

Progetto FIRB 2003

(responsabile scientifico: prof. Barbara di Bernardo)

Analisi delle dinamiche di cambiamento del distretto di Asolo e Montebelluna e approfondimento dei nuovi modelli di business sviluppati dalle imprese distrettuali più dinamiche

A cura di

Mariangela Guidolin

(supervisore: prof. Roberto Grandinetti)

**Dipartimento di Scienze Economiche Marco Fanno
Università di Padova**

Agosto 2008

1. Evoluzione storica del distretto di Asolo e Montebelluna

I distretti industriali sono stati definiti come una particolare forma di organizzazione della produzione che ha raggiunto un notevole livello di presenza e sviluppo in Italia e deve il proprio successo alla capacità di operare come sistemi locali di innovazione (Camuffo e Grandinetti, 2005).

Come evidenziato da Camuffo e Grandinetti (2005) per distretto industriale si intende un contesto caratterizzato da un'alta densità di luoghi nei quali si producono conoscenze, le imprese, e da una altrettanto alta densità di canali di trasferimento di tali conoscenze. Proprio la presenza di stabili relazioni fra le imprese è uno dei fattori che caratterizzano il distretto industriale come forma di organizzazione della produzione e ne spiega il successo e l'unicità.

L'elevato grado di prossimità spaziale e cognitiva fra imprese starebbe alla base della creazione di legami e della circolazione di conoscenze fra queste. Questi legami consentono la rapida diffusione nei contesti aziendali di *innovazioni incrementali*, che come tali comportano solo miglioramenti a prodotti o modi di produzione che già esistono nella singola impresa e pertanto non richiedono un investimento ex-novo da parte di quest'ultima.

Se dunque è vero che la prossimità cognitiva fra imprese facilita la diffusione di innovazioni incrementali, come osservano Camuffo e Grandinetti (2005), le cose cambiano notevolmente nel caso di una innovazione radicale, quando grande distanza separa l'impresa innovatrice dalle altre imprese del distretto.

L'introduzione di una innovazione radicale pone un'importante sfida alla struttura ed all'organizzazione del distretto, poiché rappresenta un elemento di forte discontinuità per il quale sono possibili vari esiti evolutivi.

Uno dei casi più significativi in grado di illustrare il percorso evolutivo compiuto da un distretto dopo l'introduzione di una innovazione radicale è proprio quello del distretto dello SportSystem di Asolo e Montebelluna con la cosiddetta "rivoluzione della plastica".

Nel distretto di Asolo e Montebelluna la produzione di scarpe e scarponi da montagna e da sci, che fino ad allora era stata di natura sostanzialmente artigianale, cominciò ad assumere un carattere più marcatamente industriale a partire dagli anni '50-'60, definiti gli anni del miracolo economico per il distretto. Nel 1967, in occasione di una fiera, i montebellunesi scoprirono che Bob Lange, un tecnico del Colorado, aveva fabbricato uno scarpone da sci interamente in plastica. L'azienda Nordica, allora diretta da Aldo Vaccari, fu la prima nel distretto a convincersi della bontà di questa idea e a scommettere sulla tecnologia della plastica per la produzione di scarponi da sci, apportando fra l'altro alcune modifiche tecniche che permettevano di realizzare un prodotto di pari qualità ma ad un costo inferiore.

L'introduzione della plastica nel distretto comportò una rivoluzione sia nel modo di lavorare sia nell'organizzazione della produzione. Come spiega Durante (2006), quando lo scarpone da sci era fabbricato usando la pelle ed il cuoio, la figura chiave del processo produttivo era il modellista creativo, mentre con la plastica si realizzò la separazione fra progettazione ed esecuzione del prodotto: con l'avvento della plastica la progettazione cessò di essere l'atto creativo di un singolo modellista ma a creare un prototipo era il lavoro di un gruppo di diversi tecnici e coloro che organizzavano l'attività produttiva erano diversi da coloro che la svolgevano. In altre parole il progetto dello scarpone era il frutto del lavoro di persone assolutamente diverse da quelle che poi lo producevano concretamente. Per usare un'espressione nota agli studiosi di distretti industriali, si potrebbe affermare che fu la rivoluzione della plastica a segnare una prima separazione fra *mani* e *cervello* all'interno del sistema produttivo.

Gli anni '70, in concomitanza con la diffusione della tecnologia della plastica, furono caratterizzati da una notevole crescita della domanda alla quale le imprese seppero far fronte attraverso una adeguata strategia di esternalizzazione di varie attività produttive. Sono questi gli anni nei quali si ebbe un imponente incremento dei subfornitori, questi gli anni nei quali nacquero i suolettifici, i tomaifici, gli stampifici, i fustellifici etc. (Durante, 2006). In effetti, come notano Corò e Grandinetti (2001) una delle principali ragioni del successo del distretto è stato proprio il grande numero di imprese subfornitrici, impegnate sia nelle varie fasi della produzione sia nella fornitura di materie prime. Molte di queste imprese sono riuscite a raggiungere livelli di assoluta eccellenza, diventando in tal senso soggetti di importanza strategica per le imprese capofila.

La rivoluzione della plastica ebbe un'altra importante conseguenza nel determinare l'evoluzione del distretto. L'investimento nella tecnologia della plastica richiedeva una produzione su larga scala, in modo da poter ammortizzare il costo delle attrezzature e dei macchinari, possibilità questa riservata principalmente alle imprese di grandi dimensioni. In questo contesto tecnologicamente trasformato, le aziende che nonostante tutto scelsero di continuare la produzione tradizionale di scarpe e scarponi in cuoio sparirono nel giro di pochi anni. Dunque, l'introduzione di una innovazione radicale come la plastica comportò un inevitabile processo di *selezione* delle imprese distrettuali, conseguenza messa in luce ad esempio da Camuffo e Grandinetti (2005).

Diversamente, altre imprese distrettuali seppero reagire in modo creativo al mutato panorama tecnologico diversificando la propria produzione ed orientandosi verso altri tipi di calzature quali la scarpa da tennis, lo stivale da moto, la scarpa da trekking, etc. Del resto, la diversificazione della produzione aprì nuove possibilità di business, riducendo nel contempo i rischi causati da shock esterni. Come ricordano Corò e Grandinetti (2001) fu proprio un periodo di crisi avvenuto nella seconda metà degli anni '80 e parzialmente imputabile ad una serie di inverni miti che penalizzò la pratica di sport invernali, a stimolare un ritorno alla produzione di scarpe, da

montagna e da trekking in particolare, e più in generale a favorire un allargamento della produzione che portò allo sviluppo del settore dello SportSystem.

La diversificazione si confermò come strategia di successo che permise la riproduzione del distretto, portando alla nascita di nuove imprese e nuovi marchi.

Se l'introduzione della plastica è stata una tappa fondamentale nel percorso evolutivo del distretto di Asolo e Montebelluna, un altro fattore che ha contribuito in larghissima misura a modificarne la struttura e l'assetto produttivo è il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Per quanto dal lato della domanda il distretto sia sempre stato marcatamente orientato verso l'esportazione, una crescente presenza sui mercati esteri, considerata obiettivo strategico per le imprese distrettuali, ha progressivamente stimolato la fuoriuscita del distretto da un modello meramente mercantile (Callegari, 2005).

In particolare, l'accresciuta competizione a livello internazionale ha portato le imprese distrettuali più dinamiche a prefissarsi obiettivi di contenimento dei costi pur mantenendo invariata la qualità dei propri prodotti. E' così che a partire dagli anni '90 ebbe inizio un progressivo decentramento della produzione verso paesi con basso costo della manodopera, tipicamente dell'Europa dell'Est ed dell'Estremo Oriente. Le prime aziende a delocalizzare furono Lotto e Diadora in modo da poter reggere la pressione competitiva di multinazionali come Adidas, Nike e Puma.

Il massiccio trasferimento di fasi della produzione nell'Europa dell'Est ebbe inizio all'indomani della caduta di Berlino, approfittando del basso costo della manodopera in paesi quali la Romania, l'Ungheria e la Bulgaria.

Il decentramento produttivo ha implicato un significativo processo di riorganizzazione della catena del valore, che è consistito in un allungamento delle reti di subfornitura, ovvero in una sorta di "riedizione dei processi di divisione del lavoro distrettuale" (Callegari, 2005). Si è passati così dal decentramento produttivo a livello distrettuale, che consisteva nella realizzazione di parti

del prodotto ad opera di laboratori artigiani, al decentramento produttivo che supera i confini nazionali.

Naturalmente, il trasferimento di parti del processo produttivo quando non dell'intero processo è avvenuto a scapito di tutti quei subfornitori distrettuali che si sono trovati senza commesse e in molti casi hanno dovuto chiudere l'attività. Tale processo di selezione è stata- ed è tuttora-la prevedibile conseguenza di un sempre più intenso decentramento, che ha causato la perdita di oltre 1200 addetti dal 1997 al 2002 (Callegari, 2005).

