

Studi e ricerche 5

Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna

a cura di Fabrizio Panozzo



Edizioni
Ca' Foscari



Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna

Studi e ricerche

5



Edizioni
Ca' Foscari

<http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>

Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna

a cura di Fabrizio Panozzo

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

2017

Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna
Fabrizio Panozzo (a cura di)

© 2017 Fabrizio Panozzo per il testo

© 2017 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

Università Ca' Foscari Venezia

Dorsoduro 3859/A

30123 Venezia

<http://edizionicafoscari.unive.it/>

ecf@unive.it

1a edizione novembre 2016

978-88-6969-144-7 [ebook]

<http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-144-7/>

DOI 10.14277/978-88-6969-144-7

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna
a cura di Fabrizio Panozzo

Sommario

Il progetto SportMuse nel Distretto dello SportSystem

Fabrizio Panozzo

7

SportMuse

Innovare l'identità e il marketing territoriale dello SportSystem

Matteo Montagner

17

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna

Eleonora Charans

75

Saper fare e innovazione

Elena Canel

105

Il progetto SportMuse nel Distretto dello SportSystem

Fabrizio Panozzo

(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 1 Nuovi modelli di relazione tra cultura e industria. – 2 Il Museo dello SportSystem come luogo dell'innovazione. – 3 Il futuro: lo SportSystem come Distretto culturale evoluto?

Partendo dal capitale umano e dalle conoscenze sedimentate sul territorio, il progetto SportMuse,¹ coordinato da Fondazione Università Ca' Foscari in partenariato con IUAV, ha cercato di rafforzare l'identità del Distretto dello SportSystem facendo leva sul Museo come fulcro di rinnovamento culturale. Da trent'anni, infatti, il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva è custode dell'identità culturale della comunità produttiva dell'area montelliana e generatore di legami tra storia, cultura imprenditoriale presente e tensione al futuro. La presenza di un Museo di Distretto fa dello SportSystem una delle realtà che meglio rappresenta il modello dei distretti industriali italiani. In esso assume plastica evidenza l'idea di *Industrial Atmosphere* con cui Marshall indicava la fusione tra sistema produttivo e comunità locale creando una formidabile leva economica difficilmente imitabile dai concorrenti. La comunità locale acquisisce nel sistema una centralità fondamentale: l'importanza del capitale umano non può essere sottostimata e neanche l'insieme di tutti i valori familiari, politici e religiosi condivisi che permisero una forte integrazione sociale basata sull'intesa (Corò 1993). L'assetto economico che si struttura in questa particolare tipologia produttiva è basato sul principio della cooperazione e reciproco aiuto e non di una struttura gerarchizzata. Le singole realtà nel territorio si coordinano in maniera efficace adattandosi alle necessità di ognuno attraverso procedure che favoriscono la cooperazione e limitano la concorrenza (Becattini 2005). Il Distretto industriale può essere quindi definito come una realtà socio-territoriale che si caratterizza per la coesistenza di un insieme di persone e di un agglomerato di imprese in un'area territoriale delimitata (Becattini 1987). Grazie a questa unione avvenuta grazie a graduali processi sia economici che sociali, il sistema produttivo delle

1 SportMuse è finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito della DGR 784/2015 'Aziende in rete nella formazione continua'.

aziende si stratifica nel territorio e nel suo sistema culturale diventando un fattore caratterizzante dell'identità del luogo e, nello stesso tempo, la società e la popolazione influenzano le dinamiche aziendali perché inseriscono nella struttura lavorativa le proprie credenze e sistemi valoriali che si traducono in una condivisa ed estesa etica del lavoro (Viesti 2001). Tutto il sistema sociale è coinvolto e contribuisce alla vita del Distretto e, attraverso le proprie istituzioni, sviluppa un meccanismo per autoalimentare la diffusione dei propri valori nella quale si identifica. Infine, il concetto di 'senso d'appartenenza' diventa inscindibile con l'idea di comunità industriale percepito come il pilastro su cui si basano le fortune delle famiglie del luogo (Becattini 1987). La struttura del Distretto, nelle sue varie possibilità, può trovare la sua peculiarità per il fatto che la divisione del lavoro avviene su base locale. Ogni azienda, che costituisce l'agglomerato produttivo, viene coinvolta in una specifica fase del processo di produzione e funziona come «un ingranaggio specifico per quel determinato Distretto» (Becattini 1991). Seconda caratteristica importante e che non può non essere considerata è quella per cui le aziende nel territorio non si sviluppano a causa di una strategia che mira ad abbattere i costi di produzione o per una rapidità della reperibilità dei materiali ma a causa di uno storico radicamento nel territorio che si unisce ad alte capacità artigianali date dalla tradizione dei luoghi. Il Distretto industriale ha il grande pregio di riuscire a sviluppare e porre al centro le singole capacità umane dei lavoratori. L'intraprendenza e la motivazione individuale divengono il centro sul quale si basa il progresso e l'innovazione del Distretto. L'intelligenza individuale viene maggiormente apprezzata in queste realtà economiche rispetto alle imprese di grandi dimensioni che lasciano meno spazio alla creatività dell'individuo preferendo logiche che programmatiche.

Malgrado il notevole successo passato e lo sviluppo di una forte riconoscibilità territoriale, il Distretto dello SportSystem si è trovato negli ultimi anni ad affrontare una situazione di crisi, comune peraltro a quella di molte altre realtà distrettuali. Su queste criticità si sono innestate specifiche politiche pubbliche che hanno puntato soprattutto a rendere riconoscibili e solidi i distretti produttivi e a migliorarne le capacità competitive. Per fronteggiare la forte competizione a livello mondiale diventata sempre più complessa a causa di fenomeni come la globalizzazione e l'aumento di competitività dei Paesi in via di sviluppo, la Regione Veneto ha sostenuto le aziende con l'obiettivo di favorire le aggregazioni di PMI. Recentemente, dopo una fase di ricerca e studio sulla situazione attuale dei distretti in Veneto, la Giunta Regionale ha novellato la normativa che stabilisce parametri più estensivi di aggregazione e punta sull'incoraggiamento di cooperazione tra imprese attraverso progetti di sistema per costruire nuovi modelli di sviluppo attraverso solide partnership. Questa scelta di aggiornare le politiche pubbliche per i distretti è motivata dalla rapida evoluzione economica avvenuta negli ultimi anni che ha portato alla

creazione di nuove tipologie di unione tra le aziende che hanno superato il tradizionale concetto di Distretto industriale. Il progetto SportMuse si è posto in sinergia con gli obiettivi della nuova normativa in particolare per quanto riguarda la necessità di sviluppare una cultura della condivisione allo scopo di mettere in moto uno scambio virtuoso di informazioni tra le diverse realtà aziendali per la costituzione di reti innovative che sappiano dialogare positivamente insieme e siano in grado di aiutarsi e supportarsi per meglio affrontare la concorrenza internazionale. Come si preciserà nelle pagine successive, il progetto SportMuse attribuisce al Museo dello SportSystem il compito di sviluppare un network intorno alla sua realtà che sia in grado di sfruttare al massimo una cultura della condivisione basata sullo scambio di conoscenze e saperi così da configurare un modello di 'Distretto culturale evoluto'. In questa configurazione il museo come luogo della storia aumenta la possibilità di una cultura della condivisione grazie al suo archivio, fonte di conoscenze indispensabile per le aziende e per il territorio. L'archivio non è solo catalogazione dei successi del passato ma lavora attivamente a servizio dell'innovazione per il futuro e aiuta a creare una cultura della condivisione interaziendale. Grazie ai documenti conservati dal Museo, per le aziende è possibile conoscere il proprio passato e essere consci del proprio radicamento nel territorio aumentando l'orgoglio delle aziende e dei singoli lavoratori che si sentono attori attivi di una comunità.

1 Nuovi modelli di relazione tra cultura e industria

Il progetto ha cercato di diffondere tra le imprese conoscenze e competenze allo scopo di sviluppare azioni e visioni nuove ispirate a un maggiore coinvolgimento e partecipazione attiva delle imprese private e dei cittadini, sia in funzione di interessi comuni e convergenti, sia per la connessione tra industria e cultura. Il rinnovato Museo dello SportSystem di Montebelluna racconta e descrive il successo economico e le scoperte innovative del proprio Distretto industriale ma dovrà anche riuscire, nel futuro, non solo a descriverlo ma anche utilizzarlo come modello di gestione. Per il successo del Museo dello SportSystem ma anche di tutto il territorio è necessario che la totalità del patrimonio culturale venga integrato dal punto di vista territoriale come un'unica offerta. Molti modelli che utilizzano un modello di *governance* condivisa del territorio stanno avendo successo e ottimi risultati economici e organizzativi. L'obiettivo più importante sarà, per il futuro, riuscire a gestire le risorse disponibili secondo un principio di sostenibilità cercando di gestire al meglio le spese evitando gli sprechi e cercando, dove possibile, di condividere gli spazi e progetti comuni. Inoltre, sarà importante creare un contesto economico e sociale stimolante, in cui gli attori come i cittadini, le imprese e le pubbliche amministrazioni

possano tessere stretti legami di relazioni per lavorare e interagire in maniera collaborativa. Esempi vincenti di coesione territoriale e fondata sulla sinergia tra industria e cultura hanno dimostrato come la buona gestione di un territorio passi, necessariamente, attraverso il coinvolgimento diretto degli abitanti del luogo e degli operatori direttamente interessati. L'elemento chiave per il successo di un territorio e la sua corretta gestione diviene quindi il diretto coinvolgimento della comunità e la sua progressiva formazione attraverso uno specifico programma volto ad aumentarne le competenze accrescendo quella che l'UNESCO chiama la *Capacity building*. La partecipazione e la formazione della comunità locale diviene quindi un elemento indispensabile per rilanciare il territorio del Distretto industriale. Il nuovo Museo dello SportSystem avrà, dunque, il ruolo di facilitare e stimolare questo processo. Un mezzo efficace per stimolare la partecipazione potrà essere offerto dalle nuove tecnologie, dai nuovi media e dai social network che possono favorire processi di condivisione e coinvolgimento nelle pratiche di gestione dei patrimoni. Il Distretto di Montebelluna deve diventare *smart* nel senso che deve riuscire, attraverso specifiche strategie d'attuazione, ad aumentare la coesione sociale, la diffusione della conoscenza, la creatività, la fruibilità dell'ambiente naturale e urbano. Inoltre il territorio deve riuscire ad aumentare le relazioni tra gli individui, facilitare la connessione tra le persone e favorire i processi di condivisione delle idee o dei mezzi materiali. Per favorire lo sviluppo del territorio è indispensabile riuscire a creare un ambiente che sia sostenibile, intelligente e inclusivo. Montebelluna deve diventare quindi una 'Smart Land' ovvero un ambito territoriale nel quale, attraverso politiche diffuse e condivise, si aumenta la competitività e attività del territorio, con un'attenzione particolare alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza alla crescita creativa, all'accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell'ambiente e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini. L'importanza fondamentale è che il territorio di Montebelluna diventi un luogo che agevoli le relazioni permettendo, di conseguenza, alle persone di costruire una relazione personale con i luoghi stessi e con la comunità che abita gli spazi. Per divenire una smart land il Distretto industriale della calzatura sportiva deve rivedere e sviluppare alcuni dei propri concetti chiave che hanno portato il Distretto a eccellere ma oggi è necessario reinterpretare il senso di cittadinanza, sviluppo, energia, mobilità, economia, identità e saperi. La cittadinanza deve essere attiva e propositiva a presentare progetti di sviluppo modificando la propria posizione di dialogo verso le amministrazioni locali: da soggetto passivo ad attore dotato di iniziativa e margine d'intervento. Attraverso le nuove tecnologie è possibile creare una rete di dialogo più stretta e partecipata al fine di rendere le decisioni socialmente condivise e, per quanto possibile, accettate dalla maggioranza delle persone. In quest'ottica, anche lo sviluppo nasce secondo un approccio partecipato. Lo sviluppo avviene

grazie alla condivisione di conoscenze e progetti da parte della comunità e delle imprese che, lavorando all'unisono, formano una rete di relazioni che permette di portare avanti progetti capaci di aumentare la competitività del Distretto, creare occupazione e promuovere tutto il territorio sia dal punto di vista culturale che turistico. L'economia si sviluppa attraverso questi rapporti di condivisione delle informazioni e dei progetti ma anche attraverso la continua attività di formazione che la comunità riesce a ricevere all'interno della propria rete di relazione. Un territorio 'Smart' ha una forte matrice identitaria: la comunità che abita gli spazi si sente fortemente legata al territorio, alle proprie origini e tradizioni. L'identità non viene espressa dalla comunità come un elemento nostalgico del passato ma cerca di essere uno stimolo propositivo verso il futuro: «sono ciò che sarò». Il Distretto di Montebelluna dovrà cercare il più possibile di costruire una identità locale basata sul patrimonio comune sia materiale che immateriale con lo scopo di valorizzare la propria essenza e le proprie origini. Un mezzo per sviluppare e aumentare la matrice identitaria potrebbe essere, per il Distretto dello SportSystem, la condivisione dei saperi da parte dell'intera comunità. Condividendo i saperi, la cultura e le tradizioni assumono un significato centrale grazie allo sviluppo di una rete di conoscenza diffusa.

2 Il Museo dello SportSystem come luogo dell'innovazione

Uno degli obiettivi che il nuovo Museo dello SportSystem può avere è quello di diventare un centro aperto non solo alla visita del museo ma un luogo dove gli attori del Distretto possono dialogare e creare una rete di relazioni che generi collaborazioni positive per l'economia delle imprese e per tutto il territorio. Grazie all'osservazione dei prodotti e alla consultazione degli archivi del museo, dove sono contenuti i cataloghi delle aziende, le imprese del territorio possono utilizzare Villa Binetti come luogo per ispirarsi e creare delle collezioni che siano in linea con il DNA del Distretto. Il Museo deve riuscire anche a stimolare l'innovazione grazie allo sviluppo che deve essere in grado di innescare relazioni che si vanno a creare all'interno del contesto distrettuale. Il trasferimento della conoscenza può infatti essere veicolato dal reticolo più o meno intenso di relazioni che caratterizza il Distretto industriale. Grazie alla logica di rete che il Museo andrà a sviluppare, le aziende del Distretto non saranno collegate tra loro attraverso comunicazioni e relazioni bilaterali a due a due ma riusciranno a sviluppare un sistema di trasferimento delle conoscenze che coinvolgerà molte aziende del settore anche se non direttamente collegate l'una con l'altra. Come afferma Camuffo e Gradinetti (2011) «non vanno trascurate le relazioni sociali tra persone che operano in imprese diverse, in particolare quando queste ultime non risultano collegate da relazioni

organizzative. È difficile infatti 'sigillare' le informazioni all'interno delle imprese quando tutto ciò che ha a che fare con l'attività produttiva occupa una posizione centrale nei dialoghi che avvengono nelle abitazioni e nei luoghi di ritrovo del Distretto. In questo modo si vengono a creare ulteriori relazioni indirette tra i contesti aziendali del Distretto». Il Museo dello SportSystem deve quindi riuscire a non trascurare le relazioni sociali tra le persone che operano all'interno del Distretto perché creano uno spazio d'incontro utile per stimolare la conversazione e consolidare legami. Inoltre, un bisogno indispensabile per lo sviluppo dell'innovazione all'interno dei distretti è quello di riuscire ad attrarre personale esterno altamente qualificato e competente che decida di trasferirsi nel Distretto per portare nuove conoscenze, stimoli ed esperienze. L'internazionalizzazione del Distretto però è possibile solamente se il territorio sarà in grado di offrire una serie di servizi extra che siano capaci di invogliare una migrazione del sapere riuscendo a attirare personale esterno. Il rinnovamento dei circuiti culturali, dell'istruzione e le attività terziarie diventa un elemento indispensabile per favorire l'evoluzione del Distretto di Montebelluna. In questo senso, Villa Binetti può diventare un centro culturale stimolante non solo per il settore calzaturiero ma come fulcro dell'attività culturale e ludica dell'area montelliana.

Questi meccanismi, la consultazione dei cataloghi, l'osservazione dei modelli storici e lo sviluppo di reti interpersonali possono portare il Distretto a creare una produzione di nuova conoscenza e sviluppare innovazione nel Distretto. Questi processi di conoscenza e di scambio delle informazioni da un'azienda all'altra riescono a stimolare la produzione di una nuova conoscenza che non è più quella di partenza in quanto le conoscenze trasferite possono entrare in combinazione con altre, generando rielaborazioni e ricerche originali (Camuffo, Gradinetti 2011). Le imprese del Distretto della Calzatura Sportiva possono creare innovazione attraverso uno sviluppo collaborativo della 'knowledge creation' ovvero attraverso lo studio dei prodotti del passato e l'insieme delle relazioni di rete. Grazie all'osservazione dei modelli delle altre aziende che operano nel settore della calzatura sportiva l'azienda che osserva attraverso le sue conoscenze può introdurre nel prodotto una serie di innovazioni e migliorie aggiuntive, migliorando le prestazioni del prodotto grazie a un accorgimento tecnico oppure attraverso una strategia di marketing più efficace. L'imitazione innovativa avviene quando l'azienda che sviluppa una miglioria è in grado di combinare gli input cognitivi che acquisisce attraverso lo studio del modello e dei comportamenti di mercato con un suo specifico patrimonio di conoscenze, almeno in parte diverso da quello del produttore originario dell'innovazione. Il nuovo Museo dello SportSystem avrà il compito di stimolare questa prassi che non deve essere vista in maniera negativa dalle aziende che 'subiscono' l'imitazione ma deve essere in grado di incentivare questa prassi che «svela un circuito virtuoso dell'imitazione- innovazione:

gli imitatori possono contribuire all'innovazione, gli imitati sono costretti a riprodurre la funzione esplorativa, senza tralasciare il fatto che gli imitati/imitatori che si fronteggiano ad un certo istante spesso si sono trovati o si troveranno dall'altra parte» (Camuffo, Gradinetti 2011). Il Museo dello SportSystem per risultare efficace a innovare il Distretto deve essere in grado di sviluppare una serie di *knowledge assets* di tipo cooperativo verso l'esterno; lo scambio d informazioni tra i partner favorisce, infatti, combinazioni generative di nuova conoscenza (Camuffo, Gradinetti 2003). Villa Binetti, oltre a incrementare la rete interna, deve riuscire anche a diventare un portale d'informazioni in entrata e uscita verso il mondo esterno. Oltre alla divulgazione e applicazione, da parte del Museo di informazioni di natura tecnico-scientifica, buone pratiche manageriali e delle nuove normative, il Museo dello SportSystem può favorire e intraprendere una funzione di attrazione di capitale umano per acquisire nuove conoscenze non ancora utilizzate nel Distretto, l'osservazione imitativa di innovazioni introdotte da concorrenti esterni, sviluppare una rete di relazioni per utilizzare il Museo come megafono anche per le micro-imprese artigianali della sub-fornitura. Grazie ai saperi e alla cultura preservata nelle sale museali e negli archivi, il sapere diventa un forte fattore di sviluppo per fronteggiare la concorrenza mondiale e soprattutto i mercati emergenti che possono contare su un prezzo di produzione del prodotto minore ma che non avranno mai le competenze del Distretto della calzatura sportiva, che ormai può contare su un'esperienza più che centenaria. La storia, la memoria, le reti di relazioni non sono più solo lo sfondo in cui si manifesta l'agire economico ma divengono il luogo dove si creano, si accomunano e vengono condivise le conoscenze del Distretto che in questo modo può davvero essere configurato come un soggetto 'culturale'.

3 Il futuro: lo SportSystem come Distretto culturale evoluto?

Il lavoro condotto nell'ambito del progetto SporMuse punta proprio ad una alleanza strategica tra cultura ed economia distrettuale nella quale il concetto di cultura si estende e di approfondisce a cogliere ogni aspetto del patrimonio, non solo quello convenzionalmente catalogabile come 'artistico'. Il progetto SportMuse ha cercato di indicare i modi in cui la capacità di attivazione economica di un territorio, che ha caratterizzato nel recente passato il modello distrettuale classico, possa essere recuperata attraverso una ridefinizione della governance distrettuale e soprattutto della logica relazionale che la sottende. Su tali basi potrebbe configurarsi un modello del 'Distretto culturale evoluto', di cui si è letto molto negli ultimi anni in letteratura (Sacco 2006, Sacco Ferilli 2006, Corò Dalla Torre 2008): un modello nel quale la dimensione di sistema si presenterebbe in modo ancor più forte e decisivo che nel vecchio Distretto industriale, e che richiedereb-

be una integrazione complessa tra una quantità di attori quali la pubblica amministrazione, l'imprenditorialità, il sistema formativo e l'università, gli operatori culturali e la società civile. Partendo dalla teoria economica moderna e dai casi internazionali, Sacco e Ferilli (2006) individuano tre fattori fondamentali di sviluppo: il livello della qualità della vita, il grado di innovazione e la capacitazione. Ad essi corrisponderebbero direttamente tre effetti sistemici che governerebbero le dinamiche di organizzazione del Distretto culturale evoluto:

1. la localizzazione dei professionisti, del talento, della nuova classe creativa, secondo il modello proposto da Florida (2002);
2. l'orientamento all'innovazione all'interno di una transizione verso una società post-industriale, secondo il modello proposto da Porter (1990);
3. la capacitazione e ri-orientamento motivazionale, secondo il modello proposto da Sen (1994, 2002).

Ne consegue la seguente definizione di Distretto culturale evoluto (Sacco Tavano Blessi Nuccio 2008): *in primis*, una eclettica combinazione di elementi *top-down* e *bottom-up*, che nasce da un complesso processo di contrattazione tra i vari attori locali dello sviluppo e dal ruolo specifico che ciascuno di essi assume in uno specifico contesto locale; quindi, un processo di auto-organizzazione guidata, nella quale i tre macroeffetti appena citati si combinano rispondendo creativamente ai vincoli posti dalla storia e dalle caratteristiche del contesto locale. Le finalità Distretto culturale evoluto sarebbero, poi, le seguenti (Sacco, Tavano Blessi 2006, 25-6): «accumulare e condividere informazioni, conoscenze e competenze, così da incrementare lo stock di capitale umano e informativo; costituire network sempre più ricchi di relazioni e scambio sociale, generando capitale sociale di tipo *bridging* piuttosto che *bonding*; definire e consolidare la caratterizzazione simbolica del territorio e connetterla significativamente alle strategie di costruzione delle identità individuali e collettive, e quindi ancora una volta alla loro capitalizzazione».

Nel Distretto culturale evoluto, poi, sarebbero individuabili cinque forme di capitale (Sacco Tavano Blessi Nuccio 2008):

1. il capitale naturale, inteso come insieme del capitale non prodotto dall'uomo, che può essere riproducibile o non riproducibile (ad es. le risorse naturali);
2. il capitale fisico, inteso come insieme del capitale materiale e costruito (ad es. fabbriche, ma anche contenitori culturali, infrastrutture etc.);
3. il capitale umano, inteso come insieme delle conoscenze e competenze incorporate negli individui (le capacità umane, la conoscenza ed ingegnosità); il capitale informativo (insieme delle conoscenze incorporate nelle basi di dati);

4. il capitale sociale, costituito dall'insieme delle istituzioni, delle norme sociali e delle reti di relazioni interpersonali che influenzano il comportamento degli individui e costituiscono risorse per la produzione di benessere (è legato all'interazione e alla socialità, attraverso cui le norme di comportamento vengono interiorizzate e fissate; regola la gestione responsabile e intelligente, da parte degli individui, dei conflitti tra l'interesse individuale immediato e l'interesse collettivo più ampio;
5. il capitale simbolico formato dall'insieme dei modelli di identità individualmente e socialmente significativi; è legato ai processi di identificazione e di creazione di senso di appartenenza, e ha un peso crescente nel determinare e orientare le scelte individuali e collettive a causa della spinta di costruzione identitaria che investe in misura sempre più ampia il consumo post-industriale.

Lo sviluppo futuro del Distretto dello SportSystem implicherebbe quindi una combinazione dei cinque *asset* individuati; ne conseguirebbero dodici azioni/politiche di intervento, finalizzate alla produzione e all'accumulazione di uno o più dei cinque *asset* da parte del sistema locale. Queste dodici azioni di *policy* (Sacco, Ferilli 2006; Sacco Tavano Blessi Nuccio 2008), che intervengono sui capitali costituenti il sistema locale, possono essere interpretate sia come azioni e modalità di funzionamento del sistema, in quanto descrizione di uno stato d'essere, sia come indirizzo per le politiche di intervento sul sistema (Sacco, Ferilli 2006). Ecco, dunque i cinque sottosistemi di intervento validi anche per il Distretto dello SportSystem:

1. Sottosistema della qualità, che comprende le seguenti azioni/politiche:
 - a. qualità dell'offerta culturale e creativa, data dall'esistenza di un insieme di organizzazioni culturali e di istituzioni che rappresentano la base creativa locale, mentre, allo stesso tempo, provvedono al cambiamento degli *standard* culturali e rendono l'offerta culturale locale appetibile per un pubblico specifico e più ampio;
 - b. qualità della *governance* locale, data da una o più amministrazioni locali che si impegnano in modo credibile per il rafforzamento del coordinamento e della cooperazione degli attori locali attorno ad una condivisa e socialmente equa visione dello sviluppo basato sul rafforzamento del capitale umano;
 - c. qualità della produzione delle conoscenze, data dalla presenza di una forte base di istituzioni, che si occupano di educazione, ricerca e trasferimento delle conoscenze, in cui siano presenti alcuni campi di eccellenza.
2. Sottosistema dello sviluppo, che comprende le seguenti azioni/politiche:

- a. sviluppo imprenditoriale locale, dato dalla disponibilità di opportunità e strutture che consentano di sviluppare nuovi progetti imprenditoriali, soprattutto da parte dei giovani;
 - b. sviluppo del talento locale, dato dall'esistenza di un ambiente sociale e culturale motivante e stimolante che riesca ad incoraggiare e permettere ai giovani di talento e qualificati di emergere, e che offra a loro l'opportunità di presentare il proprio lavoro a qualificati *talent-scout*.
3. Sottosistema dell'attrazione, che comprende le seguenti azioni/politiche:
- a. attrazione di imprese esterne, dato dalla creazione delle condizioni legali, finanziarie, logistiche, ambientali e socio-culturali affinché le aziende non locali possano stabilirsi nel territorio e portarvi dall'esterno capitali da investire;
 - b. attrazione del talento, dato dalla creazione delle condizioni logistiche e socio-culturali affinché talenti emergenti o acclamati provenienti dal contesto esterno, si stabiliscano nel territorio per lo sviluppo della loro carriera professionale.
4. Sottosistema della socialità, che comprende le seguenti azioni/politiche:
- a. capacitazione e formazione della comunità locale, data dall'elaborazione ed attuazione di iniziative a livello comunitario finalizzate a favorire un accumulo sistematico e diffuso di beni immateriali, in particolare in termini di capacità di accesso alla conoscenza;
 - b. gestione delle criticità sociali e dell'emarginazione, attraverso attività basate sulla cultura o sulla conoscenza quali strumenti di mediazione e riabilitazione delle situazioni socialmente critiche;
 - c. partecipazione dei cittadini e della comunità locale, data dalla promozione di una estensiva e generalizzata partecipazione a tutte le attività della comunità locale legate alla cultura e alla conoscenza.
5. Sottosistema della rete, che comprende le seguenti azioni/politiche:
- a. rete interna, attraverso l'implementazione di una intensa rete di relazioni tra tutti gli attori locali che hanno complementari interessi strategici e promuovere cooperazione e coordinazione stretta e regolare nelle loro attività;
 - b. rete esterna, attraverso l'istituzione di una intensa e stabile rete di relazioni con una serie di altri contesti locali caratterizzati da simili tensioni verso lo sviluppo.

SportMuse

Innovare l'identità e il marketing territoriale dello SportSystem

Matteo Montagner

(Fondazione Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 1 Il Distretto dello SportSystem. – 1.1 L'ambito territoriale e riconoscimento normativo. – 2 Il prodotto. – 3 L'internazionalizzazione. – 4 La comunicazione. – 5 La formazione degli operatori del settore. – 5.1 Evoluzione storica. – 6 Il Distretto nella sua geografia umana. – 6.1 Analisi demografica. – 7 I dati economici del Distretto. – 7.1 La specializzazione produttiva del territorio. – 7.2 I dati economici del Distretto 'storico'. – 7.3 I dati economici del Distretto come individuato dalla Regione. – 7.4 Nuovo turismo e brand territoriale. – 8 Il mercato del lavoro. – 9 Il settore vitivinicolo. – 10 Conclusioni.

Keywords District. Territory. Economy. Sportsystem.

Gli studi di settore dimostrano l'importanza per il sistema economico italiano dei suoi Distretti Industriali. I 141 distretti industriali individuati dall'ISTAT nel 2011 sono una vera forza per l'economia italiana perché rappresentano il 23,1% del sistema produttivo del paese e costituiscono il 24,5% dell'occupazione nazionale.

Nel 2014 il fatturato delle imprese distrettuali ha registrato un aumento per il secondo anno consecutivo.

In ogni anno tra il 2009 e il 2014, le imprese distrettuali hanno fatto meglio di quelle non distrettuali. Nel 2014 si è registrato il divario maggiore, con i distretti che hanno mostrato una crescita quasi tripla rispetto alle aree non distrettuali, a parità di specializzazione produttiva. I distretti hanno così quasi completamente recuperato quanto perso nel 2009, quando i livelli produttivi subirono un crollo del 15,7%. Il fatturato raggiunto nei distretti nel 2014 è, infatti, solo di poco inferiore ai valori del 2008 (-0,5%). Al contrario, nelle aree non distrettuali il gap è ancora significativo e pari al 5,9%.

È evidente inoltre la migliore evoluzione degli addetti nei distretti rispetto alle aree non distrettuali. Da un lato, infatti, le imprese distrettuali più in difficoltà hanno mostrato una maggiore tenuta occupazionale; dall'altro lato le migliori imprese distrettuali hanno registrato una crescita degli occupati più elevata. Questi risultati riflettono in parte la migliore evoluzione dei distretti in termini di fatturato ma, al contempo, possono essere spiegati anche dall'organizzazione distrettuale, che può favorire

la mobilità interna ai distretti (tra un'impresa e un'altra) e, soprattutto, il passaggio da imprese in difficoltà a imprese in espansione.

La qualità e l'ottima fattura rimangono il vantaggio competitivo più apprezzato dalla domanda e vengono sviluppate dai distretti nelle loro molteplici forme: design, elevate prestazioni, innovazione tecnologica e personalizzazione del prodotto. Un nuovo campo d'azione dei distretti che guardano verso il futuro e tentano un superamento della crisi è lo sviluppo del reparto ICT per gestire meglio i flussi informativi interaziendali e aumentare la qualità dei prodotti attraverso delle nuove tecnologie a basso impatto ambientale.

Il Distretto dello SportSystem di Asolo e Montebelluna è una delle realtà emblematiche che conferma il successo del modello di Distretto italiano.

1 Il Distretto dello SportSystem

Il Distretto della calzatura tecnica ed articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna è una delle realtà che meglio rappresenta il modello e lo sviluppo nel corso degli anni dei distretti industriali italiani.

L'agglomerato produttivo racchiude interamente, come un ottimo esempio, il concetto dell'*Industrial Atmosphere* di Marshall¹ in cui sistema produttivo e comunità locale si univano in maniera inscindibile creando una formidabile leva economica difficilmente imitabile dai concorrenti.

Esso costituisce, nel Veneto, una delle maggiori aree dinamiche di specializzazione produttive del made in Italy.

L'unione di vari Comuni prossimi tra di loro in un sistema economico efficiente ha portato al territorio un grado di ricchezza e produttività molto elevato.

Le innovazioni tecnologiche degli anni Sessanta, come ad esempio l'introduzione dell'utilizzo della plastica, abbinata a una secolare tradizione artigianale per la calzatura, ha reso il Distretto della provincia trevigiana un polo industriale d'avanguardia e altamente competitivo.

Anche in questo contesto è possibile ritrovare una cultura e dei valori condivisi tra gli imprenditori e i lavoratori che hanno creato dei flussi informativi e un'etica del lavoro riconosciuta in tutta la filiera produttiva, agevolando la capacità d'intesa e la produttività totale del territorio.

La comunità locale acquisisce nel sistema una centralità fondamentale: l'importanza del capitale umano non può essere sottostimata e neanche

1 Il primo autore a studiare questa specifica forma di organizzazione della produzione è stato A. Marshall, che in *Principles of economics* (1890) ne delinea le principali caratteristiche. Uno degli elementi fondamentali è il concetto di 'atmosfera industriale': quando in un territorio circoscritto lavora un numero molto elevato di soggetti che svolgono mestieri simili.

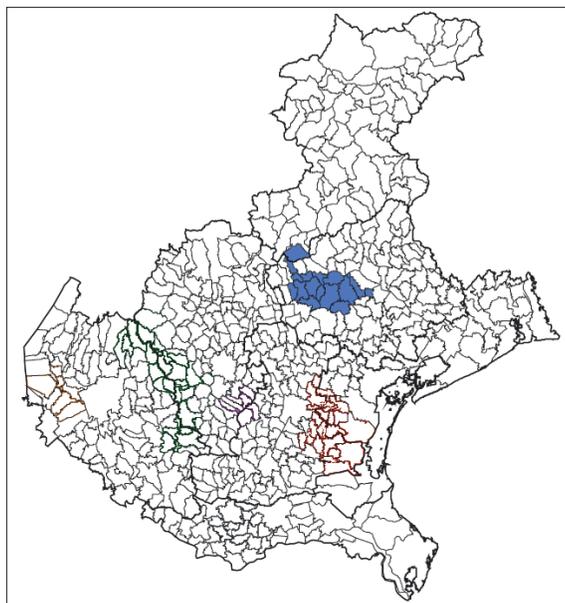


Figura 1. Calzatura tecnica ed articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna

l'insieme di tutti i valori familiari che permisero una forte integrazione sociale basata sull'intesa nell'area geografica del Distretto che è ben delimitata ed identificabile.

