciale. È più probabile che i rapporti con le ditte nazionali fossero diretti o mediati dalle succursali milanesi di vendita. Ciò che è interessante rilevare nella sezione commerciale Scaglia è la tipologia dei prodotti venduti.

Le modalità di vendita in quegli anni rispecchiavano ancora i caratteri degli anni Trenta; grazie ad alcuni cataloghi dell'epoca si può notare come i modelli di rocchetti, spole, tubi da banco e tubetti fossero centinaia e spesso con i nomi delle aziende che li commissionavano. Erano dunque le ditte maggiori a commissionare particolari modelli, in un'ottica particolaristica non ancora legata alle produzioni di serie. Agli inizi degli anni Cinquanta, la Scaglia non contava ancora su una rete commerciale completa in Europa, aveva solo alcuni rappresentanti, come già detto, in Svizzera e Francia. Il fatto di mancare di una struttura organizzata per l'espansione all'estero non costituì tuttavia un ostacolo all'espansione sui mercati internazionali. Il maggior vantaggio di cui la Scaglia godeva era l'ottimo rapporto con i principali costruttori di macchine tessili, cui forniva i primi equipaggiamenti d'accessori, che entravano così dal cliente con le macchine, costituendo un forte condizionamento per gli acquisti successivi. Paradossalmente, poi, il mercato era più sicuro e continuo per gli accessori che per le macchine, avendo queste cicli di rotazione più lunghi. L'apertura internazionale derivava anche dall'assidua presenza a tutte le fiere europee tenute in quegli anni per le macchine tessili, dove era facile combinare sinergie e accordi commerciali con i vari produttori<sup>51</sup>.

Per capire come realmente funzionassero all'epoca i contatti con l'estero si possono descrivere le operazioni compiute per stringere gli accordi. I rappresentanti Scaglia all'estero non erano una rete organizzata, ma spesso solo un tramite conoscitivo per i prodotti venduti, meri punti di riferimento per mantenere in contatto le varie aziende. Spesso si trattava di rappresentanti per la vendita di macchine tessili e non d'accessori. Nel momento in cui avveniva il contatto con i potenziali clienti, erano i rappresentanti della famiglia Scaglia a condurre la trat-

<sup>51</sup> Notizie tratte dall'intervista a Enzo Scaglia, proprietario insieme ai fratelli delle aziende del gruppo Scaglia.





tativa raggiungendo i clienti nelle loro sedi e stipulando contratti in prima persona<sup>52</sup>.

Se negli anni Cinquanta la rete commerciale Scaglia iniziava la propria espansione in tutta Europa, grazie ai vantaggi e alle azioni intraprese, durante il decennio seguente l'organizzazione delle vendite si strutturò in modo più organico, anche perché la tipologia di prodotto venduto richiedeva un frequente contatto con gli acquirenti. In effetti, la domanda d'accessori tessili era abbastanza continua per l'usura tecnica dei pezzi, sicché le rappresentanze Scaglia nei vari paesi erano necessarie per assicurare un continuo afflusso di ordini e di forniture.

I rappresentanti con mandato della Scaglia crebbero di numero e la loro diffusione territoriale fu capillare. Grazie ai documenti allegati ai bilanci di quegli anni è possibile ricostruire la struttura dei rappresentanti e stabilirne una gerarchia d'importanza<sup>53</sup>. Considerando sempre la presenza primaria per il mercato italiano di Giacomo Scaglia che, oltre alla funzione di coordinatore dell'ufficio commerciale, esercitava la sua opera di rappresentante per la provincia di Milano e la Brianza, la struttura commerciale prevedeva la presenza di rappresentanti per le varie zone dello stivale e per i paesi esteri. In Italia, v'erano importanti collaborazioni nei distretti tessili di Prato, Napoli, in Piemonte e, in particolare, a Biella e, in Veneto, a Vicenza, anche se la compresenza di singoli mandatari e di vere e proprie aziende costruttrici di macchine che rivendevano gli accessori per la Scaglia moltiplicavano la penetrazione<sup>54</sup>. All'estero, il principale venditore di prodotti Scaglia era una Società Svizzera di rappresentanza del cantone di Zurigo, cui per importanza si affiancava una ditta inglese a Manchester. In molti altri paesi come Spagna, Olanda, Israele, Francia e Germania, la Scaglia era presente con una clientela significativa. Vi erano poi altri paesi come Svezia, Perù, Danimarca, Sud Africa, Ecuador, USA, Austria, Iran, Finlandia, Marocco, Filippine, Belgio e Hong Kong, meno ricchi d'ordinativi ma egualmente utili per cogliere la ramificazione mondiale dei prodotti Scaglia. Una ramificazione internazionale così pronunciata derivava dalla già ricordata possibilità di sfruttare il partnerariato delle reti commerciali dei produttori di macchine tessili. L'opportunità di sfruttare quella sinergia, che non era certo automatica, fu ottenuta grazie a una visibilità forte dell'impresa all'interno dell'associazioni di categoria dei costruttori

<sup>52</sup> Ad esempio per l'ordine di un milione di rocchetti fu Camillo Scaglia ad andare in Inghilterra personalmente insieme al rappresentante locale sig. Middleton. Notizie tratte dalle interviste a Enzo e a Mario Scaglia.