Negli ultimi anni la tendenza alla contrazione nel numero delle imprese distrettuali non si è mai arrestata e anche se la performance delle imprese leader sembra dare buona conferma della scelta di delocalizzare, rimane comunque da chiedersi quale possa essere l'esito di questo percorso intrapreso dal distretto ormai da un ventennio. Se infatti gran parte della produzione viene attualmente realizzata al di fuori dei confini distrettuali, quali attività rimangono al loro interno?

Com'è noto, il decentramento produttivo ha portato con sé una ulteriore divisione del lavoro con una maggiore focalizzazione delle imprese distrettuali sugli aspetti più *immateriali* della catena del valore, quali ad esempio la progettazione ed il design, il marketing e le attività commerciali, la realizzazione di prototipi, la logistica. In pratica, il decentramento della produzione ha portato all'estremo quella separazione fra mani e cervello, inaugurata, come si è detto, con la rivoluzione della plastica.

D'altra parte è anche naturale chiedersi fino a che punto tale separazione possa essere efficace e soprattutto capace di preservare le competenze distintive del distretto.

Ci si domanda pertanto:

- a fronte di un quasi totale trasferimento della produzione fuori dai confini del distretto e tenuto conto che un distretto industriale si contraddistingue proprio per le relazioni

esistenti fra imprese che caratterizzano la totalità della catena del valore, come sta evolvendo quello dello SportSystem?

- Esistono e se sì quali sono le attività e le relazioni ad esse collegate che permettono di preservare l'identità del distretto ed in particolare le sue competenze più specifiche?
- Che natura hanno queste relazioni?
- E' possibile riconoscere una nuova fase del percorso evolutivo caratterizzata sia da un processo di selezione nelle relazioni intradistrettuali ma anche dalla generazione di nuovi legami fra imprese?
- Qual è il ruolo rivestito dalle istituzioni al fine di favorire il mantenimento del distretto pur in una continua dinamica di cambiamento?

Obiettivo di questo lavoro è presentare i primi risultati di un'indagine condotta con il proposito di fornire una possibile risposta a tali quesiti.

A tale scopo, una prima sezione del lavoro è stata dedicata all'analisi della situazione demografica del distretto dello SportSystem, mettendo in evidenza come il processo di contrazione del numero di imprese sia continuato in maniera inarrestabile ed abbia interessato nello specifico alcune categorie di subfornitori.

Considerato dunque lo scenario demografico che caratterizza il distretto e che potrebbe far pensare ad una lenta ed inarrestabile dissoluzione di quest'ultimo, quale forma di organizzazione della produzione, si è scelto di procedere con una indagine sul campo al fine di comprendere più in profondità quali attività siano indissolubilmente legate al contesto storico e territoriale di Asolo e Montebelluna e non possano essere trasferite altrove e, in parallelo, quali siano le relazioni di maggiore rilievo strategico per le imprese, che come tali contribuiscono ad una riproduzione del distretto. Per fare ciò si è cercato di analizzare attraverso delle interviste dirette il caso di alcune fra le imprese più dinamiche, ipotizzando

che le risposte fornite possano rappresentare adeguatamente una linea di tendenza caratteristica di tutto il distretto. Specificamente, le interviste si sono focalizzate sull'analisi delle attività per le quali risulta fondamentale l'apporto dell'ambiente distrettuale e della rete di relazioni presenti in esso. Inoltre si è cercato di comprendere se siano nate nuove relazioni, sulla scorta di nuove esigenze delle imprese. In particolare, tenendo conto della generale tendenza a conservare entro i confini distrettuali le attività immateriali, sarebbe interessante trovare dei segnali a sostegno dell'ipotesi per la quale quello di Asolo e Montebelluna starebbe lentamente diventando un distretto di servizi e di attività ad elevato contenuto cognitivo, la qual cosa consentirebbe di mantenerne il presidio conoscitivo.

2. Evoluzione demografica del distretto di Asolo e Montebelluna

Al fine di poter compiere un'adeguata analisi dell'evoluzione demografica del distretto la presente sezione è stata dedicata a riportare per mezzo di tabelle ed grafici i dati relativi al numero di imprese presenti nel distretto, distinte per tipo di azienda e dimensioni. In particolare viene di seguito proposto un confronto fra il dato relativo all'anno 2006 e quello del 2005, non essendo ancora disponibile l'informazione relativa all'anno 2007. Per quanto sembri corretto osservare che il dato relativo all'anno 2007 renderebbe l'analisi ulteriormente aggiornata e dunque non appena tale informazione sarà reperibile si provvederà ad inserirla nel presente lavoro, si è tuttavia ritenuto che il riferimento all'anno 2006 potesse essere più che ragionevole allo scopo di descrivere la situazione demografica del distretto. Le fonti dei dati proposti sono i rapporti Osem 2005 e 2006 prodotti dalla Fondazione Museo dello Scarpone e

finanziati da Veneto Banca, l'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani (ANCI), la Camera di Commercio di Treviso.

Si è scelto di descrivere congiuntamente la situazione del numero delle aziende distrettuali e del numero di addetti impiegati nel distretto, ritenendo che queste due informazioni combinate possano offrire un'appropriata fotografia dell'evoluzione del sistema dello SportSystem negli ultimi dieci anni. Come ci si poteva attendere, i grafici 1 e 2, che presentano rispettivamente l'evoluzione del numero di aziende e del numero di addetti dal 1997 al 2006, mostrano un chiaro parallelismo: l'aspetto più evidente è la inarrestabile tendenza alla contrazione di aziende e di addetti, fatta salva una leggera ripresa nel 2001 e nel 2005. A tal proposito si tenga presente che il trend negativo trova conferma anche a livello regionale e nazionale. L'ANCI ad esempio documenta che anche nell'anno 2006 è continuato un processo di selezione delle imprese, costrette a ristrutturazioni e riorganizzazioni interne, stimando che nel 2006 il numero di aziende sia sceso a 6657 rispetto alle 8751 del 1993, con un numero di addetti pari a 94143 contro i circa 117000 del 1993.