1.1 L'ambito territoriale e riconoscimento normativo

Il Distretto dello SportSystem di Asolo e Montebelluna comprende le imprese dell'ambito merceologico calzaturiero e di fabbricazione di articoli sportivi operanti in un'area che si estende ai piedi del Montello e lungo il corso del fiume Piave.

Il Distretto è stato oggetto in particolare di studi prima come Rapporti OSEM fino al 2008 e da ultimo dal Progetto Osservatorio Economico Territoriale - Report consistenza economica 2009-10 - Febbraio 2012 prodotto dalla Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.

Tali studi hanno considerato il territorio, che possiamo definire 'storico' del Distretto, afferente ad almeno 22 comuni delle due Intesa Programmatica d'Area (IPA), Montello Piave Sile e Pedemontana del Grappa e Asolano.

La Regione del Veneto con DGRV nr. 2415 del 16/12/2014 «Individuazione Distretti Industriali. L.R. 30/05/2014, nr. 13, art. 3, c. 1. Deliberazione nr. 143/CR del 29/09/2014» ha riconosciuto il Distretto della calzatura tecnica ed articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna coin-

volgendo 16 comuni per una superficie di circa 355 km² e una popolazione residente nell'area di circa 118.000 abitanti.

I comuni coinvolti sono quelli di Alano di Piave (BL), Altivole, Arcade, Asolo, Caerano San Marco, Castelcuoco, Cornuda, Crocetta del Montello, Fonte, Giavera del Montello, Maser, Monfumo, Montebelluna, Possagno, Trevignano, Volpago del Montello.

Le attività economiche considerate come *core business* del Distretto dello SportSystem nel provvedimento regionale sono le seguenti:

Cod. ATECO (2007)	DESCRIZIONE
14.2	Confezione di articoli in pelliccia
15.1	Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; preparazione e tintura di pellicce
15.2	Fabbricazione di calzature
32.3	Fabbricazione di articoli sportivi

Con deliberazione nr. 471 del 19 aprile 2016 la Giunta Regionale del Veneto ha riconosciuto come soggetto giuridico rappresentante il Distretto industriale della «Calzatura tecnica e articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna», ai sensi dell'art. 6 della L.R. 30 Maggio 2014, nr. 13, «UNINT - Consorzio per le integrazioni fra imprese» nei rapporti con la Regione e le altre amministrazioni pubbliche.

Contestualmente la Regione ha modificato la denominazione del Distretto industriale «Calzatura tecnica e articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna» in Distretto industriale dello «SportSystem di Asolo e Montebelluna» alla luce dell'opportunità di mantenere, per ragioni di continuità, riconoscibilità e di identità la medesima denominazione con cui già da tempo è identificato e riconosciuto il Distretto.

L'art. 6 della legge regionale prevede che le imprese aderenti a ciascun Distretto industriale individuino, in una delle forme previste dal codice civile, il soggetto giuridico preposto a rappresentare il Distretto nei rapporti con la Regione e le altre amministrazioni pubbliche.

Tale soggetto, debitamente riconosciuto dalla Giunta regionale, raccoglie le istanze delle imprese aderenti a ciascun Distretto industriale e ne presenta i progetti di intervento alla Regione nelle forme previste dalla legge regionale, ponendosi quale interlocutore unico con la Regione e le altre amministrazioni pubbliche ai fini della definizione delle strategie di sviluppo distrettuale.

«UNINT - Consorzio per le integrazioni fra imprese» è istituito come consorzio con attività esterna, cui aderiscono le principali associazioni di categoria del territorio (Unindustria Treviso, Confindustria Belluno - Dolomiti e Confindustria Padova) oltre a numerosi operatori del settore.

Tale Consorzio si propone di promuovere integrazioni ed aggregazioni

tra i soggetti aderenti mediante la proposizione, il coordinamento e la gestione delle attività dei consorziati, considerati nel loro insieme o per singoli gruppi e migliorandone la capacità e l'efficienza.

Tutto ciò avviene attraverso l'incentivazione della ricerca industriale, la realizzazione di banche dati, centri studio e osservatori permanenti, la promozione e lo sviluppo di proprietà industriali e intellettuali, la promozione commerciale di prodotti innovativi, la ricerca di mercati ed ogni altra iniziativa finalizzata a favorire i processi di integrazione organizzativa, commerciale o societaria tra imprese consorziate.

UNINT, dopo il riconoscimento del Distretto con DGR nr. 2415/2014, ha intensificato le relazioni con l'Associazione dello SportSystem e dell'Imprenditoria del Montebellunese e dell'Asolano e con le associazioni di categoria allo scopo di individuare progetti e linee di sviluppo comuni.

I contenuti programmatici proposti per lo sviluppo del Distretto risultano pertanto coerenti con le finalità della normativa regionale sopra richiamata e individuano specifiche linee progettuali da intraprendere volte a intervenire su determinati ambiti quali:

1. il prodotto;
2. l'internazionalizzazione;
3. la comunicazione;
4. la formazione degli operatori del settore.

2 Il prodotto

In merito al primo ambito d'intervento, relativo al prodotto, UNINT evidenzia come priorità il ricorso a processi produttivi e all'impiego di materiali innovativi che permettano di migliorare le prestazioni delle attrezzature sportive e delle calzature, l'applicazione di design medico e telemedicina per il monitoraggio degli utilizzatori, l'identificazione di 'piedi tipo' per la facilitazione degli acquisti on line e per la creazione di prodotti su misura attraverso la scansione 3D facilitata del corpo umano e l'utilizzo di stampanti 3D per la prototipazione rapida.

3 L'internazionalizzazione

Per quanto concerne, invece, il secondo ambito d'intervento, ossia quello relativo all'internazionalizzazione, è opportuno procedere con il potenziamento della posizione commerciale del Distretto, concentrando l'attenzione sui canali distributivi esistenti con i Paesi esteri, al fine di renderla più efficiente e competitiva.

4 La comunicazione

In materia di interventi sulla comunicazione, UNINT si impegna a realizzare, innanzitutto, un percorso di storytelling per proporre un'immagine nuova del Distretto atta a valorizzarne l'identità territoriale e a promuoverlo sia in Italia che all'estero, a creare un marchio specifico di Distretto quale vettore di riconoscibilità mondiale della qualità dei prodotti oltre a incentivare il ricorso ai new media per una presenza intelligente delle PMI sul web.

5 La formazione degli operatori del settore

Con riguardo, infine, al quarto ambito d'intervento, relativo alla formazione degli operatori del settore, sono ritenuti di fondamentale importanza l'organizzazione di cicli di incontri formativi riservati ai tecnici dello SportSystem e incentrati sul tema dell'innovazione, il recupero delle competenze, anche manuali, del capitale umano presente sul territorio e la formazione di 'Brand Ambassador' capaci di rendersi portavoce nel diffondere l'eccellenza aziendale e di Distretto.

5.1 Evoluzione storica

L'industria del Distretto montebellunese si innesta sull'antica tradizione calzaturiera della Repubblica di Venezia, anche se i primi documenti ufficiali sulla produzione artigiana di scarpe risalgono addirittura agli inizi dell'Ottocento. La concentrazione in questa area di imprese specializzate nel calzaturiero trae origine da fattori legati alla sua posizione geografica ottimale: Montebelluna si trova, infatti, a metà strada tra le zone di approvvigionamento delle materie prime (i pellami del bassanese e dell'alto vicentino) ed i luoghi di consumo dei prodotti finiti (la fascia predolomitica pedemontana e delle Alpi nord-orientali), fattori che senza dubbio hanno favorito lo sviluppo di questa storica tradizione.

Dopo la prima guerra mondiale, i montebellunesi consolidano la loro vocazione calzaturiera sfruttando il know-how acquisito grazie alla secolare realizzazione di robuste gallozze e si specializzano nella produzione di scarpe da montagna. La pedula da roccia diventa un prodotto richiesto da larghe schiere di consumatori: molti italiani che hanno conosciuto le Dolomiti, vivendo angosciose settimane in trincea, decidono, infatti, di ritornarvi come alpinisti.

Nel corso degli anni Cinquanta, il Distretto di Montebelluna si va specializzando nella realizzazione di scarponi da sci senza smettere, tuttavia, di produrre le tradizionali scarpe da montagna. Al contrario, è proprio gra-

zie a queste che Montebelluna riesce a raggiungere un momento di fama mondiale: nel 1954 la spedizione italiana guidata da Ardito Desio scala il K2 calzando scarponi Dolomite, ivi prodotti. Altri campioni contribuiscono alla promozione del Distretto: con la famosa Master del calzaturificio Munari, Toni Sailer vince l'Olimpiade di Cortina e, con scarponi Nordica, Zeno Colò vince i campionati del mondo di discesa libera nel 1955. Nel 1956 a Cortina d'Ampezzo vengono organizzati i Giochi Olimpici invernali, che si dimostrano un importante canale di diffusione dello sci e richiamano l'attenzione di tutto il mondo, specialmente del mercato americano. È in questo periodo che si assiste al passaggio da una produzione ancora prettamente artigiana a modalità produttive sempre più su scala industriale.

Durante gli anni Sessanta la domanda di scarponi da sci cresce molto rapidamente, passando dalle 180.000 paia del 1963 alle 700.000 paia nel 1969. Mentre le innovazioni che interessano la scarpa da montagna sono modeste, lo scarpone da sci - ormai primo attore del settore calzaturiero - conosce una stagione di importanti innovazioni. Nell'inverno 1964-65 Bob Lange, un tecnico del Colorado, realizza uno scarpone tutto in plastica, facendo colare in uno stampo un tipo speciale di poliuretano. I montebellunesi credono nella nuova tecnologia: Nordica perfeziona l'invenzione americana sostituendo la 'colata', che presentava alcuni problemi tecnici, con la tecnologia ad 'iniezione'. L'introduzione della plastica richiede l'adozione di processi produttivi completamente diversi da quelli utilizzati fino ad allora. Si diffondono così tecniche organizzative tayloriste, aumenta la parcellizzazione del lavoro e l'introduzione di macchinari. Tuttavia, dati gli ingenti investimenti richiesti per la conversione tecnologica, non tutti i produttori credono nelle potenzialità dello scarpone in plastica e alcune aziende si lanciano quindi nella produzione di calzature alternative: scarpe da calcio, da ciclismo, da danza, da fondo, da ghiaccio, da tennis, da tempo libero. È la seconda diversificazione produttiva che segna l'inizio della fase del vero big bang del Distretto industriale di Asolo e Montebelluna.

L'innovazione introdotta dall'uso di materie plastiche, la crescita di nuovi segmenti di mercato e di nuovi prodotti favoriscono la divisione del lavoro tra imprese capofila, specializzate nelle attività di progettazione e montaggio, e imprese di fase locali. Comincia così a formarsi un mercato locale della subfornitura e cresce il tasso di occupazione nelle piccole aziende. Negli anni Settanta si assiste anche alla diffusione di nuove calzature doposci in materiale sintetico, che aprono molte opportunità sul piano imprenditoriale grazie all'impiego di tecnologie altamente industrializzate, alla possibilità di ampliare la gamma dei materiali e al design innovativo, che creano le premesse per lo sviluppo di nuovi segmenti nell'abbigliamento sportivo a forte contenuto moda. La fascia degli artigiani e dei terzisti, attivatasi con il modello produttivo precedente, ha così l'occasione per avviare una crescita imprenditoriale autonoma, dando vita ad una nuova fase di ampliamento e di intensificazione della maglia produttiva presente sul territorio.

Agli inizi degli anni Ottanta la crisi economica incide sullo sviluppo degli investimenti ed il Distretto registra una battuta d'arresto, penalizzato anche dall'aggressività di concorrenti internazionali, come Salomon negli scarponi da sci, Adidas e Nike nelle calzature da jogging e da tempo libero, che costringono i produttori montebellunesi a processi di ristrutturazione e di diversificazione del prodotto verso strutture organizzative più flessibili. Tale quadro sfavorevole è poi ulteriormente aggravato dalla contrazione della domanda di doposci dovuta alla presenza di inverni più miti. A risollevarle le sorti del Distretto torna però la pedula, il vecchio scarpone, che subisce una vera e propria metamorfosi: diventa più leggera e colorata rispetto alle severe scarpe da montagna, e viene ribattezzata scarpa da trekking. Nonostante ciò, è il pattino in linea a divenire il prodotto top all'inizio degli anni Novanta, un'idea vecchia di decenni che improvvisamente esplose in tutto il mondo.

Fra le diversificazioni produttive vincenti acquista un posto significativo la scarpa da città: si assiste così ad un recupero dell'antica tradizione degli 'scarperai' montebellunesi.

Casi esemplari del boom di questo comparto sono sicuramente i marchi Geox e Stonefly. Infine, non si può dimenticare l'abbigliamento sportivo, entrato a pieno titolo fra le produzioni di punta di molte aziende che cercano di diversificare ulteriormente la propria offerta. Nel corso degli anni Novanta il Distretto di Montebelluna assume caratteristiche spiccatamente internazionali in seguito all'acuirsi di due fenomeni: la delocalizzazione produttiva e l'arrivo delle multinazionali. In questi anni, infatti, le pressioni competitive sui costi si accentuano e spingono verso nuove strategie di rete: le imprese maggiori diventano gruppi che puntano a mantenere progettazione e logistica ancora in loco, ma decentrano all'estero buona parte delle lavorazioni industriali a minor valore aggiunto. Il processo delocalizzativo colpisce, però, duramente il segmento produttivo dei componenti. Sono le grandi e le medie imprese di marca che, cercando fattori competitivi all'estero, spingono i piccoli sub-fornitori a tentare la stessa strada. Si osservano così casi di aziende produttrici di componenti che seguono la grande impresa in paesi facilmente raggiungibili, come quelli dell'Est Europa. Oggi la maglia calzaturiera montebellunese si estende nei paesi dell'Est Europa, principalmente in Romania, della costa nordafricana (Marocco e Tunisia) e del Sud America (Brasile).

Un evento, che si può definire storico, di particolare importanza è stato l'Assemblea Generale degli Imprenditori di Unindustria Treviso, tenutasi presso l'Opera di Timisoara il 27 febbraio 2001, dove di fatto è maturata l'idea di dar vita ad un'associazione di imprenditori italiani in Romania, poi divenuta «Unimpresa Romania» e, dal febbraio 2011, «Confindustria Romania».

Contemporaneamente ai citati fenomeni di ristrutturazione del processo produttivo, si assiste all'ingresso nel territorio di multinazionali della cal-

zatura che stabiliscono una loro sede nell'area distrettuale. Gruppi multinazionali come Adidas, Nike, Salomon, Rossignol, investono nel Distretto alla ricerca di quelle competenze contestuali e di quei circuiti informativi locali che rappresentano veri e propri *intangibile assets*, difficilmente riproducibili all'esterno dell'area.

Per quanto il Distretto abbia aperto le sue frontiere a soggetti esterni, esso ha storicamente conservato in loco il patrimonio di conoscenza sviluppato nel corso dei decenni, mantenendo sul territorio le fasi di ideazione, progettazione, design e marketing. Innovazione e produzione, infatti, qui si sono sempre mosse all'unisono ed è questa connessione strettissima tra le due fasi critiche del prodotto che costituisce il cuore del *made in Montebelluna*. Le recenti dinamiche di profonda deindustrializzazione del territorio hanno messo in allerta diversi attori dell'imprenditoria del Distretto che si sono accorti dello scollamento in corso tra le due fasi cruciali del prodotto e che, in qualche caso, stanno provando a mantenere parte della produzione all'interno dell'area distrettuale per evitare di esaurire l'*humus creativo* e l'*atmosfera fertile* che ne hanno fatto la storia.

I punti di forza nelle diverse fasi della storia di questo Distretto sono quindi state la notevole capacità di innovazione e diversificazione dei prodotti e delle loro caratteristiche, la presenza di una comunità locale ben integrata, l'esistenza nel territorio di marchi leader a livello mondiale e allo stesso tempo la presenza di piccole aziende che sono state in grado di affermare la loro posizione in un mercato sempre più esteso ed infine il fondamentale *know how* degli artigiani locali, dei modellisti e dei creativi che hanno permesso di preservare l'aspetto originale della produzione distrettuale.

Alcuni segnali di debolezza si sono invece registrati nell'impreparazione di fronte al passaggio generazionale e in una rete di relazioni non sempre fitta e intensa tra le aziende locali.

Ad oggi il Distretto presenta delle caratteristiche molto diverse rispetto al passato, segno della capacità di rinnovamento di fronte alle mutate condizioni socio-economiche.

La specializzazione distrettuale comprende progettazione, produzione e commercializzazione di articoli sportivi, dalla calzatura (scarponi da sci, scarpe da trekking, da ciclismo, da tennis, ecc.) all'abbigliamento; da qui la denominazione di Distretto dello SportSystem. Accanto alle aziende di produzione che, seppur in misura minore rispetto al passato, permangono nel Distretto, vi sono anche aziende che si occupano di design, modellistica, produzione di componentistica particolare, macchinari, marketing e distribuzione. In particolare, tra le piccole aziende penalizzate dai processi di delocalizzazione, quelle che sono riuscite a rimanere nel mercato sono proprio quelle che hanno puntato a produzioni innovative, sia di prodotti finiti che di componentistica. Degna di nota è anche la presenza di molte aziende di servizi ad alto contenuto di conoscenza (KIBS) che si occupano

di ricerca e sviluppo. Le aziende presenti sono quindi molto eterogenee sia per prodotti ed attività che per dimensione; tra queste vi sono marchi di fama mondiale, come Nordica, Tecnica, Salomon per gli scarponi da sci, Lotto Sport Italia per le scarpe da trekking, Geox e Stonefly per le scarpe da città. Intensa è anche l'attività di export della produzione locale, in particolare verso paesi dell'Europa, del Giappone e degli Stati Uniti.

6 Il Distretto nella sua geografia umana

6.1 Analisi demografica

6.1.1 Una popolazione relativamente giovane

Nell'area del Distretto della calzatura tecnica ed articoli sportivi (SportSystem) di Asolo e Montebelluna, così come definito dalla DGRV nr. 2415/2014, risiedono, secondo gli ultimi dati ISTAT riferiti al 1° gennaio 2015, 118.045 persone.

Tra gli abitanti, vi è una leggera preponderanza femminile (50,7%). Il dato si discosta dalla distribuzione per genere su tutto il territorio nazionale, ove le appartenenti al sesso femminile costituiscono il 51,5% della popolazione.

È interessante notare come, man mano che dal contesto locale (del Distretto in esame) si sale di livello territoriale, il tasso di femminilizzazione aumenta: partendo dal 50,7% indicato, si passa al 51,1% relativo al resto della provincia di Treviso, al 51,2% relativo al Veneto, al 51,4% relativo all'Italia nord-orientale, per giungere al 51,5% nazionale.

Tale diversità tra la distribuzione locale e quella nazionale va addebitata in primo luogo alla struttura per età.

Infatti, l'area del Distretto di Asolo e Montebelluna è caratterizzata da un'età media piuttosto giovane: 42,1 anni contro i 43,3 del resto della Marca ed i 43,9 dell'Italia nel suo complesso. La relativamente scarsa incidenza delle classi d'età più anziane fa sì che i più bassi tassi di mortalità delle donne meno giovani (rispetto ai coetanei uomini) 'pesino' di meno nella determinazione dei rapporti numerici tra i due generi.

All'interno della popolazione, il 15,2% è classificabile come 'giovane', con un'età compresa tra i 15 e i 29 anni, mentre il 19% è definibile come 'anziano', avendo superato i 65 anni. Il resto della Marca trevigiana è caratterizzato da una percentuale leggermente inferiore di 'giovani' (14,6%) e da una quota considerevolmente maggiore di 'anziani' (20,6%).

Focalizzando l'attenzione sulla popolazione over 65enne residente nella zona del Distretto, osserviamo che poco più della metà di essa è costituita da 65-74enni, mentre sono 10.749 (pari al 9,1% della popolazione totale) quanti hanno superato il traguardo dei 75 anni. Gli over 75 sono netta-

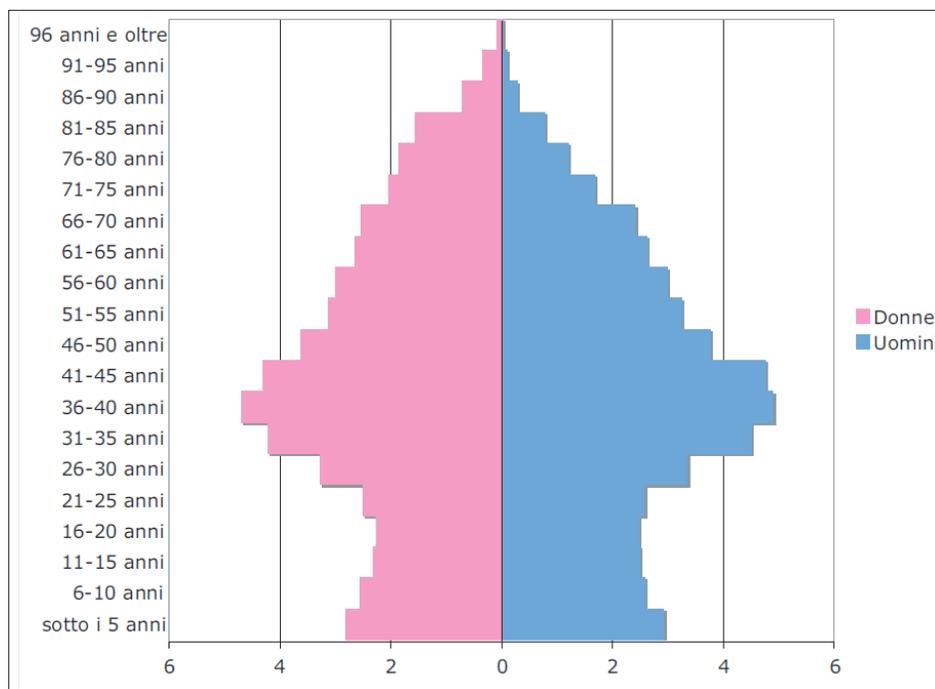


Figura 2

mente più numerosi nel resto del territorio provinciale, ove costituiscono il 10,25% della popolazione.

La popolazione anziana si caratterizza per una preponderanza femminile: quasi due terzi (61,7%) degli over 75 sono donne.

La piramide delle età ha una forma tipica di quelle delle società mature: vi è una forte presenza di appartenenti alle classi d'età centrali, mentre la 'base', costituita da bambini e adolescenti, ha un'estensione relativamente limitata.

Il quadro demografico, comunque, si presenta meno preoccupante che nel resto del Paese.

La percentuale di persone sopra i 65 anni sul totale della popolazione (detto anche 'indice di invecchiamento', pari nella zona in esame a 19,0) è infatti nettamente inferiore a quello misurato in Italia (21,7), ma anche nel Veneto (21,7) e nel resto della provincia di Treviso (20,6).

Anche se consideriamo l'indice di vecchiaia, ovvero il rapporto (moltiplicato per 100) tra la popolazione sopra i 65 anni e quella inferiore ai 15 anni, ci accorgiamo che nell'area la popolazione è mediamente più giovane: tale indice è infatti pari a 120,1, contro il 138,6 del resto della provincia di Treviso, il 154,8 del Veneto e il 157,7 dell'Italia.

L'area in esame, inoltre, presenta valori inferiori alle medie provinciali, regionali e nazionali per quel che concerne l'indice di dipendenza, dato dal rapporto (moltiplicato per 100) tra la popolazione in età non attiva (under 15 e over 65) e quella in età attiva (compresa tra i 15 e i 64 anni): l'indice è pari a 53,3 nell'area qui oggetto di studio, contro il 55,1 del resto della provincia di Treviso, il 55,4 del Veneto e il 55,1 nazionale.

6.1.2 Il trend demografico

Se quello fin qui presentato è un quadro 'statico', che fotografa le caratteristiche della popolazione residente in un dato momento (nello specifico, il 1° gennaio 2015), è interessante indagare l'andamento della popolazione nel corso del tempo.

I dati messi a disposizione sul sito web dell'ISTAT permettono di calcolare gli indici di incremento demografico, mettendo in particolare a confronto i trend esistenti nei comuni appartenenti al Distretto e nelle altre zone della provincia di Treviso.

Osserviamo innanzitutto che, nei quattro anni intercorsi tra il 2011 e il 2015, la popolazione dei comuni appartenenti al Distretto è cresciuta ad un ritmo maggiore, più 1.588 abitanti, rispetto al resto della provincia che, nel quadriennio, ha subito un decremento complessivo di 956 persone.

6.1.3 Un flusso migratorio pressoché stabile

Al 1° gennaio 2015 risiedevano nell'area del Distretto 14.138 stranieri, pari al 12% della popolazione residente (nel 2012 la quota era pari al 11,8%).

La concentrazione di popolazione immigrata è in ogni caso leggermente superiore a quella risultante nel resto del territorio provinciale, ove gli stranieri costituiscono l'11,2% della popolazione residente.

Diversa è la presenza relativa di immigrati (sul totale della popolazione) all'interno dei vari comuni: i centri con una maggior densità di stranieri sono Fonte (18,6%), Alano di Piave (16,5%), Possagno (16,4%), Asolo (15,8%), Cornuda (14,6%), Caerano di San Marco (14,2%), Montebelluna (13,1%), Giviera del Montello (11,1%), mentre il fenomeno migratorio è meno rilevante a Monfumo (3,2%), Volpago del Montello (5,6%) e Maser (6,7%).

In termini assoluti il numero maggiore di immigrati risiede a Montebelluna (4.113), Asolo (1.438), Caerano San Marco (1.141), Fonte (1.117), Trevignano (993) e Cornuda (917) mentre è residuale a Monfumo (45).

Confrontando i due trend (della popolazione residente totale e degli stranieri residenti), osserviamo che nei 4 anni presi in esame:

- il totale è cresciuto di 1.975 unità (pari al 1,52%, con un tasso medio annuo del 0,38%);
- la popolazione straniera è cresciuta di 387 unità (pari al 2,8%, con un tasso medio annuo del 0,9%);
- la popolazione non straniera è cresciuta di 1.588 unità (pari al 1,4%, con un tasso medio annuo dello 0,35%).

Ne consegue che la popolazione sarebbe comunque cresciuta anche senza l'afflusso di stranieri; questi ultimi, tuttavia, hanno contribuito per il 19,6% (rapporto tra 387 e 1.975) alla crescita demografica del periodo.

7 I dati economici del Distretto

Come Distretto dello SportSystem, giuridicamente e come sottolineato in precedenza, si deve fare riferimento all'ambito territoriale e alle attività economiche considerate dalla Regione Veneto nei suoi provvedimenti mentre gli studi fino ad oggi effettuati hanno preso in esame una zona più ampia rispetto a quella riconosciuta dalla Regione Veneto.

Pertanto si ritiene utile rappresentare entrambi gli ambiti territoriali, il primo che definiremmo 'storico' in continuità con gli studi precedenti e il secondo 'core business' regionale per quelli relativi all'ambito territoriale ed economico riconosciuto dalla Regione Veneto.

L'ambito 'esteso' viene rappresentato in funzione anche di un futuro allargamento del Distretto secondo le procedure previste dalla stessa Regione.

7.1 La specializzazione produttiva del territorio

La specializzazione produttiva del Distretto si basa, soprattutto, su una attività manifatturiera.

Ha una certa rilevanza anche l'attività bancaria in quanto Veneto Banca ha sede a Montebelluna.

Il Distretto mostra la sua debolezza nei servizi alla persona e nelle attività di alloggio e ristorazione.

Anche le attività commerciali sono meno sviluppate rispetto alla media regionale del Veneto (Progetto Osservatorio Economico Territoriale 2012).

Per quanto riguarda il settore industriale oltre alla rilevanza del 'sistema moda' e dello SportSystem il territorio è specializzato nel settore delle bevande, del legno e sta sviluppando delle abilità nel settore dell'arredo casa.

7.1.1 La distribuzione territoriale delle attività produttive

Guardando al nucleo centrale del Distretto, ovvero Montebelluna, che rappresenta il centro territoriale, si nota una chiara differenziazione, nonostante sia sede di rilevanti aziende dello SportSystem, dato che si rivela fortemente specializzata nei servizi bancari, nell'immobiliare e nei servizi sanitari sociali.

Gli altri comuni segnalano una rilevante vocazione industriale, agricola e nelle costruzioni. A Montebelluna si distingue quindi un 'ispessimento' delle attività di servizi tipici di un'area urbana.

Il settore finanziario di Montebelluna è soprattutto legato alle attività di Veneto Banca.

Per studiare la struttura delle attività produttive, anche in funzione delle possibili sinergie tra diverse attività, si possono considerare i settori rappresentativi, dallo SportSystem ai servizi alla persona.

Le attività dello SportSystem sono molto concentrate solo a Montebelluna, Asolo e Caerano San Marco. Negli altri comuni hanno un carattere meno rilevante.

Montebelluna risulta avere la rosa più completa di attività produttive, con tuttavia delle rilevanti carenze nelle attività alberghiere e nell'attività vitivinicola.

7.1.2 Struttura produttiva del Distretto e occupazione

La struttura produttiva del Distretto è basata su settori relativamente tradizionali. La maggior parte del valore aggiunto è garantita dallo SportSystem, dal sistema moda, dall'edilizia e dalla metalmeccanica. Si tratta di settori caratterizzati da mercati molto dinamici ma esposti sia alle pressioni competitive internazionali, sia alla debolezza della domanda dovuta alle politiche deflattive. Tra questi settori, solo lo SportSystem è riuscito a mantenere l'occupazione, gli altri significativi e ad elevato coefficiente di specializzazione hanno subito consistenti perdite di addetti (sistema moda, legno ed arredo ed edilizia).

I settori in espansione come quello relativo al vitivinicolo, public utilities e arredo casa non sono ancora in grado, in termini di valore, di ammortizzare le perdite che il sistema moda ha avuto nel periodo 2011-12 a seguito della crisi economica e che ha coinvolto non solo il Distretto montebellunese, ma l'intero sistema paese Italia.

L'agglomerazione d'impresе, secondo il modello del Distretto industriale, riesce a mantenere un'elevata competitività anche a fronte di un generale calo della domanda grazie alla sua flessibilità.

Il sistema moda, che comprende buona parte dello SportSystem, garantisce ancora circa un terzo degli addetti dell'industria.

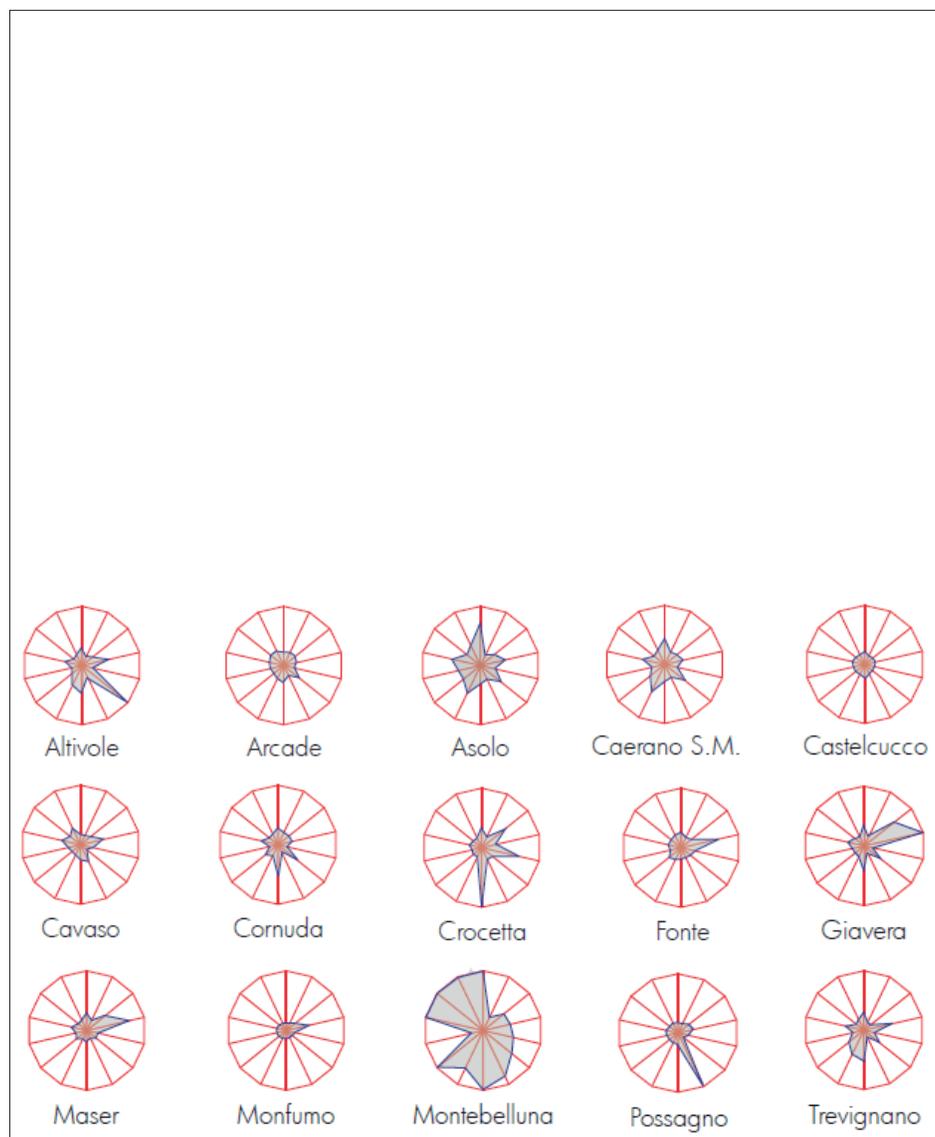


Figura 3. Specializzazioni comunali del territorio (Fonte Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

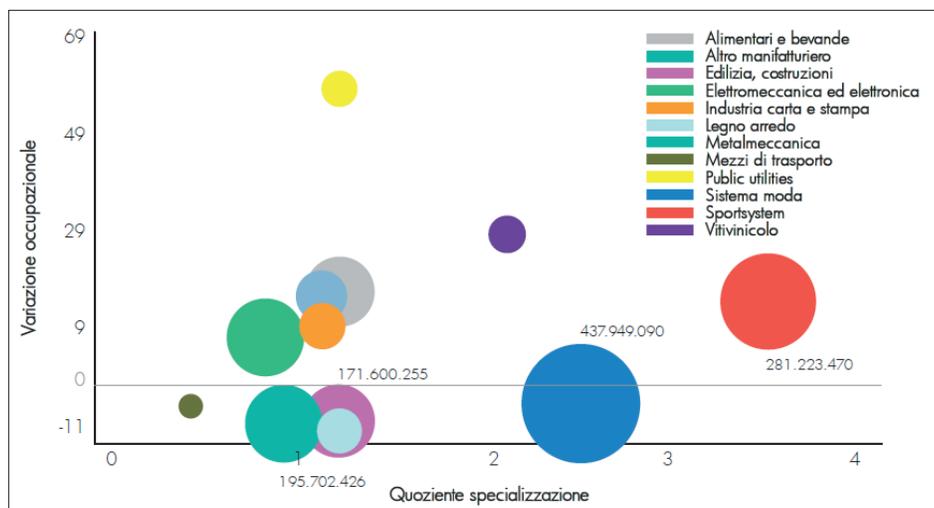


Figura 4

Anche il legno-arredo ha una certa importanza, assicurando una proporzione compresa tra il 3,3% e il 4,6% degli addetti. Infine, il settore metalmeccanico ha una quota rilevante di addetti e relativamente costante tra le diverse configurazioni territoriali (6,6%).