<sup>53</sup> AdS, allegati al bilancio degli anni 1964 e 1966, distinte delle provvigioni ai rappresentanti di vendita italiani ed esteri.

<sup>54</sup> *ibidem*



di macchine. Già nel 1962, la Scaglia entrò a far parte di A.C.I.M.I.T., l'associazione italiana dei costruttori di macchine tessili, partecipando come rappresentante italiana a I.T.M.A.: la più significativa fiera itinerante, a livello europeo, del macchinario tessile, che ogni quattro anni si svolgeva a turno in uno dei maggiori paesi produttori di manufatti tessili, come Inghilterra, Italia, Germania e Francia. Con gli anni Sessanta Scaglia cominciò a partecipare anche ad altre manifestazioni fieristiche nel mondo, come l'I.T.M.E.A., di Greenville negli U.S.A. o come le fiere tessili tenute a Pechino, Mosca e Shanghai<sup>55</sup>. Negli anni Sessanta, la rete commerciale assunse caratteri nuovi, sia nella struttura, sia nelle modalità di vendita. Proprio per quest'ultimo aspetto, prevalse la tendenza a uniformare i prodotti secondo modelli *standard*, utilizzabili da più imprese acquirenti; l'esempio più chiaro fu il rocchetto Scalital, brevettato da Scaglia<sup>56</sup>.

La razionalizzazione dei cataloghi portò a un loro snellimento, con conseguenti risparmi in termini organizzativi, particolarmente in costi di produzione. La struttura della rete, invece, andava verso la capillarità e il contatto continuo dei rappresentanti con le imprese. Non si arrivò ancora all'apertura, specie all'estero, d'uffici di rappresentanza, prima, e di vere e proprie succursali di vendita nei vari paesi, poi. Salto, quest'ultimo, che avvenne alla fine degli anni Settanta e per tutti gli anni Ottanta<sup>57</sup>.

In conclusione, si può affermare che l'evoluzione della rete commerciale nel ventennio '50-60 si sviluppò parallelamente all'espansione dell'azienda nei mercati esteri. Un'evoluzione che ha associato azioni proprie di ricerca di una visibilità internazionale, a esempio le fiere, ma che ha anche avuto nella sinergia con le imprese di macchinari la principale chiave d'espansione. Si potrebbe addirittura pensare che la creazione sia avvenuta per un processo di traino. Infatti, spesso, non era la Scaglia a tentare autonomamente l'entrata in mercati nuovi, ma si creava piuttosto una rete parallela a quella del macchinario tessile, dopo che questo era penetrato in un nuovo mercato.

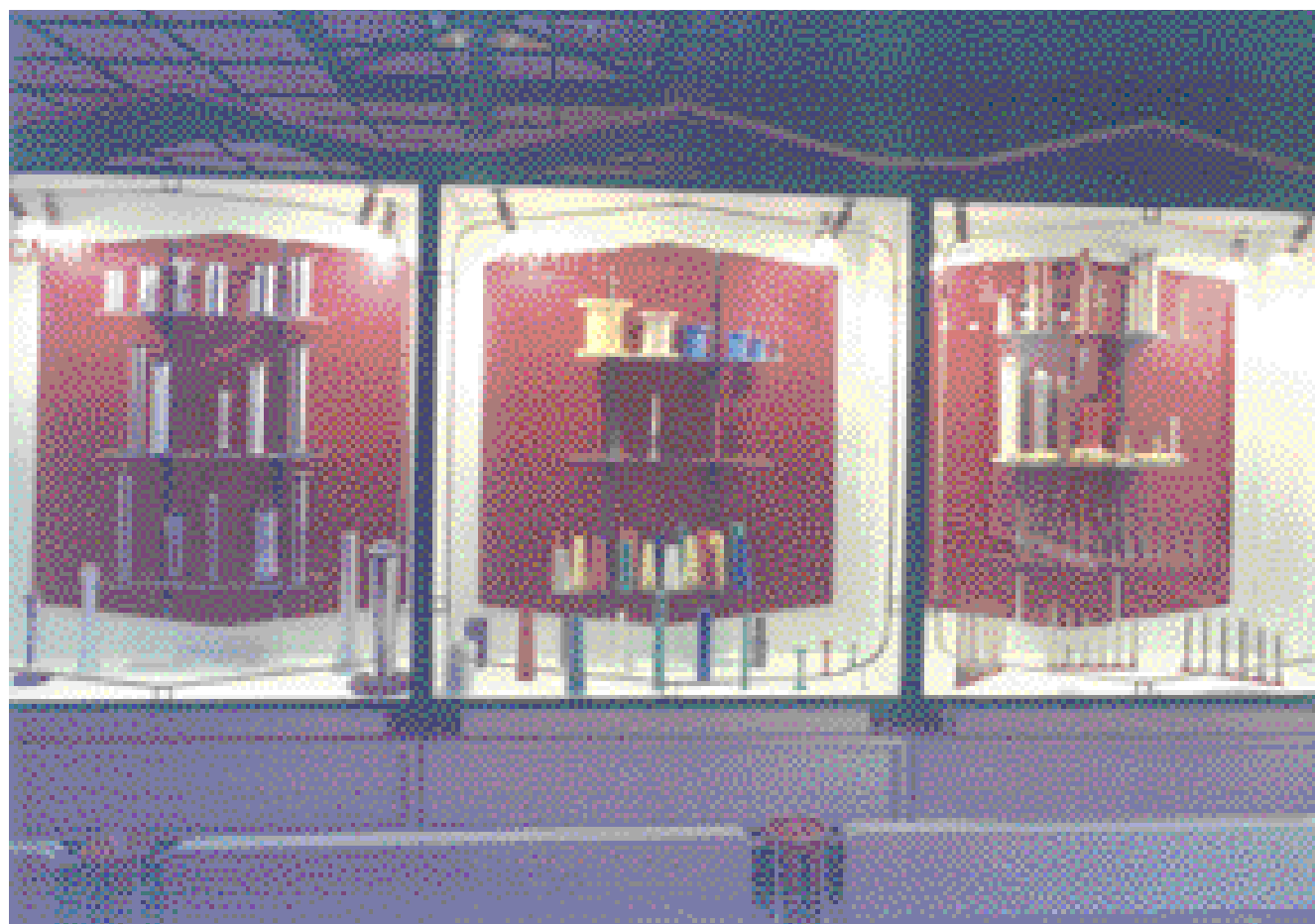
Purtroppo, la strutturazione degli uffici produttivi e commerciali degli anni Cinquanta, già trattata in precedenza, ci offre un elenco dei clienti e dei rispettivi ordini solo a partire dal 1957, attraverso una serie di cartelle per ogni azienda. Da quell'anno in poi, è più facile dedurre quali siano stati i mercati di sbocco e