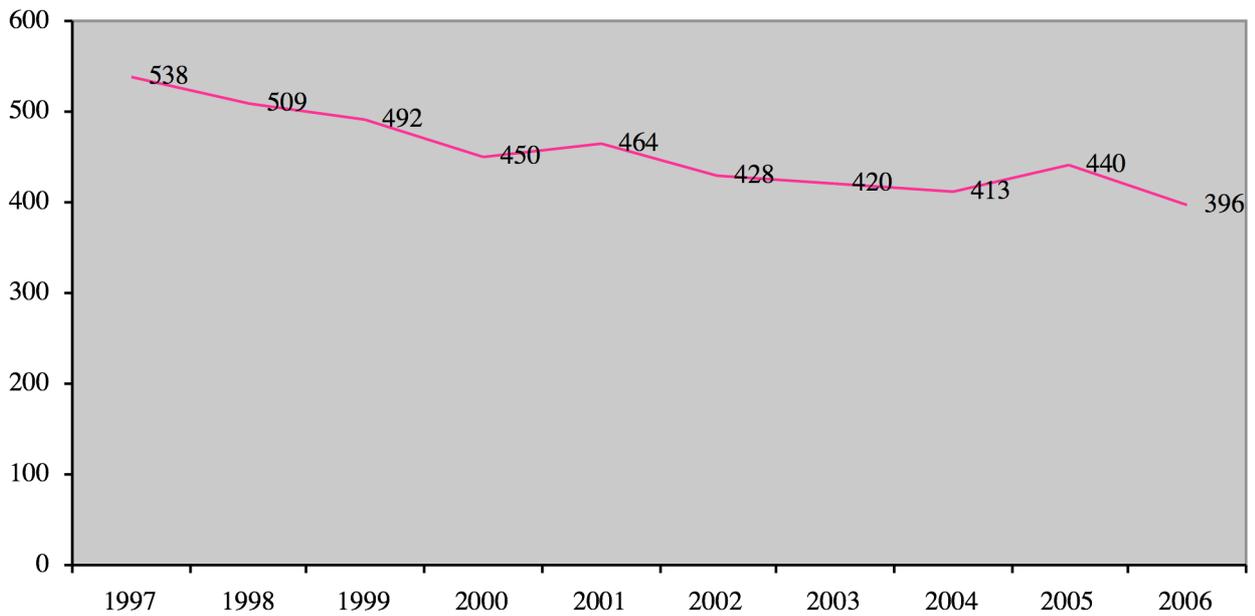


Grafico 1: evoluzione del numero di aziende nel distretto dal 1997 al 2006

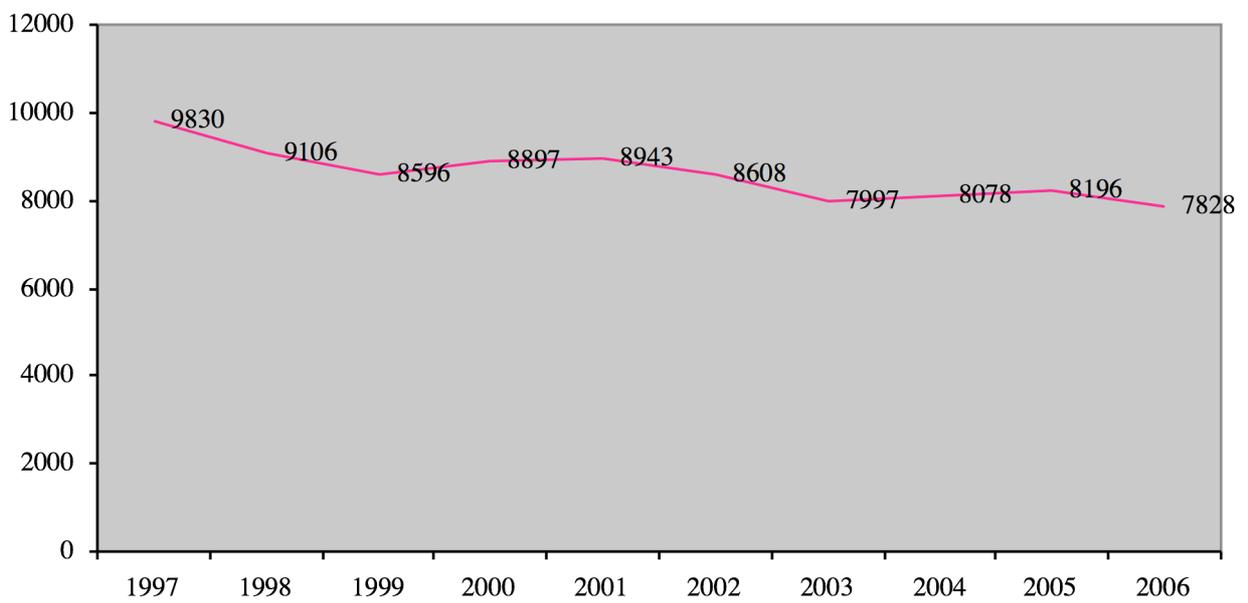


Grafico 2: Evoluzione del numero di addetti nel distretto dal 1997 al 2006

Le tabelle 1 e 2 riportano i dati relativi alle aziende del distretto distinte per tipo di attività e dimensione. Particolare attenzione è stata rivolta alle aziende di subfornitura, che costituiscono la realtà più variegata e più interessante oltre che interessata dal trend negativo. In generale le aziende subfornitrici sono quelle che svolgono parti di lavorazione per conto di altre aziende o forniscono loro dei servizi. All'interno di questa categoria le tabelle distinguono fra:

- Accessori: produce accessori o componenti per il settore della calzatura o dell'abbigliamento
- Montaggio: si occupa del montaggio di parti del prodotto, ma non gestisce l'intero ciclo produttivo
- Calzaturificio: gestisce l'intero ciclo di produzione della calzatura, ma non ha un marchio proprio
- Fustellificio: produce fustelle
- Macchinari: produce macchinari per il settore della calzatura o dell'abbigliamento
- Stampaggio: procede alla lavorazione delle materie plastiche tramite stampaggio ad iniezione
- Stampista: produce stampi per la lavorazione delle materie plastiche
- Suolettificio: produce soles per la calzature
- Taglio: si occupa del taglio di materiali per la calzatura e l'abbigliamento
- Tomaificio: realizza l'orlatura della tomaia.

Naturalmente le tabelle riportano anche le informazioni relative alle aziende di produzione, che producono calzature o abbigliamento con marchio proprio. Viene infine presentato il dato relativo agli studi di design e progettazione.

La caratterizzazione delle aziende per dimensione è stata realizzata nel seguente modo: individuale (1 addetto), micro (2-9 addetti), piccola (10-50 addetti), media (51-250), grande (oltre 250 addetti).

Come è possibile osservare dalla tabella 1 la contrazione del numero di imprese, che ha portato a censire nel 2006 44 aziende in meno rispetto al 2005, è un fenomeno che interessa specialmente i terzi (o subfornitori) e meno le aziende di produzione sia nel settore calzaturiero sia in quello dell'abbigliamento. Per quanto riguarda i subfornitori, i dati sembrano confermare l'aspettativa secondo la quale a risentire maggiormente del trend negativo sono quelle aziende la cui attività è più specificamente legata alla produzione calzaturiera e che quindi si sono trovate a dover fronteggiare in maniera più diretta gli effetti del decentramento produttivo. Ad esempio si ha che i tomaifici hanno registrato un calo del 15,6 % con una perdita di 10 aziende in valore assoluto, i fustellifici un calo del 20 %, le aziende che si occupano di taglio sono calate del 11,8% così come i produttori di macchinari. Degno di riflessione è poi il caso dei calzaturifici senza marchio che producono conto terzi e che hanno subito un calo del 20,6 % con una perdita in valore assoluto di 7 aziende dal 2005 al 2006, a conferma che le aziende la cui attività è più strettamente legata alla filiera della calzatura sono le più penalizzate.

Per quanto riguarda le dimensioni delle aziende, si può notare agevolmente che il maggior danno è subito dalle "individuali" con una perdita di 16 aziende, dalle "micro" e dalle "piccole" che registrano rispettivamente un "-20" e un "-8". Nessuna perdita invece per medie e grandi aziende: fatto abbastanza prevedibile quando si osservi che le medie e grandi aziende sono sostanzialmente quelle che producono calzature ed abbigliamento con marchio proprio. Chiaramente, il dato relativo alla dimensione delle aziende dà piena conferma di come questa sia un fattore altamente critico nel favorire (od ostacolare) lo sviluppo di nuove strategie di business e di diversificazione della propria attività e quindi nel determinare la sopravvivenza dell'azienda o meno.

Quindi, come forse ci si poteva aspettare, si può dire che le aziende del distretto che sono state più duramente penalizzate dal processo di selezione ormai in atto da diversi anni sono i subfornitori più strettamente legati alle fasi di produzione delle calzature e le aziende di piccolissime dimensioni.

La tabella 2 riporta la variazione nel numero di addetti per i vari tipi di azienda ed essenzialmente conferma i risultati osservati nella tabella 1, con una interessante eccezione, sulla quale vale sicuramente la pena di soffermarsi: mentre nella tabella 1 si può vedere che gli studi di design e progettazione registrano una diminuzione globale – -4 in valore assoluto-, dovuta ad un calo nelle strutture “individuali” e “micro”, risulta cresciuto il numero di addetti che sono passati da 132 a 155, con un incremento del 17,4 %. Si tratta di un dato solo apparentemente contraddittorio, che in effetti suggerisce come anche nel caso delle attività di servizio, quali il design e la progettazione, la dimensione individuale sia di fatto penalizzante, mentre strutture dai 10 ai 50 addetti sono le più adatte a fornire i servizi richiesti dalle imprese. Se infatti è vero che con il decentramento produttivo e la netta separazione fra le “mani” ed il “cervello”, le aziende hanno puntato a conservare la parte immateriale della produzione, ovvero le attività a più alto contenuto cognitivo, quali il design ed la progettazione dei nuovi prodotti, le attività di ricerca e sviluppo, la realizzazione di prototipi, la gestione del marchio, la pubblicità e le attività di commercializzazione, era abbastanza naturale attendersi una crescita della loro offerta all’interno del distretto. Il dato sulla crescita degli addetti nell’ambito del design e della progettazione sembra dare una prima importante conferma di questa ipotesi, in base alla quale potrebbe prospettarsi un progressivo passaggio da un distretto manifatturiero ad distretto di servizi, la cui riproduzione è garantita proprio dalla presenza di aziende che offrono servizi ad alto valore aggiunto alle imprese leader nel settore dello SportSystem. Il paragrafo 3 verrà specificamente dedicato ad esplorare questa ipotesi attraverso un’indagine sul campo. Da notare inoltre un saldo positivo degli addetti

nella categoria “stampaggio” con riferimento alle strutture di media dimensione, aspetto che certamente richiede un approfondimento.

La tabella 3 è dedicata ad illustrare quali sono le aziende che delocalizzano maggiormente, con la scontata risposta che si tratta delle aziende di produzione di calzature ed abbigliamento. E’ però interessante osservare come dal confronto fra il 2005 e il 2006 emerga che il fenomeno del decentramento si è sostanzialmente assestato ed anzi ha registrato un leggero calo passando dal 29,9% del 2005 al 28,9% l’anno successivo. A tal proposito non è così infrequente sentir dire che qualche azienda starebbe valutando un possibile ritorno della produzione *in loco*, anche tenuto conto dell’aumento del costo della manodopera specie nei paesi dell’Est europeo. In effetti il vantaggio di costo sembra essere l’unica reale motivazione per la scelta del decentramento, come documentato da Callegari (2005). Si faccia attenzione a tal proposito alla tabella 4 che riporta le valutazioni date da un campione di 30 imprese circa le prestazioni dei subfornitori stranieri rispetto a quelle dei subfornitori distrettuali. Nel quadro delle risposte ottenute i fattori più apprezzati risultano essere i prezzi, i tempi di consegna e una certa disponibilità di lavoratori qualificati, ritenuti comunque non migliori di quelli distrettuali. Appare evidente invece come le capacità creative e di progettazione, l’assistenza tecnica, il livello di preparazione di figure professionali specializzate siano considerate dalle aziende intervistate incomparabilmente migliori all’interno del distretto. Ciò ad ulteriore conferma di come le attività nelle quali il contributo cognitivo e conoscitivo frutto di competenze specializzate e maturate nel contesto storico, spaziale ed esperienziale di Asolo e Montebelluna, siano un patrimonio difficilmente replicabile altrove, capace di garantire la riproduzione del distretto in nuove forme, se adeguatamente valorizzato e difeso.