Le public utilities, anche se in crescita, hanno un ruolo meno rilevante in termini di occupazione.

Vi è una intensa riallocazione degli addetti tra settori industriali, con settori decisamente in declino e settori in marcato aumento.

L'occupazione è ormai per gran parte assicurata da società di capitali. Fanno eccezione il settore dell'edilizia, il sistema moda e lo SportSystem dove sopravvivono tipi diversi d'impresa.

Le imprese individuali e le società di persone rimangono predominanti nei servizi.

Per quanto riguarda la dinamica delle imprese, si nota come si chiudano quasi totalmente società di persone e ditte individuali. Ciò è dovuto in parte a trasformazioni di natura giuridica delle stesse imprese, in parte all'uscita dal mercato delle unità minori. Diversa è la situazione relativa alla perdita di occupazione che invece è soprattutto legata alla crisi di società di capitali.

La crisi è quindi soprattutto una crisi dell'impresa e dell'imprenditorialità nei settori industriali.

Per quanto riguarda l'occupazione nel sistema produttivo sportivo si nota che questa si rafforza nei comuni centrali di Montebelluna, Caerano

San Marco, Trevignano e Asolo, dediti per tradizione al calzaturiero sportivo, e resiste in quelli periferici.

La crisi penalizza le imprese industriali minori e di persone, ma la perdita di occupazione è legata principalmente alle crisi e ristrutturazioni delle società di capitali.

Nei servizi la situazione è diversa: aprono numerose imprese individuali e società di capitali. Tendono a scomparire anche qui le società di persone.

Le società di capitali crescono nei servizi alla persona e nei servizi avanzati, per il resto prevale l'atomizzazione. Le società di persone rimangono relativamente attive nel commercio al dettaglio e nella ristorazione.

Ditte individuali e società di persone sono particolarmente in difficoltà nel settore meccanico e nell'edilizia. Le grandi perdite di addetti arrivano però dalle società di capitali nel tessile-abbigliamento e nel legno-arredo.

La perdita netta di unità imprenditoriali riguarda soprattutto le imprese individuali (zero addetti). Nel settore dello SportSystem si perde qualche impresa minore, da zero a cinque addetti. I dati lasciano intendere una generalizzata crescita dimensionale, sia per la crescita delle imprese, sia per l'uscita delle imprese minori.

Per quanto riguarda l'occupazione, lo SportSystem tende a rafforzarsi sulla fascia media. Si perdono infatti occupati dalle unità minori e da quelle superiori ai 250 addetti.

Per quanto riguarda le tipologie imprenditoriali, le differenze territoriali non sono marcate.

7.1.3 L'artigianato nel Distretto

L'economia dell'area distrettuale include circa 5.000 imprese artigiane: ciò fa sì che circa un quarto degli occupati nei settori privati appartenga ad aziende artigiane.

Tradizionalmente, la caratteristica distintiva dei distretti è di comprendere un elevato numero di attività artigiane anche nelle produzioni manifatturiere. Questa peculiarità si mantiene anche oggi, nonostante la crisi abbia colpito duramente l'artigianato.

Dal 2009 al 2012 si sono perse molte aziende artigiane nell'industria, particolarmente nel settore del legno-arredo, della moda e della metalmeccanica. Le perdite nel settore dello SportSystem sono relativamente limitate.

Sono state chiuse anche numerose aziende nel settore dell'edilizia ed un numero ragguardevole negli 'altri servizi' (riparazioni, parrucchieri, ecc.). Mettono in luce invece una dinamica molto positiva i servizi avanzati.

In sintesi, c'è un indebolimento dell'artigianato manifatturiero, un crollo dell'edilizia ed una sostanziale tenuta o leggero sviluppo nei servizi.

7.2 I dati economici del Distretto ‘storico’

Per rappresentare le performance quantitative specifiche dello SportSystem sono state prese in considerazione le fonti disponibili quali i dati statistici ufficiali pubblicati dalle istituzioni nazionali e del Distretto o studi pubblicati da altri istituti di ricerca.

Pertanto in primo luogo sono illustrati i dati pubblicati dall’Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (Rapporto 2014 - Distretto dello SportSystem di Montebelluna) e dalla Fondazione Museo dello Scarpone (Progetto Osservatorio Economico Territoriale, Report consistenza economica 2009/2010-12).

7.2.1 Dati sulla consistenza economica del Distretto

Tabella 1. Dati generali su imprese e addetti Fonte Progetto Osservatorio Economico Territoriale 2012 (i dati sono riferiti a IPA 22 Comuni)²

	2009	2012
Addetti allo SportSystem	4.571	5.385
Imprese	495	489
Società di capitali	189	192
Imprese > 50 addetti	17	23
Addetti impr. < 50 / > 50 ¹	1,26	1,10

1 Addetti impiegati nelle piccole imprese con meno di 50 addetti su addetti in imprese medio-grandi con più di 50 addetti, aumenta la quota delle imprese medie.

Lo SportSystem rappresenta circa la metà del sistema moda.

Nel 2012 erano attive 489 imprese riconducibili allo SportSystem con una riduzione rispetto al 2009 (495), soprattutto per la perdita di micro-imprese, in parte compensata dall’aumento di piccole e medie imprese.

Le attività prese in considerazione dal succitato studio sul Distretto ‘storico’ dello SportSystem sono elencate nella tab. 2.

2 Comprende i comuni di: Altivole, Asolo, Borso del Grappa, Caerano S. Marco, Castellecchio, Cavaso del Tomba, Cornuda, Crespano del Grappa, Crocetta del Montello, Fonte, Giavera del Montello, Maser, Monfumo, Montebelluna, Nervesa della Battaglia, Pederobba, Possagno, S. Zenone degli Ezzelini, Trevignano, Valdobbiadene, Vidor, Volpago del Montello.

Tabella 2. Codici ISTAT attività SportSystem

cod. ISTAT	Descrizione attività
14131	Confezione in serie di abbigliamento
14191	Confezioni varie e accessori per abbigliamento
141929	Confezioni di abbigliamento sportivo o di altri indumenti particolari
15201	Fabbricazione di calzature
15202	Fabbricazione di parti in cuoio per calzature
16291	Fabbricazione di parti in legno per calzature
222901	Fabbricazione di parti in plastica per calzature
28942	Fabbricazione di macchine ed apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (compresi accessori)
323	Fabbricazione di articoli sportivi
46421	Commercio all'ingrosso di abbigliamento e accessori
46424	Commercio all'ingrosso di calzature e accessori
46494	Commercio all'ingrosso di articoli sportivi
74101	Attività di design di moda e design industriale

In base al Report sulla consistenza economica (Progetto Osservatorio Economico Territoriale 2012) il territorio del Distretto produce un valore aggiunto pari a 1,5 miliardi di euro attraverso le sue società di capitali e un altro miliardo da altre imprese con una diversa ragione sociale per un totale di 2,5 miliardi di euro.

Il Distretto vede aumentare il peso dello SportSystem da circa il 15% del valore prodotto a circa il 18%. Ancora più rilevante è questo rapporto se calcolato con il margine operativo lordo (MOL), cioè la capacità di generare flussi di reddito.

7.2.2 Dinamica delle imprese

Nel Distretto sono presenti 192 società di capitali (39%) e 100 società di persone (21%); le restanti 195 sono aziende individuali (40%) e altra tipologia di assetto societario 2.

Rispetto al 2009 sono diminuite le società di persone (-24) in parte compensate da nuove imprese individuali (+15) e da nuove società di capitali (+3).

Vi sono 23 imprese medio-grandi (>50 addetti) pari al 5% del totale, con un aumento di 6 unità dal 2009. La maggioranza delle imprese (74%) è costituita da micro-imprese (<10 addetti), le restanti sono piccole imprese (tra 10 e 49 addetti) pari al 21% del totale.

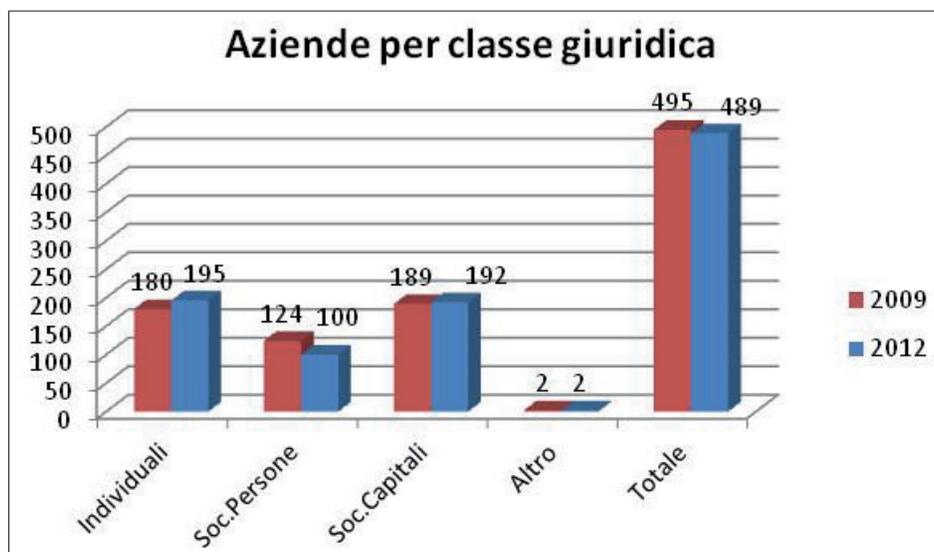


Figura 5. Unità produttive per classe giuridica 2012 e confronto 2009 (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

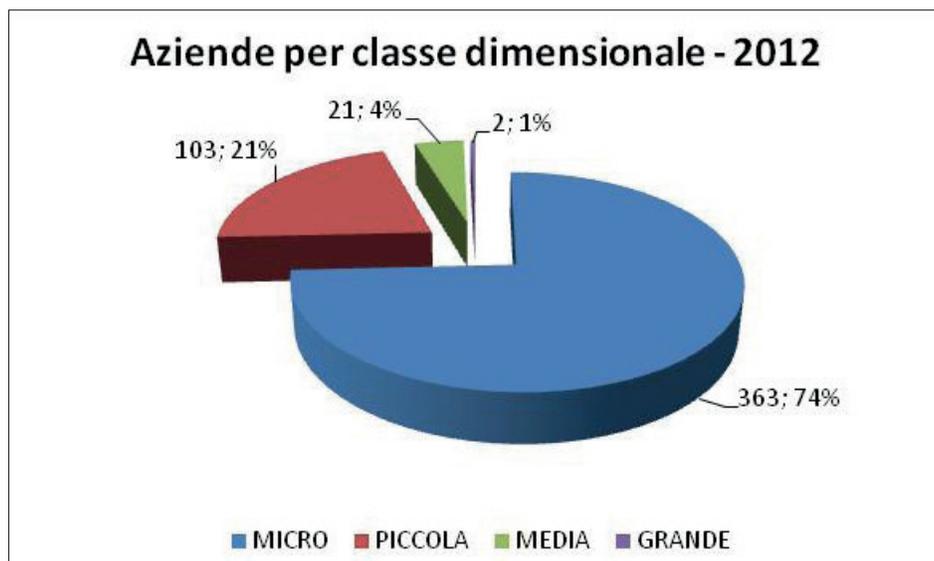


Figura 6. Unità produttive per classe dimensionale 2012 (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

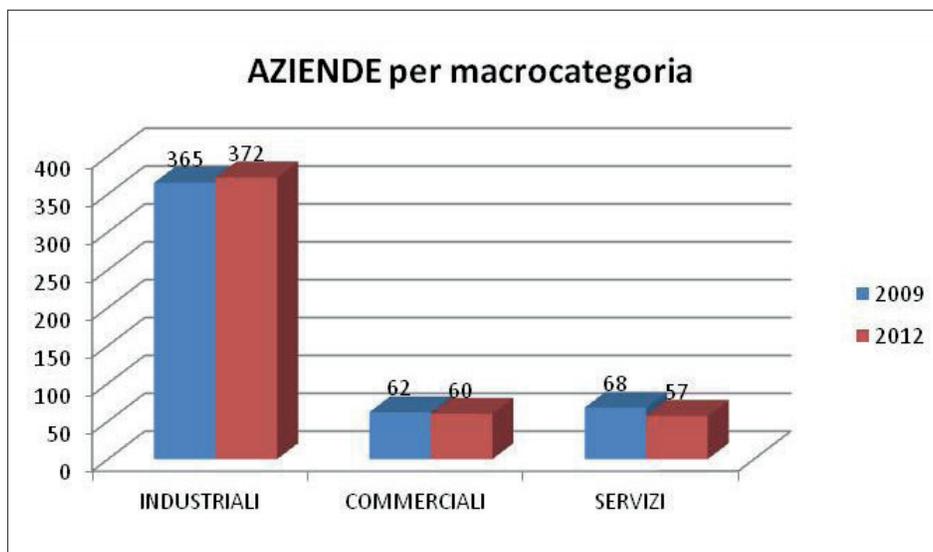


Figura 7. Raffronto aziende 2009-2012 per macrocategoria (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

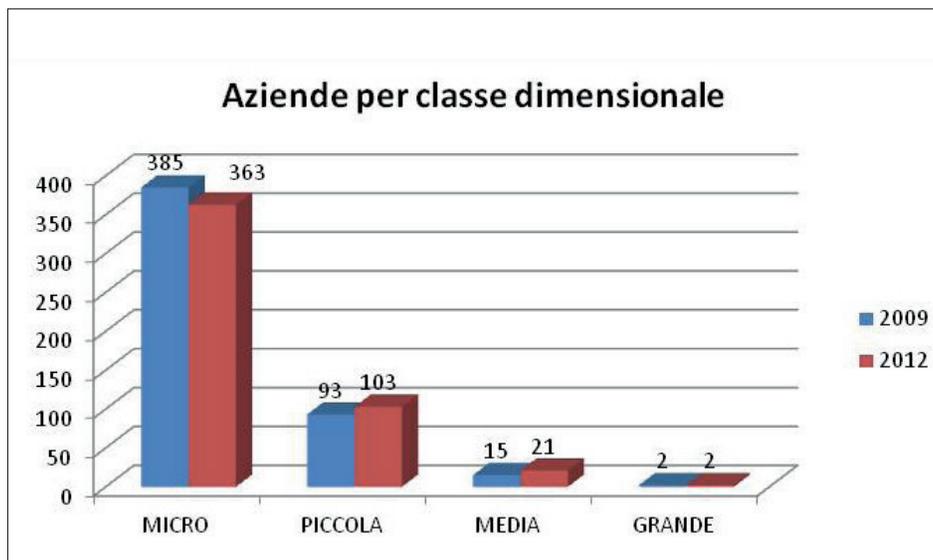


Figura 8. Raffronto aziende 2009-2012 per dimensione aziendale (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

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

La maggior parte delle aziende è compresa nel settore industriale (370), seguito dal commercio (60) e dai servizi (57).

Rispetto al 2009 sono diminuite aziende nel commercio (-2) e nei servizi (-11) a fronte di un incremento di quelle industriali (+9).

In base alla dimensione aziendale il numero di imprese nel 2012, rispetto al 2009, si riduce soprattutto per la perdita di micro-imprese (-22), in parte compensata dall'aumento delle piccole imprese (+10) e medie imprese (+6).

È da sottolineare che anche all'interno delle micro-imprese la perdita di aziende è nella fascia 0 e 1 addetti (-33) a fronte di un aumento in quelle 2-5 e 6-9 addetti (+11).

La diminuzione del numero di aziende che ha interessato in particolare le micro-imprese e contenuta dall'aumento del numero di piccole e medie imprese, suggerisce che sono state quindi le aziende maggiormente dimensionate e strutturate ad essere in grado di fronteggiare al meglio entrambi i periodi di crisi: tra il 2006 e il 2009, periodo successivo all'impatto della globalizzazione.

7.2.3 L'andamento occupazionale

La descrizione della situazione del numero di addetti impiegati nello SportSystem è un'informazione che può offrire un'appropriata fotografia dell'evoluzione di questo sistema negli anni.

Come ci si poteva attendere, il grafico, che presenta l'evoluzione del numero di addetti, mostra un chiaro andamento: l'aspetto più evidente è la inarrestabile tendenza alla contrazione di addetti, fatte salve alcune leggere fluttuazioni annuali.

A tal proposito si tenga presente che il trend negativo trova conferma anche a livello regionale e nazionale.

Le fonti dei dati proposti sono i rapporti Osem prodotti dalla Fondazione Museo dello Scarpone e finanziati da Veneto Banca fino al 2008 e poi il Progetto Osservatorio Economico Territoriale 2012 per i dati 2009 e 2012.

Il Distretto, rispetto al 2009, vede aumentare a 5.385 gli addetti dello SportSystem.

Le aziende di capitali impiegano la maggior parte degli addetti, 3.906, pari al 73% del totale; seguono le società di persone con 897 addetti (17%) e le imprese individuali con 517 (10%).

Il rapporto tra gli addetti impiegati in piccole imprese (minori di 50 addetti) e addetti delle medio-grandi (addetti maggiori di 50) nel 2012 rispetto al 2009 è diminuito passando da 1,26 a 1,10 a testimonianza della

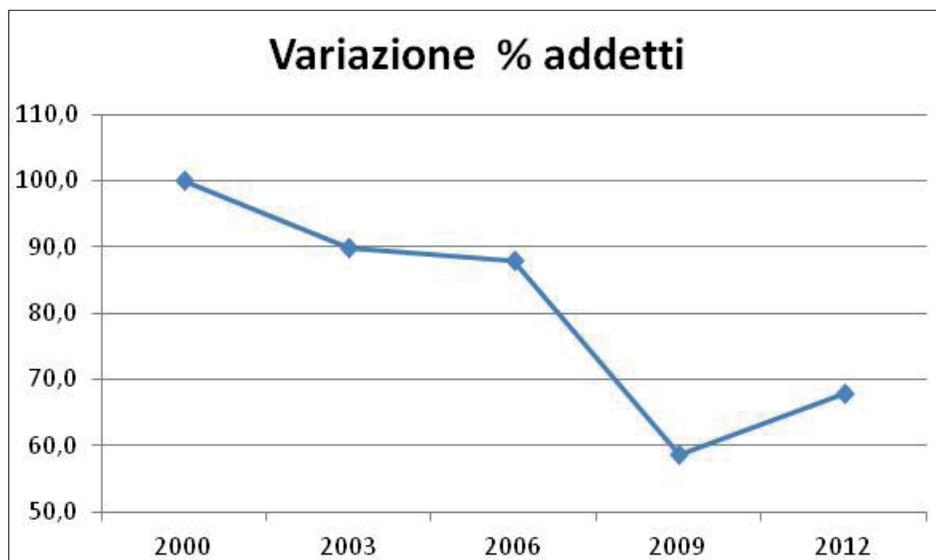


Figura 9. Andamento occupazionale addetti dello Sportsystem dal 2000 al 2012 (2000=100)
(Fonti Rapporti OSEM e Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

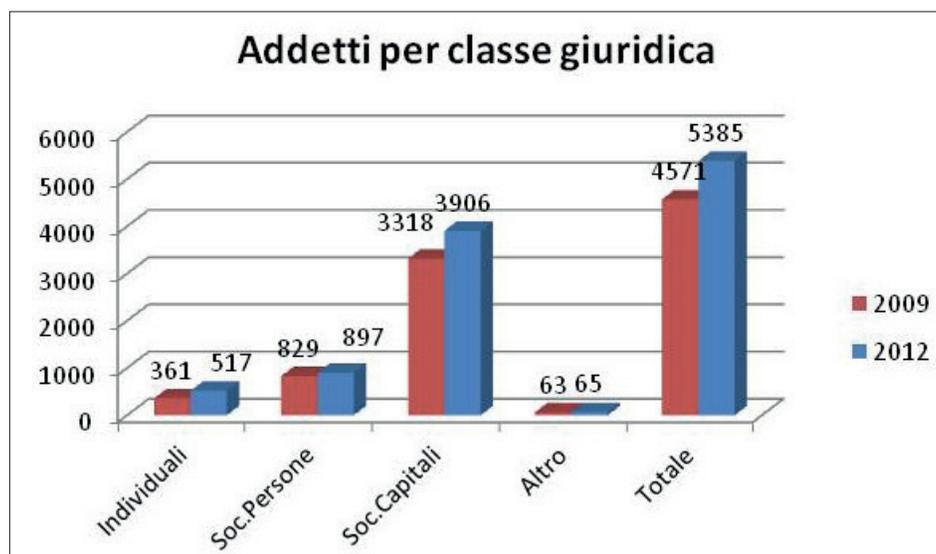


Figura 10. Addetti per classe giuridica d'impresa 2012 e confronto 2009
(elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

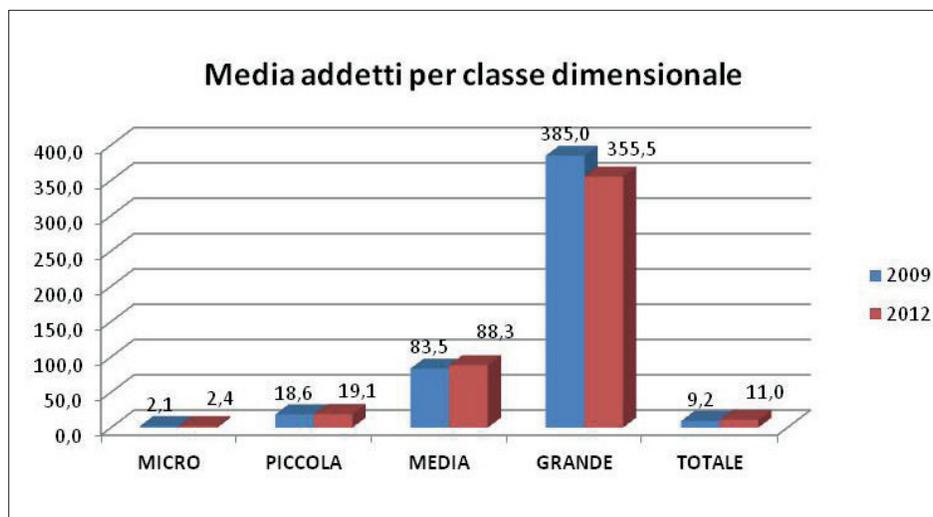


Figura 11. Media addetti per classe dimensionale d'impresa 2012 e confronto 2009 (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

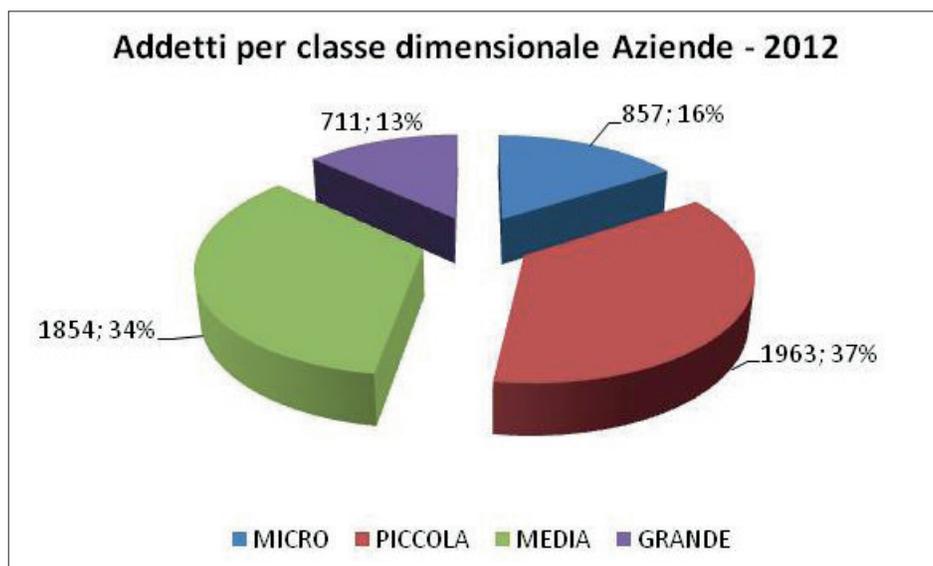


Figura 12. Addetti per classe dimensionale d'impresa 2012 (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

tendenza generale al consolidamento della struttura produttiva.

Disaggregando i dati per classe dimensionale delle aziende si rileva che la media degli addetti aumenta nelle micro (da 2,1 a 2,4 addetti), piccole (da 18,6 a 19,1) e soprattutto medie imprese (da 83,5 a 88,3) e diminuisce in modo consistente nelle grandi imprese (da 385,0 a 355,5 addetti) dal 2009 al 2012. Tuttavia si registra un incremento medio del numero di addetti dal 2009 al 2012 che passa da 9,2 a 11,0.

Le grandi e medie aziende impiegano complessivamente il 47% degli addetti a fronte del 37% della piccola impresa e del 16% della microimpresa.

La distribuzione degli addetti per macrocategoria vede la forte prevalenza del settore industriale con 4.928 addetti rispetto a commercio con 351 e servizi con 106.

Rispetto al 2009, l'incremento di addetti si registra in prevalenza nel settore industriale.

Per quanto riguarda la distribuzione degli addetti per classe dimensionale, il maggiore incremento di occupazione rispetto al 2009 si è verificato nella piccola e media impresa, mentre la grande impresa perde posti di lavoro.

Dal 2009 al 2012 si è realizzato un aumento della dimensione media dell'impresa da 8,5 addetti a 10,2.

Fa eccezione il settore della confezione di abbigliamento per esterno che vede calare imprese ed addetti e diminuire la dimensione media.

Da questo settore scompaiono soprattutto società di persone, mentre gli addetti vengono ridotti in prevalenza dalle società di capitali.

Il settore degli accessori per l'abbigliamento è invece in fase di attrazione di imprese, tutte di tipo individuale. Questa frammentazione si traduce in un aumento di addetti corrispondente ai nuovi imprenditori.

Il settore delle calzature perde società di persone, ma aumenta il numero di società di capitali e di ditte individuali.

In questo caso la maggior parte dell'incremento occupazionale è dato dalle società di capitale.

Gli altri settori vedono soprattutto un calo di imprese, in particolare nel commercio all'ingrosso di abbigliamento, ed una relativa stabilità dell'occupazione. Si riducono le imprese di design.

Nel settore dell'abbigliamento per esterno l'occupazione cala mentre aumenta nelle imprese di accessori. In questo settore, un aumento significativo, anche se non di primaria importanza, è generato dalle imprese di grande dimensione.

Nell'abbigliamento sportivo si perde occupazione nella fascia 20-49 addetti, ma si guadagna nella 10-19 e nella 50-99 (probabile indicatore di crescita dimensione delle aziende).

Il settore calzature vede crescere gli addetti nelle micro e nelle piccole imprese, soprattutto nelle classi 6-9 e 20-49; perdono leggermente addetti le grandi e quelle di classe 2-5 addetti.

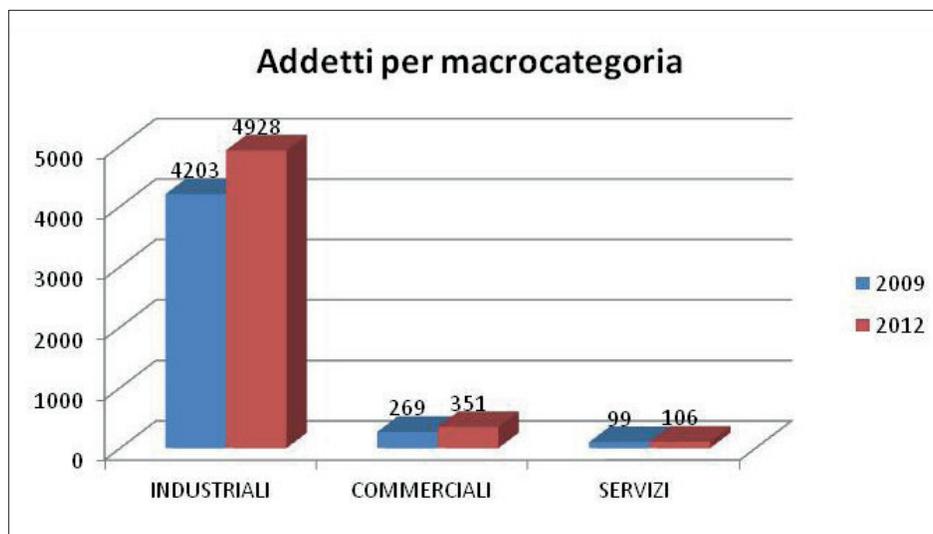


Figura 13. Raffronto addetti 2009-2012 per macrocategoria (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

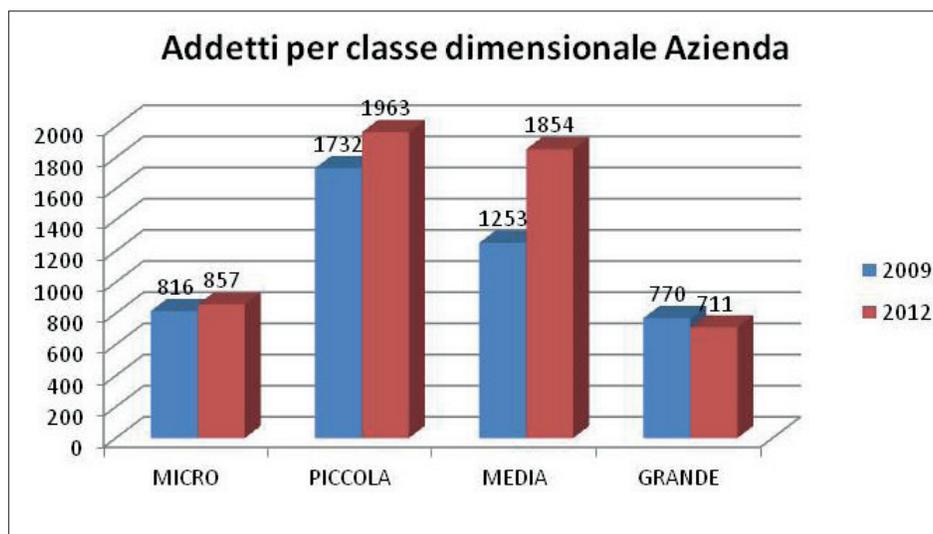


Figura 14. Raffronto addetti 2009-2012 su base dimensionale imprese (elaborazione su dati Progetto Osservatorio Economico Territoriale)

Il settore degli articoli sportivi vede una dinamica di guadagno-perdita occupazionale interna alle micro e piccole imprese.

Il commercio all'ingrosso di abbigliamento e di articoli sportivi tende a strutturarsi in imprese più grandi. La stessa cosa avviene per il design.

La maggior parte dei posti di lavoro è generata dalle imprese tra i 20 ed i 99 addetti.

In generale, in tutti i settori c'è una perdita consistente di imprese di minori dimensioni, soprattutto di quelle tra 0 e 5 addetti.

Le imprese maggiori sono quelle di articoli sportivi (24,6 addetti in media nel 2012). Poi vi sono le imprese di calzature sportive con 17 addetti in media, seguite da quelle di confezione di abbigliamento sportivo (14,3) e la fabbricazione di macchinari (13).

Si verifica un irrobustimento ed una crescita delle unità produttive, ma escono dal mercato numerose attività minori.

La maggior parte delle imprese (250 su 487) e degli addetti (3.453 su 5.377) lavora nel campo delle calzature. Nella fabbricazione degli articoli sportivi sono attive 21 aziende con 636 addetti.

7.3 I dati economici del Distretto come individuato dalla Regione

I dati statistici utilizzati sono quelli forniti dal Sistema Statistico Regionale e dalla Camera di Commercio di Belluno e Treviso secondo parametri territoriali e di attività economica (Istat ATECO) definiti dalla Regione del Veneto con DGRV nr. 2415/2014.

L'ambito territoriale comprende 16 comuni e 4 attività economiche Istat (ATECO).

7.3.1 Dati sulla consistenza economica del Distretto dello SportSystem

In base ai dati regionali è possibile 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'appropriate fotografia dell'evoluzione del sistema dello SportSystem negli ultimi sette anni.

La tab. 3 illustra il dato suddiviso su base comunale e per anno.

Secondo il dato regionale nel 2013 erano attive 256 unità locali appartenenti alle attività economiche afferenti allo SportSystem secondo i criteri stabiliti dalla Regione per il riconoscimento ufficiale del Distretto di Asolo e Montebelluna.

Rispetto al 2007 di sono state perse 53 imprese e 33 se si fa riferimento al 2009, di cui 14 dal 2012.