<sup>55</sup> Notizia tratta dall'intervista a Enzo Scaglia, attuale proprietario insieme ai fratelli delle aziende del gruppo Scaglia.

<sup>56</sup> Il rocchetto Scalital aveva varianti di dimensioni e modifiche strutturali, ma sempre nell'alveo di un modello ben preciso.

<sup>57</sup> Ancora oggi la struttura commerciale Scaglia prevede l'apertura in vari paesi di società consociate addette alla gestione della clientela e delle forniture. Ad esempio oggi società di questo tipo sono aperte in Francia, Stati Uniti, Germania, e Regno Unito.





<sup>58</sup> La società inglese British Celanese, destinataria dei rocchetti, era uno dei principali produttori europei di filati.

<sup>59</sup> AdS, disegni eseguiti dall'ufficio tecnico per gli ordini della British Celanese, Inghilterra del 1952, 1953, 1954 per rocchetti speciali, in legno, ma già con la flangia in fibra. La dimensione quantitativa così elevata agli ordinativi è confermata dalle interviste ai dipendenti e dirigenti Scaglia. Tutti ricordano quegli anni e i problemi organizzativi che simili ordini crearono nell'organizzazione aziendale.

<sup>60</sup> "La catena produttiva delle spole arrivava a produrre anche 10.000 spole al giorno e per i rocchetti 80.000 la settimana. Nei racconti di chi all'epoca lavorava si ricorda la montagna di rocchetti che arrivava ai tetti dello stabilimento, perché non c'erano più scatole dove metterli e gli operai più giovani e agili dovevano salire in cima alla torre e lanciare i rocchetti ai vari operai partendo dall'alto, evitando così che potessero cadere". Cit. intervista a Ambrogio Salvi, capo reparto della sezione rocchetti.

<sup>61</sup> A dimostrazione della penetrazione Scaglia nel mercato indiano, l'India sarà il primo dei paesi extra europei dove fu istituita una rappresentanza commerciale Scaglia.

le relative produzioni. Tuttavia, per gli anni precedenti e in particolare per i primi anni Cinquanta, altre fonti permettono di delineare un quadro commerciale in espansione. Mentre il tessile lombardo attraversava un momento di ristrutturazione e di crisi, la Scaglia continuava la propria parabola ascendente grazie al crescente sbocco dei suoi accessori meccano tessili sui mercati esteri.

L'analisi dell'evoluzione delle vendite precisa le tipologie delle imprese e dei prodotti che trainarono lo sviluppo lungo gli anni Cinquanta e poi Sessanta. Grazie alla sinergia con i costruttori di torcitoi e macchine tessili, dal 1950 al 1955 i rocchetti e le spole Scaglia ebbero un buon accoglimento sui mercati europei. In un momento di cambiamenti forti nella tecnologia applicata ai materiali di costruzione degli accessori tessili, la Scaglia riuscì ad associare ancora numerosi ordinativi di rocchetti e spole tradizionali in legno per il mercato dei macchinari tessili inglesi. Negli anni dal 1951 al 1955 giunsero in Scaglia numerosi ordini di notevole dimensione dall'Inghilterra da parte d'impres produttrici di torcitoi e telai tessili<sup>58</sup>.