Tipo azienda	individuale		micro		piccola		media		grande		totale			
	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	v.a.	%
Accessori	1	1	9	8	3	3	0	0	0	0	13	12	-1	-7,6
Accoppiatura	0	0	1	1	5	5	1	1	0	0	7	7	0	0
Altro	1	1	11	10	13	13	0	0	0	0	25	24	-1	-4
Assemblaggio	4	4	16	16	9	7	2	2	0	0	31	29	-2	-6,5
Calzaturificio	6	6	20	15	7	5	1	1	0	0	34	27	-7	-20,6
Commerciale	0	0	10	9	6	4	1	1	0	0	17	14	-3	-17,6
Fustellificio	0	0	1	0	4	4	0	0	0	0	5	4	-1	-20
Laccificio	0	0	1	1	3	3	0	0	0	0	4	4	0	0
Abbigliamento	0	0	3	3	2	2	4	4	0	0	9	9	0	0
Prod. calzature	5	4	29	27	38	38	12	12	1	1	85	82	-3	-3,5
Macchinari	7	5	6	6	4	4	0	0	0	0	17	15	-2	-11,8
Sede non produttiva	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	-2	-100
Stampaggio	0	0	12	11	15	14	4	4	0	0	31	29	-2	-6,5
Stampista	0	0	3	2	5	5	0	0	0	0	8	7	-1	-12,5
Design	7	4	24	23	5	5	0	0	0	0	36	32	-4	-11,1
Suolettificio	2	1	3	3	1	1	1	1	0	0	7	6	-1	-14,3
Taglio	14	11	18	17	2	2	0	0	0	0	34	30	-4	-11,8
Tomaificio	20	15	37	32	7	7	0	0	0	0	64	54	-10	-15,6
Totale	68	52	207	187	133	125	29	29	3	3	440	396	-44	-10
	-16		-20		-8		0		0		-44			

Tabella 1: aziende del distretto in valore assoluto e percentuale (confronto 2005-2006) fonte: Osem 2006

Tipo azienda	individuale		micro		piccola		media		grande		totale		v.a.	%
	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06		
Accessori	1	1	41	33	48	53	0	0	0	0	90	87	-3	-3,3
Accoppiatura	0	0	5	5	136	125	101	111	0	0	242	241	-1	-0,4
Altro	1	1	40	38	273	277	0	0	0	0	314	316	2	0,6
Assemblaggio	6	4	64	58	145	100	176	204	0	0	391	366	-25	-6,4
Calzaturificio	6	6	90	66	107	105	58	51	0	0	261	228	-33	-12,6
Commerciale	0	0	60	45	84	52	91	120	0	0	235	217	-18	-7,7
Fustellificio	0	0	8	0	54	56	0	0	0	0	62	56	-6	-9,7
Laccificio	0	0	6	6	35	35	0	0	0	0	41	41	0	0
Abbigliamento	0	0	3	3	2	2	4	4	0	0	9	9	0	0
Prod. calzature	8	4	152	140	908	888	1316	1180	465	497	2849	2709	-140	-4,9
Macchinari	7	5	32	30	84	70	0	0	0	0	123	105	-18	-14,6
Sede non produttiva	1	0	0	0	47	0	0	0	0	0	48	-48	-48	-100
Stampaggio	0	0	57	50	301	299	414	438	0	0	772	787	15	1,9
Stampista	0	0	9	6	116	107	0	0	0	0	125	113	-12	-9,6
Design	9	4	76	81	47	70	0	0	0	0	132	155	23	17,4
Suolettificio	2	1	18	13	11	11	170	175	0	0	201	200	-1	-0,5
Taglio	14	11	54	53	29	32	0	0	0	0	97	96	-1	-1
Tomaificio	23	15	131	113	105	107	0	0	0	0	259	235	-24	-9,3
totale	78	52	887	771	2696	2530	3293	3182	1242	1293	8196	7828	-368	-4,5

Tabella 2: Addetti nel distretto in valore assoluto e percentuale (confronto 2005-2006) fonte: Osem 2006

Tipo azienda	2005		2006	
	v.a.	%	v.a.	%
Accessori	2	18,2	2	18,2
Accoppiatura	3	42,9	3	42,9
Altro	3	13	3	13
Assemblaggio	3	11,1	4	14,8
Calzaturificio	4	19	4	19
Fustellificio	0	0	0	0
Laccificio	1	25	1	25
Abbigliamento	6	66,7	6	66,7
Prod. calzature	56	70	56	70
Produzione calzature e abbigliamento	10	90,9	9	81,8
Macchinari	0	0	0	0
Stampaggio	4	14,3	2	7,1
Stampista	0	0	0	0
Design	0	0	0	0
Suolettificio	1	25	1	25
Taglio	2	7,7	1	3,8
Tomaificio	0	0	0	0
Totale	95	29,9	92	28,9

Tabella 3: aziende che delocalizzano in valore assoluto e percentuale, fonte: Osem 2006

	migliori	peggiori	uguali
Livello dei prezzi	100	0	0
Lavoratori qualificati	0	55	45
Ricercatori/ingegneri	0	80	20
Manager locali	0	90	10
Capacità di riprogrammare la produzione in tempi brevi	5	75	20
Capacità di mutare il numero dei pezzi prodotti in breve	10	50	40
Tempo di consegna	5	50	45
Qualità dei prodotti	0	60	40
Design e capacità progettuali	0	90	10
Assistenza tecnica	0	90	10

Tabella 4: prestazione dei subfornitori Centro-Est Europa rispetto ai subfornitori distrettuali, fonte: Callegari 2004

3. Analisi delle imprese distrettuali più dinamiche: primi risultati di un'indagine sul campo

Alcuni dei risultati ottenuti analizzando la situazione demografica del distretto, quali ad esempio la crescita del numero di addetti nel settore del design, della progettazione e dello stampaggio, hanno offerto lo spunto per approfondire l'indagine, alla ricerca di ulteriori caratterizzazioni del percorso evolutivo intrapreso dal SportSystem. In questo senso, è sembrato ragionevole continuare l'analisi interpellando direttamente i principali attori distrettuali, con il proposito di trovare conferma o meno delle ipotesi fatte in precedenza.

Sono state quindi selezionate alcune fra le aziende più dinamiche del distretto ed è stato loro sottoposto un questionario. Tale questionario, organizzato in una breve serie di domande aperte, ha inteso verificare i seguenti elementi per ciascuna delle aziende intervistate:

- quanta parte della produzione sia stata effettivamente delocalizzata (in percentuale), dove (Europa dell'Est, Estremo Oriente etc.) e secondo quali modalità (accordi, stabilimenti proprietari...etc.);
- quale parte della produzione sia invece stata mantenuta all'interno dei confini distrettuali;
- quali relazioni distrettuali risultino di rilievo strategico per l'azienda e di che natura siano (fornitura di materie prime, fornitura di accessori, fornitura di servizi..etc.)
- quale sia il significato ed il valore del contesto distrettuale per l'azienda.

Va detto che sebbene si sia cercato di comporre un questionario piuttosto rapido e rispettoso della privacy delle aziende, il tasso di risposta non è stato particolarmente elevato ed in generale si è riscontrata una certa resistenza da parte di queste nel fornire risposte ed informazioni circa le

proprie strategie di business. In particolare, per quasi nessuna azienda fra quelle intervistate è stato possibile ottenere informazioni sufficienti a ricostruire una sorta di mappa delle relazioni intradistrettuali, proprio perché spesso la richiesta di dettagli specifici circa le relazioni non è stata soddisfatta opponendo ragioni di difesa della privacy aziendale. Dunque, l'indagine sul campo tramite interviste non ha portato a collezionare dei veri e propri casi di studio, ma ha comunque permesso, tramite le testimonianze raccolte, di tracciare una linea evolutiva piuttosto definita.

Fra le imprese intervistate hanno risposto al questionario: Alpinestars, Geox, Lotto Sport Italia, Roces, Rossignol-Lange, Salomon San Giorgio, S.C.A.R.P.A.

Nonostante il numero delle aziende rispondenti sia piuttosto ridotto, è un fatto sicuramente positivo che queste siano tutte medie o grandi aziende, con marchio proprio ed in grado di rappresentare in buona misura il variegato panorama produttivo dello SportSystem.

In termini di prodotti sono infatti rappresentati per mezzo di queste aziende: scarpe da montagna, scarponi da sci, scarpe da tennis, da calcio, da trekking, da running, per il tempo libero, abbigliamento ed accessori, scarponi da snowboard, pattini da ghiaccio, pattini in linea, stivali da moto.