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna, 17-74

Tabella 3. Unità locali dello Sportsystem per comune - ATECO 142, 151, 152, 323

Comune	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Altivole	28	28	27	27	29	30	31
Asolo	16	13	12	13	12	10	12
Caerano di San Marco	21	23	23	22	22	20	18
Cornuda	23	19	16	18	23	18	18
Crocetta del Montello	21	19	16	12	11	12	14
Fonte	8	8	9	8	8	8	9
Giavera del Montello	7	4	5	5	4	4	3
Maser	39	36	32	31	29	25	25
Montebelluna	91	93	93	96	92	95	80
Trevignano	22	22	19	17	16	17	14
Volpago del Montello	26	26	24	23	22	24	26
Altri Comuni (Alano di Piave, Arcade, Castelcuoco, Monfumo, Possagno) (*)	7	9	10	9	12	7	6
Totale Comuni	309	300	286	281	280	270	256

(*) Dati aggregati per obbligo di segreto statistico

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Tabella 4. Addetti dello Sportsystem per comune - ATECO 142, 151, 152, 323

Comune	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Altivole	234	218	204	189	250	224	241
Asolo	437	504	469	476	506	517	530
Caerano di San Marco	377	376	369	295	231	227	218
Cornuda	167	156	121	130	145	125	132
Crocetta del Montello	163	142	125	116	105	119	111
Fonte	131	96	149	151	167	162	175
Giavera del Montello	672	610	545	516	499	470	405
Maser	464	440	390	378	358	365	351
Montebelluna	1.245	1.347	1.825	1.696	1.858	1.668	1.530
Trevignano	411	406	378	391	305	275	255
Volpago del Montello	165	251	249	254	294	303	305
Altri Comuni (Alano di Piave, Arcade, Castelcuoco, Monfumo, Possagno) (*)	298	317	314	315	334	224	223
Totale Comuni	4.763	4.861	5.137	4.908	5.052	4.678	4.476

(*) Dati aggregati per obbligo di segreto statistico

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

In comune di Montebelluna si ha la maggiore concentrazione di imprese (80) pari al 31,3% del totale.

La tab. 4 illustra il numero di addetti delle imprese dello SportSystem suddivisi su base comunale.

Il numero totale di addetti dello SportSystem risulta di 4.476 nel 2013 con una perdita di 287 unità rispetto al 2007 e di 661 con riferimento al 2009, mentre 202 è la differenza negativa dal 2012.

Anche per gli addetti, il comune con il numero maggiore di occupati nello SportSystem è Montebelluna con 1.530, seguito da Asolo con 530.

I grafici di fig. 15 e 16, che presentano rispettivamente l'evoluzione del numero di Unità Locali e del numero di addetti dal 2007 al 2013, mostrano un sostanziale parallelismo: l'aspetto più evidente è la inarrestabile tendenza alla contrazione di aziende e di addetti, fatta salva per quanto riguarda gli addetti una fase positiva nel 2009 e nel 2011.

Tuttavia si consolida in generale la struttura produttiva, infatti il numero medio di addetti per azienda passa da 15,4 nel 2007 a 17,5 nel 2013.

La suddivisione delle aziende dello SportSystem per classe giuridica vede la prevalenza di società di capitali (47%), seguite da ditte individuali (35%) e società di persone (17%) mentre 1% di imprese sono organizzate in altre forme societarie.

Per quanto riguarda gli addetti l'86% è occupato nelle società di capitali e per il 6% in società di persone, il 7% in ditte individuali e 1% in imprese organizzate in altre forme societarie.

La ripartizione delle unità locali in base alla classe dimensionale vede la prevalenza delle micro imprese (66%) seguite dalle piccole imprese (25%), medie e grandi imprese rispettivamente con il 8% e 1%.

La media e piccola impresa occupano rispettivamente il 33% e 28% degli addetti, mentre la micro impresa ne conta il 12%.

Le grandi imprese occupano il 27% degli addetti.

Per quanto riguarda il numero totale di Unità Locali nel Distretto si assiste a una sostanziale e continua, se pur contenuta, perdita di imprese nel tempo associata a una più consistente perdita di occupati.

Le fig. 21 e 22 illustrano graficamente la situazione nell'arco temporale 2007-2013 che ha comportato una perdita rispetto al 2007 di 372 unità locali e 4.065 dipendenti e, in riferimento al 2009, 187 imprese con 3.464 persone in meno.

Il numero maggiore di Unità Locali opera nell'ambito del commercio (22%), delle attività manifatturiere (17%), delle costruzioni (15%) e dell'agricoltura (14%).

Le attività manifatturiere impiegano gran parte degli occupati (43%), seguite dal commercio (14%), costruzioni (10%) e dalle attività di alloggio e ristorazione, finanziarie e assicurative, dei servizi a supporto delle imprese (5% ciascuna).

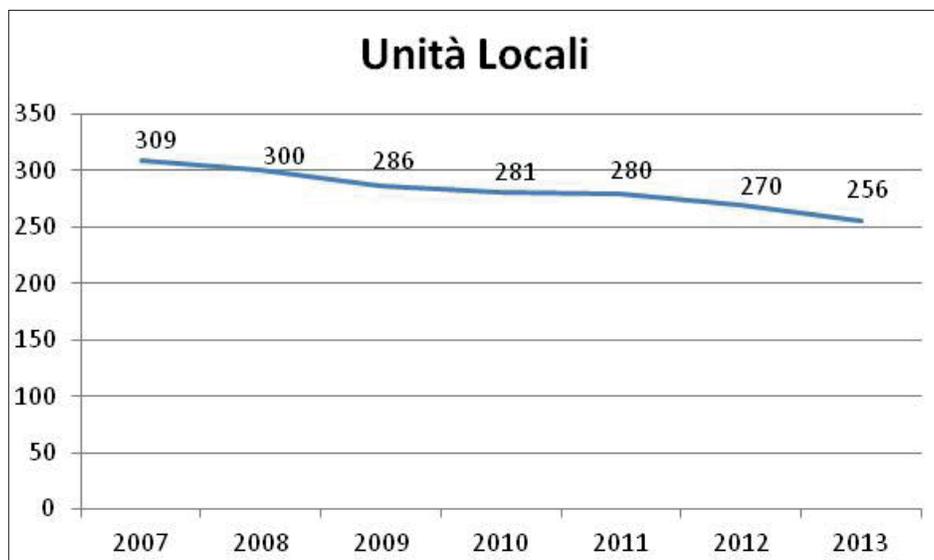


Figura 15. Evoluzione del numero di Unità Locali dello Sportsystem nel Distretto dal 2007 al 2013 (Fonte sistema statistico regionale su dati ISTAT)

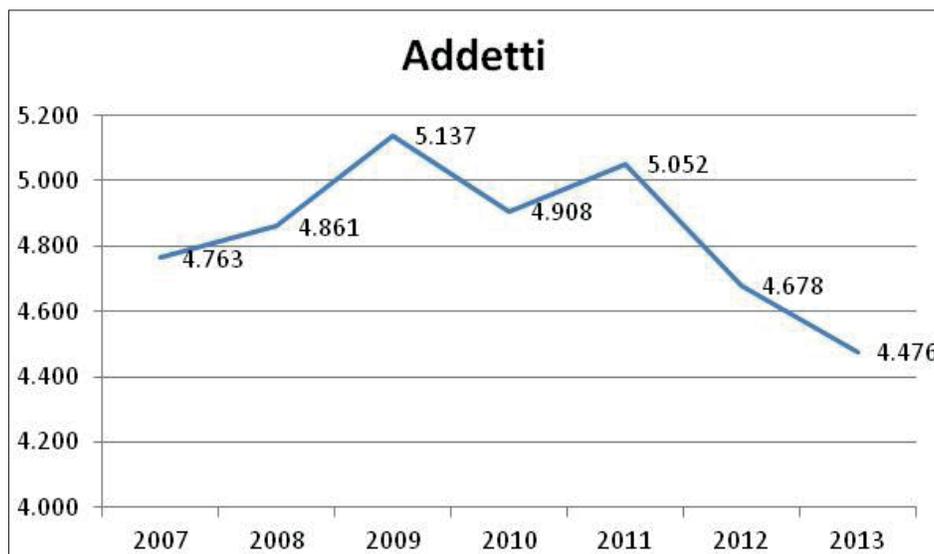


Figura 16. Evoluzione del numero di addetti dello Sportsystem nel Distretto dal 2007 al 2013 (Fonte sistema statistico regionale su dati ISTAT)

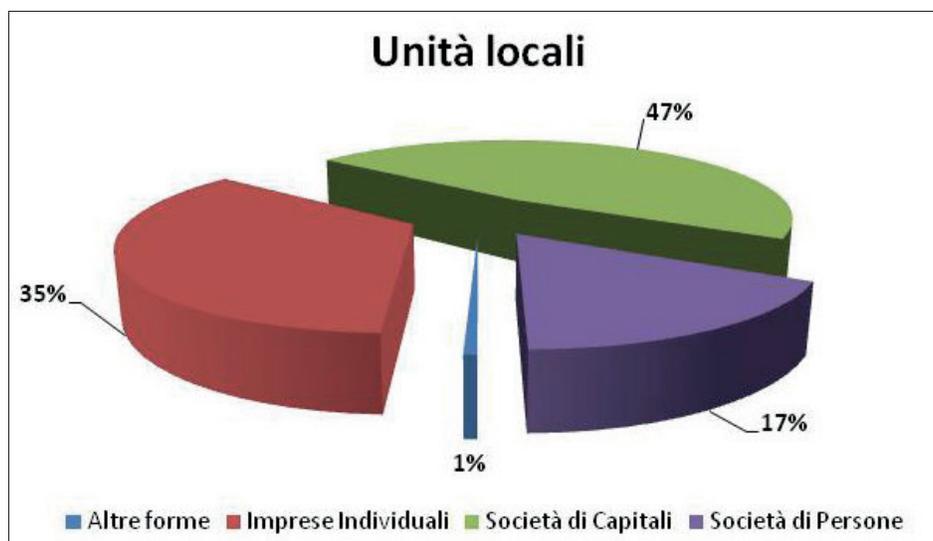


Figura 17. Unità Locali Sportsystem per classe giuridica 2013
(Fonte CCIAA di BL e TV)

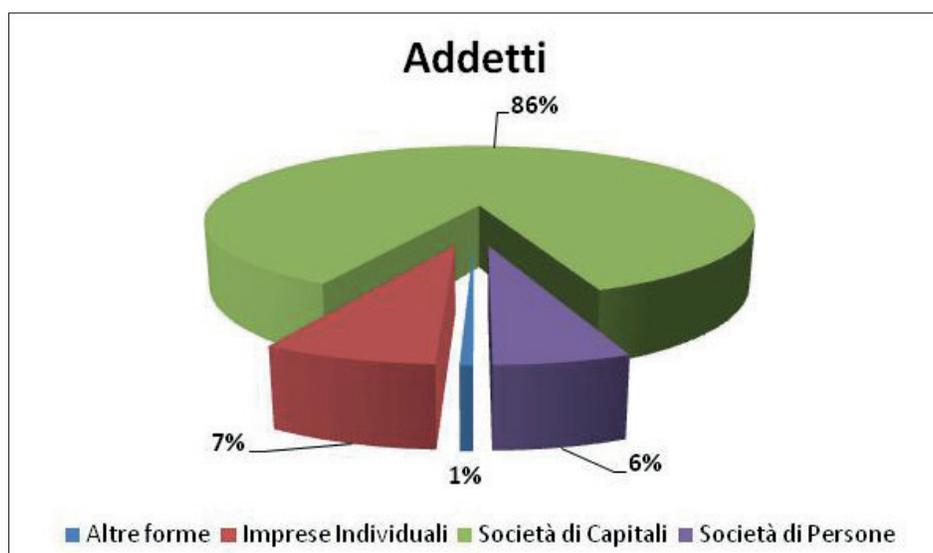


Figura 18. Addetti Sportsystem per classe giuridica 2013
(Fonte CCIAA di BL e TV)

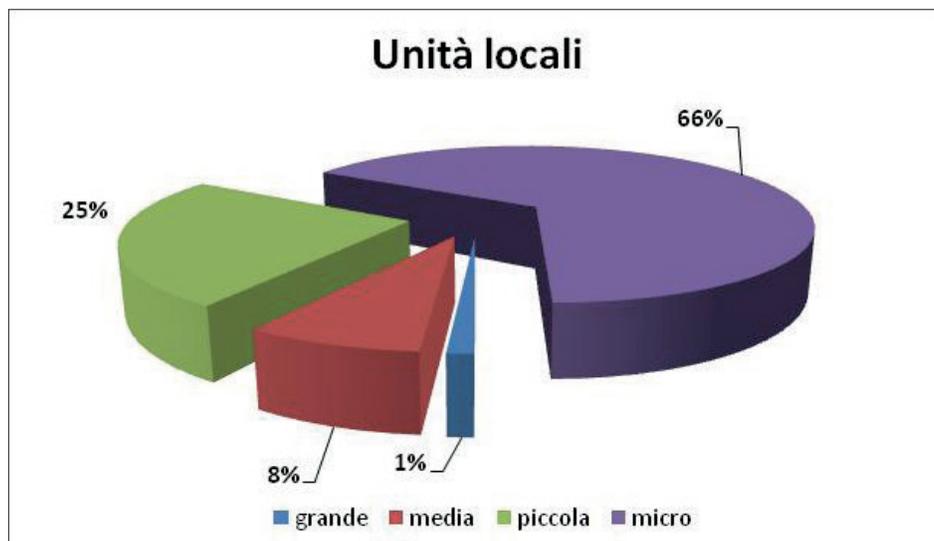


Figura 19. U.L. Sportsystem per classe dimensionale 2013
(Fonte CCIAA di BL e TV)

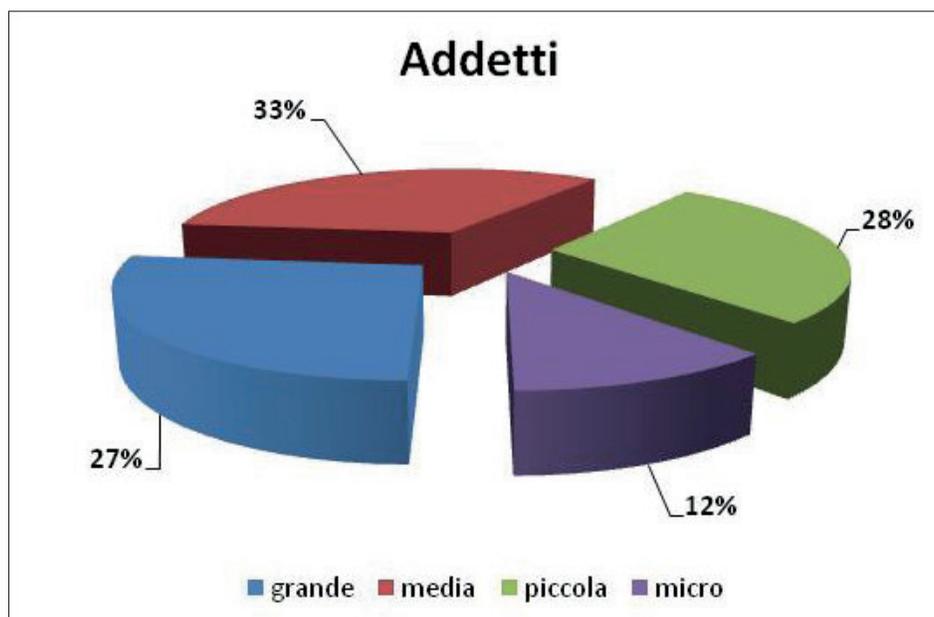


Figura 20. Addetti Sportsystem per classe dimensionale 2013
(Fonte CCIAA di BL e TV)

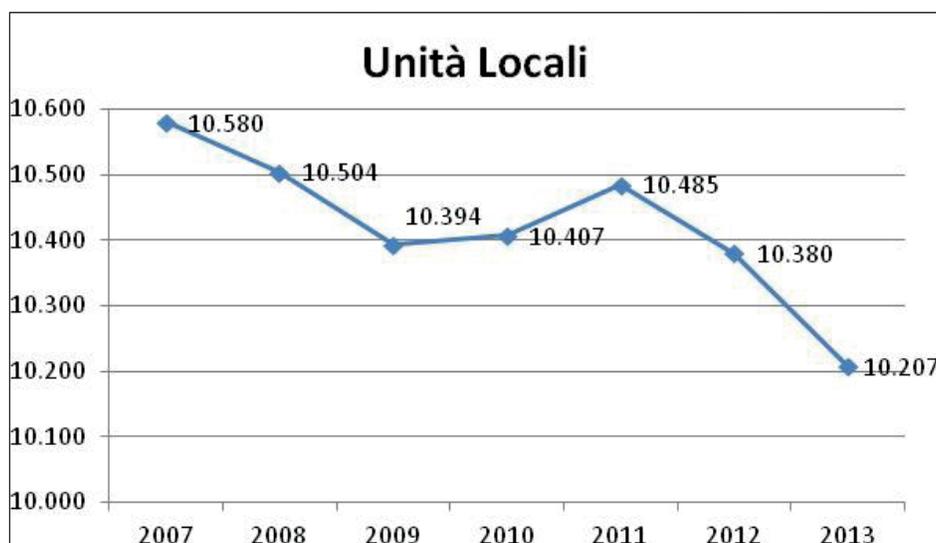


Figura 21. Evoluzione del numero totale di Unità Locali nel Distretto dal 2007 al 2013
(Fonte sistema statistico regionale su dati ISTAT)

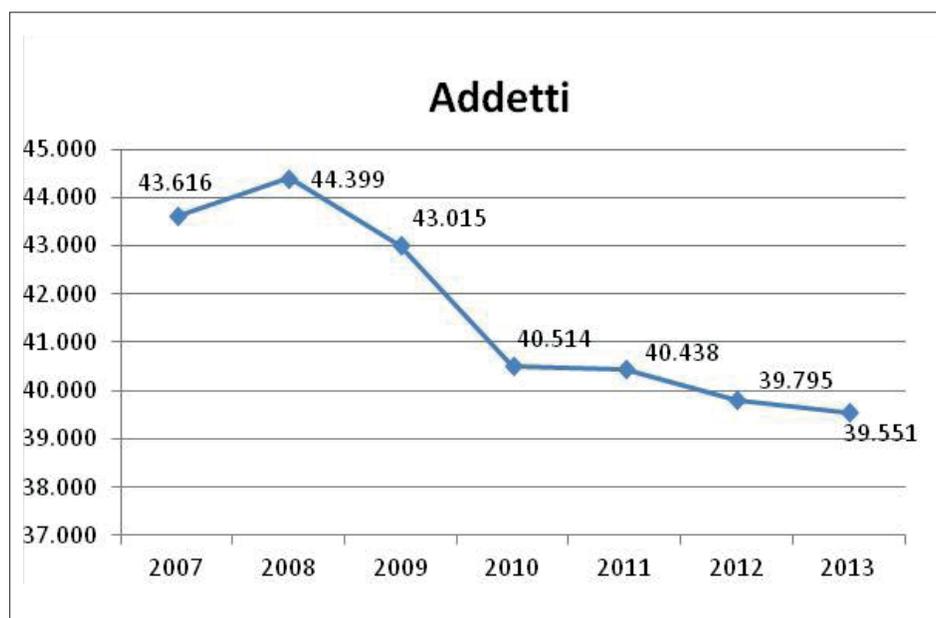


Figura 22. Evoluzione del numero totale di addetti nel Distretto dal 2007 al 2013
(Fonte sistema statistico regionale su dati ISTAT)

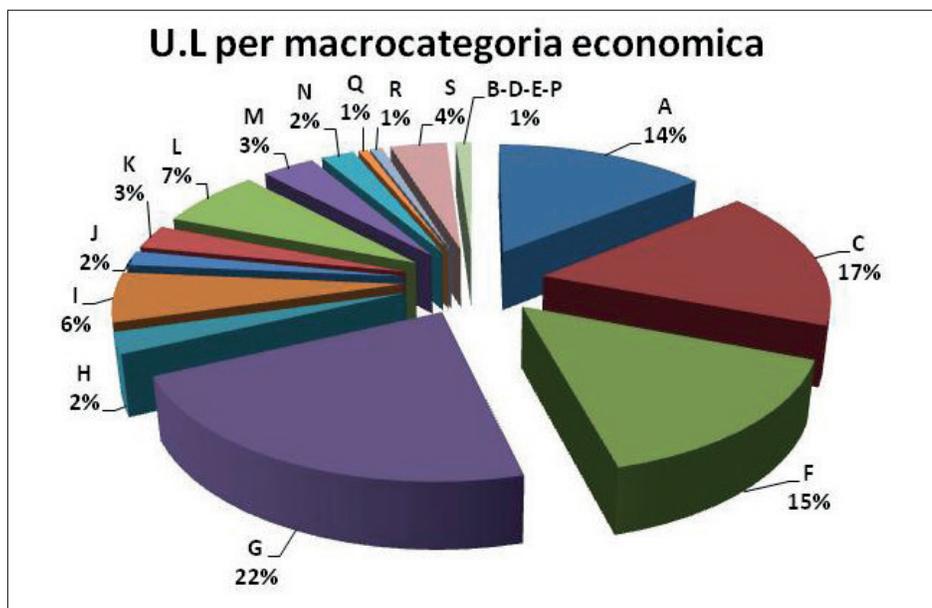


Figura 23. Distribuzione delle U.L. per macrocategoria economica (Fonte CCIAA di BL e TV)

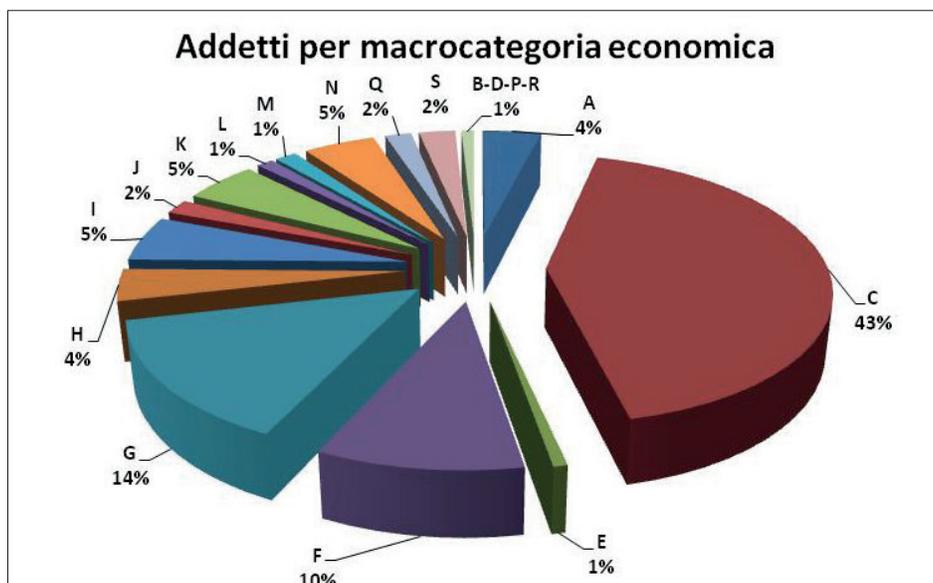
7.3.2 Le imprese artigiane dello SportSystem

Per quanto riguarda le attività artigiane nei settori del Distretto dello SportSystem, c'è un calo netto di aziende nell'ambito dell'abbigliamento per esterno, delle parti in cuoio per calzature, degli articoli sportivi e del design.

Aumentano invece notevolmente gli artigiani che producono accessori per l'abbigliamento. È proprio in questo settore, assieme a quello delle parti in cuoio per calzature, che abbiamo la maggiore densità di artigiani.

Il numero di artigiani è, nel complesso, in lieve calo. Si trovano quindi nel Distretto 217 imprese artigiane che garantiscono circa 1.100 occupati (il 23% degli addetti).

In conclusione, l'artigianato soffre la presente crisi ma mantiene un ruolo rilevante nella struttura produttiva del Distretto.



LEGENDA

- A - Agricoltura, silvicoltura, pesca
- B - Estrazione di minerali da cave e miniere
- C - Attività manifatturiere
- E - Public utilities
- F - Costruzioni
- G - Commercio
- H - Trasporto e magazzinaggio
- I - Alloggio e ristorazione
- J - Informazione e comunicazione
- K - Attività finanziarie ed assicurative
- L - Attività immobiliari
- M - Attività profess., scientifiche e tecniche
- N - Servizi di supporto alle imprese
- P - Istruzione
- Q - Sanità e assistenza sociale
- R - Attività artistiche, sportive, intrattenimento
- S - Altre attività e servizi

Figura 24. Distribuzione addetti per macrocategoria economica (Fonte CCIAA di BL e TV)

7.3.3 SportSystem e relazioni tra imprese

A livello sociale, elemento importante vista la stretta relazione che esiste tra impresa e comunità nei distretti, è opportuno evidenziare la relazione positiva che esiste tra l'imprenditoria femminile e le imprese artigiane coinvolte principalmente nel settore calzatura, abbigliamento e del vino (Progetto Osservatorio Economico Territoriale 2012).

Anche le imprese giovanili, soprattutto straniere, sono molto legate alla sfera dell'artigianato, nonostante si debba evidenziare un certo calo di interesse nel settore del design collegato alle attività artigianali, probabilmente a causa di una povera didattica di formazione rivolta in questo campo.

In tal senso è importante l'avvio di specifici corsi di studio dedicati come il Corso di Tecnico Superiore della Calzatura Sportiva, un percorso di studi biennale di specializzazione post diploma che intende diplomare tecnici altamente qualificati per operare in questo settore, formati a diretto contatto con le imprese dello SportSystem.

La durata del corso è di 2 anni per 2.000 ore: 700 ore di tirocinio in aziende del settore; 1.200 ore di laboratorio e aula; 50 ore di fiere, mostre e visite aziendali; 50 ore di workshop e seminari. Il corso è organizzato dall'ITS Cosmo,³ Fondazione nata nel 2010, costituita da enti pubblici, agenzie formative, enti e società private e associazioni di categoria, e riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione e dalla Regione Veneto.

7.3.4 I bilanci delle società di capitale dello SportSystem

I dati sui bilanci aggregati delle società di capitali forniti da Unioncamere del Veneto mettono in evidenza un andamento altalenante nel tempo.

Consideriamo in primo luogo l'andamento di alcuni indicatori aggregati: il fatturato complessivo, il valore aggiunto, il margine operativo lordo (MOL) e l'andamento dei debiti verso banche ed altri istituti finanziari.

L'aggregazione consiste in una semplice somma perché non vi sono le informazioni necessarie per applicare la tecnica del consolidamento.

Per quanto riguarda il fatturato, notiamo un notevole incremento dal 2009 al 2010 e più leggero tra 2010 e 2011, mentre vi è una flessione nel 2012.

Il fatturato, che possiamo considerare un indicatore che approssima la domanda, indica che il settore dello SportSystem ha una sostanziale tenuta della domanda.

Il valore aggiunto anch'esso ha un rimbalzo significativo nel 2010-11, ma poi si riduce nuovamente nel 2012.

³ <http://www.itscosmo.it/corsi/corso-calzatura-sportiva-montebelluna/> (2016-06-14).

Per quanto riguarda il margine operativo lordo (MOL), che è un primo indicatore di redditività, l'evoluzione è simile, ma più pronunciata.

Il settore dello SportSystem ha subito una riduzione notevole dei finanziamenti bancari.

Le imprese lamentano con insistenza il problema del *credit crunch*.

Le politiche deflazionistiche europee hanno anche come obiettivo la capitalizzazione delle imprese e quindi la riduzione del loro indebitamento.

I dati che riportano la situazione debitoria delle imprese dimostrano che la riduzione dell'indebitamento non è stata raggiunta. La riduzione dei debiti è, in parte, endogena in quanto dipende dal livello dell'attività ma è ragionevole supporre l'esistenza di una contrazione forzata del credito.

Il settore della calzatura sportiva, che ha come peculiarità il puntare sull'innovazione tecnologica, è penalizzato dal calo di credito erogato dalle banche.

A causa di questa stretta sul credito si ha una conseguente riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo in quanto le aziende cercano di recuperare liquidità.

Altri indicatori come il valore della produzione, che indica ciò che l'impresa ha prodotto nel corso dell'esercizio (ricavi dalla vendita di prodotti o di servizi, incremento di valore di prodotti o di prestazioni, incremento di valore delle immobilizzazioni, altri proventi), i costi operativi (senza ammortamenti e spese varie), che esprimono l'incidenza del costo per il funzionamento della struttura aziendale, seguono lo stesso andamento.

7.3.5 Performance economica: il fatturato

Le performance economiche delle aziende dello SportSystem in termini di crescita del fatturato sono state positive nel periodo 2009-11. Questa ripresa dalla crisi recessiva del 2009 ha subito un arresto e un'inversione di tendenza nel 2012.

Per gli anni 2013 e 2014, sulla base del Rapporto annuale di Intesa Sanpaolo, il fatturato risulta nuovamente in crescita.

L'analisi quantitativa si basa sui dati di bilancio delle singole imprese selezionate da cui è stato possibile ricavare importanti indicazioni sullo stato di salute e sulle dinamiche del Distretto. È importante sottolineare che le imprese prese in considerazione, per evidenti ragioni di reperibilità dei dati di bilancio, sono tutte società di capitali.

Come già evidenziato nell'analisi demografica, le dinamiche distrettuali degli ultimi anni si differenziano a seconda della dimensione dell'azienda.

Ricordando che l'analisi sulle performance economiche è condotta solamente sulle società che hanno l'obbligo di depositare il bilancio, si possono distinguere le differenti performance ottenute sulla base della dimensione aziendale.

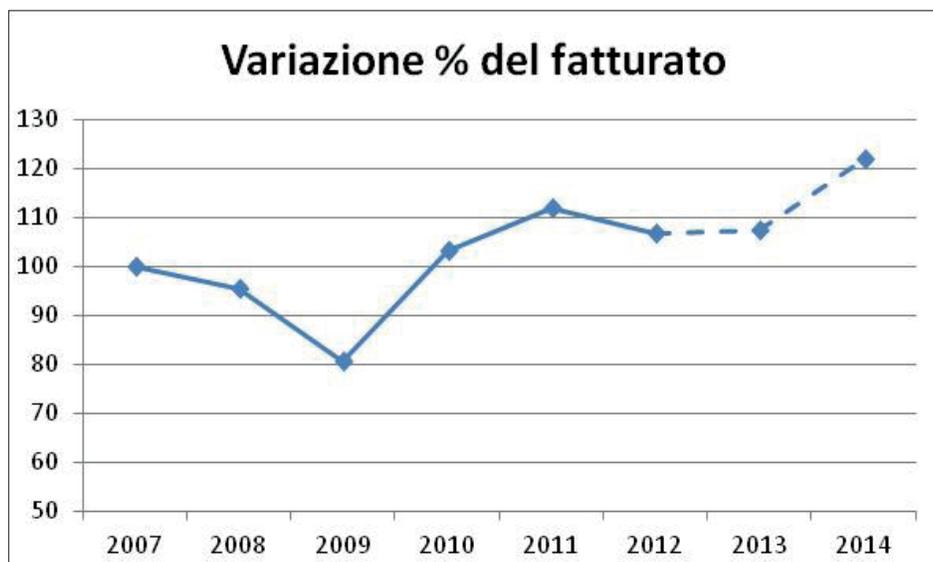


Figura 25. Variazione Fatturato
(elaborazione su dati Unioncamere del Veneto)

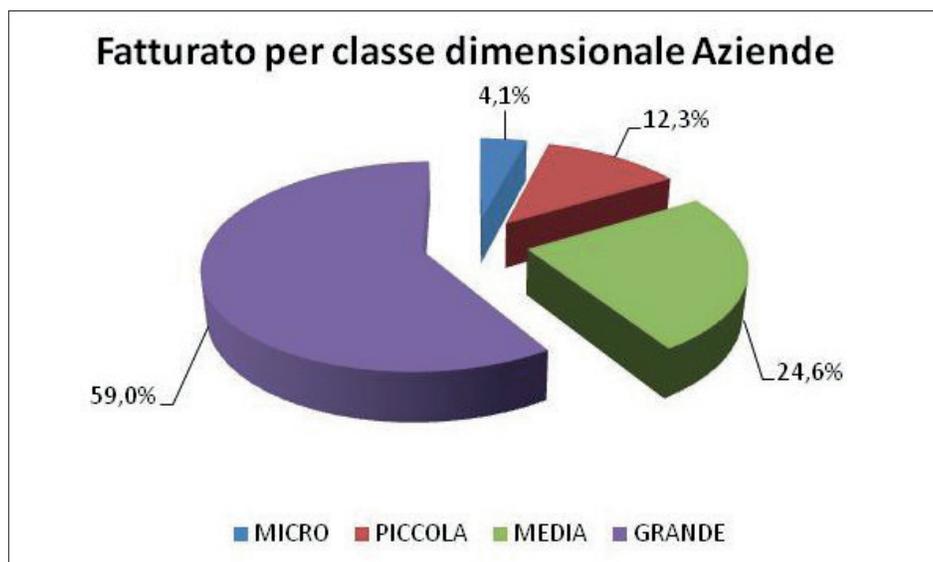


Figura 26. Fatturato per classe dimensionale
(elaborazione su dati Unioncamere del Veneto)

Focalizzando l'attenzione sul bilancio si vede come le aziende più grandi, pur essendo la classe minoritaria in termini di numero di aziende, detengono il 59% del fatturato complessivo al quale può essere aggiunto il 24,6% delle medie imprese.

Da questi dati appare pertanto evidente la presenza di un ristretto numero di aziende di grandi e medie dimensioni che producono da sole l'83,6% del fatturato e che sono quindi, di fatto, responsabili della crescita e della sopravvivenza del Distretto, almeno dal punto di vista economico.

Se si considera che nel territorio il 91% delle aziende è di micro-piccole dimensioni, tale situazione in termini di fatturato indica che la presenza di un numero limitato di aziende è determinante per la tenuta economica della specializzazione produttiva del Distretto.