Per l'azienda si trattò delle prime ordinazioni di gran peso. Si ha memoria di una singola commessa per un milione di rocchetti destinati a un solo cliente inglese (British Celanese)<sup>59</sup>. Quest'improvvisa espansione produttiva fu tra le ragioni che indussero la ristrutturazione in corso proprio in quegli anni. Per i rocchetti e per le spole furono create catene di produzione, come si è già ricordato<sup>60</sup>. Gli ordinativi europei dei primi anni Cinquanta rispecchiavano in pieno la debolezza del mercato interno specialmente del cotone, che proprio in quel periodo si trovava a fronteggiare una concorrenza mondiale efficace e agguerrita. In particolare, i rocchetti e le spole destinate all'Inghilterra erano poi esportate nei paesi del Commonwealth, in India soprattutto, insieme ai macchinari per lo sfruttamento *in loco* delle risorse di manodopera e materia prima esistenti in quei paesi<sup>61</sup>. Un altro mercato apertosi durante gli anni Sessanta, con modalità simili a quelle delle regioni d'Europa occidentale, fu quello dei paesi dell'Est. Nonostante i forti vincoli al commercio, essi richiedevano macchine tessili tecnologicamente avanzate fabbricate in Occidente.

Grazie alla rete commerciale svizzera dei venditori di macchine tessili, la Scaglia esportò nell'Unione Sovietica, in Ungheria e in

Romania rocchetti e spole associate alle macchine. Vale la pena di sottolineare le modalità di pagamento, in parte in denaro e in parte in macchinari, come motori elettrici, rettifiche e torni, il più delle volte venduti presso i negozi milanesi o smontati e modificati per mettere riparo ai problemi di funzionamento<sup>62</sup>.

Mancano documenti e testimonianze che informino sulla situazione degli ordinativi per il mercato italiano dei primi anni Cinquanta sicché non è facile concludere se l'espansione all'estero di quegli anni per la Scaglia fosse un tentativo riuscito di sostituire alla domanda italiana in calo una dinamica penetrazione sui mercati esteri. Una visione completa della situazione dei mercati di sbocco è reperibile dal prospetto dei crediti verso clienti allegato al bilancio dal 1958 in poi.

Trattandosi di una lista di crediti, la variabilità annua e la consistenza dei valori cambiano non solo in base all'aumento degli ordinativi, ma anche in base a fattori estemporanei, come i ritardi nei pagamenti e le particolari modalità di riscossione o tempi di fatturazione. Nonostante queste variabili destabilizzanti, la costruzione delle serie storiche può mostrare le tendenze e il variabile peso dei mercati di sbocco, tanto in prospettiva territoriale, quanto guardando ai prodotti venduti. Dei 1.260 clienti citati nel 1958, la maggior parte si riferiva ai negozi milanesi di utensileria meccanica. Milano primeggia con 1.031 debitori, ma di costoro solo una minima parte, una cinquantina, rimanda alle vendite mecano tessili. Essi sono facilmente individuabili sia per i nomi, sia per l'ammontare dei loro debiti. A costoro si aggiungono 110 clienti delle altre province lombarde, esclusa Bergamo che conta 20 aziende. Le imprese estere, invece, sono nell'ordine di una quindicina. La divisione quantitativa non fornisce un quadro del peso delle singole realtà, riesce solo a segnalare la forte importanza del mercato interno, se non in termini di volumi d'ordinativi, almeno con riguardo all'ampiezza dei contatti.

Osservando le singole realtà, i crediti maggiori riguardano aziende dell'area milanese e del settore tessile lombardo, specialmente di torcitura e tessitura. Nelle liste ricorrono l'Isi, il Cotonificio Ligure, la Rhodiatoce, Pontiggia, Bemberg, De Angeli, Chatillon di Milano; Ratti di Luino, Reich e Manifattura Valle Brembana di Bergamo e Cantoni di Legnano. All'estero crediti significativi si vantano verso imprese inglesi e svizzere-tedesche, come la John Heath di Tiverton, la Fine Wool di Weseford e la



<sup>62</sup> Notizie tratte dalle interviste a Mario ed Enzo Scaglia, proprietari delle aziende del gruppo Scaglia.