Alpinestars e Roces ad esempio sono perfetti rappresentanti del processo di diversificazione della produzione che partendo dalla tradizionale produzione di pedule e scarponi da montagna ha portato alla produzione di stivali da moto (Alpinestars) e pattini da ghiaccio e pattini in linea (Roces). Forse meglio di qualunque altra, Geox simboleggia l'innovazione nel distretto, grazie alla sua famosa "scarpa che respira", mentre Lotto Sport Italia può giustamente essere considerata uno degli attori più dinamici del distretto con la sua produzione di calzature ed abbigliamento che spazia praticamente in tutti i settori dello SportSystem. Salomon-San Giorgio e Rossignol-Lange rappresentano la realtà delle imprese multinazionali nel distretto, mentre S.C.A.R.P.A. viene giustamente ritenuto il leader mondiale nella produzione di scarpe da montagna e da trekking. Per

una descrizione più dettagliata di ciascuna delle aziende oggetto di indagine si rinvia all'appendice finale.

Passando alle risposte date al questionario emerge che con riferimento al decentramento produttivo tutte le aziende intervistate delocalizzano perlomeno l'80-90% della produzione, con l'unica importante eccezione di S.C.A.R.P.A. che invece continua a realizzare il 70% delle proprie calzature negli stabilimenti proprietari di Asolo e presso qualche terzista distrettuale.

In generale, le destinazioni tipiche del decentramento sono l'Europa dell'Est, in particolare Romania, Bulgaria e Croazia, e l'Estremo Oriente, tipicamente Cina, Thailandia, Indonesia. Normalmente si ha che le produzioni poco complesse vengono realizzate nel Far East, mentre la fascia medio-alta è destinata all'Europa dell'Est. In tutti i casi si tratta comunque di accordi di subfornitura e contratti possibilmente esclusivi e non di stabilimenti proprietari.

Il caso di S.C.A.R.P.A. e più in generale, stando alle risposte ottenute, il fatto che il 10-20% della produzione continui a rimanere nel distretto testimonia come accanto ad una dimensione globale rimanga salda una dimensione locale di questo. In particolare, tutte le aziende intervistate hanno affermato che il contributo dei terzisti locali risulta fondamentale per produzioni di *fascia alta* e nella realizzazione del *campionario*. Inoltre, come testimoniato in particolare da Alpinestars, il rapporto con i subfornitori distrettuali è essenziale per gestire particolari fasi dell'anno, ad esempio i primi mesi, nelle quali possono esserci imprevedibili picchi della domanda, e per ultimare alcune fasi della lavorazione.

Stabili relazioni con terzisti del distretto riguardano poi i beni intermedi, sia collegati alla fase di progettazione e prototipia come ad esempio gli stampisti (Alpinestars, Rossignol-Lange, Salomon), sia per la fornitura di accessori per le calzature e gli scarponi come fibbie, occhielli, lacci, sottopiedi, cerniere per stivali, ganci e leve per pattini e scarponi etc. (Geox, Roces, Rossignol).

Tipicamente ancorato a stabili legami intradistrettuali è per tutti gli intervistati l'approvvigionamento delle materie prime, come le pelli, la plastica, la gomma.

Infine risulta unanime il giudizio sull'insostituibilità del distretto per i servizi legati alle attività di *prototipia, design, progettazione, ricerca e sviluppo, controllo della qualità*, per le quali sono richieste competenze fortemente specializzate e il “know how” proprio del contesto distrettuale.

Nessun dubbio quindi che la parte più qualificata del ciclo produttivo sia fortemente legata al territorio di Asolo e Montebelluna, prova ne sia che tutte le aziende intervistate dichiarano di attribuire un valore molto elevato al contesto locale ed alla rete di relazioni distrettuali.

In questo senso, il risultato probabilmente più rilevante di questa indagine risulta l'aver ritrovato in tutti i casi, ad eccezione di Geox, che la prototipia costituisce un'attività per la quale queste aziende si avvalgono di uno specifico fornitore distrettuale: Tecnologia & Design. L'eccezione rappresentata da Geox si spiegherebbe con il fatto che in questo caso i prototipi sono normalmente realizzati all'interno dell'azienda.

Va precisato che Tecnologia & Design non è l'unica azienda a offrire servizi legati alla realizzazione di prototipi, tuttavia il suo caso appare particolarmente interessante, sia perché rappresenta una *relazione stabile e comune a più imprese* sia per le sue specifiche caratteristiche come azienda, che meritano sicuramente un approfondimento, cui è dedicato il paragrafo 4.

4. Un KIBS nel distretto dello SportSystem: *Tecnologia & Design*

Tecnologia e Design è una società costituita nel 1998, i cui membri fondatori sono la Camera di Commercio di Treviso, Veneto Innovazione S.P.A., Unindustria di Treviso, Confartigianato ed il Comune di Montebelluna. Situata a Montebelluna, Tecnologia e Design è un'azienda nata con lo scopo di fornire alle imprese un *servizio di supporto specializzato* durante le fasi di ideazione, progettazione ed ingegnerizzazione dei nuovi prodotti, con particolare riferimento all'adozione e all'utilizzo di tecnologie innovative. Specifica attenzione è rivolta al servizio di *prototipazione rapida*, cui sono inoltre affiancate attività di formazione e training, finalizzate all'apprendimento di avanzate tecniche per la progettazione e la produzione, e progetti di ricerca realizzati utilizzando strumenti e tecnologie avanzati.

I servizi di Tecnologia & Design offrono la possibilità concreta per le aziende di progettare un nuovo prodotto, realizzarne rapidamente un prototipo che si possa toccare, guardare e provare, farne immediatamente le modifiche. La prototipazione rapida è garantita dall'utilizzo di tecniche e materiali all'avanguardia, come resina epossidica (stereolitografia), materiale plastico (sinterizzazione), resina da stampaggio sottovuoto con stampi in silicone (vacuum casting). Vengono inoltre utilizzati sistemi di digitalizzazione a contatto e ottici, integrati da software specifici per la ricostruzione CAD 3D (reverse engineering), per la rilevazione tridimensionale di campioni fisici. Ideazione e progettazione sono realizzate tramite avanzati sistemi CAD/CAM/CAE.

Tecnologia & Design è inoltre costantemente impegnata nella ricerca e sperimentazione di nuove metodologie e tecniche per la progettazione e realizzazione di innovazioni di prodotto. Per questo mantiene stabili rapporti di collaborazione con facoltà universitarie, centri di ricerca e parchi tecnologici nazionali ed internazionali.

Nonostante Tecnologia & Design sia nata con lo scopo di fornire un supporto specializzato alle aziende del distretto di Asolo e Montebelluna, oggi le sue attività superano i confini distrettuali, facendo di questa azienda un riferimento importante a livello regionale e nazionale (di circa 500 aziende clienti, 350 sono venete) oltre che nel settore calzaturiero, anche nei settori dell'occhialeria, degli elettrodomestici (ad esempio De Longhi), delle moto, delle auto, dell'arredamento.

Questo è uno degli aspetti sicuramente più interessante della realtà di Tecnologia & Design, che segnalerebbe la *progressiva trasformazione del distretto di Asolo e Montebelluna in una realtà polisettoriale, incrocio di molteplici filiere produttive*.

Altro elemento senza dubbio degno di nota è il fatto che la fruizione dei servizi offerti da Tecnologia & Design richieda, quale presupposto essenziale, il raggiungimento di determinati standard tecnologici e informatici da parte delle aziende. Ad esempio, i servizi di prototipazione rapida con realizzazione di modelli tridimensionali sono accessibili solo a quelle aziende che si siano preventivamente dotate dei software necessari.

Dunque la presenza di Tecnologia & Design sta mettendo in atto un importante processo di evoluzione tecnologica del distretto.

In questa prospettiva, è interessante notare che Tecnologia & Design sia di fatto una agenzia di iniziativa pubblica, perché nata dalla collaborazione fra attori istituzionali quali Camera di Commercio di Treviso, Veneto Innovazione S.P.A., Unindustria di Treviso, Confartigianato e Comune di Montebelluna. Proprio questo aspetto fa ritenere che Tecnologia & Design sia a tutti gli effetti un *knowledge-intensive business service* (KIBS).

Seguendo la definizione data da Camuffo e Grandinetti (2005), i KIBS sono agenzie di iniziativa pubblica o mista (pubblica e privata) che erogano servizi alle imprese in ambiti quali il trasferimento tecnologico e le innovazioni di prodotto. Essi costituiscono un'interfaccia cognitiva

fra il contesto distrettuale e l'ambiente esterno, e permettono di combinare le conoscenze prodotte nel distretto con quelle provenienti da altri ambienti. Poiché i KIBS sono parte del distretto, essi stabiliscono delle relazioni dirette con le altre imprese, delle quali riescono a conoscere caratteristiche, esigenze, potenzialità e limiti. Allo stesso tempo, essendo delle interfacce con l'esterno, essi sono in grado di recepire conoscenze ed idee di contesti diversi da quello distrettuale: ciò può avvenire ad esempio tramite relazioni con clienti extradistrettuali oppure con centri di ricerca, università e istituzioni analoghe situate in altri paesi.