7.3.6 Analisi economico-finanziaria delle imprese dello SportSystem

I dati del campione di 61 aziende del Rapporto annuale di Intesa Sanpaolo (Economia e finanza dei distretti industriali - Rapporto annuale - nr. 8 - Dicembre 2015), che rappresenta il Distretto dello SportSystem di Asolo e Montebelluna, evidenziano un fatturato complessivo di poco più di 1,7 miliardi di euro.

Nel 2014 il fatturato ha registrato un aumento per il secondo anno consecutivo.

Tra le imprese che costituiscono il campione rappresentativo della realtà del Distretto (costituito dalle sole società di capitali di cui sono reperibili i dati di bilancio), la maggior parte sono piccole realtà con fatturati inferiori ai 10 milioni di euro. Le imprese con fatturati sotto i 10 milioni di euro e compresi tra i 10-30 milioni di euro si dimostrano più vivaci in termini di crescita economica.

Il fatturato complessivo del campione risulta in ripresa.

Il margine operativo lordo (EBITDA) riportato dalle imprese del campione del Distretto evidenzia, dopo un periodo di costante trend di erosione che porta l'indice dal 6,5% del 2011 al 5,2% del 2013, una leggera ripresa con il 5,4% nel 2014.

In termini di efficienza nell'impiego del capitale umano e finanziario, il campione di Distretto evidenzia un andamento analogo a quello dell'EBITDA.

È, infatti, possibile notare che il ROI per lo SportSystem è anch'esso in ripresa nel 2014.

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna, 17-74

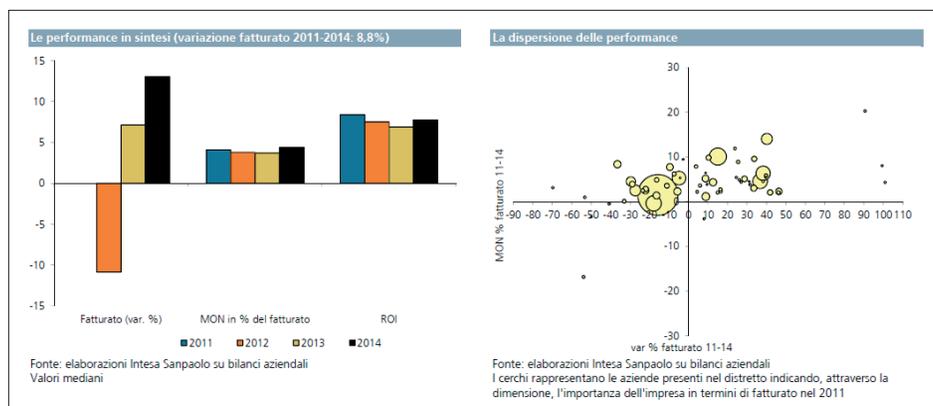


Figura 27. Performance 2011 – 2014 su base dati campione (fonte elaborazioni Intesa Sanpaolo)

Tabella 5. Indicatori di bilancio

Le principali voci del conto economico (in % fatturato)				
	2011	Mediana	2013	2014
Acquisti netti	53,5	49,1	53,0	55,2
Costi per servizi e god. beni di terzi	27,8	28,2	28,1	26,2
Costo del lavoro	10,6	12,4	11,6	11,8
Ammortamenti in immob. materiali	1,2	1,2	1,2	1,0
Valore aggiunto	18,3	17,9	18,7	17,9
Imposte	1,1	1,1	1,0	1,0
EBITDA	6,5	5,9	5,2	5,4
Risultato netto rettificato	0,8	1,2	1,0	1,1
La composizione dello Stato patrimoniale (in % del totale attivo)				
	2011	Mediana	2013	2014
Totale immobilizzato, di cui:	18,3	18,8	18,4	18,8
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	1,3	0,9	1,0	0,7
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	8,2	8,6	7,8	7,5
Totale attivo corrente	81,7	81,2	81,6	81,2
Totale capitali permanenti	33,0	40,5	40,2	40,2
Totale passivo corrente	67,0	59,5	59,8	59,8
La competitività				
	2011	Mediana	2013	2014
Totale attivo (var. %)	-	-5,9	9,0	6,1
Fatturato (var. %)	-	-10,9	7,2	13,1
MON in % del fatturato	4,1	3,8	3,7	4,4
Tasso di rotazione capitale investito	185,6	170,5	163,8	171,7
ROI	8,4	7,5	6,9	7,8
Costo medio indeb. finanziario	nd	nd	nd	nd
Oneri finanziari (% fatturato)	nd	nd	nd	nd
Debiti finanziari (% fatturato)	nd	nd	nd	nd
Leverage	nd	nd	nd	nd
ROE	25,6	20,8	17,9	16,0
ROE netto	10,2	11,5	7,5	7,8
Dimensione aziendale (fatt. in mln. €)	5,1	5,0	5,2	6,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

Indicatori di bilancio

Capitale investito: somma di Immobilizzazioni tecniche nette e Attivo corrente.

Acquisti netti: Acquisti di materie prime e semilavorati.

Costi per servizi e godimento di beni di terzi: Costi per servizi e Spese per prestazioni servizi (lavorazioni presso terzi, assistenza e manutenzioni, trasporti e spedizioni, spese promozione e pubblicità, licenze e royalties, R&S, spese generali e amministrative, ecc.), Costi per godimento di beni di terzi, Canoni di leasing finanziario e operativo, Oneri per l'affitto di stabilimenti.

Valore aggiunto: Valore della produzione (+ variazione rimanenze materie prime, sussidiarie e merci) al netto degli acquisti netti e dei costi per servizi e godimento beni di terzi.

Costo del lavoro: Costo totale del lavoro (principali voci: Salari e stipendi, Oneri sociali, Contributi a carico dell'azienda per fondo pensione, accantonamento TFR o Fondo pensione).

Margine operativo lordo (EBITDA): Valore aggiunto al netto del Costo del lavoro.

Margine operativo netto (MON): EBITDA al netto di ammortamenti, svalutazioni del circolante e accantonamenti operativi per rischi e oneri.

ROI: Margini operativi netti in % del Capitale investito.

Tasso di rotazione del capitale investito: Fatturato in % del Capitale investito.

Costo medio dell'indebitamento finanziario: Oneri finanziari in % Debiti finanziari.

Leverage o Leva finanziaria: Debiti finanziari in % Debiti finanziari e Patrimonio netto.

Risultato rettificato ante imposte: MON + Proventi straordinari netti - Oneri finanziari netti.

ROE: Risultato rettificato ante imposte in % Patrimonio netto.

Imposte: Imposte sul reddito e sul patrimonio.

Risultato netto rettificato: Risultato rettificato ante imposte al netto delle Imposte.

ROE netto: Risultato netto rettificato in % Patrimonio netto.

7.3.7 I fenomeni di back reshoring nel Distretto

Il Distretto dello SportSystem di Asolo e Montebelluna è spesso indicato come esempio virtuoso di un sistema produttivo capace di sopravvivere alla crisi del made in Italy. Qui la delocalizzazione è un fenomeno che comincia negli anni Ottanta, e ancora oggi molte lavorazioni della gran parte delle imprese del Distretto vengono realizzate all'estero, tra l'Est europeo (soprattutto Romania) e l'Asia. Tale fenomeno nel corso degli anni ha provocato il tracollo di molte piccole imprese, e con esse quella di molti piccoli artigiani detentori di preziose competenze manifatturiere. Ma il Distretto ha retto bene, riuscendo a scongiurare la perdita di know-how vitali per la sua stessa sopravvivenza.

Tale risultato è stato possibile grazie a un tipo di delocalizzazione che ha interessato solo le fasi più semplici del processo produttivo, quelle che non richiedono particolari competenze e prevedono l'impiego di tecnologie standardizzate, con materie prime fornite o comunque scelte dalla casa madre. Le lavorazioni più complesse, quelle che necessitano di attrezzature e macchinari più avanzati, così come quelle immateriali, dal design alla comunicazione, sono sempre state realizzate e seguite in Italia.

Oggi, la vitalità di cui gode il Distretto dello SportSystem rende possibile episodi di *back-reshoring*.

Nel 2015 è proseguito il processo di *reshoring* iniziato da qualche anno che vede un parziale ritorno in patria di produzioni precedentemente esternalizzate, un fenomeno le cui prime evidenze sono state esaminate nel Rapporto IPA 2012.

Si assiste sia al rientro di investimenti produttivi da parte di aziende italiane che creano nuovi impianti o esternalizzano la produzione affidandola a terzisti del territorio, sia all'arrivo di nuovi marchi internazionali in cerca di qualità.

Nel Distretto la Geox torna a realizzare alcune linee di produzione, in particolare la linea Diadora, con l'intento di arrivare a produrre sul territorio nazionale il 10% dell'offerta aziendale. La riapertura di una vecchia manovia di Caerano San Marco, interna all'azienda, darà l'avvio alla produzione di calzature cosiddette '*collabo*', sneaker in edizione limitata (300-400 paia) realizzate in collaborazione con i principali sneaker store al mondo, che ne sceglieranno modello e personalizzazione.

È inoltre significativa l'esperienza di un'altra azienda, la trevigiana Aku, specializzata nella produzione di calzature da *trekking* e *outdoor* che, dopo aver esternalizzato gran parte della propria produzione a Cluj in Romania, ha effettuato un cambiamento di rotta riaprendo lo stabilimento di Montebelluna per realizzare prodotti di fascia qualitativa più alta. Attualmente produce a Montebelluna circa il 30% delle calzature sportive.

L'intero settore dell'abbigliamento sportivo ha dimostrato una particolare sensibilità sull'argomento e diverse aziende del comparto hanno scelto la via del *reshoring*. Può avere avuto un certo peso l'azione di *moral suasion* di Assosport, una delle associazioni di categoria che più si è attivata per favorire il rimpatrio delle produzioni.

7.3.8 Gli investimenti diretti esteri nel Distretto

Nel Distretto gli investitori esteri hanno operato l'acquisizione seguendo una strategia di sviluppo di brand storici con reputazione a livello mondiale (Dolomite).

Nel comparto calzaturiero nel 2015 il gruppo statunitense Jarden Corp (quotato alla Borsa di New York), già proprietario dei brand K2, Völkl, Marker, Marmot38, ha rilevato la totalità del capitale di Dal Bello, azienda di Casella d'Asolo, produttrice di scarponi da sci supertecnici situata nel Distretto. Il valore dell'operazione, che prevede il passaggio del 100% delle quote all'azienda statunitense, è di poco più di 30 milioni di euro (l'importo dell'ultimo fatturato) e comporta che alcuni componenti della famiglia Dal Bello rimangano per un periodo indeterminato in azienda per facilitare l'integrazione con il gruppo multinazionale.

Sempre nel Distretto il marchio Dolomite viene ceduto nel 1998 da Tecnica Group a Scott Sports, multinazionale elvetica produttrice di biciclette,

equipaggiamento invernale, attrezzature per motociclismo e abbigliamento sportivo. Fondato nel 1897 e specializzato nella produzione di scarponi da sci e calzature da montagna, negli ultimi cinque esercizi Dolomite ha ampliato la rete commerciale fino ad arrivare a 1.500 punti vendita wholesale. Secondo i vertici di Tecnica Group la cessione di Dolomite rientra nella strategia di focalizzazione sul core-business con l'obiettivo di rafforzare la leadership nel settore degli active sports e outdoor puntando sui marchi tradizionali, quali Tecnica, Moonboot e Lowa. Per Scott, l'operazione (del valore di 7,3 milioni di euro) rientra nella strategia di sviluppo di brand storici con una forte reputazione a livello mondiale.

7.4 Nuovo turismo e brand territoriale

La contaminazione tra il settore industriale, culturale e turistico permette di ottenere numerosi vantaggi trasversali, facendo sì che il turista/cliente:

- associ ad un determinato territorio l'immagine di un prodotto tipico da acquistare;
- sia stimolato ad acquistare i prodotti tipici e a cercare gli stessi anche una volta ritornato nel proprio Paese;
- comprenda che la qualità del prodotto nasce dal saper fare e dalla storia di un territorio (consumo consapevole);
- sia indotto a visitare le zone produttive aggiungendo nuovi itinerari a quelli già tradizionalmente promossi.

La valorizzazione delle eccellenze produttive del Distretto e la capacità di attirare flussi turistici può realizzarsi attraverso specifiche azioni indirizzate a migliorare la loro consapevolezza e capacità di combinare turismo, produzione industriale/artigianale e cultura.

In tale contesto gli ambiti di intervento specifici possono essere i seguenti:

- attrarre flussi turistici in aree meno conosciute;
- migliorare la consapevolezza dell'impresa rispetto ai vantaggi offerti dal turismo culturale ed industriale;
- rafforzare la sinergia pubblico-privato tra cultura e industria per favorire la promozione territoriale integrata;
- sviluppare una cultura d'impresa aperta al turismo (turismo industriale).

Il turismo di impresa o turismo industriale sta emergendo come un'innovativa modalità di fruizione della 'destinazione Veneto', terra del miracolo industriale delle piccole e medie imprese il cui apice è stato raggiunto negli anni Novanta del secolo scorso.

Il Made in Italy è da sempre sinonimo di qualità e all'estero i prodotti italiani hanno acquistato nel tempo un vantaggio commerciale proprio

perché si sono distinti per la produzione di beni artigianali o industriali. Il marchio che si accosta alla tradizione del Made in Italy acquisisce un vantaggio competitivo perché esiste un contesto diffuso nel riconoscere il peso culturale e il valore di un saper fare manuale ancora radicato. Nell'era 'dell'extra' dove tutto ciò che è standard è superato per il consumatore rivolgersi a prodotti con una tradizione consolidata, portatrice di innovazioni nel mercato, è un modo sicuro per assicurarsi un bene eccellente di cui ha garanzia di qualità verificata negli anni.

Questo vale in modo particolare per i prodotti Made nel Distretto dello SportSystem che ha fama e tradizione di qualità consolidate a livello internazionale.

Questa forma di turismo può svilupparsi sia attraverso la conoscenza dei processi produttivi, che avviene grazie alle visite alle imprese, che come riscoperta dell'archeologia industriale o visita ai musei d'impresa valorizzando le tradizioni ed il saper fare del passato.

In tale contesto assume un importante ruolo in termini di attrattività il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna.

Si tratta nello specifico di promuovere progetti come il CMC 'Clusters Meet Culture' - finanziato dal programma di cooperazione transnazionale Sud Est Europa e che ha avuto come obiettivo quello di valorizzare le eccellenze produttive venete. È stato così possibile collegare il patrimonio culturale a quello industriale, integrando la conoscenza del territorio alle tradizioni legate alla cultura imprenditoriale e del lavoro.

Sono stati identificati degli itinerari attorno a quattro distretti produttivi di eccellenza, coinvolgendo una varietà ampia di imprese. Tali itinerari sono stati pensati per offrire al visitatore un giusto equilibrio tra cultura, industria, sport e natura e rappresentano un'offerta innovativa che arricchisce i già noti punti di attrattività turistici del Veneto. Una conoscenza a 360 gradi di una delle regioni d'Europa più ricche di storia e di eccellenze produttive.

Tra questi distretti c'è quello di Asolo e Montebelluna - SportSystem.

Tale percorso tematico si declina in tre itinerari relativi a:

- Sacralità e tecnologia del Montello,
- Asolo e Possagno,
- Alla scoperta del Montello.

Gli itinerari mappati sono promossi attraverso il portale turistico istituzionale regionale⁴ sotto la voce Turismo Industriale nonché sono stati utilizzati nell'ambito delle attività di promozione e coordinamento organizzate dalla Regione del Veneto in occasione dell'evento EXPO2015.

Un ruolo di rilievo lo riveste il Museo dello Scarpone descritto come il luogo dove i visitatori del Distretto avranno modo di toccare con mano

⁴ www.veneto.to (2017-02-03).

i pregiati prodotti, attraverso la visita non solo del Museo, ma anche di alcune delle più rinomate aziende locali. Il tutto in un contesto storico, paesaggistico e naturalistico che saprà stupirvi e in cui – perché no – provare le famose calzature montebellunesi, cimentandovi nelle numerose attività all’aria aperta che si possono praticare nel territorio o nella visita agli spettacolari borghi e centri storici.

È attraverso questi strumenti (come lo sviluppo di una apposita piattaforma web online innovativa), ottenuti tramite la promozione sinergica pubblico-privata dei territori locali coinvolti, che si possono promuovere itinerari turistici alternativi che permettano ai turisti di conoscere il know-how locale, la produzione tradizionale locale e l’identità dei territori attraverso la narrazione (storytelling).

Il progetto SportMuse può in tal senso contribuire alla narrazione corale del Distretto appunto attraverso la produzione di specifici video storytelling per una nuova identità dello SportSystem e del suo museo.

In generale, per l’esigenza di accrescere l’offerta turistica rispetto al mercato turistico classico, si è combinata l’offerta dell’ambito industriale con altre e diverse attrattività naturali e culturali presenti sul territorio.

Sempre in ambito regionale nel 2013 è stata creata dalla Regione Veneto la prima rete di musei aziendali/industriali del Veneto (tra i quali è censito anche il Museo dello Scarpone) che, attraverso l’attivazione di una piattaforma digitale, promozione pone in evidenza le aziende aderenti alla rete, permettendo una più efficace promozione nazionale e internazionale dei musei industriali mappati.

In conclusione la proposta di azioni integrate che coinvolgano industria, cultura e turismo permette sia al settore pubblico che privato di ottenere concreti vantaggi sia in termini di attrattività che di competitività.

Le presenze turistiche nel Distretto hanno avuto negli anni un andamento altalenante che segue sostanzialmente la successione delle crisi economiche con cadute al ribasso, prima nel 2009 e quindi nel 2013, per poi sostanzialmente assestarsi nel 2014 (108.513) e 2015 (107.278).

7.4.1 La ricettività del Distretto

Nell’area del Distretto vi sono 334 strutture ricettive suddivise in 65 strutture alberghiere, 63 agriturismi e 206 attività di ristorazione.

Le strutture alberghiere vere e proprie sono 16, 34 i Bed&Breakfast e 15 gli affittacamere, omogeneamente distribuiti sul territorio del Distretto, con le maggiori presenze nei comuni di Asolo e Montebelluna.

Per quanto riguarda la ristorazione i locali hanno una distribuzione relativamente capillare.

La presenza di agriturismi è significativa e vede la maggior concentrazione nei comuni del Montello.

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna, 17-74

Tabella 6. Movimento turistico nel Distretto dello Sportsystem (2007-2015)

Tutti i comuni del Distretto con almeno 3 strutture

Comune	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze	Presenze
Alano di Piave	7.477	9.194	14.515	16.623	14.081	14.545	12.398	12.970	12.293
Altivole	2.167	3.497	4.094	5.216	4.343	3.843	4.018	4.347	4.867
Arcade									
Asolo	25.303	24.013	21.518	25.266	25.341	21.060	21.699	23.824	22.807
Caerano di San Marco	13.354	11.444	11.399	11.799	10.536	8.473	7.125	7.403	7.601
Castelcuoco	3.246	3.582	1.874	1.650	1.793	2.309	1.660	1.724	1.285
Cornuda	7.906					10.071	10.176	10.905	10.943
Crocetta del Montello	2.029	2.837	3.400	2.043	5.528	2.829	1.640	2.427	2.192
Fonte	1.305	1.073	651	445	602	1.236	1.366	1.027	1.061
Giavera del Montello			319	461	412	1.159	1.069	1.038	1.131
Maser	5.074	5.503	5.943	6.069	7.677	7.240	6.913	7.205	6.904
Monfumo	456	551	524	461	431	381	365	621	443
Montebelluna	33.384	29.990	27.787	26.997	25.143	24.151	23.033	28.868	28.788
Possagno	3.594	1.702	936	1.292	474	511	449	512	1.127
Trevignano		838	1.264	1.429	1.681				2.074
Volpago del Montello	6.206	8.295	5.830	6.598	5.602	4.670	4.922	5.652	3.762
TOTALE	111.501	102.519	100.054	106.349	103.644	102.478	96.833	108.523	107.278

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

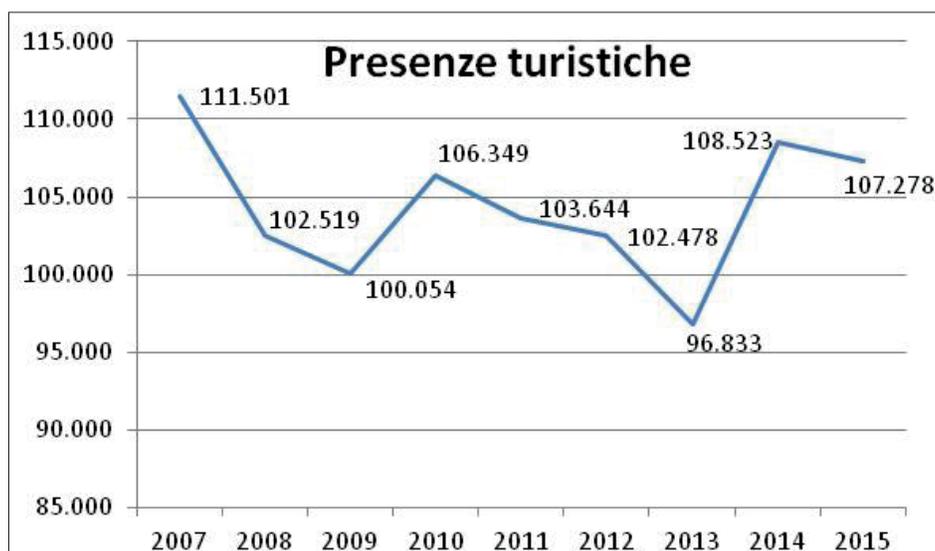


Figura 28. Movimento turistico nel Distretto dello Sportsystem 2007-2015
(Fonte Regione Veneto)

Tabella 7. Strutture ricettive nel Distretto (Fonte Regione Veneto)

COMUNE	Alberghi	Bed & Breakfast	Affittacamere	Campeggi	Agriturismi	Ristorazione	TOTALE
Alano di Piave	1	1	0	0	2	4	8
Altivole	0	1	1	0	3	11	16
Arcade	1	0	0	0	0	3	4
Asolo	4	12	3	0	3	31	53
Caerano di San Marco	1	0	3	0	4	10	18
Castelcucco	1	0	1	0	3	2	7
Cornuda	0	0	0	0	3	13	16
Crocetta del Montello	0	1	0	0	6	12	19
Fonte	0	7	0	0	0	6	13
Giavera del Montello	0	3	1	0	2	15	21
Maser	0	2	0	0	3	8	13
Monfumo	0	0	1	0	7	7	15
Montebelluna	6	2	2	0	10	46	66
Possagno	1	2	0	0	2	4	9
Trevignano	0	0	1	0	2	12	15
Volpago del Montello	1	3	2	0	13	22	41
TOTALE	16	34	15	0	63	206	334

7.4.2 Punti di interesse culturale e naturalistico

L'area del Distretto, situata tra le splendide colline trevigiane, vanta una secolare tradizione di eccellenza nella produzione di calzature sportive e scarponi da sci, ma è anche ricca di siti di interesse culturale e naturalistico.

La storia di questa importante tradizione artigiana è documentata nel Museo dello Scarpone, ospitato dal 1984 nella Villa Zuccareda Binetti di Montebelluna. I visitatori del Distretto avranno modo di osservare direttamente, attraverso la visita del Museo, i pregiati prodotti storici di alcune delle più rinomate aziende locali. Il tutto in un contesto storico, paesaggistico e naturalistico di grande fascino che può essere combinato con gli aspetti commerciali legati alle famose calzature del Distretto dello SportSystem o con il cimentarsi nelle numerose attività all'aria aperta che si possono praticare nel territorio o nella visita agli spettacolari borghi e centri storici.

Gli itinerari turistici nel Distretto propongono sia la possibilità di scoprire l'industria dello SportSystem, produzione d'eccellenza del Distretto, sia i luoghi di grande interesse culturale assoluto come con la visita al Museo dello SportSystem, o i meravigliosi centri storici di Asolo e Possagno, ricchi di arte e storia, oppure la Villa di Maser di Andrea Palladio, Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, la Tomba Brion progettata dall'architetto Carlo Scarpa, la Tipoteca Antiga di Cornuda dove si può conoscere lo sviluppo della tipografia e della stampa italiana nei secoli, il Museo di

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna, 17-74

Tabella 8. Punti di interesse culturale e naturalistico nel Distretto (Fonte Regione Veneto)

COMUNE	Musei	descrizione	Principali Monumenti	descrizione	Luoghi di interesse storico-naturalistico	descrizione
Alano di Piave	1	Museo Civico Storico Territoriale				3 Malghe comunali; sentieri verdi; Monte Grappa
Altivole			2	Tomba Brion; Barco della Regina Cornaro		
Arcade						
Asolo	1	Museo Civico	9	Rocca; Castello Regina Cornaro; Cattedrale; Palazzo della Ragione; Acquedotto romano; Villa Freya-Parco archeologico; Centro storico; Maglio di Pagnano; Villa Barbini Rinaldi	1	1 Sentieri colli asolani
Caerano di San Marco						
Castelcuoco						
Cornuda	1	Museo Tipoteca Italiana	1	Santuario Madonna della Rocca		1 Bosco di Fagarè
Crocetta del Montello			2	Villa Sandi; Grande Guerra-Osservatorio del Re		1 Montello Itinerari grande Guerra
Fonte						
Giavera del Montello			1	Cimitero Britannico		1 Montello
Maser			1	Villa Barbaro		1 Percorsi collinari
Monfumo						1 Percorsi collinari
Montebelluna	2	Museo di storia Naturale; Museo dello Scarpone	7	Villa Correr Pisani; Barchessa di Villa Manin; Duomo; S.Maria in Colle; Villa Pola; Villa Loredan Van Axel	1	1 Montello
Possagno	1	Gipsoteca Canoviana	2	Tempio Neoclassico; Casa Canova		
Trevignano			1	Villa Onigo		1 Percorso naturalistico "Ai Prai"
Volpago del Montello						1 Montello
TOTALE	6		26			12

Storia Naturale di Montebelluna, la Gipsoteca Canoviana e il Tempio Neoclassico a Possagno.

Oppure si possono visitare i luoghi della Prima Guerra Mondiale o praticare attività sportiva, come cicloturismo, trekking o equitazione.

Nel territorio del Distretto sono compresi almeno 32 siti di interesse culturale, tra i quali 6 musei e 12 siti di interesse naturalistico.

La tab. 8 contiene un elenco non esaustivo dei principali punti di interesse culturale e naturalistico del Distretto.

7.4.3 Distretto dello SportSystem: percorsi per sport e tempo libero

Il Distretto dello SportSystem è per vocazione patria delle attività sportive. Il territorio si presta in particolare per l'attività ciclistica e podistica, ma si configura come polo attrattivo anche per altri sport.

Ad Asolo è presente un prestigioso campo da golf a 27 buche dove si svolge annualmente la gara internazionale «PROSECCO GOLF CUP».

La Provincia di Treviso, riconosciuta come la più ciclistica d'Italia, offre una serie di percorsi, concentrati a nord del territorio, che interessano in buona parte il Distretto, progettati con chilometraggi e difficoltà differenti, che garantiscono una fruizione in relazione alle loro capacità ed esigenze.

In particolare il Montello è luogo ideale per gli allenamenti ciclistici.

Il suo perimetro è detto «Periplo» e lungo il suo lato nord, per la magnifica veduta sulla valle del Piave, è anche chiamato «Panoramica».

Lungo la sua sommità, in senso est-ovest, si sviluppa la «Dorsale» e, su di essa, si innesta una serie di strade chiamate «Prese», numerate in modo progressivo.

Questo intreccio di strade offre vari percorsi e si adatta pertanto a varie esigenze di allenamento.

Molto praticati sono anche gli itinerari dei colli asolani e di Maser incentrati sulla famosa Forcella Mostaccin. Vengono, poi, di solito frequentati altri quattro itinerari, chiamati «Bretelle», che si articolano su percorsi che comprendono ambiti provinciali e regionali, ma che cominciano e terminano sull'Anello ciclistico del Montello. I percorsi ciclistici più frequentati sono i seguenti:

1. Anello ciclistico del Montello (Comuni interessati del Distretto: Givera del Montello, Volpago del Montello, Montebelluna, Crocetta del Montello),
2. Bretella del Monte Grappa,
3. Bretella delle Pianezze con la Forcella Mostaccin,
4. Bretella del Molinetto della Croda,
5. Bretella del Cansiglio.

Il Montello e il territorio del Distretto sono stati interessati da numerose gare dilettantistiche e professionistiche. Basti ricordare i Campionati Italiani professionisti 1985, il Campionato del Mondo professionisti 1999 a Gaiavera del Montello e da ultimo le tappe del Giro d'Italia 2015 a Montebelluna e 2016 con la tappa Modena-Asolo che comprendeva anche la Forcella Mostaccin, attraversando i Comuni di Asolo, Maser, Monfumo e Castelcucco.

Ogni anno si svolge il Campionato Provinciale per Società di Medio Fondo, manifestazioni aperte a ciclamatori e cicloturisti, che si snodano sui percorsi del Montello e delle Bretelle, sulla distanza di 100-120 km.

Nel Distretto si svolgono gare su strada e mountain bike, nazionali e regionali, per tutte le specialità e categorie (professionisti, dilettanti, juniores, allievi, esordienti, amatori e diversamente abili, uomini e donne).

Il territorio del Distretto si presta per vocazione e caratteristiche anche ad un'intensa attività podistica da parte di atleti ed appassionati in tutte le sue specialità: *runnig*, marce, corsa e *nordic walking*, la camminata nordica con i bastoncini che è una delle discipline più in crescita nel mondo.

Nel Distretto si svolgono numerose gare competitive e non competitive.

Grande attenzione è dedicata anche al pattinaggio e infatti Montebelluna ospiterà a luglio 2016 i campionati italiani di skiroil.

Moltissimi sono gli eventi sportivi che ogni anno richiamano appassionati da tutta Italia e dall'estero e sono numerosi gli atleti e le realtà sportive che hanno reso la Marca Trevigiana fucina di campioni riconosciuta a livello internazionale.

Per citare solo alcuni appuntamenti di respiro internazionale basti ricordare le gare podistica «Due Rocche» sul percorso tra Cornuda e Asolo e di mountain bike «GUNN Rita Marathon Gran Fondo del Montello di Montebelluna».

In totale nel 2016 sono organizzate 37 gare ciclistiche su strada, 4 per mountain bike e 30 gare podistiche, oltre agli sopra citati appuntamenti di pattinaggio e di golf.

Le gare, in particolare quelle di ciclismo, interessano ovviamente più comuni, ma qui vengono elencate per luogo di partenza/arrivo.

8 Il mercato del lavoro

Gli indicatori del mercato del lavoro di Veneto Lavoro si riferiscono a persone residenti (mentre gli addetti delle precedenti analisi si riferivano alle persone alle dipendenze di aziende dell'area).

L'area considerata è la circoscrizione di Montebelluna (che coincide solo in parte con i comuni del Distretto in quanto non comprende Alano di Piave, Altivole, Arcade e Fonte e invece include Cavaso del Tomba, Nervesa della Battaglia, Pederobba, Segusino, Valdobbiadene e Vidor).

Tabella 9. Avvenimenti sportivi di ciclismo e podismo in calendario nel 2016

COMUNI *	CICLISMO		GARE PODISTICHE
	SU STRADA	MTB	
Alano di Piave	1		2
Altivole	3		
Arcade	5		
Asolo	5		1
Caerano di San Marco	2		
Castelcuoco	2		1
Cornuda			1
Crocetta del Montello	4	2	5
Fonte	2		
Giavera del Montello	2		4
Maser	2	1	3
Monfumo			4
Montebelluna	6	1	5
Possagno			
Trevignano	1		1
Volpago del Montello	2		3
TOTALE	37	4	30
* comune di partenza			

Rispetto ai dati della CCIAA di Treviso, mancano i lavoratori autonomi e i lavoratori a chiamata.

L'andamento del saldo netto assunzioni-cessazioni evidenzia un andamento altalenante con una tendenza in generale equilibrio.

Dal 2008 si perdono circa 365 posti di lavoro dipendente e 75 parasubordinati.

È da evidenziare che il 2015 segna per il lavoro dipendente un netto positivo di 1.530, andamento positivo che trova conferma nel primo trimestre 2016 con 980 assunzioni.

L'andamento di assunzioni e cessazioni di posizioni parasubordinate evidenzia nel 2015 un calo di 220 unità.

È da evidenziare che la crescita di questo tipo di contratti si arresta nel 2010 per poi decrescere progressivamente dal 2013.