STAND SCAGLIA  
*I.T.M.A. 1975*



STAND SCAGLIA  
*I.T.M.A. di Hannover, 1979*



Società la Viscosa di Emmenbrücke. Da quest'elenco si può trarre la conclusione che il mercato italiano rappresentava ancora un terminale importante e che, in particolare, le grandi e piccole aziende del tessile lombardo erano ancora la maggioranza. All'estero v'erano alcuni nuclei di vendita significativi, ma si può supporre che, anche i precedenti ordini numericamente elevati degli anni Cinquanta, rappresentassero episodici contatti avvenuti grazie ad altri<sup>63</sup>, piuttosto che il frutto d'una rete organizzata di rappresentanti Scaglia. Vale la pena di notare come, probabilmente, una certa crisi e ristrutturazione del tessile lombardo avesse spostato parte della produzione Scaglia verso il mercato dei rocchetti per pneumatici e cavi elettrici. A questo proposito, ai primi posti dell'elenco crediti troviamo aziende non tessili, come la Fiam Milano, Safi Milano, la Michelin di Torino, la Magneti di Sesto, la Marelli di Milano e la Franco Tosi di Legnano. Tutte queste aziende erano impegnate nella produzione di pneumatici o di cavi elettrici o, come nel caso della Magneti, la Marelli e la Franco Tosi, di motori elettrici. A tutte la Scaglia forniva rocchetti adatti al cord o al filo di rame<sup>64</sup>.

Le ripercussioni della riconversione del mercato tessile italiano degli anni Cinquanta sono visibili anche per la Scaglia, non tanto per una diminuzione delle vendite, per la quale mancano informazioni, quanto piuttosto per l'evoluzione tecnologica e per le modifiche produttive apportate dalle aziende del settore in quegli anni.

Mentre la crescita della concorrenza mondiale sui filati naturali apriva mercati esteri ai rocchetti di legno Scaglia, i produttori italiani mettevano in atto le necessarie opere di ristrutturazione produttiva per riguadagnare la competitività persa. Grazie finalmente anche alla forza della meccanica lombarda e nazionale, le produzioni del mercato domestico si orientarono decisamente verso le fibre artificiali e sintetiche, in particolare il nylon. La posizione d'avanguardia tecnologica guadagnata negli anni Cinquanta dalla meccanica lombarda portò alla ricerca di soluzioni nuove per la filatura e la tessitura del nylon, con la creazione di torcitoi e filatoi "italiani" da parte di aziende lombarde che realizzarono soluzioni innovative. Quelle piccole realtà industriali, da sempre schiacciate dalla concorrenza estera per il macchinario tessile, acquisirono un vantaggio competitivo in un mercato che stava avviandosi verso un'espansione notevole in termini

<sup>63</sup> In particolare aziende svizzere o inglesi di torcitoi.

<sup>64</sup> AdS, cartelle ordini di produzione dal 1957 in poi.



quantitativi. Per la Scaglia, quelle imprese divennero *partner* commerciali insostituibili per la diffusione dei propri accessori. Tutta la ricerca di soluzioni di nuovi materiali per la costruzione degli accessori tessili, già ricordata in precedenza, avvenne in sinergia con quelle imprese meccaniche per rispondere alle loro nuove esigenze. Tra le principali del settore ricordiamo la Michele Ratti di Luino, l'O.M.M. Monza, poi Menegatto, la Lema Lezzeni Mario di Olgiate Comasco e, successivamente, la Officine Meccaniche Riva di Oggiono<sup>65</sup>.

Tutte quante, e in particolare la Ratti di Luino, furono tra le prime a utilizzare i rochetti del brevetto "Scalital 59" sui loro torcitoi per i filati artificiali.

La situazione delle imprese in debito con Scaglia, nel 1962 subì modifiche con un generale aumento del volume di crediti, desumibile anche dal bilancio, cui si aggiungevano variazioni geografiche interessanti. Ai primi posti figuravano molte più aziende estere, localizzate in Germania, Svizzera, Inghilterra, ma anche in Belgio, Francia, Danimarca e perfino Hong Kong. Quanto all'Italia, continuava la forza del settore dei rochetti per pneumatici, con l'entrata di Ceat gomma, Ceat Torino e INCET, che si aggiungevano alle altre imprese già citate nel 1958. Nel mecano tessile aumentava il peso delle aziende legate all'utilizzo o alla costruzione di torcitoi per i filati artificiali, come le già citate: Menegatto, Ratti, ma anche Isi, Celene, Rhodiatocce, Novaceta.

Il 1964, anno di crisi economica, coincise con un calo significativo dei crediti presso la clientela italiana; a questo, però, si accompagnava un aumento continuo in termini di numero, ma anche d'incidenza quantitativa degli acquisti delle imprese estere. Per la prima volta, l'impresa con il maggior debito era estera, e, in particolare, francese, seguita da vicino da altre nella classifica. Un'altra importante novità era rappresentata dall'aggiungersi alle moltissime imprese, che si servivano dei negozi milanesi per l'approvvigionamento di materiale per la meccanica, di alcune medie e grandi aziende che compravano meccanismi di trasmissione del moto. Si trattava di imprese rilevanti, per esempio la Philco di Milano, ma anche d'altre meno celebri. I prodotti meccanici Scaglia, pulegge soprattutto, trovavano nel *boom* degli elettrodomestici e delle macchine sbocchi maggiori della semplice vendita in negozio. Questi intensi rapporti commerciali preludevano alla creazione di una ditta apposita<sup>66</sup> realizzata nel 1967.