Come sottolineato da Camuffo e Grandinetti (2005) è proprio la combinazione e rielaborazione delle conoscenze acquisite all'interno e all'esterno del distretto a consentire il trasferimento di competenze che altrimenti sarebbero difficilmente raggiungibili per la maggioranza delle imprese del distretto.

E' stato notato che in diversi distretti industriali italiani sono nate agenzie per l'erogazione di servizi alle imprese, ma che poche di queste sembrano rispondere alla definizione data di KIBS. Fra queste viene riportato come un caso di eccellenza il CATAS nel distretto friulano della sedia (Grandinetti, 2003). Per quanto riguarda il distretto dello SportSystem, Codara e Morato (2002) hanno sostenuto che la Fondazione Museo dello Scarpone possa essere considerata un KIBS dello SportSystem. In ogni caso, la realtà Tecnologia & Design pare adattarsi perfettamente alla definizione di KIBS, date che:

- è un'agenzia di iniziativa pubblica che eroga servizi alle imprese con riferimento alle innovazioni di prodotto ed al trasferimento tecnologico;
- fa parte del distretto ed ha relazioni con la maggior parte delle aziende (con marchio) distrettuali;
- contemporaneamente ha relazioni con clienti extradistrettuali, venendosi a trovare all'incrocio di diverse filiere produttive;

- mantiene stabili relazioni di collaborazione con centri di ricerca affini e università;
- stimola l'evoluzione tecnologica delle imprese distrettuali, utilizzando metodi e materiali all'avanguardia per la realizzazione di prototipi e nuovi prodotti.

L'interessante caso di Tecnologia & Design è un'ulteriore testimonianza del ruolo fondamentale giocato dall'assetto istituzionale e dai policy makers nel favorire l'evoluzione e la riproduzione di un distretto industriale (Camuffo e Grandinetti, 2005): con la costituzione di questa agenzia di servizi le istituzioni locali si sono dimostrate consapevoli della trasformazione in atto nel distretto e hanno saputo dare una risposta adeguata alle nuove esigenze delle imprese, la cui strategia di business si è progressivamente orientata verso attività ad elevato contenuto cognitivo, quali la progettazione, il design, la ricerca e sviluppo. Come sottolineato da Grandinetti (2007), la capacità di un contesto territoriale di inserirsi e partecipare nella rete globale di produzione, utilizzo e circolazione delle conoscenze esercita un ruolo fondamentale nel discriminare fra sistemi locali che rischiano il declino e sistemi locali che invece si riproducono evolutivamente nel nuovo scenario competitivo.

5. Energia alle imprese: il caso *Solaris Energy*

La Legge Regionale n.8/2003, relativa alla “disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale”, agli articoli 10 e 12.1 bis, punto c) stabilisce che, allo scopo di promuovere l’integrazione fra imprese, sono oggetto di azioni di sostegno da parte della Regione le aggregazioni di filiere omogenee che abbiano attuato iniziative di “riconversione del ciclo lavorativo ed interventi per il risparmio energetico nonché per l’utilizzo di energia pulita su più siti produttivi”.

Si può immaginare che le disposizioni della Legge Regionale siano state uno spunto dal quale è partito il progetto di Solaris Energy, impresa trevigiana nata nel 2003 che si occupa di fornitura ed installazione di impianti solari fotovoltaici per la produzione di energia elettrica, offrendo ai propri clienti studi di fattibilità, progettazione degli impianti, gestione dei cantieri con propri costruttori, monitoraggio e manutenzione, avviamento delle procedure necessarie per l’accesso alle tariffe incentivanti del “Conto Energia”. Gli elementi principali che hanno ispirato il progetto imprenditoriale di Solaris Energy sono state la nascita del progetto fotovoltaico e termico solare nel 2003, orientato ad incentivare i Paesi dell’Unione Europea verso forme di approvvigionamento energetico da fonti alternative ai combustibili fossili e la collaborazione con facoltà universitarie per la realizzazione di attività di Ricerca e Sviluppo e con studi di architettura e di progettazione per la ricerca di soluzioni estetiche di integrazione architettonica degli impianti.

Scopo principale di Solaris Energy è di proporsi come partner affidabile per aziende, istituzioni e privati nell’assolvere alla sempre più pressante esigenza di energia elettrica disponibile, sicura ed indipendente da fonti esterne, la cui affidabilità è spesso molto incerta.

Con questo spirito Solaris Energy si è proposta di divenire partner delle aziende dello SportSystem, lanciando nel Luglio 2008 il progetto Solaris allo scopo di installare impianti fotovoltaici sui tetti delle aziende del distretto e favorire dunque una progressiva autonomia

energetica di quest'ultime. In quest'ottica la Fondazione Museo dello Scarpone ha recentemente organizzato un incontro per la presentazione del progetto Solaris alle aziende del distretto: uno degli aspetti interessanti di Solaris è il fatto che il beneficio, anche economico, dell'installazione di impianti fotovoltaici e delle agevolazioni ottenute sfruttando il Conto Energia è tanto maggiore quanto più le aziende aderiranno congiuntamente all'iniziativa. In altre parole, la proposta di Solaris Energy, nel toccare un elemento di notevole attualità oltre che altamente critico per qualsiasi attività industriale qual è il costo e la disponibilità di energia, offre inoltre una formidabile occasione per le imprese del distretto di "fare squadra" in funzione del raggiungimento di un obiettivo di comune interesse, che scavalca la dimensione dell'azienda individuale e richiede la collaborazione di tutti gli attori locali.

Il progetto Solaris, che per il momento si trova ancora in fase iniziale ed ha finora portato ad una partnership fra Solaris Energy e Lotto Sport, merita di essere seguito ed analizzato in profondità per diversi motivi:

- si tratta di un *servizio* offerto alle imprese del distretto che potrà soddisfare in modo innovativo la richiesta di energia;
- l'installazione di impianti fotovoltaici, con la produzione di energia "pulita", introdurrebbe un'importante innovazione nel modo di produrre, riconfermando quello dello SportSystem un distretto leader nell'adozione di innovazioni;
- l'attuazione del progetto porterebbe a nuove forme di alleanza fra imprese;
- infine è possibile immaginare che attraverso la partnership con Solaris Energy vengano inaugurati nuovi percorsi evolutivi del distretto, ad esempio attraverso lo sviluppo di collaborazioni fra Solaris Energy e gli studi di design e progettazione del distretto che potrebbero diversificare la loro attività e acquisire nuove competenze nell'offerta di

servizi relativi all'ideazione di soluzioni architettoniche per l'integrazione degli impianti fotovoltaici negli spazi aziendali.

La questione energetica affrontata da Solaris Energy sembra essere una valida opportunità per il distretto di riprodursi, mantenendo la propria identità -la fornitura di energia è necessaria all'attività delle aziende- e nello stesso tempo sviluppando nuove competenze e nuovi possibili percorsi evolutivi (nuove alleanze, nuove attività).

Inoltre, considerando l'attuale scenario internazionale e il ruolo chiave giocato dalla disponibilità di fonti energetiche, la capacità di offrire servizi qualificati alla riconversione di un sistema produttivo ed in particolare alla sua autonomia sul fronte dell'energia, appare un fattore di primaria importanza nel determinare la competitività di un sistema economico-territoriale. Sarà dunque estremamente interessante seguire gli sviluppi del progetto Solaris all'interno del distretto dello SportSystem.

6. Conclusioni e proposte per ulteriori indagini

In questo lavoro sono stati presentati i primi risultati relativi all'analisi del cambiamento del distretto di Asolo e Montebelluna, allo scopo di comprendere quali possano essere i percorsi evolutivi intrapresi da questo. In particolare, si è cercato di verificare se, a fronte di una contrazione del numero di imprese tradizionalmente collegate alla filiera produttiva della calzatura, si possano riscontrare, in parallelo, segnali di espansione nel settore dei servizi e quindi si possa ipotizzare una progressiva trasformazione del sistema distrettuale in questo senso. I dati sulla demografia delle imprese e l'indagine sul campo operata per mezzo di interviste ad alcune imprese capofila, paiono dare una prima, importante conferma di questa ipotesi. Specificamente, è stata riscontrata una stabile relazione fra le imprese intervistate e Tecnologia & Design, azienda prevalentemente impegnata nella fornitura di servizi di prototipia, progettazione e design con

l'utilizzo di tecnologie e materiali all'avanguardia. Le particolari caratteristiche di Tecnologia & Design sembrano inoltre offrire un felice esempio dell'attività di un KIBS all'interno di un contesto territoriale, sottolineando il ruolo centrale giocato dall'assetto istituzionale nel favorire nuove traiettorie di sviluppo di un sistema produttivo locale.