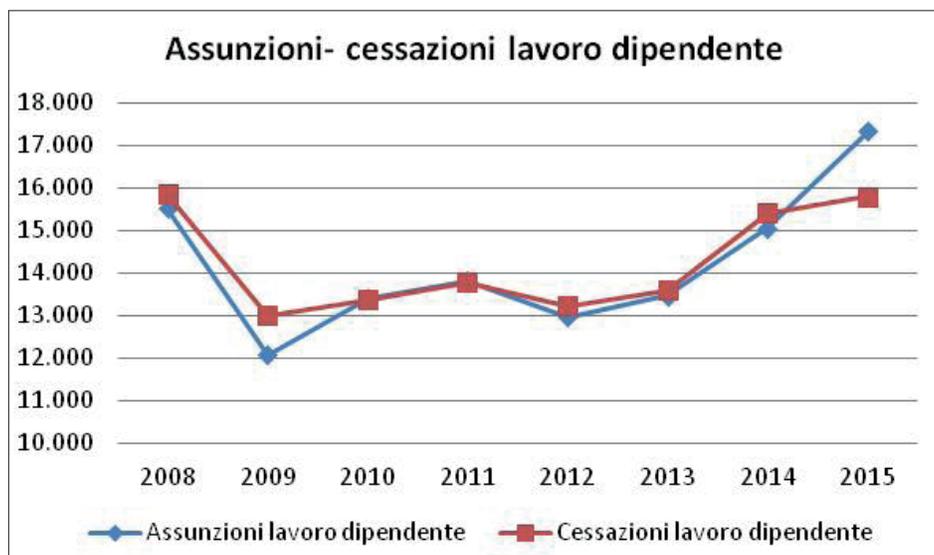


Figura 29. Assunzioni-cessazioni lavoro dipendente 2008-15
(Fonte Veneto Lavoro)

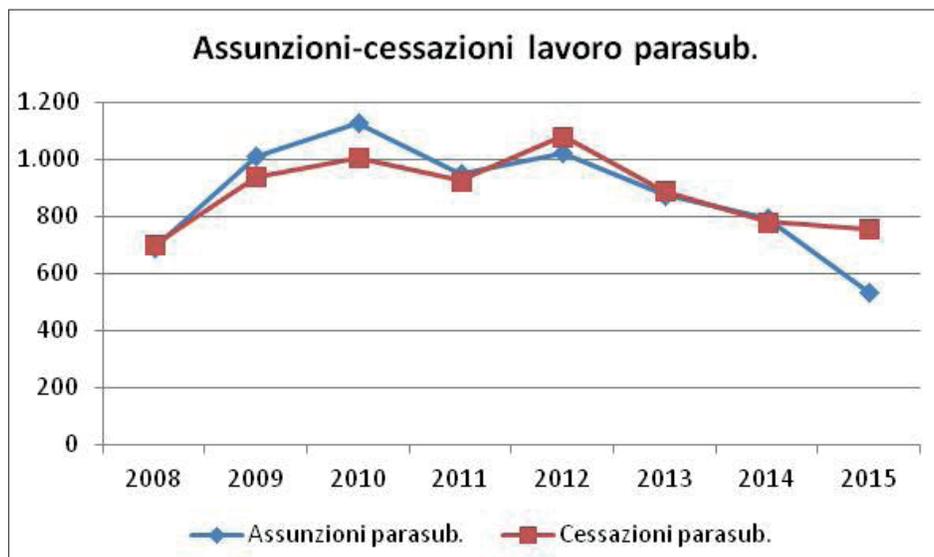


Figura 30. Assunzioni-cessazioni lavoro parasubordinato 2008-15
(Fonte Veneto Lavoro)

Tabella 10. Saldo netto assunzioni-cessazioni 2008-15 (Fonte Veneto Lavoro)

ATECO	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		TOTALE
	Dipend.	Parasub.															
AGRICOLTURA	20		5		45		15		20		20		80		40		245
INDUSTRIA	-895	10	-990	15	-20	55	-210	15	-285	10	-475	5	-420	30	750	-65	-2.470
Made in Italy	-630		-480	20	-165	30	20	15	-65		-85	10	-115	35	380	-55	-1.085
Costruzioni	-170	5	-190		40	-5	-180	-5	-155	-5	-130		-255	-10	35	5	-1.020
Metalmecanico	-25	10	-255	-5	-5	20	-5	-5	-50		-145	-10	-30	5	185	-10	-325
Altre Ind.	-70	5	-75		80	20	-65		-20	30	-120	5	-10	-5	125		-100
Utilities	5	-5	15		30	-5	25	5	10	-10	10		-5		25		100
Estrattive	-5		-5				-10		-5		-5		-5		10		-25
SERVIZI	550	-20	65	50	15	65	230	10	25	-20	330	-25	-15	-20	740	-155	1.825
TOTALE	-325	-10	-920	65	40	120	35	25	-240	-10	-125	-20	-355	10	1.530	-220	-400

Analizzando la variazione del lavoro dipendente e parasubordinato nel periodo 2008-2015 per settore economico, si evidenzia la perdita di lavoro nell'industria (-2.470) e l'aumento nei servizi (+1.825) e nell'agricoltura (+245).

La diminuzione di lavoratori nell'industria riguarda soprattutto i settori made in Italy⁵ (-1.085) e le costruzioni (-1.020).

Nel 2015 il saldo del lavoro dipendente è tornato in forte attivo (+1.530), cosa che non accadeva dal 2011, ma con numeri molto più ridotti, in tutti i settori ed in particolare nell'industria (+750) e nei servizi (+740).

A fronte di tale aumento nel lavoro dipendente si registra nel 2015 un calo nel parasubordinato (-220). Tale tendenza è confermata anche nel primo trimestre 2016.

I dati sul settore calzaturiero indicano una perdita netta di circa 600 posti di lavoro tra il 2009 ed il 2015.

Il 2015 ha però segnato un saldo positivo di occupati nel lavoro dipendente (+105) a fronte di un calo nel parasubordinato (-30). L'andamento positivo è confermato nei primi mesi del 2016 (+110 lavoro dipendente e +10 parasubordinato).

Tabella 11 - Variazione dell'occupazione nel settore calzaturiero 2008-15 (Fonte Veneto lavoro)

ANNO	Variazione lavoro dipendente	Variazione lavoro parasubordinato	Variazioni totali
2008	-95	15	-80
2009	-250	10	-240
2010	-130	0	-130
2011	60	0	60
2012	-175	-15	-190

5 Ind. Alimentari, ind. Tessile-abb, ind. Conciaria, ind. Calzature, Legno/mobilito, ind. Vetro, ind. Ceramica, ind. Marmo, Oreficeria, Occhialeria, altro.

ANNO	Variazione lavoro dipendente	Variazione lavoro parasubordinato	Variazioni totali
2013	-75	-5	-80
2014	-30	10	-20
2015	105	-30	+75
TOTALE	-590	-15	-605

9 Il settore vitivinicolo

Nel Distretto, nel settore vitivinicolo ed in particolare nella produzione di uve per il prosecco, operano 193 imprese con 316 addetti con una tendenza di regolare espansione.

Vi sono solo 7 imprese che operano nella produzione di vini da tavola. A parte 2 distillatori, le altre 184 imprese operano nella coltivazione della vite.

Nel caso della coltivazione di uva, si stanno creando delle società di capitali, ma le imprese individuali o le società di persone sono la quasi totalità.

La coltivazione di uva occupa 231 addetti, con una dimensione media aziendale di 1,2 persone, mentre 79 persone erano occupate nella produzione di vino, dove la dimensione media dell'impresa è di 11,3 addetti. I 2 distillatori occupano in totale 6 persone.

Negli ultimi anni, l'espansione del consumo e dell'esportazione del prosecco ha rappresentato una occasione molto favorevole di sviluppo del settore.

Le eccellenze della produzione vinicola sono rappresentate dai vini DOCG Prosecco Colli Asolani e Montello Rosso che hanno ottenuto il riconoscimento di Denominazione di Origine Controllata e Garantita nel 2009.

Nel 2011 la produzione è stata di circa 1.500.000 bottiglie per un valore di mercato di circa 7.500.000 di euro.

La produzione potenziale è però pari a 13.500.000 di bottiglie per un valore di mercato di 67.000.000 di euro.

10 Conclusioni

La qualità e l'ottima fattura rimangono il vantaggio competitivo più apprezzato dalla domanda e vengono sviluppate dai distretti nelle sue molteplici forme: design, elevate prestazioni, innovazione tecnologica e personalizzazione del prodotto. Nuovi campi d'azione dei distretti che guardano verso il futuro e tentano un superamento della crisi sono dati dallo sviluppo del reparto ICT per gestire meglio i flussi informativi interaziendali e aumentare la qualità dei prodotti attraverso delle nuove tecnologie a basso impatto ambientale.

Il Distretto di Asolo e Montebelluna è una delle realtà emblematiche che meglio rappresenta il successo del modello e lo sviluppo nel corso degli anni dei distretti industriali italiani. Il suo agglomerato produttivo risulta un ottimo esempio del concetto di *Industrial Atmosphere* di Marshall in cui sistema produttivo e comunità locale si uniscono in maniera inscindibile creando una formidabile leva economica difficilmente imitabile dalla concorrenza.

Il territorio ha avuto un ruolo fondamentale per lo sviluppo dell'industria della calzatura sportiva nel Distretto: una posizione ottimale abbinata a una particolare storia dei luoghi ha creato il perfetto mix di potenzialità che hanno reso possibile lo sviluppo economico.

L'evoluzione verso l'internalizzazione delle imprese e la delocalizzazione delle produzioni, combinata con la chiusura nell'ultimo decennio di molte aziende a causa di una dura competizione su scala globale, hanno suggerito visioni pessimistiche sul futuro e sulle possibilità del Distretto dello SportSystem di reagire al possibile declino.

La delocalizzazione in una costellazione di siti esteri di gran parte della capacità produttiva è un fenomeno ormai consolidato che, tuttavia, ha visto alcuni recenti esempi di *reshoring* soprattutto per prodotti di alta gamma. Restano invece localizzate nel Distretto le attività preposte a 'pensare' e 'progettare' i prodotti.

Questi elementi, combinati con le ultime performance economico-finanziarie, suggeriscono al contrario una linea interpretativa diversa.

Da quanto esposto e dall'analisi dei dati emerge quanto segue:

- Dopo le frequenti attività di de-localizzazione messe in atto dall'imprenditoria locale negli ultimi anni si assiste a un parziale ritorno di attività produttive (*back reshoring*) in precedenza esternalizzate in particolare per prodotti di alta gamma.
- La carenza di un centro riconosciuto come coordinatore e programmatore delle iniziative dovrebbe essere colmato con il riconoscimento giuridico del soggetto preposto a rappresentare il Distretto ai sensi della L.R. nr. 13/2014.
- È possibile affermare che nel suo complesso il Distretto abbia saputo, a più riprese, riposizionarsi complessivamente sotto il profilo strategico. Tali fenomeni non sono tuttavia imputabili ad un'azione programmata e coordinata dall'alto, bensì a percorsi evolutivi intrapresi autonomamente dalle singole aziende, ancorché diffusi a macchia di leopardo tra gli attori locali.
- Il Distretto dello SportSystem di Montebelluna evidenzia una performance economico-finanziaria che, dopo le sofferenze dovute alla recente dinamica congiunturale, ha mostrato dei promettenti segnali di ripresa nel biennio 2013-14. L'inversione di tendenza da un'erosione dei margini reddituali è, infatti, un elemento importante in termini di indici di efficienza e di sostenibilità finanziaria.

- Le imprese di piccole e medie dimensioni sembrano aver retto meglio i colpi della crisi, facendo registrare dati reddituali e finanziari più stabili in termini di crescita del fatturato nel periodo 2011-14.

Le aree strategiche sulle quali intervenire e cui le aziende del Distretto potrebbero cooperare a livello territoriale per gestire in modo più efficiente le proprie risorse potrebbero essere: innovazione tecnologica, design, ICT (Information and Communication Technologies).

Le principali iniziative di coordinamento possono quindi riguardare: formazione, certificazioni, internalizzazione, innovazione tecnologica, indagini sulla filiera locale, reti di imprese, centro servizi e tracciabilità dei prodotti.

Come in tante realtà italiane il vantaggio competitivo di molte imprese locali deriva dal 'saper fare' e quindi dalla conoscenza dei processi produttivi che portano alla realizzazione dei prodotti, della loro struttura fisica e delle prestazioni in relazione ai modi e ai contesti in cui sono destinati ad essere utilizzati.

La manifattura continua a vivere nel Distretto di Asolo e Montebelluna non solo perché i prodotti di alta gamma continua (o tornano) ad essere prodotti in loco, ma anche perché le attività di Ricerca&Sviluppo, di progettazione, di prototipazione, nonché di gestione della qualità e delle catene di fornitura, in buona sostanza tutto ciò che supporta e sostiene le operazioni manifatturiere, rimangono radicate nel Distretto.

Il complesso delle attività manifatturiere che si esercitano e i saperi ad esse collegati rappresentano un giacimento cognitivo imponente e in continua evoluzione che è alimentato dalle capacità delle singole imprese che operano nel Distretto, che a loro volta si avvalgono dei tipici meccanismi attraverso cui le conoscenze circolano in ambito distrettuale. Tali circuiti vanno dal reverse engineering dei prodotti, alla mobilità delle risorse umane, dalle relazioni tra imprese, agli spin-offs.

La dimostrazione di tale intenso rapporto relazionale è data dai livelli di assoluta eccellenza raggiunti dallo SportSystem nel creare relazioni fattive ed utili, anche sul piano cognitivo, con esperti e atleti di varie discipline sportive.

Il Distretto mantiene quindi, nonostante le difficoltà dovute alla congiuntura economica, un ruolo ancora di primaria importanza nel territorio montebellunese e asolano. Infatti, nonostante la notevole crescita del settore vitivinicolo, resta centrale la produzione calzaturiera e di articoli sportivi.

Il Distretto con la sua storia e tradizione può altresì mettere a frutto le potenzialità per lo sviluppo delle attività ricettive e legate alla fruizione del territorio in termini sportivi.

Il passaggio da un'economia di tipo tradizionale ad una nuova strategia di crescita comporta la necessità di individuare nuovi scenari di sviluppo ed innovare i processi di rete anche attraverso contaminazioni tra settori

economici diversi (non solo quindi filiere verticali ma anche orizzontali) e di progetti e strategie di sviluppo territoriale integrate determinate a livello locale grazie all'attivo coinvolgimento dei portatori di interesse presenti pubblici e privati.

La cultura può anche essere concepita come valore aggiunto per la valorizzazione dei prodotti locali e come strumento di marketing per il Distretto (e le imprese interessate a promuovere i propri prodotti).

La problematica è quella di collegare il patrimonio culturale esistente (inteso come patrimonio materiale storico-artistico), nonché di una fruizione in termini sportivi del territorio, a quello industriale (conoscenza, saper fare, tradizione), al fine di integrare la conoscenza del territorio e delle sue attrattività turistico-culturali alle tradizioni legate alla cultura imprenditoriale e del lavoro valorizzandone la fruizione turistica.

Nello specifico bisogna ottenere che la combinazione tra industria, cultura e turismo sia un volano di crescita competitiva.

Bibliografia

- Corò, G.; Micelli, S. (2009). *I nuovi distretti produttivi*. Venezia: Marsilio Editori.
- Micelli, Stefano (2011). *Futuro artigiano*. Venezia: Marsilio Editori.
- Colleselli, Valentina; Rousset, Cecile (2014). *I distretti produttivi incontrano la cultura: un'opportunità di sviluppo*. Torino: Geoproggress Onlus Torino. Annali del Turismo 2014.
- Colleselli, Valentina et al. (2014). *Modelli di cooperazione pubblico-privata tra cultura, turismo ed industria nell'Europa sud-orientale*. Regione del Veneto.

Memoria e storia del Distretto dello SportSystem di Montebelluna

Eleonora Charans
(Università IUAV di Venezia, Italia)

Sommario 1 Introduzione. – 2 Fonti per la ricostruzione della storia del Distretto dello SportSystem. – 2.1 Fonti edite. – 2.2 Fonti legate al prodotto. – 2.3 Fonti orali: il valore dell'intervista come fonte storica. – 3 Luoghi della storia del Distretto. – 3.1 Museo dello scarpone e della calzatura sportiva. La direzione di Aldo Durante (1984-2013). – 3.2 Accordo tra Museo dello scarpone e Museo di storia naturale e archeologia (2016). – 3.3 Archivi storici aziendali. – 3.4 Archivi privati. – 4 Partire dal prodotto per ritessere le fila della storia del Distretto. L'ipotesi del Museo in valigia. – 5 Conclusioni.

Keywords Memory. History. Museum. Territory.

1 Introduzione

La ricerca affronta il tema della memoria del Distretto dello SportSystem di Montebelluna partendo da due quesiti basilari:

1. quali sono gli strumenti (fonti) per la scrittura della storia corale di un territorio fatto di imprese in cui operano e con cui collaborano imprenditori, progettisti, tecnici, operai, ecc. con lo scopo di realizzare prodotti destinati al consumo di massa, nonché di istituzioni e associazioni, pubbliche e private, e non ultimi, di fruitori di tali prodotti?
2. Dove si possono reperire questi strumenti che sono alla base di una ricostruzione storica?

Il primo obiettivo della ricerca è stato infatti fotografare lo stato attuale e le specificità, ricostruendo il network di riferimento dei 'produttori' di fonti, composto in prima istanza di studi già formalizzati, di testimoni a vario titolo della vicenda e di luoghi, depositari dei suoi sedimenti.

Recuperata e ricostruita tale articolata geografia, il secondo obiettivo è stato quello identificare un punto di vista narrativo capace di descrivere in maniera significativa tale storia. Questo è stato individuato nel prodotto, considerato come risultato di un processo che va dall'ideazione, alla produzione, agli aspetti di innovazione tecnologica che introducono nuovi materiali e processi fino al loro consumo e dismissione. Il prodotto posto al centro si rende pertanto il fulcro narrativo delle storie sociali, economiche, tecnologiche, produttive, culturali. Viene a costituirsi in questo modo una

storia del Distretto dello SportSystem, attraverso quella dei suoi prodotti capaci di descriverne gli apporti innovativi e di conseguenza i risultati raggiunti, i motivi dei successi del Distretto, non soltanto in termini di impatto mediatico e successo commerciale sui mercati internazionali.

Il presente report è suddiviso in quattro capitoli: il primo dedicato alle fonti alla base della ricostruzione storica del tema analizzato; il secondo dedicato ai luoghi depositari della memoria - Museo di Distretto, Museo civico di archeologia e scienze naturali, archivi aziendali, pubblici o privati; il terzo e il quarto articolano delle proposte operative che possono essere perseguite rispetto alla situazione registrata nel corso della ricerca e sulla scorta di quanto delineato nei capitoli precedenti.

2 Fonti per la ricostruzione della storia del Distretto dello SportSystem

2.1 Fonti edite

La storia del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva e del Distretto produttivo si è identificata - come spesso accade in situazioni locali - per lungo tempo con la persona di Aldo Durante, tra i principali fautori dell'istituzione del Museo, nel 1984, e suo direttore fino al pensionamento, avvenuto nel 2013. A lui si devono due guide divulgative dedicate alla presentazione e spiegazione dei contenuti del Museo, le sole pubblicate dalla sua apertura;¹ ha inoltre pubblicato monografie incentrate sulla storia del Distretto.² Qualsiasi studio sul tema dovrà pertanto partire dai suoi scritti, anche se si volesse prenderne le distanze e operare scelte metodologiche differenti, in qualche modo necessarie dato il tempo intercorso e la necessità di fornire doverosi aggiornamenti.

Durante ha contemporaneamente diretto i rapporti socio-economici denominati OSEM,³ indagini sostenute da Veneto Banca e con il patrocinio della Camera di Commercio di Treviso. Questi rapporti forniscono una fotografia dello stato di 'salute' del Distretto dal punto di vista dell'occupazione, dando conto anche degli aspetti legati alla produzione, alla vita e ai cambi di gestione delle imprese, fino al fatturato e al fenomeno del decentramento produttivo, nell'Est Europa e nel sud-est asiatico. Successivamente (2000-09) ha delegato la curatela degli stessi alla figlia, Valentina

1 Durante, A. 1989, 2004.

2 Durante, A. 1997, 2006.

3 Osservatorio Socio Economico Montelliano.

Durante.⁴ L'OSEM è stato di recente sostituito, in linea con il nuovo cambio di gestione del Museo affidato ad Antonio Lauro (dal 2013), da un'indagine commissionata dall'Ipa (Intesa programmatica d'area) condotta dall'Università di Padova e presentata nell'estate del 2014.

Per tornare agli studi pubblicati da Durante, essi non possono tuttavia accedere allo status di comunicazione accademica. In essi non sono sempre presenti note o rimandi puntuali alle fonti, che comunque dimostra di avere lungamente e assiduamente consultato. Si prenda, a titolo di esempio, il suo volume più ricco sulla storia del Distretto e di Montebelluna.⁵ Riporta stralci di fonti archivistiche spesso senza indicarne in maniera chiara e univoca la collocazione o rimandi a fondi o buste. Per quanto concerne le fonti edite finora indicate, esse si trovano depositate presso il Museo dello scarpone, insieme a un ricco archivio di tesi di laurea che nel tempo hanno posto al centro delle analisi universitarie il Distretto, analizzandolo di volta in volta da diverse prospettive disciplinari: dalla storia economica a quella sociale, dall'evoluzione industriale a quella legata al prodotto. Accanto alle tesi di laurea vi sono raccolte di riviste specializzate sullo sport, in particolare le discipline invernali (Nevesport, Sci, Sciare, ecc.) e un archivio di cataloghi di prodotto.

Attualmente il patrimonio del Museo è in fase di censimento e inventariazione motivo per il quale non è possibile all'oggi fornire un dettaglio sulle relative consistenze.

Si auspica una digitalizzazione degli inventari dei materiali custoditi per renderli fruibili anche in rete attraverso OPAC SBN il catalogo del Servizio Bibliotecario Nazionale, mettendo in questo modo a disposizione della comunità scientifica tale patrimonio accumulato nel corso della storia del Museo.

2.2 Fonti legate al prodotto

Concentrandosi sulle fonti legate al prodotto e suddividendole, tenendo in considerazione le tre fasi della 'vita' del prodotto stesso, si possono individuare quattro categorie riguardanti: la progettazione ovvero la ge-

4 Valentina Durante è stata docente di Fashion Design presso il Politecnico di Milano nel 2004. Precedentemente è stata ricercatrice tendenze dell'Osservatorio Moda SportSystem, le cui ricerche sono confluite nel suddetto volume, che ha come principale merito quello di tratteggiare la storia dello SportSystem italiano, integrandolo, aggiornandolo e riferendolo all'evoluzione del design, dell'economia, della società e delle sottoculture urbane. Attualmente è una freelance che si occupa di storytelling, realizzando monografie aziendali: a titolo di esempio ha curato i testi del volume sui primi venti anni di storia di Stonefly (Durante, V. 2013).

5 Durante, A. 1997.

nesi dell'idea o dell'intuizione che porterà alla realizzazione di un prodotto; la produzione ovvero i processi che conducono alla realizzazione del progetto, gli aspetti della comunicazione ovvero placement del prodotto nel mercato e la fruizione del prodotto da parte di illustri testimonial e di consumatori standard. La documentazione che ruota attorno a queste categorie può essere suddivisa e schematizzata quindi come segue:

- progettazione: schizzi, disegni esecutivi, modelli, prototipi, brevetti;
- produzione: stampi, singole componenti, campioni di materiali e di finiture, macchinari, attrezzature, macchine e utensili per la lavorazione, fotografie di parti del prodotto, dei processi produttivi e dei macchinari, interni di luoghi di lavoro aziendali, dei punti di logistica, magazzino, stoccaggio;
- comunicazione: cataloghi, pubblicità sui mezzi a stampa o sotto forma di spot televisivo, rassegna stampa, immagini legate alle forme dell'organizzazione del retail e in ambito fieristico;
- fruizione: foto e filmati dei campioni che utilizzano il prodotto e raggiungono dei record o personaggi noti.⁶

I materiali nel loro insieme servono a raccontare le vicende di una determinata azienda, permettendo di sostanziarne la narrazione. Purtroppo non sempre le aziende dimostrano la medesima sensibilità e una lungimirante attenzione verso i materiali che parlano della loro storia, delle loro specificità, delle innovazioni tecnologiche nelle quali hanno creduto e investito. Del resto le finalità di un'azienda sono diverse da quelle di un ente culturale tout court. Accade non di rado che nei cambi di proprietà dell'impresa di tale materiale ci si disfi senza porsi troppe domande.

Tuttavia una sciatta noncuranza verso questo tipo di materiale, oltre che determinarne a volte perdite irrimediabili, rischia di ostacolare seriamente un lavoro di ricostruzione dell'identità aziendale stessa. Prima o dopo, le aziende che hanno una certa vita alle spalle si dotano di uno storytelling cartaceo o attraverso il video, attraverso un percorso espositivo o l'istituzione di un Museo⁷ oppure con l'idea di digitalizzare e rendere fruibili parte dei materiali sopra descritti.

All'interno del percorso espositivo del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva manca poi una sezione esplicitamente dedicata ai progettisti che hanno collaborato con le aziende del Distretto. Si ricordi il caso del designer Marc Sadler che, tra gli anni Settanta e Ottanta, ha

6 A titolo di esempio, Giancarlo Zanatta, fondatore di Tecnica e inventore del Moon Boot, ha conservato articoli di riviste con immagini dei principi monegaschi mentre indossano i Moon Boot; o ancora Mariano Sartor, ex responsabile di prodotto presso Nordica, ci ha mostrato con una certa fierezza un articolo in cui Papa Giovanni Paolo II indossava uno scarpone da sci a entrata posteriore 'Trident' che aveva contribuito a realizzare.

7 Sul tema dei musei d'impresa rimando a Bulegato 2008 e al portale che riunisce le realtà del settore in Italia <http://www.museimpresa.com> (2017-02-15).

collaborato con lo SportSystem di Montebelluna, stabilendo il proprio studio ad Asolo. Non solo aveva legato il suo nome ai primi scarponi da sci in materiale termoplastico con scafo simmetrico commercializzati dalla Caber, ma anche all'avventura della Lotto, creata nel 1973 da Giovanni Caberlotto, fondatore della stessa Caber ceduta poi a Spalding, di cui disegnò anche il marchio.

2.3 Fonti orali: il valore dell'intervista come fonte storica

La storia orale (Oral History) è per definizione un campo di studi, un metodologia storica molto praticata, qualora ovviamente vi sia la disponibilità dei testimoni a fornire il loro punto di vista e condividere i propri ricordi. Attraverso l'intervista, la storia orale mira alla raccolta, la preservazione e l'interpretazione delle testimonianze di una determinata comunità e di singoli che hanno partecipato a vario titolo a eventi di un recente passato.

La storia orale, sotto la moderna forma di registrazioni audio, trova origine nel lavoro di Allan Nevins presso la Columbia University. Egli iniziò a raccogliere le memorie di persone 'significative per la vita statunitense' dal 1948, gettando le basi per la fondazione di archivi di storia orale che oggi sono realtà conosciute e offrono strumenti fondamentali agli storici. Con le sue diecimila interviste, CCOH - acronimo che sta per Columbia Center for Oral History Archive - rappresenta la raccolta più vasta del genere negli Stati Uniti.⁸

Con la convinzione che la storia del Distretto possa essere raccontata seguendo l'esempio di queste buone pratiche, individuando gli attori del passato e del presente e raccogliendone quindi le testimonianze, si potrebbe completare la raccolta del Museo di Distretto rendendo fruibili i materiali nel percorso espositivo, permettendo al visitatore di entrare in contatto con gli artefici di tale successo, lasciandosi affascinare dalle loro narrazioni ed esperienze.

Nel biennio 2013-14 il Museo Civico, in collaborazione con l'Istresco di Treviso e con il sostegno della Camera del Lavoro di Treviso, ha intrapreso infatti un simile percorso, promuovendo una raccolta di interviste il cui tema ruotasse attorno alla memoria del Distretto. Il Museo civico ha sentito l'urgenza di raccogliere una memoria diffusa, per contrastare una altrimenti inevitabile dispersione. Per questa ragione sono state raccolte ventotto interviste, alcune solo audio, la maggior parte video, rivolte a dirigenti e quadri di aziende del Distretto e in minima parte anche ad alcune operaie. Le interviste sono depositate presso Il Centro di Documentazione del Museo e sono state condotte da Gianpiero Nicoletti, Chiara Sacchet e

8 <http://library.columbia.edu/locations/ccoh.html> (2017-02.15).

Angela Trevisin. La selezione degli intervistati è frutto di una rete che è stata tessuta strada facendo, di nome in nome. Una prima restituzione del lavoro è avvenuta in occasione del seminario «C'era una volta la città del lavoro. Ricerche e testimonianze su un Distretto industriale» che si è tenuto il 24 maggio 2014 presso l'Auditorium della Biblioteca Comunale di Montebelluna. Il seminario ha avuto il patrocinio dell'AISO⁹ e dell'IRES:¹⁰ un incontro pubblico che intendeva indagare, come suggerito dal titolo, la rivoluzione industriale del ciclo del Distretto produttivo del montebellunese e anche interrogarsi sul futuro di questo sedimento sociale dove manager, tecnici, artigiani e operai concorrono verso un progetto condiviso.¹¹

Mentre il progetto di ricerca SportMuse era attivo, è stato organizzato, dal circolo culturale 'Pietro Bertolini' e dal Comune di Montebelluna, un incontro-dibattito dal titolo Montebelluna: «Distretto dello SportSystem. Eccellenza del territorio presente, passato e futuro» (Auditorium Biblioteca Comunale, 19 marzo 2016). In questa occasione sono stati coinvolti nuovamente Mariano Sartor, Luigi Villanova e Mauro Zorzetto, accomunati dall'aver prestato servizio e le proprie competenze in Nordica.

Anche il team dei ricercatori del progetto SportMuse ha svolto un'intensa attività, nei mesi di febbraio, marzo e aprile 2016, per reperire testimonianze, esperienze sulla storia distrettuale e produttiva. A tale scopo sono stati elaborati quesiti che sono serviti da canovaccio per le interviste da parte del team di ricercatori, questionari specifici rispetto alle tematiche oggetto delle borse ma anche rispetto al profilo dell'intervistato. Nello specifico, ai fini del segmento «memoria del Distretto dello SportSystem», di cui chi scrive si è occupata, e delle tematiche selezionate e analizzate in questo report, sono state fondamentali le seguenti interviste:

- Giancarlo Zanatta, fondatore di Tecnica e inventore dei Moon Boot (intervista 2016-05-02);
- Aldo Durante, fondatore ed ex direttore del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva (colloquio preliminare in data 2016-02-29; intervista 2016-03-08);
- Adriano Sartor, Head di Stonefly (colloquio preliminare in data 2016-02-26; intervista 2016-02-29);
- Mariano Sartor, ex responsabile ricerca e sviluppo di Nordica (colloquio preliminare in data 2016-03-08; intervista 2016-03-15);

9 Associazione Italiana Storia Orale.

10 Istituto di ricerche economiche e sociali nel Veneto.

11 Hanno partecipato, presentando una relazione sui temi riconducibili al Distretto: Alessandro Casellato, Elisabetta Novello, Stefano Piovesan, Giovanni Trinca, Giangiacomo Tessari, Angela Trevisin, Gianpier Nicoletti, Chiara Sacchet. Per i titoli delle relazioni, si rimanda alla pagina del sito del Museo: <http://www.museomontebelluna.it/it/esploramuseo/ricerca-scientifica-e-br-progetti-speciali/Distretto-produttivo-montebellunese> (2016-05-05).

- Mauro Zorzetto, ex responsabile produzione per Nordica (intervista 2016-04-05);
- Giorgio Baggio, ex responsabile prodotto per Nordica (intervista 2016-04-06).

L'intervista ha ricoperto quindi, all'interno del progetto SportMuse, un ruolo conoscitivo fondamentale della ricerca sul campo, all'insegna del conoscere facendo, sia in termini di sostegno alla ricerca, sia come base per un successivo video storytelling. Ha concesso la possibilità ai ricercatori di entrare nelle sedi di lavoro aziendale, comprendere le dinamiche produttive e rivolgere le domande ai protagonisti passati e presenti del Distretto.

3 Luoghi della storia del Distretto

3.1 Museo dello scarpone e della calzatura sportiva. La direzione di Aldo Durante (1984-2013)

Il luogo principe depositario della memoria del Distretto è stato per quasi trent'anni il Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva. Ripercorrerne la storia significa incrociare spesso il suo principale promotore: Aldo Durante, col cui nome si è già avuto modo di familiarizzare nel capitolo precedente in quanto principale autore sul tema del Distretto dello SportSystem. La firma e l'impostazione del protagonista della scena culturale di Montebelluna permangono ancora all'interno di Villa Zuccareda Binetti.

L'attuale percorso espositivo del Museo risulta dunque 'congelato' rispetto alla direzione di Durante, ovvero fermo al 2000, anno in cui, conclusi i lavori di restauro, la struttura riapre appunto con un rinnovato allestimento. Nel corso di questo tempo il percorso espositivo ha assunto sempre più le dimensioni e le caratteristiche di un deposito, un luogo nel quale i materiali sono andati ad accumularsi in maniera all'apparenza disorganica, spesso stipati nelle vetrine.¹² La motivazione dell'apparente noncuranza affonda le sue radici nella genesi stessa del progetto e della costruzione della raccolta condotti, almeno nelle prime fasi, in maniera spontanea e alquanto informale e su iniziativa di Durante stesso, che all'epoca ricopriva tra l'altro il ruolo di Assessore alla cultura di Montebelluna. Risulta utile ripercorrere le tappe fondamentali di questo Museo per capirne anche l'organigramma e il ruolo delle aziende del Distretto.

Tutto ha inizio con l'acquisto di Villa Zuccareda Binetti da parte del Comune di Montebelluna, formalizzato con delibera comunale appunto,

¹² Il Museo possiede un deposito ma non è stato oggetto di inventario.

nel marzo del 1980.¹³ Il Comune acquistò l'immobile dalle eredi nubili Binetti che ne cedettero anche l'arredo e vari materiali storici legati alla famiglia e alla villa.

Fin dall'inizio l'acquisto era stato effettuato per convertire dunque la villa a Museo della vita montebellunese, come può leggersi in un articolo a firma dello stesso Durante, apparso sulla rivista locale *Il Mercato* dell'aprile del 1980: «Crediamo che un Museo etnografico, il quale racconti la storia della calzatura dal 'desco' alla catena di montaggio dello scarpone in plastica, possa nascere con diritto a Montebelluna, che in Italia e nel mondo gode di un meritato primato».¹⁴ Si profilava dunque quella che sarà la specializzazione di questo Museo. Caratterizzato da una forma ibrida e da una peculiare commistione di tipologie, inizialmente a metà strada tra la tipologia del Museo etnografico, termine espressamente indicato nell'articolo - e quella del Museo della città o, meglio, di un territorio caratterizzato da una comprovata eccellenza produttiva, assume successivamente il ruolo del Museo di Distretto.