<sup>65</sup> AdS, cartelle ordinatori dal 1957 in poi. Le ditte sopracitate sono state i principali acquirenti dei rochetti Scalital attraverso ordini continui e con cadenza quasi mensile dal 1958 in avanti fino ai nostri giorni. L'importanza della ditta Ratti emerge da molte interviste a operai e dirigenti. In particolare nell'ambito dell'innovazione tecnologica le sinergie erano molto strette, sia per i legami d'amicizia tra Michele Ratti e Camillo Scaglia, sia per la garanzia sui torcitoi Ratti che valeva solo se le macchine erano provviste di rochetti Scaglia.

<sup>66</sup> La ditta è la S.I.T. S.p.a.







Dall'elenco debitori del 1966 emergono con chiarezza due linee conduttrici delle produzioni di quegli anni, che sarebbe proseguita nel tempo: da un lato, il consolidamento degli sbocchi esteri a partire dalle aree ricordate con aperture anche verso il Sud Africa e gli U.S.A., dall'altro, il ruolo delle aziende lombarde produttrici e utilizzatrici di macchine tessili per i filati artificiali e sintetici diventava fondamentale. Al primo posto per debiti v'era la Ratti, cui s'aggiungevano SNIA Viscosa, Menegatto, Lezzeni e Novaceta. In quegli anni si accentuò la tendenza alla netta separazione tra ditte con rapporti costanti e con ordinazioni molto frequenti, e altre con relazioni saltuarie. Se, nel 1958, la differenza nei crediti tra tutte le imprese era limitata, cioè i valori rientravano in un intervallo stretto; dieci anni dopo v'erano società con debiti molto alti e con un'incidenza sul totale ben più appariscente degli anni precedenti.

Agli esordi degli anni Settanta, la situazione non era molto differente, giacché le imprese citate sopra si mantenevano su livelli più alti delle altre, seppur con variazioni annuali, dovute ai vari fattori casuali già citati o a rallentamenti produttivi. Nel 1972, i contatti della rete commerciale Scaglia arrivarono ad annoverare nell'elenco clienti 120 ditte straniere che, pur nella varietà degli importi, denotavano una ormai solida strutturazione dei rapporti con l'estero. Anche la dimensione quantitativa di molti crediti fuori d'Italia, superiori ai 15 milioni di lire, se rapportata a quelli dei clienti italiani, mostra la notevole espansione degli sbocchi all'estero nell'insieme della clientela, al punto da arrivare intorno al 40%<sup>67</sup> del totale dei crediti.

Quanto al mercato nazionale, la tendenza alla concentrazione delle vendite presso i costruttori di macchine tessili s'accentuò ulteriormente assieme alla tenuta dei tradizionali clienti di rocchetti e spole, come SNIA Viscosa, Cantoni, Franchi di Prato, Inteca e varie torciture e cotonifici. Un discreto flusso di rocchetti per filo di rame e per pneumatici raggiungeva la Pirelli e la Magneti Marelli. Durante i primi anni Settanta, anche le produzioni di rocchetti per pneumatici penetrarono nei mercati europei ed extraeuropei, grazie ai rapporti instaurati con le filiali lussemburghesi delle multinazionali mondiali Good-year e Firestone, poi sviluppatasi in collaborazioni fruttuose nei decenni successivi.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Percentuale ricavata in base alla somma dei maggiori debitori italiani ed esteri.

<sup>68</sup> Notizia tratta dall'intervista all'ing. Mario Scaglia, cit..

STAND SCAGLIA  
*Bl.MU. di Milano, 1988*



STAND SCAGLIA  
*MAS di Milano, 1978*



### 3.2.3 La storia dei negozi milanesi

Nella storia commerciale delle imprese Scaglia un ruolo di primo piano spetta ai negozi milanesi, la cui realtà inizia negli anni venti. Con la nuova compagine societaria del 1925, alla struttura produttiva e alla rete di agenti commerciali per il mercato tessile, la Scaglia aggiunse due negozi di vendita al dettaglio e all'ingrosso in due quartieri milanesi. Situati rispettivamente in viale Pasubio e via Col di Lana, i due esercizi furono utilizzati per andare incontro alla domanda delle aziende cittadine in cerca di utensili di precisione per la meccanica e per il legno. La maggior parte di quegli oggetti non erano prodotti Scaglia, sicché l'impresa distribuiva sia all'ingrosso, sia al dettaglio<sup>69</sup> anche prodotti altrui. Le sole produzioni Scaglia messe in vendita nei due negozi furono le trasmissioni meccaniche, le pulegge e i supporti.

La scelta d'aprire negozi di vendita ebbe molteplici motivazioni. Innanzi tutto, molte imprese artigiane meccaniche erano ancora attive all'interno della città e solo i più grossi complessi industriali iniziavano a espandersi oltre l'area urbana<sup>70</sup>. All'epoca, Milano era sede di piccole e medie imprese che si occupavano di meccanica, elettromeccanica, elettricità e automobili. I negozi Scaglia andavano incontro alla domanda di quelle aziende, nell'ottica ancora in auge per la quale le imprese richiedevano gli accessori ai negozi. La clientela quindi era indifferenziata, comprendeva dal privato alla piccola impresa, la quale non poteva ancora contare su reti commerciali d'approvvigionamento<sup>71</sup>. Il forte sviluppo della meccanica lombarda rappresentava una garanzia di sbocchi sicuri per un'avventura imprenditoriale di distribuzione complementare rispetto a quella produttiva.