Un ulteriore caso che sicuramente meriterà di essere approfondito e seguito anche in futuro è rappresentato dalla possibile partnership fra il distretto e Solaris Energy, tramite il progetto Solaris, finalizzato alla fornitura di energia elettrica per mezzo di pannelli solari fotovoltaici. Si tratta di un progetto che potrebbe comportare esiti ampiamente innovativi e non del tutto prevedibili nel contesto dello SportSystem, e che sicuramente avrebbe un elevato profilo strategico nel determinarne la competitività a livello internazionale.

La naturale prosecuzione di questo lavoro consisterà pertanto nell'approfondimento dell'analisi condotta finora, alla ricerca di ulteriori risultati sulle ipotesi fatte, per mezzo di nuove interviste presso le imprese e dati più recenti relativi alla popolazione di imprese del distretto. In particolare, sarebbe di estrema utilità poter realizzare dei veri e propri case studies, che riescano a ricostruire in profondità la mappa delle relazioni fra imprese del distretto e consentano l'identificazione teorica di nuovi modelli di business sviluppato dalle imprese distrettuali.

Riferimenti Bibliografici

Callegari, F. (2005). Strategie e modelli di internazionalizzazione nel distretto di Montebelluna, *Economia e società regionale*, 23, 2, 136-74.

Camuffo, A., Grandinetti, R. (2005a). Distretti industriali in evoluzione: il ruolo dei knowledge-intensive business services, *Quaderni di Management*, 16, 25-34.

Camuffo, A., Grandinetti, R. (2005b). I distretti industriali come economie della conoscenza, *Argomenti*, 5 (15), 1-26.

Codara, L., Morato, E. (2002). Il distretto di Montebelluna tra locale e globale, in Provasi G., (a cura di), *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Roma, Donzelli.

Corò, G., Grandinetti, R. (2001). Industrial districts responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration, *Human Systems Management*, 20, 189-199.

Durante, A. (2006). Montebelluna SportSystem Distretto Cosmopolita (parte prima).

Grandinetti, R. (2007). I percorsi di crescita delle imprese: un modello evolutivo pluridimensionale, in Corò G., Grandinetti R. (a cura di), *Le strategie di crescita delle medie imprese, Partnership Progetto Equal "Crescita Qualitativa e Dimensionale delle Imprese Venete"*.

Durante, A., Durante, V., Polegato, R. (a cura di) (2006). Rapporto Osem 2006, Veneto Banca.

Appendice: profili delle aziende intervistate

(tratti da www.museoscarpone.it)

Alpinestars: L'azienda nasce agli inizi degli anni '60, ad opera di Sante Mazzarolo, sviluppando una produzione per molti versi analoga a quella di altre ditte del Montebellunese: anfibi pesanti e leggeri e pedule, peraltro abbastanza innovative, fornite di fodera "a sacchetto" in funzione della flessibilità. Contemporaneamente vengono confezionate anche scarpe da paracadutismo e scarponi da sci il cui modello sicuramente più interessante ed innovativo è quello ad entrata posteriore realizzato nel 1967. Nella seconda metà degli anni '60 la svolta decisiva per la connotazione dell'azienda: viene realizzato il primo stivaletto da moto, simile a quello dei cacciatori. Il nuovo articolo riscuote fin da subito un enorme successo tanto da portare l'azienda a concentrarsi quasi totalmente sul suo sviluppo, abbandonando tutte le tradizionali produzioni. L'evoluzione tecnico funzionale dello stivale da motocross, grazie anche al costante e qualificato apporto dei campioni della specialità, riguarda tutte le sue componenti: dall'allacciatura, alle protezioni anteriori, al rinforzo delle parti più soggette ad usura con l'iniezione di materiali plastici, fino ad arrivare al disegno della suola. Parallelamente alla produzione da fuoristrada si realizzano anche stivali da trials, velocità (il primo stivale per velocità destinato a Giacomo Agostini, si distingue per i rinforzi sulla punta, tallone e parte a contatto con il cambio) e tempo libero. Nel corso degli anni '90 il controllo dell'azienda passa nelle mani del figlio di Mazzarolo, Gabriele, abile a dare grande impulso al suo sviluppo. Agli inizi del 1996 gran parte degli uffici sono trasferiti nella nuova sede di Casella d'Asolo, mantenendo in quella originaria i reparti produttivi. L'azienda dispone inoltre di una filiale americana, in California, che si occupa della progettazione degli articoli e della loro commercializzazione in quel Paese. Attualmente Alpinestars (che ha 2 stabilimenti in Italia, uno in Croazia ed un altro in Romania) produce abbigliamento tecnico per motociclisti, calzature da moto, calzature sportive, abbigliamento sportswear e calzature e abbigliamento da auto.

Geox: Il gruppo Geox ("figlio" del calzaturificio, Pol-Geox, nato nel 1971), fondato negli anni '90 da Mario Moretti Polegato e cresciuto a ritmi fenomenali nei principali mercati internazionali, rappresenta una delle realtà più felici del Distretto. Alla base del grande successo dell'azienda c'è l'intuizione rivoluzionaria del suo fondatore: la possibilità di creare una scarpa "che respira". Polegato sviluppa la sua idea nei laboratori della piccola azienda di famiglia e mette così a punto le prime calzature con una speciale suola di gomma bucata, che permette al piede di traspirare, ma non all'acqua di entrare. Una volta pronti i primi prototipi, Polegato cerca di lanciarli sul mercato proponendoli ad affermate aziende calzaturiere. Ma nessuna coglie le straordinarie potenzialità dell'invenzione. Cresciuto respirando quello spirito di imprenditorialità così diffuso in tutto il Nord Est d'Italia e convinto della bontà della propria idea, Polegato decide di fare da sé: brevetta la sua invenzione (la suola di gomma forata e la speciale membrana a struttura microporosa che assorbe ed espelle il sudore, senza fare entrare l'acqua) e immette nel mercato una calzatura col marchio Geox. Il nome Geox nasce dalla fusione delle parole "geo" (terra, in greco), sulla quale tutti camminano, ed "x", lettera-elemento che simboleggia la tecnologia. L'origine del nome Geox evidenzia la vocazione ed il DNA di una società che nasce da un'idea rivoluzionaria e che fa del comfort, del benessere e della salute del piede un "must" aziendale. L'ambizione di Polegato è che l'azienda progetti, produca e commercializzi in tutto il mondo un nuovo tipo di scarpa: la scarpa che respira. L'azienda inizia a produrre calzature da città e tempo libero, unendo lo stile della tradizione italiana alla tecnologia a servizio del benessere dei piedi. Concentrandosi principalmente (sia a livello di produzione che di marketing) sulla valorizzazione del proprio brevetto, Geox ha subito un grande successo, che continua tuttora, in netta controtendenza rispetto alla generale difficoltà del settore. L'azienda trasferisce il know-how acquisito in settori complementari alla scarpa, creando una linea di abbigliamento in piena sintonia con la filosofia di

base di Geox: la costante focalizzazione sul prodotto, sullo stile e la tecnologia. In pochi anni Geox diventa una delle realtà aziendali più interessanti a livello internazionale. Grazie ad una crescita del 34%, nel 2004, Geox raggiunge un fatturato di 340.1 milioni di euro ed una quota di export pari al 45% (51% nel 2005). Sono 343 i negozi monomarca Geox Shop in tutto il mondo e circa 9000 i clienti multimarca. Oggi, la creatura di Polegato è considerata la prima azienda calzaturiera italiana per dimensioni e si pone al quarto posto nella classifica mondiale nel settore delle calzature comfort. Occupa 5000 addetti, tra diretti ed indiretti, ed esporta in 68 Paesi. Dal 1 dicembre 2004 Geox è quotata alla Borsa di Milano, con un evidente successo per gli azionisti. Recentissimo è il lancio di una linea sportiva. Le calzature Geox per lo sport sono dotate di una novità tecnologica: il Net System. Si tratta di una "rete" che, unita alla tradizionale membrana traspirante e impermeabile, ne migliora le prestazioni.