Infatti, come dichiarato da Durante¹⁵ nel corso dell'intervista raccolta dal team dei ricercatori,¹⁶ l'idea del Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva gli era stata suggerita sulla scorta di vari musei della città che aveva avuto modo di visitare in Europa. Il Museo della città, sebbene Montebelluna non possa essere definita come tale, avrebbe dovuto dare conto della storia del territorio e delle sue fasi di passaggio da quella che egli definisce suggestivamente come 'pancia contadina' alla conquista e affermazione su scala internazionale. Avrebbe dovuto quindi presentare la propria narrazione dagli esordi produttivi alle specializzazioni e tipizzazioni industriali, al punto in cui da calzatura da lavoro pensata per le esigenze limitrofe, si passa alla specializzazione legata alle prestazioni connaturate alla calzatura sportiva. L'apice di tale passaggio è stato il successo registrato dalla spedizione di alpinisti italiani, guidati da Ardito Desio, che per primi, nel 1954, conquistano la vetta del K2 calzando scarponi Dolomite.¹⁷

13 Ringrazio Aldo Durante per avermi concesso la consultazione della copia del Verbale di deliberazione del consiglio comunale nr. 340, 22 marzo 1980.

14 Durante, A. 1980.

15 Una breve traccia biografica si rende necessaria per comprendere la formazione, gli interessi di Aldo Durante. Egli nasce a Montebelluna nel 1944. Laureato in Lettere antiche a Padova, ha insegnato nella scuola media e diretto l'Istituto Musicale Malipero e l'Accademia Montelliana. Ha pubblicato numerosi saggi di storia locale, commedie, racconti in italiano, in lingua latina e in dialetto veneto. Dal 1984 ha fondato e diretto, fino al suo pensionamento (2012), il Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva, curando, a cadenza annuale, il rapporto Osem, affiancato dal 2000 da Valentina Durante.

16 Video intervista ad Aldo Durante, 8 marzo 2016, Biblioteca Civica di Montebelluna.

17 Giuseppe Garbuio apre nel 1897 una bottega, 'Fabbrica Scarpe Montello'. Il 14 marzo 1939 lo stesso Garbuio deposita presso l'Ufficio provinciale competente di Treviso l'attestato

Come ha modo di annotare Durante (Durante, A. 2006, 39):

Il nome di Montebelluna squillò su tutti i giornali. Era una novità assoluta. Gli scarperai del Montello erano diventati famosi. Il MONDO parlava di loro. La Piccola Pancia Industriale ebbe un sussulto di orgoglio. [...] Il K2 segnò un grande lancio per il marchio Dolomite e grazie a questo evento tutto il Distretto venne conosciuto a livello internazionale. Anche se ormai era lo scarpone da sci, la tipologia in cui il Distretto andava specializzandosi.

Ma prima di tracciare questa storia nelle sue tappe salienti, ancorandola a prodotti specifici, proseguiamo con la disamina della storia del Museo per concentrarci, nei paragrafi seguenti, sulla costituzione dell'Associazione (1986) e della Fondazione (1992) che lo gestiscono oggi.

Il 4 novembre 1984 viene inaugurato il Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, come sezione dell'Accademia Montelliana, ancora una volta fondata da Durante, al quale va riconosciuto a questo punto il ruolo di personalità di riferimento e propositiva per quanto concerne le questioni culturali nel panorama montebellunese. Si noti che, nello stesso anno, viene inaugurato, su iniziativa del gruppo speleologico locale, Gruppo Naturalistico Bellona, il Museo di archeologia e scienze naturali. Il gruppo infatti aveva condotto operazioni di recupero nella zona collinare di Montebelluna e raccolto in questo modo materiale naturalistico, mineralogico e archeologico che il Comune stabilì di riunire in un'altra villa della zona, Villa Biagi, che venne restaurata a partire dagli anni Settanta tenendo conto della destinazione d'uso degli spazi secondo i dettami museologici dell'epoca.¹⁸

Istituiti nel medesimo anno, i destini dei due musei, come si vedrà, avranno modo di intrecciarsi.

Nel 1996 il Comune di Montebelluna concede in gestione alla Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva Villa Zuccareda Binetti per 35 anni, fino al 2031, a condizione che questa si impegni a restaurare lo stabile; i lavori hanno inizio nello stesso anno, grazie al contributo delle

di trascrizione di Marchio 'La Dolomite' (oggi presso l'Archivio Centrale dello Stato, Roma); tale marchio contraddistingue le seguenti merci: «scarpe pesanti da sci, montagna, caccia e per tutti gli sport, stivali, pedali, scarpe comuni di passeggio, sandali e simili». Nel 1957 (con lo scarpone da sci, ancora in cuoio e chiusura con lacci, 'Slalom Securit') e nel 1967 (con lo scarpone da sci in cuoio ma con ganci, 'Sintesi') si aggiudica il prestigioso premio Compasso d'oro. Nel 1970 'La Dolomite' elimina l'articolo trasformandosi in 'Dolomite'. Nel 1998 il marchio entra nel gruppo Tecnica; è ceduta nel 2015 al gruppo svizzero Scott Sports, multinazionale di Givisiez, cantone di Friburgo, che opera nel settore delle biciclette, del running, degli sport invernali e del motorcross. Dolomite conserva tuttavia la propria sede operativa nel montebellunese, a Giavera del Montello.

18 <http://www.museomontebelluna.it/it/esplora-museo/storia> (2016-06-27).

principali aziende e istituzioni del territorio.¹⁹ Nel 2001 il Museo riapre al pubblico con un rinnovato allestimento e nello stesso anno riceve il Premio Guggenheim Impresa & Cultura come migliore Museo d'impresa. La legge regionale nr. 8 del 4 aprile 2003,²⁰ in materia di aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale, riconosceva ufficialmente il Distretto dello SportSystem di Montebelluna: Villa Zuccareda Binetti, che ospita anche il Museo del Distretto, ne diviene ufficialmente il cuore e il cervello operativo.

All'inizio del 2009 Adriano Sartor, presidente di Stonefly, diviene il nuovo responsabile del Distretto della calzatura sportiva di Montebelluna. Durante mantiene la carica di direttore della Fondazione, ma lascia il timone del Distretto a Sartor.²¹

Nel 2013 Aldo Durante, che come è stato sottolineato, ha ideato e diretto il Museo, va in pensione donando parte del suo archivio al Museo di archeologia e scienze naturali di Villa Biagi. Gli succede, in qualità di presidente della Fondazione, Antonio Lauro, tuttora in carica.

3.1.1 L'Associazione (1986) e la Fondazione (1992) legate allo SportSystem

A due anni dall'inaugurazione del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, nel 1986, viene istituita l'omonima Associazione che riunisce imprenditori e aziende del Distretto dello SportSystem di Montebelluna. Il Museo, che era sorto, come abbiamo visto, per iniziativa di Durante e come proposta culturale comunale, passa sotto una gestione di tipo privato.

Mentre la Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva nasce con atto di costituzione depositato dal notaio Battista Parolin il 28 aprile 1992.²² Davanti all'ufficiale si presentò, in qualità di Presidente dell'omonima associazione e in esecuzione della delibera assembleare dei soci, Franco Vaccari, il fondatore di Nordica. L'Associazione intendeva dotarsi di uno strumento che individua nella forma della fondazione e che

19 Ecco la lista completa: Aku, Bauer Italia, Benetton Group, Deon Shoes, Demon, Diadora, Dolomite, Ente Ville Venete, Geox, Grisport, HTM Sport, Lomer, Lotto Sport Italia, Olang, Regione Veneto, Rem's, Riko Sport, Roces, Rossignol Lange, Saper, Adidas-Salomon, Stonefly, Tecnica, Tiesse, Veneto Banca, Vibram, W.L. Gore & Associati (fonte: Guida del Museo, 2004).

20 BUR nr. 36/2003; abrogata successivamente con la legge regionale 30 maggio 2014, nr. 13. Fonte: <http://www.consiglio Veneto.it/crvportal/leggi/2003/031r0008.html> (2016-05-10).

21 OSEM 2008, 167.

22 Ringrazio Cristina Zilli, attuale segretaria del Museo, per avermi concesso l'accesso a tale fonte.

operasse, come si legge nella premessa dell'atto, «con finalità di educazione ed assistenza sociale, di studio, di ricerca e di documentazione di valore culturale, artistico e scientifico, con iniziative a sostegno di musei e biblioteche e a tutela del patrimonio storico, artistico, librario, archeologico e monumentale, promuovendo o realizzando la manutenzione, la protezione ed il restauro delle cose indicate nell'articolo 1 della legge 01 giugno 1939 n. 1089 e nel DRP 30 settembre 1936 nr. 1409, nonché con attività di istruzione a mezzo di corsi, convegni, mostre e studi in particolare rivolti al patrimonio culturale tecnico ed industriale, dello scarpone, della calzatura sportiva nonché della calzatura e degli articoli sportivi in genere».²³

L'art. 4 precisa che «Tale patrimonio potrà venire aumentato ed alimentato con altre donazioni, legati ed elargizioni di quanti apprezzino e condividano gli scopi della fondazione ed abbiano volontà di contribuire al loro conseguimento».²⁴

Suddetto Statuto della fondazione è ancora attivo, mentre l'associazione originariamente istituita nel 1986, due anni dopo l'apertura del Museo, ha cambiato statuto nel marzo del 2014, rinominandosi ASIMA,²⁵ con sede legale presso Villa Zuccareda Binetti, che coincide con la sede del Museo. Nello statuto dell'associazione che si dichiara senza fini di lucro, vengono indicate le iniziative che si propone di perseguire:

- a. recuperare e valorizzare la memoria storica del Distretto Calzaturiero, delle aziende dello SportSystem dei comprensori di Montebelluna e di Asolo e delle imprese che lo formano, nonché delle attività industriali e imprenditoriali degli altri settori che hanno rilevanza nello stesso territorio;
- b. prendere tutte quelle iniziative (organizzazione, studi, indagini, mostre, eventi, convegni, corsi di formazione e di aggiornamento, pubblicazioni, viaggi di studio promozionali e attività di divulgazione) che contribuiscono alla crescita ed allo sviluppo della cultura industriale e imprenditoriale, alla promozione del territorio del Distretto, allo sviluppo dello sport, delle pratiche sportive e delle attività ad esse correlate ivi comprese la valorizzazione dei prodotti delle aziende dello SportSystem [...].²⁶

Attraverso il nuovo Statuto associativo si ribadisce e si rinforza la presenza delle aziende e anche la possibilità di intraprendere iniziative condivise

²³ *Costituzione e Statuto Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva*, archivio Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva, 1.

²⁴ *Costituzione e Statuto Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva*, archivio Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva, 4.

²⁵ Associazione dello SportSystem e dell'imprenditoria del montebellunese e asolano.

²⁶ Nuovo statuto ASIMA 2014, 1.

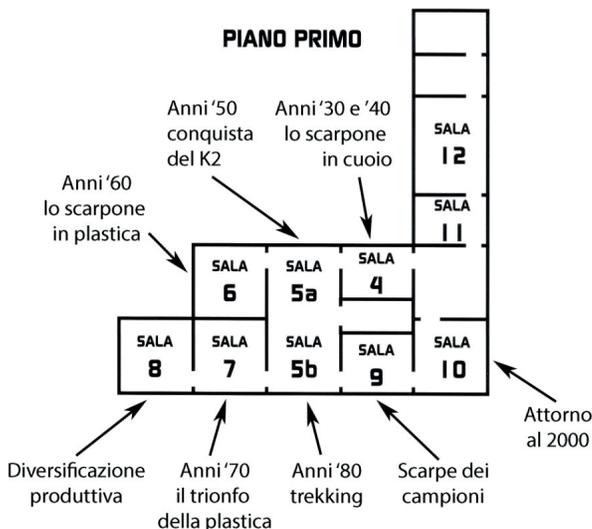


Figura 1

che contribuiscano, come si legge, alla crescita e allo sviluppo della cultura industriale e imprenditoriale, nonché alla promozione del territorio.

Come è stato sottolineato nei paragrafi precedenti nella storica Villa Zuccareda Binetti (edificata nel XVI secolo, ampliata nel XIX secolo), Aldo Durante ha disposto un percorso espositivo che presenta una selezione di oggetti che rendono conto della storia del territorio e delle eccellenze produttive che ha visto fiorire in esso. L'attuale allestimento risale, nella concezione e nella sua articolazione, al 2001, anno in cui, terminati i restauri, venne riaperto al pubblico. Inizialmente il percorso comprendeva 12 sale, ma oggi termina con la sala 10, destinata a presentare le novità e le linee produttive del Distretto attorno al 2000. Gli ultimi 16 anni di produzione e ricerca non sono quindi rappresentati. Nell'attuale percorso non sono presenti dispositivi interattivi volti a un maggiore coinvolgimento del visitatore, in linea con le attuali tendenze curatoriali e allestitive.

Come si nota dagli schemi (fig. 1) che ho elaborato a partire dalle piante pubblicate nella Guida del Museo del 2004, il percorso segue un andamento discensionale: parte dal secondo piano, non accessibile tramite ascensore e quindi non fruibile da eventuali visitatori disabili, per proseguire e svilupparsi nelle sale del primo piano. In termini generali l'allestimento non può dirsi tematico quanto piuttosto orientato secondo un andamento cronologico, per quanto riguarda la parte novecentesca, che rappresenta anche in termini di consistenza numerica il patrimonio predominante, risulta articolata essenzialmente in decenni, assumendo come punto di partenza la situazione tra le due Guerre mondiali.

I dispositivi di supporto degli oggetti sono modulari: si tratta di teche in plexiglass, che non presentano illuminazione al loro interno e possono essere accatastate le une sulle altre. Questa soluzione risulta molto vicina a quella adottata dal vicino Museo della Calzatura Rossimoda, presso Villa Foscarini Rossi a Stra, che raccoglie e presenta al pubblico millecinquecento calzature di lusso femminili. Inaugurato nel 1996, il Museo Rossimoda incarna una sorta di alter ego, in termini merceologici, del Museo analizzato in questo report, in quanto raccoglie e presenta al pubblico calzature di lusso femminili in un allestimento organizzato attraverso le maison con cui l'azienda ha collaborato nel tempo.

Le vetrinette adottate da entrambi i musei presentano come principale svantaggio la difficoltà di fruizione delle file di oggetti collocate in alto o in basso, favorendo la lettura del ripiano intermedio, posto in effetti nella migliore condizione di visione e dell'apparato didascalico.

Le sale del secondo piano ospitano cimeli riguardanti la tradizione veneziana, l'Ottocento degli 'scarperi', presentando macchine e postazioni da lavoro per concludersi con il tema della Prima Guerra Mondiale e le scarpe militari che servivano per le postazioni di trincea. Una volta raggiunta l'ultima sala (numero 3) del secondo piano, il visitatore deve voltarsi indietro e ripercorrere *à rebours* il percorso, scendere le scale per giungere alle sale del primo piano e proseguire la visita.

Le sale ospitate lungo il primo piano permettono di saggiare la vera eccellenza produttiva del Distretto che, come un organismo vivente, per sopravvivere alle sollecitazioni e alle modificazioni che provengono dall'ambiente esterno, ha dovuto reagire e modificarsi, rinnovarsi e investire in ricerca tecnologica e produttiva. Il percorso espositivo sintetizza le tappe fondamentali della storia del Distretto e ne mette in luce le peculiarità; risulta quindi appropriato, a questo punto, presentarle brevemente.

La scarpa da montagna veniva utilizzata, con opportune modifiche, anche per praticare lo sci. Ma negli anni Trenta la fortuna crescente di questo sport acuisce l'esigenza di un prodotto altamente mirato. Montebelluna coglie al volo l'opportunità: si tratta della prima diversificazione produttiva. Lo scarpone da sci accompagna e caratterizza, assieme alla tradizionale pedula da roccia, l'evoluzione del settore calzaturiero per quasi tutta la seconda metà del secolo. Nell'inverno 1965-66 un tecnico del Colorado, Bob Lange, realizza uno scarpone tutto in plastica. I montebellunesi credono nella nuova tecnologia: la Nordica perfeziona l'invenzione americana sostituendo la colata con l'iniezione e successivamente con la bi-iniezione. L'introduzione della plastica e lo sviluppo dell'iniezione rappresentano un vero momento di svolta, con soluzioni di calzatura, di ricerca del comfort e di chiusura che si succedono tra di loro. L'introduzione della plastica non suscita tuttavia gli entusiasmi compatti di tutti gli imprenditori. Alcuni, infatti, per oggettive difficoltà economiche o per una certa ritrosia a lanciarsi nella nuova avventura, scelgono di orientarsi verso la produzione

di scarpe sportive alternative: doposci, calcio, tennis, moto, ciclismo, pattini da ghiaccio che decreteranno la fortuna (e la sopravvivenza) di varie aziende del Distretto. Nei primi mesi del 1980 si cominciano ad avvertire i primi segnali di crisi: la domanda cala improvvisamente. Il crollo del doposci viene tuttavia assorbito con una rapida diversificazione produttiva: la vecchia pedula da montagna viene rivoluzionata, diventa più leggera e colorata ed è ribattezzata scarpa da trekking. Molte aziende cominciano anche ad interessarsi all'abbigliamento sportivo. Ma la crisi nelle vendite dello scarpone da sci permane. Un nuovo prodotto sembra indicare la via per uscire da questa impasse: il pattino in linea, utilizzando una tecnologia che è speculare a quella per lo scarpone, diventa che sostituisce e integra quest'ultimo durante il periodo estivo. Tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del Duemila, il Made in Montebelluna ha sviluppato le scarpe comoda da città, caratterizzate da espedienti tecnici che ne permettono una valida traspirazione e l'ammortizzazione, attraverso solette in gel collocate al di sotto della soletta, nella zona del tallone. Si tratta dell'ennesima declinazione del concetto di diversificazione legato al Distretto: un'evoluzione sorta sulle spalle di un *know how* volto al raggiungimento di prestazioni tecniche dell'attrezzo sportivo, rielaborate per essere innestate su una calzatura di tutti i giorni ma la cui finalità è l'ottenimento del maggior comfort possibile.

Quando il Museo di Distretto aveva un ruolo di catalizzatore, una sorta di terra franca in cui le imprese, pur mantenendo la propria indipendenza, si incontravano, in esso veniva depositato, oltre ai prodotti, anche altro genere di materiali. Questo aspetto faceva assumere al Museo il ruolo di archivio condiviso delle memorie e dei racconti aziendali. Ad esempio presso di esso venivano depositati i cataloghi e anche i brevetti, baluardo di fierezza del *know how* distrettuale e riconoscimento anche a livello internazionale di una ricerca e di un investimento nel campo dell'innovazione tecnologica di processi e materiali. Purtroppo nel corso dei decenni l'iniziale entusiasmo e le risorse messe in campo dalle aziende, che avevano risposto in maniera compatta quando si trattò di restaurare la sede di Villa Zuccareda Binetti tra la fine degli anni Novanta e il Duemila, è andato via via smorzandosi. Questo atteggiamento ha segnato il progressivo declino del progetto di Durante e in effetti l'allestimento si è, come abbiamo visto, fossilizzato nella forma concepita attorno al 2001 e non è stato aggiornato, nonostante gli sforzi e per certi versi la lungimiranza rilevabili nelle iniziative del suo fondatore e direttore. Si potrebbe ipotizzare allora che, con il cambiamento degli scenari, con le ondate di crisi, gli avvicendamenti e i riassetti registrabili all'interno del Distretto, a un modello centrale sarebbe da preferirsi oggi un modello 'di rete' flessibile, in cui ogni azienda contribuisca, all'interno dei propri spazi, a raccontare una storia, un tassello tra i tanti che compongono il Distretto dello SportSystem di Montebelluna. A questi temi verrà dato spazio nei capitoli seguenti.

3.2 Accordo tra Museo dello scarpone e Museo di storia naturale e archeologia (2016)

Nel maggio 2016 viene siglato un protocollo d'intesa tra il Comune di Montebelluna e la Fondazione Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva per la gestione della valorizzazione del patrimonio del Museo il quale, per inciso, resta di proprietà della Fondazione, che ne mantiene totale responsabilità in termini di utilizzo e di conservazione.²⁷ In capo alla Fondazione ricadono anche tutte le spese conseguenti alla gestione dell'immobile (pulizia, apertura e chiusura, assicurazione delle persone che frequentano i locali, spese di illuminazione e di riscaldamento, sfalcio dell'erba, altre utenze), anche in relazione alle attività che si andranno a realizzare. Del protocollo, la stampa locale ne aveva già paventato la possibilità nel giugno 2013, momento nel quale si prendeva atto del fatto che

il Museo dello Scarpone non può rimanere così come è oggi, cioè un nobile fiore all'occhiello ormai sfiorito degli anni che furono, ma deve tornare a essere un motore potente al servizio del rilancio del Distretto dello SportSystem. Il primo obiettivo è quello di trasferire la gestione del Museo, con le sue collezioni documentali e oggettuali, alla Istituzione Montebelluna Cultura. In particolare la gestione dovrà essere affidata alla Direttrice Monica Celi nell'ottica di una gestione tipica dei Musei Civici, fondata cioè su un'offerta museale plurima.²⁸

Il protocollo si iscrive nell'ambito di un nuovo progetto di sinergie pubblico e privato. Il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, con il Museo civico di Storia Naturale e Archeologia, concorrerà infatti al sistema dei musei civici di Montebelluna, e la gestione della valorizzazione avverrà in sinergia con il Museo civico e nell'ambito della rete culturale della città e del territorio, con particolare riferimento alla Federazione dei sette Comuni del Montebellunese e all'IPA.²⁹ Il protocollo del 2016 ha inoltre una durata di tre anni rinnovabili, previa volontà dei firmatari.

Per quanto concerne il patrimonio del Museo e la memoria storica in esso depositata, grazie alla collaborazione con il Museo civico, si attue-

27 Protocollo d'intesa tra comune di Montebelluna e Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva per la gestione della valorizzazione del Museo dello scarpone nell'ambito di un nuovo progetto di sinergie pubblico privato, 4 maggio 2016, Archivio Museo dello scarpone e della calzatura sportiva.

28 Il Museo dello Scarpone riparte. Sarà collegato ai Musei civici in *OggiTreviso*, 10 giugno 2013, http://www.oggitreviso.it/museo-dello-scarpone-riparte-62748#disqus_thread (2016-05-21).

29 Intesa programmatica d'area Montello, Piave e Sile. Il protocollo sancisce che l'IPA verrà ospitato presso Villa Zuccareda Binetti.

ranno strategie volte alla promozione e alla valorizzazione delle collezioni materiali e immateriali custodite nel primo. In particolare verranno valorizzati aspetti storici legati al territorio, alle attività di innovazione di prodotto e delle tecnologie, sino agli aspetti della diversificazione che hanno attraversato lo SportSystem del montebellunese. Nello specifico, come si legge nel protocollo:

l'azione di valorizzazione consisterà nella eventuale riclassificazione del patrimonio espositivo e museale, nell'organizzazione e promozione di attività didattiche, educative e divulgative, nella predisposizione di progetti museologico di riallestimento dell'attuale esposizione museale e di mostre temporanee, eventualmente curandone la realizzazione qualora si realizzino le condizioni, nel creare sinergie con istituzioni culturali, scientifiche e produttive, e nel favorire l'accesso al fondo documentario del Museo.³⁰

3.2.1 Collezioni civiche riguardanti la storia del Distretto dello SportSystem

Rispetto all'accordo del 2016, occorre però ricordare alcuni progetti legati alla memoria del Distretto che lo hanno preceduto, seppur di pochi anni.

Un'altra collezione che occorre menzionare per la sua intrinseca pertinenza tematica è quella dello 'scarper' Bruno Zamprognò. Nel mese di aprile del 2015, il Comune di Montebelluna ha firmato l'accordo per l'acquisizione della collezione etnografica che prende il nome del suo fautore: si tratta di oltre un migliaio tra oggetti, attrezzi, utensili e curiosità varie legate al mondo del calzolaio e altre attività che si svolgono nel territorio. La collezione Bruno Zamprognò ha trovato nella sede dell'ex Tribunale in piazza Negrelli uno spazio adeguato per la sua conservazione e valorizzazione, grazie all'interessamento da parte dell'Assessore alla cultura Alda Boscaro. Il trasferimento dalla casa del collezionista, sita nella località Contea e che aveva assunto i connotati di una casa Museo spesso aperta alle visite delle scuole del comprensorio, verso la nuova sede dell'ex Tribunale è stato condotto dal Museo civico e si è concluso nel mese di luglio del 2015.³¹ Come si legge nel comunicato stampa sul sito del Comune:

³⁰ Protocollo d'intesa tra comune di Montebelluna e Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva per la gestione della valorizzazione del Museo dello scarpone nell'ambito di un nuovo progetto di sinergie pubblico privato, 4 maggio 2016, 4.

³¹ http://www.comune.montebelluna.tv.it/po/mostra_news.php?id=598&area=H (2017-02-15).

L'operazione fa parte di un progetto portato avanti dal Museo civico di Montebelluna che ha visto il coinvolgimento esterno della dottoressa Giorgia Bonesso che ha scelto la collezione di Zamprognò come caso studio all'interno del programma internazionale Re-Org dell'Iccrom (l'organizzazione intergovernativa internazionale che fornisce consulenza scientifica per conto del Comitato Unesco realizzando interventi di recupero e salvaguardia del patrimonio mondiale). Nella prima fase dell'operazione sono stati inventariati tutti gli oggetti donati, cui è seguito l'imballaggio in sicurezza ed il trasferimento presso l'ex Tribunale in piazza Negrelli dove la collezione prenderà la forma di un 'deposito visitabile'. Questa seconda fase sarà invece gestita direttamente dal Museo, dal direttore Monica Celi e dal conservatore Emanuela Gilli. La collezione occuperà due stanze, mentre per il prossimo anno è prevista una mostra temporanea, spin off della Mostra dedicata alla scienza e allo sport che il Museo sta programmando in questi mesi. Una volta pronto l'allestimento del 'deposito museale', saranno anche organizzati laboratori specifici a tema aperti agli alunni delle scuole.

3.2.2 La mostra «Scienza e Sport»

Per quanto concerne le mostre temporanee, ultima in ordine di tempo, inaugurata quasi in concomitanza con l'avvio di questo progetto di ricerca, va ricordata una mostra organizzata dal Museo civico. La mostra si intitola «Scienza e Sport» (12 dicembre 2015-28 maggio 2017). Il percorso della mostra è articolato attorno a sette temi principali: 1) Fisica e sport; 2) Chimica e sport; 3) Anatomia e fisiologia e sport; 4) Alimentazione e sport; 5) Tecnologia e sport; 6) Psicologia e sport; 7) Alle origini dello sport - quest'ultima sezione asseconda la vocazione principale del Museo, ovvero quella di conservare ed esporre vestigia e testimonianze paleovenete. Come recita la descrizione dell'evento presente nel sito dell'istituzione: «l'esposizione dà voce al dialogo tra scienza, cultura e società attorno al tema dello sport in un territorio riconosciuto a livello internazionale quale riferimento produttivo e commerciale dello SportSystem».³²

Due i punti di forza dell'evento: un'attenzione al coinvolgimento attivo del visitatore di qualsiasi fascia di età, attuato attraverso le molteplici postazioni interattive e multimediali, coniugata ad una ricca offerta educativa, dalle visite guidate a giochi e animazioni, rivolta alle scuole di ogni ordine e grado, che affianca, per non dire rafforza, l'intera operazione. Lo sport si capisce solo attraverso la pratica, questo sembra essere il messaggio centrale di un evento che conta patrocini di livello dal MIUR, Direzione

³² <http://www.museomontebelluna.it/it/mostre/mostra-scienza-e-sport> (2017-02-15).

Generale Istruzione Veneto al Coni. Tra gli oggetti esposti spiccano alcuni pezzi provenienti dal Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva.

3.3 Archivi storici aziendali

Rintracciare la memoria del Distretto ha significato andare alla ricerca di materiali archivistici legati al prodotto. Queste fonti permettono di individuare e ricostruire non soltanto il prodotto ma di far luce anche sulle vicende aziendali, sulla loro suddivisione interna su eventuali collaborazioni con designers, sulla maniera in cui le aziende comunicano all'esterno e di conseguenza si collocano sul mercato. Il primo luogo dove reperire questo genere di materiale è certamente rappresentato da eventuali giacimenti e raccolte di materiali presenti in azienda. Tuttavia, per quanto riguarda il Distretto oggetto di questo studio, e sebbene molte delle aziende che ne fanno parte possano contare su di un trascorso pluridecennale, l'esistenza, la consistenza e la struttura degli archivi non è stata quella che da principio ci si aspettava. Nella maggior parte dei casi e in particolare le piccole e le medie imprese non si sono preoccupate di conservare il materiale che riguarda la loro storia. A questa situazione si aggiunga un altro dato: non di rado si registra una dispersione del materiale storico, come conseguenza dei passaggi di proprietà succedutisi nel tempo o di un'economia degli spazi all'interno delle sedi volta ad un presunto efficientismo e razionalizzazione che si dimostrano poco sensibili verso il passato favorendo la novità. Inoltre, nessuna tra le aziende consultate dispone di personale qualificato e appositamente dedicato all'archiviazione del materiale. L'archiviazione viene spesso percepita come una distrazione rispetto alle missioni aziendali, aggravata dalla 'colpa' di distogliere il personale da attività ritenute maggiormente remunerative. Sembra banale ribadirlo eppure, considerata la situazione registrata nel corso di questa ricerca, si rende necessario; tuttavia la scelta, la selezione dei materiali destinati allo *storage*, in sintesi la metodologia e i criteri che si applicano, come ad esempio l'utilizzo di database, richiedono una formazione specifica e un monte ore continuativo da pianificare per l'azienda per questo tipo di attività.

Per tornare al tema di questo paragrafo, i vantaggi di iniziative archivistiche aziendali possono davvero essere molteplici e condurre facilmente alla realizzazione delle premesse per l'istituzione di un Museo d'impresa. In tal senso risulta particolarmente appropriato menzionare il caso, anche per affinità tematica con la produzione del Distretto, del FILA Museum,

istituito a Biella nel 2010.³³ Un percorso espositivo che si sviluppa lungo nove sale e permette di ripercorrere l'evoluzione e la diversificazione, in termini di discipline sportive, del più che centenario (fondato già nel 1911) marchio italiano per l'abbigliamento sportivo. Il Museo raccoglie in totale più di 15.000 pezzi e si comunica sottolineando la scelta di aver costituito un allestimento 'privo di barriere tattili e visive'.³⁴ Inoltre la documentazione (cataloghi, materiale pubblicitario e video, ecc.), insieme ai campionari storici in esso custoditi, è tuttora oggetto d'ispirazione per gli stilisti del gruppo quando sono chiamati a fare ricerca per l'elaborazione di nuove collezioni.³⁵

Alcune realtà del Distretto stanno avviando progetti in tal senso. Tra le aziende partner del progetto spicca l'iniziativa portata avanti, a partire da luglio 2014, da parte di Lotto Sport Italia per un archivio di scarpe. Tra gli obiettivi del progetto:

- catalogazione e riconoscimento delle 1.700 scarpe ca. presenti nella sala-archivio dei prodotti dell'azienda (principalmente scarpe dal 1987, con la presenza di prototipi anche antecedenti);
- conduzione di una campagna fotografica per ciascun prodotto - sia tomaia che suola - su limbo bianco realizzate da un fotografo esterno;
- fruibilità di tale archivio a tutti gli utenti interni all'azienda.

Ciascuna immagine di prodotto è quindi stata etichettata scegliendo i seguenti dati: un codice/nome, anno, stagione, disciplina sportiva, gender e tipo di collezione (standard o Special Make Up, fuori catalogo). Tutti questi dati sono stati riportati nel naming del file fotografico per velocizzare le ricerche e i dati sono stati ordinati in tabelle Excel.

Anche altre aziende si sono mosse in favore della conservazione di pezzi storici e verso la digitalizzazione dei materiali, perlopiù cataloghi; si tratta tuttavia di iniziative sporadiche e che non coinvolgono tutte le fasce di lavoratori in azienda. Il coinvolgimento trasversale tra le varie figure, anche

33 La 'Fondazione FILA Museum' nasce nel 2010 per volontà di Gene Yoon, con lo scopo principale di promuovere, diffondere e far conoscere il valore e la storia del Marchio Biellese, dalle proprie origini locali fino alla sua notorietà mondiale nell'ambito dell'abbigliamento e delle calzature sportive. La Fondazione FILA Museum ha finalità di pubblica utilità nell'ambito della tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio storico e della cultura, che da sempre sono stati considerati elementi fondamentali anche nell'ambito dello sviluppo del Brand Fila. Le attività svolte dalla Fondazione FILA Museum si sono focalizzate sul censimento, catalogazione, archiviazione del proprio patrimonio storico, nonché sulla ricerca e sullo sviluppo archivistico del brand. La Fondazione FILA Museum ha, altresì, avviato un programma itinerante sperimentale espositivo del proprio archivio a livello mondiale. Fonte: <http://filamuseum.altervista.org/chi-siamo/> (2017-02-15).

34 Si rimanda al video di presentazione del Museo: <https://www.youtube.com/watch?v=mQ56rNgp400> (2017-02-15).

35 Si rimanda alla scheda dedicata al Fila Museum presente sul sito di Musei Impresa <http://www.museimpresa.com/associato/fondazione-fila-museum/> (2017-02-15).

e soprattutto di ex lavoratori, sarebbe da prediligere in quanto potrebbe sveltire le procedure di catalogazione dei materiali, il loro riconoscimento e la loro selezione.

Il caso appena descritto del progetto intrapreso da Lotto è volto all'ordinamento e alla costituzione di un archivio di calzature fruibile internamente all'azienda ma che si concentra sulle calzature, non sui materiali che ruotano attorno alla progettazione, produzione e comunicazione delle stesse.