Il secondo dopoguerra portò molte novità anche nella struttura di vendita Scaglia legata ai due negozi milanesi. Dal 1946, fu aperto un magazzino in Corso S. Gottardo a Milano. Sotto gli uffici, al piano rialzato si vendeva l'utensileria, mentre nello scantinato si rivendevano le trasmissioni prodotte a Brembilla. Dal lato commerciale, il fatto che il negozio fosse stato aperto in uno scantinato, precedentemente adibito a magazzino, lascia intendere l'esiguità della produzione per un mercato ancora esile e ristretto. La situazione, tuttavia, rifletteva fedelmente la con-

<sup>69</sup> Una parte considerevole dei prodotti venduti è desumibile dalle inserzioni pubblicitarie dei primi anni trenta sulla "Guida di Milano e sobborghi", Editrice Savallo, 1930-1935. La Scaglia Martino compariva in moltissimi settori di vendita, anche perché la strutturazione della guida era tale da dividere le imprese in base ai singoli prodotti acquistabili presso di loro. Le principali specialità Scaglia acquistabili erano: cinghie per trasmissioni, cinghie belghe trapezoidali inestensibili, utensili di precisione per meccanica e falegnameria, pulegge di legno, ferro e ghisa per motori, supporti, mensole per trasmissioni, alberi, mole smeriglio, carte e tele vetrate e smerigliate, cuscinetti a sfere e rulli di trasmissione.

<sup>70</sup> V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Il Mulino, Bologna 1990.

<sup>71</sup> Intervista del 15/05/2001 con Luigi Bellora, cit..











dizione della meccanica lombarda del primo dopoguerra: un settore in fermento, ma ancora poco organizzato in un mercato dalle enormi potenzialità.

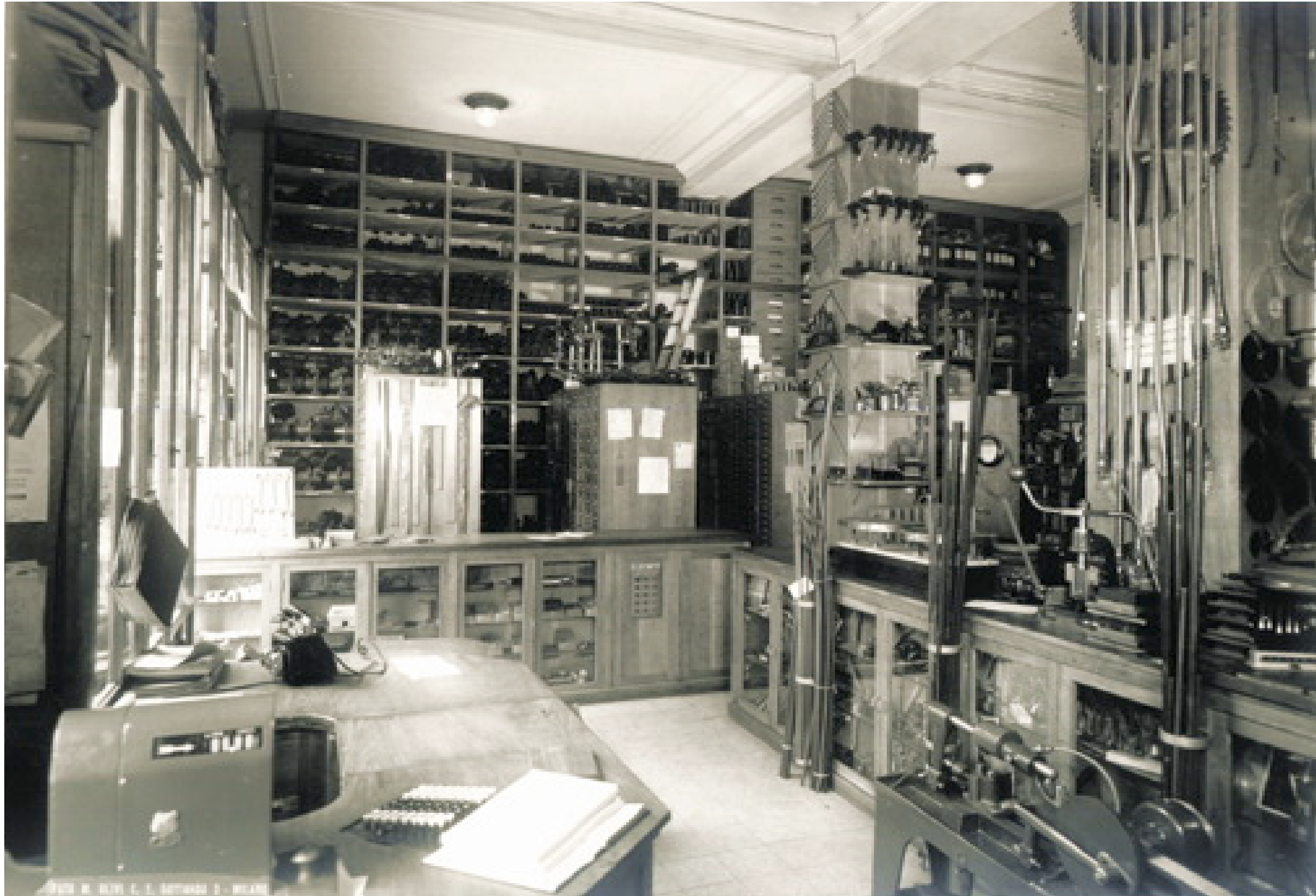
Il genere di canale scelto per la vendita era anche lo specchio della condizione della domanda di componenti meccanici. Le vendite avvenivano spesso su commissione dei singoli clienti, che richiedevano componenti speciali e unici per misure e specie d'utilizzo. Si trattava, dunque, d'artigianato di produzione che vendeva soluzioni *ad hoc* ad ogni singolo compratore. Il negozio aveva un ruolo fondamentale di collegamento tra il cliente e l'officina, recependo le esigenze dei compratori e delineando le soluzioni in sinergia con lo stabilimento di Brembilla.<sup>72</sup>