Lotto: L'attività calzaturiera della famiglia Caberlotto inizia nei primi anni del 1900. Il 1963 rappresenta un anno cruciale, in quanto segna il definitivo passaggio dall'iniziale configurazione artigianale a quella industriale: nasce la Caber, come marchio di produzione di scarpe da montagna. A partire dal 1969, lo scarpone da sci realizzato completamente in plastica diventa il punto di forza dell'azienda. Nel 1973, però, problemi familiari per il controllo della società portano a vendere l'azienda alla multinazionale Spalding. Giovanni Caberlotto ed i fratelli Alberto e Sergio, con i ricavi di cessione della Caber, fondano la Lotto S.r.l.. Causa un "patto di non concorrenza" inserito tra le clausole del contratto di vendita della Caber, Lotto si orienta verso la scarpa da ginnastica per sport estivi. Le calzature da tennis segnano l'inizio della produzione, a cui si aggiungeranno quella di modelli da basket, pallavolo, atletica, calcio e in seguito

l'abbigliamento sportivo. L'azienda impiega circa una ventina di dipendenti. Sono anni di vera e propria esplosione della richiesta per questi tipi di calzature, cosicché lo sviluppo è immediato ed enorme. Fino al 1979 - periodo in cui l'azienda è governata dai soli Alberto e Sergio - viene privilegiato il mercato nazionale rispetto a quello estero. La produzione avviene esclusivamente a Montebelluna. Nel 1980 si ha l'entrata effettiva in azienda anche di Giovanni che, forte dell'esperienza acquisita come Presidente della Spalding/Caber, dà un nuovo slancio all'attività. Lotto comincia a rivolgersi all'estero, non solo cercando mercati in cui vendere i prodotti, ma anche sotto un'ottica diversa: quella di mercati dove poter acquisire manodopera, esportando tecnologia. Sono così costruiti impianti prima a Taiwan e poi in Corea del Sud. Negli anni '80 sono realizzati i primi modelli di scarpe da calcio. Iniziano anche le grandi collaborazioni con atleti e squadre di importanza internazionale: John Newcombe, Andrei Gomes e José Luis Clerc nel tennis, Ruud Gullit e l'Olanda nel calcio. Il coinvolgimento degli atleti, sia nella progettazione che nella messa a punto dei prodotti abbinati alla loro immagine, porta l'Azienda a diventare leader nel tennis e nel calcio. Il volume delle esportazioni cresce sensibilmente e, nel giro di un decennio, il marchio viene distribuito in oltre 60 Paesi in tutto il mondo. A partire dal 1986, Lotto pone come obiettivo principale quello di consolidare la presenza del proprio marchio all'estero, attraverso la crescita del numero delle società consociate. In questa fase la quota di prodotti finiti importati dall'Estremo Oriente sale all'80%. Rimangono in Italia le produzioni delle linee calcio, tennis e tempo libero di qualità elevata. Lotto ricorre all'estero non più solo per la produzione di prodotti finiti, ma anche per le fasi di taglio e orlatura, esternalizzando il lavoro ad imprese create e controllate in Jugoslavia, Turchia, Egitto e Tunisia. Sempre nel 1986 inizia la produzione di una linea Casual solo per l'Italia, distribuita nei negozi di calzature classiche e considerata separatamente dalle linee di calzature sportive. La presenza sempre più forte dell'azienda nei mercati internazionali comporta una maggiore considerazione dei concorrenti esteri a livello di

competizione globale. Per raggiungere un certo grado di capacità competitiva nei confronti dei grandi colossi, Lotto decide di concentrarsi su singoli segmenti di mercato, quali il tennis ed il calcio. Nel Giugno del 1999 l'Azienda viene rilevata da un gruppo di imprenditori locali, già attivi nel settore dello sport, con a capo Andrea Tomat, che assume il ruolo di Presidente e Direttore Generale della nuova Società, ribattezzata Lotto Sport Italia S.p.A. Obiettivo della nuova proprietà è valorizzare i punti di forza del marchio (dinamismo, innovazione, qualità, design made in Italy e passione per lo sport), uniti ad un servizio sempre più attento ed efficace nei confronti del Cliente. Oggi, in linea con la nuova missione aziendale, è stato potenziato il settore performance, dando particolare enfasi alle calzature e all'abbigliamento tecnico per calcio e tennis. In parallelo, sulla base di un know how produttivo, tecnico e stilistico, è stata sviluppata un'idea di abbigliamento e calzature leisure per uomo e donna, con un'immagine e un gusto sport inspired nella scelta dei tessuti, dei colori e delle forme. Lo stesso know how è stato utilizzato per dare nuovo impulso alle collezioni di abbigliamento e calzature junior, con la nascita della linea Air Zone. Inoltre, aziende terze producono e distribuiscono col marchio Lotto linee di intimo sportivo, cartotecnica e cosmesi. Lotto oggi distribuisce i propri prodotti in 80 Paesi attraverso negozi di articoli sportivi indipendenti, catene specializzate e grandi superfici con reparti sportivi specializzati. Particolare attenzione viene data allo sviluppo di corner e negozi monomarca, diffusi oggi in Italia come all'estero.

Roces: Roces, marchio che ricorda il nome di una delle Tofane sovrastanti Cortina d'Ampezzo, attualmente di proprietà di Vasco Cavasin, inizia la sua attività negli anni 1946-47, con il nonno di questo, producendo pedule e scarpe da roccia. Gli anni '70 rappresentano un periodo importante per il suo sviluppo: dalle scarpe da passeggio e pedule si passa alla produzione di scarpe da sci e doposci. Nel 1973 si avviano le prime esportazioni. Nel 1979 inizia la produzione di pattini da

ghiaccio, fondamentale per superare la crisi del comparto sci che si stava affacciando in quel periodo. Nel 1982 l'azienda, già leader europeo nella produzione del pattino da ghiaccio con scafo rigido, si "butta" nella grande avventura dell'in-line skate, divenendo subfornitore dell'americana Rollerblade. Nel 1991 il 50% di Rollerblade viene acquisito da Nordica e Cavasin decide di lanciarsi sul mercato con una propria linea di prodotti a marchio Roces: comincia così la sua escalation produttiva passando dalle 30.000 paia al milione di paia del 1995, con 90 miliardi di fatturato. La grandissima parte della produzione è destinata ai mercati esteri.

Rossignol-Lange: Il Gruppo Rossignol-Lange nasce alla fine degli anni '80, quando Lange, già di proprietà di Monsieur Boix-Vives, presidente del gruppo francese Rossignol, entra a far parte del gruppo stesso. Lange rimane comunque un marchio separato, così come molti altri che verranno acquisiti dal gruppo negli anni a seguire. I rapporti tra il Distretto di Montebelluna e le aziende del gruppo iniziano nel 1986, quando Lange rileva la Caber dal gruppo Warrington. Attualmente l'ex stabilimento Caber di Montebelluna è utilizzato per la produzione di scarponi col marchio Rossignol. Dal 1995 il gruppo è presente anche nel settore dei pattini in line, grazie all'acquisizione di Risport. Nel 2005 l'azienda americana Quicksilver, leader negli articoli da surf, acquisisce il gruppo Lange-Rossignol, ponendosi così al secondo posto nel settore (dietro alla finlandese Amer sport) per fatturato. Rossignol-Lange controlla oggi molti brands (tra gli altri, Dynastar, Look e, come detto, la Risport (azienda del Distretto montebellunese), che le permettono di presentare la più vasta ed articolata offerta di prodotti per la pratica dello sci (e non solo). Il gruppo è oggi il leader mondiale del settore.

Salomon: Salomon è fondata da François Salomon a Annecy (Francia), nel 1947. L'impresa artigianale, che produce attacchi per sci, ha successo e si ingrandisce rapidamente nel corso degli

anni. Già alla fine degli anni '60 esporta (in oltre 30 Paesi) quasi il 90% della produzione. Nel corso degli anni '70, Salomon dà vita a proprie filiali nei principali Paesi europei, negli Stati Uniti e in Giappone. Nel 1981 la produzione di Salomon si diversifica, con il lancio dell'innovativo scarpone a entrata posteriore. Il nuovo prodotto è apprezzato e permette all'azienda di conquistare in breve tempo la leadership mondiale anche nel comparto degli scarponi da sci. Nel 1990 Salomon inizia a produrre anche sci. L'azienda francese fa ingresso nello Sportsystem attraverso una collaborazione con la Sangiorgio di Maser, azienda produttrice di scarponi da sci, fondata nel 1957 da Angelo Bittante. Dopo anni di partnership, nel 1993 Salomon acquista Sangiorgio. Salomon lancia sul mercato nuovi prodotti, divenendo già negli anni '90 l'unica azienda a fornire una gamma completa di prodotti per la neve. Nel maggio del 2005, Amer Sport, multinazionale austriaca, acquista Salomon da Adidas (che anni or sono aveva acquisito l'azienda francese). Salomon continua a produrre una vasta gamma di articoli, non solo per neve (attacchi e scarponi da sci, sci; tavole, attacchi e scarponi da snowboard; sci, calzature e attacchi da fondo; rollerblades; calzature da trekking e tempo libero; tute, tavole e accessori da surf; abbigliamento sportivo e casual; accessori). La filiale di Maser è invece concentrata sulla produzione di scarponi da sci e da snowboard.

Tecnologia e Design: Tecnologia & Design è una società consortile a responsabilità limitata costituita nel 1998, i cui Soci sono "La Camera di Commercio di Treviso", "Veneto Innovazione S.p.a." (Società della Regione Veneto), "Unindustria Treviso" (Unione degli Industriali della Provincia di Treviso), "Confartigianato" (Associazione Artigiani della Marca Trevigiana) e il "Comune di Montebelluna". Tecnologia & Design svolge diverse attività: progettazione e realizzazione di prototipi, realizzazione di progetti di ricerca sperimentazione volti alla diffusione dell'innovazione tecnologica, organizzazione di attività di formazione e training (destinati a tecnici

e progettisti, giovani neodiplomati e neolaureati, Aziende, Associazioni e Istituti scolastici) per l'apprendimento di tecniche informatizzate avanzate per le fasi della progettazione e della produzione. La sede aziendale è a Montebelluna.