L'attività di vendita d'utensileria continuava nei due negozi di Via Col di Lana e Pasubio, trovando nell'espansione della meccanica degli anni Cinquanta e Sessanta uno stimolo all'aumento delle vendite, ma anche, paradossalmente, un fattore del successivo declino. Fino a quando fra le imprese meccaniche milanesi e dell'*hinterland* prevalevano quelle di carattere artigianale medio piccole, i negozi soddisfacevano la loro domanda flessibile e di limitate dimensioni. L'allargamento del mercato interno e lo sviluppo dei consumi proiettarono molte aziende meccaniche lombarde verso le dimensioni tipiche della produzione in serie, con inevitabili ricadute organizzative in termini d'approvvigionamento strumentale. Infatti, negli anni Sessanta, a un energico sviluppo di reti commerciali di vendita e d'assistenza corrispose lo spostamento degli opifici fuori dai centri urbani, a cominciare da Milano.

Il ruolo del negozio cittadino esaurì la propria funzione, sia per problemi topografico-logistici, sia soprattutto a causa delle mutate modalità di vendita. Scaglia tentò di seguire lo spostamento nello spazio delle imprese in crescita aprendo un punto vendita in Via Predabissi, in una zona più periferica, ma i negozi furono progressivamente chiusi. L'adattamento al nuovo nelle relazioni commerciali con la clientela indusse Scaglia a creare una società apposita nel 1973, la Scaglia Utensili S.p.a. che, organizzando una rete commerciale di vendita di utensili meccanici, riuscì ad andare incontro alle esigenze d'approvvigionamento della clientela milanese e lombarda meglio dei negozi. Analoga vicenda interessò il negozio di Corso S. Gottardo, dove si vendevano pulegge. Durante gli anni Cinquanta, l'espansione

<sup>72</sup> *ibidem*

INTERNO NEGOZIO SCAGLIA  
*Via Col di Lana, primi anni Cinquanta*





del settore meccanico indusse Scaglia ad apportare modifiche produttive e di vendita nel reparto trasmissioni. Del resto, le modifiche nei materiali e l'incessante sviluppo delle macchine utensili aumentarono la richiesta di quegli articoli.

Nella tecnica di commercializzazione, l'influenza dei sistemi americani a proposito della standardizzazione delle misure, della catalogazione dei prodotti e del ricorso al telefono mezzo di comunicazione e collegamento fra acquirente e compratore, modificò la tipologia delle vendite. Il produttore cessava d'adattarsi alle particolari esigenze dei clienti, con gli inevitabili alti costi dei pezzi unici, ma era piuttosto il cliente a dover scegliere, tra un numero finito di campioni, l'articolo che più si adattava alle sue necessità.

La razionalizzazione dei modelli si ripercosse sulla filiera produttiva, basandosi in modo più sistematico sulla fabbricazione in serie, e sul nuovo sistema di vendite. Non era più necessario il confronto tra acquirente e impresa per ricercare soluzioni *ad hoc*, ma grazie ai cataloghi e alla standardizzazione delle misure fu possibile mettere in piedi una rete di vendita con rappresentanti, per molti versi analoga a quella del meccano tessile. Allo stesso modo, la funzione del negozio di corso S. Gottardo andò esaurendosi, com'era accaduto per gli altri esercizi milanesi. Durante gli anni Sessanta e specialmente dopo la separazione del 1967, anno di nascita della S.I.T. S.p.a., furono assunte varie rappresentanze esclusive, come quella della Good Year, della Asahi Seiko, che permisero la vendita d'una gamma completa di componenti per la trasmissione del moto.