3.4 Archivi privati

A fronte di una generale carenza di iniziative da parte delle aziende e di una perdita di riconoscimento del Museo di Distretto, si registra invece una certa vivacità di operazioni nate in autonomia e che partono dagli ex lavoratori. Gli ex dipendenti infatti, orgogliosi delle proprie imprese e microinnovazioni spesso brevettate, strappano dall'oblio e dalla dispersione i materiali, si mettono in gioco e si raccontano, come è stato ricordato, condividendo pubblicamente le loro esperienze anche con le nuove generazioni. Viene a configurarsi in questo modo, a latere del Museo di Distretto, un network di microarchivi 'in cantina', personali e spontanei, modello che ricalca la costituzione del nucleo originario del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, quando, per iniziativa non strutturata 'dal basso', vennero coinvolti tutti coloro che possedevano materiali riguardanti la memoria del Distretto. I protagonisti dunque inevitabilmente ricorrono e si rincorrono lungo le fila di questa storia, come nel caso dell'attivissimo Mariano Sartor.³⁶

Nel corso del primo incontro del team dei ricercatori presso la sua abitazione, Sartor ha mostrato con fierezza un cospicuo numero di fotocopie di brevetti che l'hanno visto protagonista, di cataloghi e articoli di giornale, spesso esteri, che riguardavano Nordica e i suoi prodotti.

Un altro ex dipendente di Nordica che, vale la pena di ricordare, è stata storicamente la prima azienda montebellunese a produrre e credere nelle potenzialità dello scarpone in plastica, ci ha presentato un piccolo gruppo di prototipi e componenti. Si tratta di Giorgio Baggio, l'uomo dei meccanismi,³⁷ il quale, nel corso della campagna di interviste pianificate e

36 Mariano Sartor ha iniziato a lavorare nel settore dello scarpone da sci in plastica nel 1968, responsabile della ricerca e sviluppo, e successivamente dirigente per Nordica, ha vissuto il momento d'oro del Distretto. Si diletta nella ricerca d'archivio legata a una grande passione: la storia dell'arte, tanto che di recente ha pubblicato, con prefazione di Lionello Puppi, *I ritratti di Nicolò Zen di Tiziano e Tintoretto. La 'vera' storia del riconoscimento*.

37 Giorgio Baggio ha lavorato nell'area prodotto di Nordica, prima di trasferirsi presso Head.

condotte dal team dei ricercatori presso il Museo di Distretto, il 5 e 6 aprile 2016, si è presentato per l'intervista con due borsoni colmi di prodotti. Il miglior modo, e certamente il più concreto, per raccontare l'evoluzione e la sorprendente quantità di espedienti tecnici presenti in un singolo scarpone da sci.

Come è stato ricordato, Aldo Durante ha donato il proprio archivio al Museo civico; tuttavia gli incontri tra chi scrive e l'ex direttore hanno evidenziato la presenza di diverso materiale (anche in formato elettronico) che egli detiene in un proprio archivio privato ma che ha generosamente messo a disposizione per la consultazione.

Può essere affermato, senza timore di essere smentiti in futuro, che esistono diversi privati che conservano materiale utile a raccontare la storia del Distretto, molti dei quali è plausibile siano sfuggiti a questa ricerca, durata in fondo solamente sei mesi. Sarebbe utile che questo materiale convogliasse, attraverso forme di donazione, in un unico fondo e in un'unica sede per costituire un serbatoio al quale si possa attingere in caso di future ricerche e/o mostre.

4 Partire dal prodotto per ritessere le fila della storia del Distretto. L'ipotesi del Museo in valigia

Il presente capitolo si pone come obiettivo una sintesi e un'ipotesi di scrittura visualizzabile della storia del Distretto attraverso i suoi prodotti, capaci di riferire di particolari momenti di svolta, di innovazioni, di investimento tecnologico e di diversificazione produttiva. Il racconto che ne emerge è in parte confluito e rappresentato nel video sulla memoria del Distretto, ma potrebbe anche servire come traccia, indicando un percorso diverso rispetto allo stato attuale del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva. Come è stato ricordato, il Museo si presenta 'congelato' rispetto all'assetto elaborato da Durante attorno al 2001. L'idea è dunque quella di una revisione dell'attuale apparato espositivo, distillando un corpus di prodotti che, in pillole, possano rappresentare la memoria del Distretto, senza rendere questa storia come un quadro statico e unidirezionale, bensì programmaticamente utile per comprendere le linee di ricerca attuali all'interno del Distretto.

L'idea della selezione di pezzi, che potremmo definire iconici o significanti, non è del tutto inedita. Durante, in verità, aveva cercato di lavorare in questa direzione, anche se l'attuale allestimento del Museo sembra comunicare l'opposto, data la quantità dei pezzi esposti che hanno nel tempo riempito all'inverosimile le vetrine. All'interno dell'ultimo rapporto OSEM, risalente al 2008, era infatti presente una sezione intitolata «Le

dieci scarpe che hanno fatto la storia dello SportSystem». ³⁸ La selezione di Durante partiva dalle scarpe realizzate da Dolomite, ai piedi degli alpinisti italiani che conquistarono la cima del K2 nell'estate del 1954, per arrivare agli inizi degli anni Novanta, precisamente al 1992, quando scoppia il fenomeno Geox, come dichiarava la pubblicità 'la scarpa che respira', ³⁹ una scarpa per la calzatura di tutti i giorni con un espediente tecnico, come succederà anche nel caso di Stonefly, progetto nato a distanza di un anno soltanto, nel 1993.

La selezione avanzata da Durante nel 2008 ha il merito di condensare la storia delle tappe di innovazione tecnologica e di diversificazione portate avanti all'interno del Distretto e che l'hanno reso dello 'SportSystem', sistema dello sport, o meglio delle varie discipline sportive che lo compongono e animano.

Un tipo di approccio maggiormente selettivo dei pezzi da esporre che Durante, come si è detto, ha formalizzato in forma scritta ma non ha poi attuato all'interno del Museo, prelude alla possibilità che intendo avanzare in questo capitolo. Possibilità che ho definito con l'associazione suggestiva di due termini 'Museo' e 'valigia' ('Museo in valigia')⁴⁰ in quanto sottende, come suggerito dalla definizione stessa, determinate caratteristiche. Si tratta di una concezione che ruota attorno a dei concetti chiave: la proposta deve rispondere all'esigenza di modularità, flessibilità e facilità di trasporto e nel suo riassetto, a prescindere dalla sede in cui viene

38 OSEM 2008, 172-3.

39 Ecco la lista completa delle dieci scarpe selezionate da Durante: 1. scarpone Dolomite calzato da Compagnoni e Lacedelli nel corso della scalata del K2 del 1954; 2. Master, il primo scarpone da sci, ancora in cuoio, con suola parallela e lacci, elaborato nel 1955 da Munari; 3. Astral Super, il primo scarpone in plastica ottenuto con l'iniezione del poliuretano, perfezionando l'innovazione a colata dell'americano Bob Lange, realizzato da Nordica nel 1969; 4. Moon Boot, doposci in nylon con calzatura multipla ambidestra, realizzato da Tecnica nel 1970; 5. scarpa da ciclismo realizzata da SIDI nel 1974, rende la scarpa un attrezzo integrato al pedale grazie ad una tacchetta in metallo regolabile con viti poste al di sotto della suola che la ferma al pedale; 6. la scarpa da motociclismo di Alpinestars, con parastinco antifrattura elaborato nel corso degli anni Settanta; 7. il pattino in linea di Roces del 1982; 8. la scarpa da tennis realizzata da Diadora per Bjorn Borg nel 1976; 9. la scarpa da calcio di Lotto, il cui testimonial era Dino Zoff che la calzò nel corso dei Mondiali di Spagna nel 1982; 10. la scarpa che respira di Geox del 1992.

40 L'idea di quello che definisco 'Museo in valigia' vanta degli illustri precedenti a livello storico-artistico. Prima tra tutti Marcel Duchamp che, attraverso una delle suoi multipli più celebri, la Boite-en-valise (1935-40), e partendo dall'assunto che si potesse inserire tutto quello che era stato fatto all'interno di una valigia, da cui il titolo dell'opera, preludeva alla possibilità di una forma di dispositivo visivo portatile. Duchamp aveva condensato all'interno di una valigia delle miniature, copie delle opere che aveva realizzato fino a quel momento, tra le quali i ben noti ready-made. Anche Bruno Munari aveva sviluppato il concetto di un'opera trasportabile potenzialmente ovunque: ci si riferisce alla 'Scultura da viaggio' elaborata nel 1958. Si trattava in questo caso di una scultura realizzata piegando in una determinata maniera un foglio di carta.

a collocarsi. Tutto questo permetterebbe, a seconda delle esigenze, di accogliere i prodotti e tutti i doverosi annessi, le fonti che consentano di cogliere le dinamiche produttive e più in generale diano conto del determinato contesto nel quale sono state realizzate.⁴¹

Di volta in volta, attraverso il Museo in valigia, potrebbero facilmente essere realizzate micro-esposizioni itineranti, in occasione di fiere dedicate allo sport, come nel caso dell'ISPO di Monaco, oppure all'interno di musei, aziende, sedi di rappresentanza. Anche sulla possibilità di far viaggiare le collezioni del Museo, Durante ci ha lasciato un contributo. Proprio presso ISPO Monaco, come riportato all'interno di una brochure che ho rinvenuto nel corso di questa ricerca, viene ricordato il fatto che il Museo vi ha avuto uno stand per quindici anni, pur non specificando il lasso temporale. Come ha avuto modo di appuntare Durante:

I visitatori del Museo dello Scarpone non sono numerosi, ma piuttosto selezionati. I più interessati sono i designer e i modellisti che cercano ispirazione nelle collezioni del passato. I tecnici spesso trovano soluzioni 'dimenticate' tornate di attualità. Le delegazioni straniere che arrivano da tutto il mondo per capire il modello dei distretti italiani rimangono meravigliate nell'apprendere che nel raggio di 20 chilometri sono concentrati tanti marchi sportivi di valore mondiale.⁴²

41 Questa proposta trova un precedente nella recente mostra 'Il grande gioco dell'industria. 50+1 oggetti che hanno fatto la storia dell'impresa italiana' curata da Francesca Molteni. Come si legge all'interno del comunicato stampa «organizzata da Museimpresa - Associazione Italiana dei Musei e degli Archivi d'Impresa - con il patrocinio di Assolombarda [...]». È un racconto che narra la storia di cinquanta oggetti scelti dalle collezioni degli archivi e dei musei associati a Museimpresa, con la collaborazione dei loro curatori» <http://www.museimpresa.com/wp-content/uploads/2015/09/C5-Il-grande-gioco-dellindustria-2015.pdf> (2017-02-15). La mostra prevedeva un percorso sviluppato attraverso una linea del tempo che intreccia e presenta congiuntamente storia, progetto, innovazione e comunicazione, formata da grandi pannelli di legno che raccontano, attraverso immagini e testo, la storia dell'industria italiana. All'interno di questa linea del tempo sono collocati i cinquantuno pezzi selezionati dai musei e dagli archivi associati a Museimpresa, pezzi entrati a far parte dell'immaginario collettivo del Made in Italy.

42 «Un Museo nato pubblico, cresciuto con i privati», brochure stampata dalla Fondazione Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva non datata e con pagine non numerate, Archivio privato Aldo Durante Montebelluna.

Durante dunque si rendeva conto che i visitatori non erano numerosi e che bisognava uscire da Villa Zuccareda Binetti⁴³ e promuovere la conoscenza del Distretto anche al di fuori dei confini comunali.

A questo punto è lecito chiedersi quali siano le tappe rilevanti per la memoria del Distretto che possano trovare spazio all'interno della proposta avanzata con il Museo in valigia.

Qui di seguito una proposta, accompagnata da alcune doverose premesse. All'interno dell'ipotesi che qui avanzo, non possono trovare spazio tutte le aziende e tutti i prodotti che il Distretto ha realizzato o realizza oggi, altrimenti si opererebbe nella medesima direzione delle vetrine affastellate di oggetti che accolgono il visitatore nel Museo dello scarpone e ne impediscono una reale fruizione, e che comunque non possono dirsi complete. Anche all'interno del Museo dello scarpone vi sono dei buchi, che derivano in parte dalla dispersione, avvenuta negli anni, del materiale storico delle aziende ma che le principali iniziative di salvaguardia di tale materiale, partite dal basso dagli ex lavoratori, stanno cercando di colmare.

Tuttavia, da qualche punto bisogna assumersi il rischio di partire e le potenzialità del format Museo in valigia, la sua stessa natura flessibile e modulabile, consentono un certo margine per successive implementazioni e riformulazioni. Sono essenzialmente cinque le tappe individuate per questa prima ipotesi; all'interno di ciascun blocco cronologico la selezione di prodotti e la tipologia di fonti, a corredo e che meglio permettono la comprensione del prodotto, può chiaramente variare:

1. Gli anni Cinquanta: il mondo inizia a guardare Montebelluna. L'area montebellunese si impone come area di produzione della pedula e dello scarpone da sci in cuoio; nel 1954 una spedizione italiana conquista la vetta del K2 con scarponi Dolomite. Nel 1956, con lo scarpone Master di Munari, Toni Sailer vince l'olimpiade di Cortina.
2. Gli anni Sessanta: la svolta della plastica. Nell'inverno 1964-65 Bob Lange, un tecnico del Colorado, realizza uno scarpone tutto in plastica, facendo colare in uno stampo uno speciale tipo di poliuretano. I Montebellunesi credono nella nuova tecnologia: la Nordica perfeziona l'invenzione americana sostituendo la 'colata', che presentava alcuni problemi tecnici, con 'l'iniezione'; viene prodotto il primo scarpone in plastica made in Montebelluna (Astral).
3. Gli anni Settanta: la rivoluzione del Moon Boot e l'inizio della diversificazione. Nel 1969 le immagini dello sbarco sulla luna ispirano Giancarlo Zanatta, che inventa il primo doposci in nylon a calzata

43 Le occasioni itineranti, infatti, non sembrano fermarsi a Monaco: a Genova in occasione della Mostra nel centenario della scoperta dell'America, stando alla brochure, si sono registrati 400.000 visitatori; una selezione dei pezzi del Museo, tra cui l'onnipresente scarpone gigante in cuoio di Pivetta, ha viaggiato a Hank Yu (Giappone), Bolzano, Cortina e al Museo Bata di Toronto.

multipla ambidestra. La calzatura è facile da produrre e ottiene un grande favore da parte dei consumatori. Per quanto concerne la diversificazione, eloquente è il caso di Lotto: abbandonato lo scarpone da sci in plastica, nel 1974 inizia a produrre scarpe da calcio e da tennis. La doppia losanga che accompagna il brand dal 1973, ovvero i profili di due campi da gioco parzialmente sovrapposti, è la testimonianza evidente di una strategia aziendale rivolta pariteticamente sia al calcio che al tennis.

4. Gli anni Ottanta e Novanta: il fenomeno dei pattini in linea. Come era stato al tempo di Lange, ancora una volta, un'invenzione statunitense arriva e determina la fortuna del Distretto, volta ad allenare i pattinatori di hockey sul ghiaccio durante il periodo estivo. Rollerblade viene fondata appunto da due fratelli, Scott e Brennan Olson, ex pattinatori sul ghiaccio, che intuiscono il business e lo lanciano sul mercato. Il fenomeno e il nuovo stile di vita infiamma le nuove generazioni, come ben descritto da Valentina Durante nel suo volume,⁴⁴ dalla West Coast fino all'Europa, anche per le possibili acrobazie e salti ad alto tasso di adrenalina che l'attrezzo consente. Nel 1982 viene siglato il primo accordo con la Roces di Montebelluna, che già realizzava pattini da ghiaccio, per la fornitura di scafi, scarpette e supporti. La Rollerblade passa sotto il controllo della Benetton SportSystem nel 1991.⁴⁵
5. Attorno al 2000: comfort per le city shoes. Una delle ultime tappe nel percorso e nelle diversificazioni del Distretto investe la calzatura di tutti i giorni, all'insegna della fusione tra espedienti mirati a raggiungere il maggior comfort possibile: dalla traspirazione (Geox) alla blu soft, soletta ammortizzante, brevettata da Stonefly.

Per dare spazio a voci e punti di vista differenti sul Distretto, sarebbe auspicabile che diversi curatori venissero coinvolti nella concezione e realizzazione delle mostre, un ricambio intellettuale che si ritiene necessario e benefico. Potrebbe trattarsi nello specifico di *guest curator*, invitati anche da istituzioni internazionali, a lavorare alla progettazione della mostra, dalle sue fasi ideative a quelle allestitivo, accanto al Presidente della Fondazione e al Direttore del Museo civico che, come indicato dal recente accordo, si occuperanno congiuntamente degli aspetti di valorizzazione e di promozione. Infine per la stessa ragione sarebbe sensata l'istituzione di un comitato scientifico che supervisioni la qualità delle operazioni e valuti l'ammissibilità dei progetti e la loro programmazione nel breve, medio o

⁴⁴ Durante, V. 2004, 349-55.

⁴⁵ A distanza di soli tre anni, nel 1994 le vendite di pattini in linea raggiungono, per il gruppo Benetton, il 35% del fatturato totale, attuando un sorpasso storico dello scarpone da sci (fermo in quell'anno al 30%).

lungo termine.

All'interno del Museo in valigia, infine, si dovrebbe prendere in considerazione l'inserimento di dispositivi interattivi volti sia alla fruizione dinamica e animazione dei materiali, quanto al coinvolgimento attivo e inclusivo del visitatore.

La digitalizzazione dei materiali, dal prodotto alle fonti, e la loro presentazione all'interno di dispositivi interattivi, quali touch screen e tablet, potrebbe preservare anche materiali particolarmente fragili o rari, che non possono essere mobilitati, permettendone comunque la fruizione. Inoltre, un altro aspetto da potenziare, sono le informazioni presenti nei cartellini degli oggetti esposti all'interno del Museo. Si propone, in tal senso, di realizzare delle vere e proprie 'carte d'identità dei prodotti': eventuale nome del prodotto o tipologia di disciplina, anno di produzione/collezione, azienda, progettista/designer, materiali costitutivi, materiali, eventuali brevetti a tutela delle innovazioni in esso presenti. Questo processo di affinamento della conoscenza che ruota attorno al patrimonio del Museo di Distretto dovrebbe andare di pari passo con un altrettanto necessario processo di inventariazione delle collezioni in esso presenti.

Ho cercato di dare voce a un campione rappresentativo di aziende e di prodotti che mi parevano significativi di altrettanti mutamenti e svolte. Resta compito delle aziende stesse dare conto in maniera organica della propria storia produttiva. In questo senso il Museo di Distretto assumerebbe il ruolo di innescare la curiosità e successivi approfondimenti, ponendosi al centro di una rete di micro-musei di impresa. Tale rete prevederebbe un tour e un'attivazione diramata attraverso il territorio.

5 Conclusioni

Le conclusioni del presente lavoro di ricerca sono frutto dell'analisi dello stato dell'arte della memoria del Distretto e si rivolgono tanto al Museo quanto alle aziende. Si tratta, e come tale dovrebbero essere valutate, di indicazioni volte al potenziamento di quella geografia della memoria, così come è stata delineata all'interno del secondo capitolo, che rafforza l'immagine del Distretto.

All'interno del terzo capitolo sono state avanzate alcune proposte operative che riguardano in particolare il Museo di Distretto. Prima tra tutte il concetto del Museo in valigia, un dispositivo che permette di ripensare completamente e dinamizzare la struttura espositiva delle collezioni del Museo di Distretto, anche in vista di mostre temporanee organizzate al di fuori di Montebelluna.

Si è scelto di concludere la proposta rimandando alla costruzione di una rete dei patrimoni storici dello SportSystem, che si sviluppi attraverso i musei locali, gli archivi e i luoghi produttivi, tenendo insieme questo

complesso e articolato panorama. Del resto, anche il protocollo d'intesa siglato tra Comune e Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva si muove in tale direzione, autonominandosi come progetto di sinergia tra pubblico e privato.

Per quanto riguarda le aziende che dovrebbero entrare a far parte di questa rete, si è evidenziata una necessità generalizzata di stabilire delle linee guida per la salvaguardia, la selezione, la conservazione e la valorizzazione dei materiali d'archivio, gettare le basi, in sintesi, per la scrittura della loro storia.

Per il Museo di Distretto invece è prioritario portare avanti due progetti: l'inventariazione del patrimonio e la necessità di approfondire studi legati alla conservazione dei numerosi materiali plastici presenti, alcuni dei quali versano in cattive condizioni conservative.

Quando sia le aziende che il Museo avranno portato a termine operazioni di riordino, eventuali buchi sul piano delle collezioni potranno essere colmati sulla scorta del caso del Museo-archivio di Alessi:⁴⁶ facendo rete anche con i testimoni della storia chiamati a donare i materiali in loro possesso, implementando ancora di più il patrimonio relativo alla memoria del Distretto.

Bibliografia

Fonti primarie

Verbale di deliberazione del consiglio comunale nr. 340, 22 marzo 1980 per l'acquisto di Villa Zuccareda Binetti, Archivio privato Aldo Durante, Montebelluna.

Costituzione e Statuto Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, 28 aprile 1992, Archivio Museo dello scarpone e della calzatura sportiva.

Statuto Associazione dello SportSystem e dell'imprenditoria del montebellunese e asolano (ASIMA), 27 marzo 2014, Archivio Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, Montebelluna.

Protocollo d'intesa tra Comune di Montebelluna e Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva per la gestione della valorizzazione del Museo dello scarpone nell'ambito di un nuovo progetto di sinergie pubblico privato, 4 maggio 2016, Archivio Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, Montebelluna.

46 <http://www.alessi.com/it/azienda/museo> (2017-02-15).

Interviste

Giancarlo Zanatta, fondatore di Tecnica e inventore dei Moon Boot, 2016-02-05, sede Tecnica Group (Giavera del Montello).

Aldo Durante, fondatore ed ex direttore Museo dello scarpone e della calzatura sportiva 2016-03-08, Biblioteca civica di Montebelluna.

Adriano Sartor, Head di Stonefly, 2016-02-29.

Mariano Sartor, ex responsabile ricerca e sviluppo di Nordica, 2016-03-15, Biblioteca civica di Montebelluna.

Giorgio Baggio, ex responsabile prodotto per Nordica, 2016-04-06, Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, Villa Zuccareda Binetti.

Bibliografia selezionata

Bassi, Alberto (2014). *Design*. Bologna: il Mulino.

Binotto, Roberto (1984). *Montebelluna e il suo comprensorio. Studio geomorfologico, storico, civile, religioso, letterario culturale, artistico monumentale e socio-economico*. Montebelluna: Accademia Montelliana.

Bulegato, Fiorella (2008). *I musei d'impresa: dalle arti industriali al design*. Roma: Carrocci.

Durante, Aldo (1989). *Museo dello scarpone e della calzatura sportiva*. Montebelluna: Tipolito L'artigiana.

Durante, Aldo (1997). *Montebelluna fa giocare il mondo*. Montebelluna: Fondazione Museo dello scarpone e della calzatura sportiva.

Durante, Aldo (2004). *Guida del Museo dello Scarpone e della calzatura sportiva di Montebelluna*. Montebelluna: Danilo Zanetti Editore.

Durante, Aldo (1980). «Il Museo Zuccareda-Binetti». *Il Mercato*, aprile 1980, 9.

Durante, Aldo (2006). *Montebelluna SportSystem Distretto cosmopolita*. Montebelluna: Montebelluna SportSystem.

Durante, Aldo (2006). *Dalla pancia contadina al mondo globalizzato*. Montebelluna: Montebelluna SportSystem.

Durante, Valentina (a cura di) (2009). *Rapporto OSEM 2008 e previsioni 2009*. Villorba: Grafiche Tintoretto.

Durante, Valentina (2004). *SportSystem, tra fashion e performance, moda e design, sport e streestyle, cultura e società nella storia del sistema sportivo italiano*. Montebelluna: Danilo Zanetti Editore.

Durante, Valentina (2013). *Stonefly 1993-2013. I nostri primi 20 anni*. Asolo: Tipografia Asolana.

Pepe, Vania (2007). *Design dello scarpone da sci in plastica. Il Distretto montebellunese negli anni sessanta e settanta* [Tesi di laurea]. Venezia: Università IUAV di Venezia.

Siti consultati

<http://library.columbia.edu/locations/ccoh.html> (05/03/2016)

<http://www.museomontebelluna.it/it/esplora-museo/ricerca-scientifica-e-br-progetti-speciali/Distretto-produttivo-montebellunese> (05/05/2016)

<http://www.museomontebelluna.it/it/esplora-museo/storia> (27/06/2016)

<http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2003/03lr0008.html> (10/05/2016)

http://www.oggitreviso.it/museo-dello-scarpone-riparte-62748#disqus_thread (21/05/2016)

http://www.comune.montebelluna.tv.it/po/mostra_news.php?id=598&area=H (20/12/ 2015)

<http://www.museimpresa.com/associato/fondazione-fila-museum/> (28/06/2016)

<https://www.youtube.com/watch?v=mQ56rNgp400> (28/06/2016)

<http://www.museimpresa.com/wp-content/uploads/2015/09/CS-Il-grande-gioco-dellindustria-2015.pdf> (01/06/2016)

<http://www.alessi.com/it/azienda/museo> (15/06/2016)

<http://www.osservatoriodistretti.org> (10/03/2016)

<http://aldodurante.weebly.com> (03/07/2016)

<http://www.valentinadurante.com/storytelling/> (03/07/2016)

Saper fare e innovazione

Elena Canel
(Fondazione Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 1 Conoscere: il Distretto, una galassia in evoluzione. – 1.1 Lo SportSystem: una panoramica sul prodotto. – 1.2 Il *know how* del Distretto. – 1.3 Trasmettere, valorizzare e proteggere. – 2 Innovare: tra passato, presente e futuro del Distretto. – 2.1 Lo scarpone da sci e la rivoluzione della plastica. – 2.2 Dalla pedula alla scarpa da trekking. – 2.3 Dalle scarpe da trekking e arrampicata alla calzatura ibrida. – 3 Comunicare: il prodotto e la sua innovazione. – 3.1 La comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia. – 3.2 Raccontare il Distretto attraverso il prodotto. – 3.3 Instaurare il dialogo: alcuni suggerimenti.

Keywords Innovation. Economic Development. Sportsystem. Technology.

Stra e Montebelluna. Due distretti della calzatura sviluppatisi nella stessa regione, il Veneto. Pur condividendo un'origine e un bagaglio di conoscenze comuni nel tempo si sono differenziati e specializzati. Il primo si è orientato sulla produzione di calzature di lusso mentre il secondo su quella di calzature sportive e di alcune attrezzature per lo sport.

Proprio per la tipologia di produzioni che lo caratterizzano quello montebellunese si è meritato il nome di Distretto dello SportSystem e un riconoscimento a livello mondiale per i suoi prodotti e la loro qualità. Frutto della stratificazione di conoscenze avvenuta nel tempo e della loro continua condivisione tra i vari attori del territorio, siano essi aziende produttrici o della filiera, grazie anche ai percorsi lavorativi e personali di chi vi è impiegato.

Si tratta quindi un luogo del fare e dell'innovazione. Le voci raccolte dai testimoni storici intervistati nel corso della ricerca (ex Dirigenti, tecnici e artigiani che hanno lavorato nelle aziende del Distretto) ci raccontano come ci sia stato un grande fermento ideativo e produttivo tra la fine degli anni Sessanta e gli anni Settanta. Esso ha portato alla nascita e crescita di aziende e prodotti tutt'ora leader nel mercato in particolare nella produzione di scarponi da sci, doposci, scarpe da trekking e calzature sportive.

Attualmente non si lavora tanto su innovazioni dirimpenti e la progettazione di prodotti totalmente nuovi quanto sul perfezionamento continuo di quelli già realizzati, sull'individuazione di nuovi spazi di significato per il prodotto e sull'apertura del Distretto ad altri settori del mercato.

In questo capitolo verrà descritto proprio il Distretto nella sua dinamicità legata al saper fare e all'innovazione. Nella prima parte verranno

presentate le produzioni e il *know how* dello SportSystem, sottolineando come quest'ultimo riesca a permanere e si trasmetta tra le generazioni e nel territorio del Distretto grazie a una molteplicità di azioni, dai percorsi di formazione alla protezione brevettuale e adesione a standard qualitativi internazionali, dalla stessa struttura distrettuale alla presenza di archivi e depositi della memoria.

In seconda battuta verrà descritto cosa ha significato e significhi fare innovazione, sia a livello di prodotto che di processo, attraverso alcuni casi emblematici che permettono di delineare varie forme di innovazione tra passato, presente e futuro del Distretto.

Infine nella terza e ultima parte verranno presentati degli spunti di riflessione di natura teorica e pratica relativi alla comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia utili per raccontare il Distretto a partire dal prodotto.

1 Conoscere: il Distretto, una galassia in evoluzione

Il Distretto dello SportSystem di Montebelluna è depositario di conoscenze e competenze nel campo della progettazione e produzione della calzatura sportiva e delle attrezzature per lo sport, in particolare nell'ambito degli sport invernali e del pattinaggio. In questa sezione verrà quindi descritto attraverso l'analisi delle sue produzioni e del *know how* che esso racchiude.

1.1 Lo SportSystem: una panoramica sul prodotto

«Nei distretti [...] i misteri dell'industria non sono più tali; ma è come se stessero nell'aria, e i bambini potessero apprenderne molti in maniera del tutto inconsapevole». ¹ Così scriveva nel 1890 l'economista inglese Alfred Marshall nei suoi «Principi di economia» a proposito dei distretti industriali. Quest'aria a cui fa riferimento Marshall si respira ancora nel Distretto dello SportSystem montebellunese dove, nel tempo, si sono accumulati un *know how* e un'esperienza che si tramandano tra generazioni all'interno di ciascuna azienda e tra aziende diverse.

Si potrebbe dire che l'organizzazione distrettuale è simile a quella di una galassia: vi sono corpi con dimensioni, struttura e natura diverse reciprocamente attratti e legati tra loro, tanto da essere considerati componenti di un'unica entità. Come si vede nella mappa in fig. 1 nel montebellunese

¹ Marshall 1890. L'ottava edizione del testo è disponibile online all'indirizzo <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html> (2016-07-08).



Figura 1. La galassia del Distretto: le aziende

troviamo una grande varietà di aziende: si tratta di industrie produttrici di attrezzature per lo sport, calzature sportive e abbigliamento sostenute da un indotto altamente specializzato. Vi sono produttori di macchinari per lo stampaggio, di stampi, stampatori e serigrafie nati a partire dagli anni Settanta per supportare la produzione dello scarpone da sci e, negli ultimi decenni, orientatisi anche su altre produzioni, sportive e non (settore del benessere, antinfortunistica e lavoro in particolare). A questi si affiancano studi di design specializzati nella progettazione della calzatura sportiva, formifici, fustellifici e suolifici, aziende nate invece a sostegno della produzione di calzature da trekking e sport vari.

Infine altri soggetti, non necessariamente di natura economica in senso stretto, concorrono al mantenimento di quest'aria di Distretto: ci sono



Figura 2. La galassia del Distretto: le produzioni

incubatori di impresa, associazioni di categoria, enti di formazione e istituzioni culturali che diventano punti di incontro e luoghi di scambio di opinioni e idee.

Grazie alla sinergia tra tutti questi attori vengono progettati e realizzati nel Distretto, inteso in questo momento in maniera anche globalizzata,² una grande varietà di prodotti che sono rappresentati, raggruppati per macro-categorie, all'interno della mappa in fig. 2.

² Con la delocalizzazione compiutasi a fine anni Novanta le fasi di lavorazione e produzione su scala industriale dei prodotti avvengono in Europa Orientale, in particolare in Romania, e in Asia. Nel Distretto rimangono principalmente i reparti dedicati alla progettazione, prototipazione, industrializzazione, distribuzione e marketing del prodotto.

La produzione forse più nota del Distretto a livello nazionale e internazionale è quella dello scarpone da sci. Questa notorietà è dovuta a una varietà di ragioni di natura economica ma anche produttiva.

Innanzitutto è legata agli ingenti volumi di questo prodotto realizzati dalle aziende del montebellunese: a fine anni Settanta e nei primi anni Novanta la produzione di scarponi da sci ha toccato picchi di 4 milioni di pezzi prodotti all'anno³ portando scarponi «Made in Montebelluna» in tutto il mondo. La specializzazione produttiva del Distretto avvenuta negli anni Settanta è testimoniata dal fatto che oggi le principali aziende di scarponi a livello mondiale hanno almeno una loro sede nel territorio dello SportSystem. Troviamo infatti:

- Nordica, che nel 1994 ha acquisito Dolomite, e Tecnica riunite nel Tecnica Group;
- la francese Salomon che nel 1993 ha acquisito Sangiorgio;
- la statunitense Lange che nel 1989 ha acquisito Rossignol che aveva precedentemente incorporato Caber;
- SCARPA;
- la *Skiboot Division* di Head del gruppo HTM (Head - Tyrolia - Mares) di cui nel 1990 la bresciana Brixia, che nel 1989 aveva acquistato San Marco, è entrata a far parte.

La produzione di scarponi da sci è stata fondamentale anche da un punto di vista tecnologico. Infatti il processo di stampaggio della plastica per iniezione messo a punto per lo scarpone ha permesso al Distretto di specializzarsi e sviluppare competenze legate alla lavorazione delle materie plastiche che si sono poi rivelate fondamentali per lo sviluppo dell'indotto con la comparsa sul territorio di aziende produttrici di macchine per iniezione, di stampi, stampatori e serigrafie e di altri comparti produttivi.

Oggi però il Distretto non è orientato solo alla produzione di calzature e attrezzature per la neve, come appunto scarponi, doposci e sci, ma presenta una varietà di produzioni così ampia da venir descritto come un Distretto «multinicchia» (Mormino 2011) cioè altamente specializzato nella produzione di una grande varietà di prodotti anche molto specifici che soddisfano altrettante nicchie di mercato. Di certo il cammino verso questa offerta così ricca è legato a una serie di diversificazioni e specializzazioni produttive susseguitesesi a partire dagli anni Settanta all'interno delle aziende del montebellunese e sinteticamente descritte in fig. 3. Il Distretto ha quindi saputo arricchire le proprie produzioni, rispondendo a quelle che erano le esigenze del mercato e creando nuovi spazi di significato per i suoi prodotti, seguendo le direzioni individuate da tre *driver*: l'evoluzione dello sport, l'evoluzione delle tecnologie e le tendenze della moda legate ai mutamenti sociali e culturali.

3 Si vedano le tabelle in Durante, A. 2006.

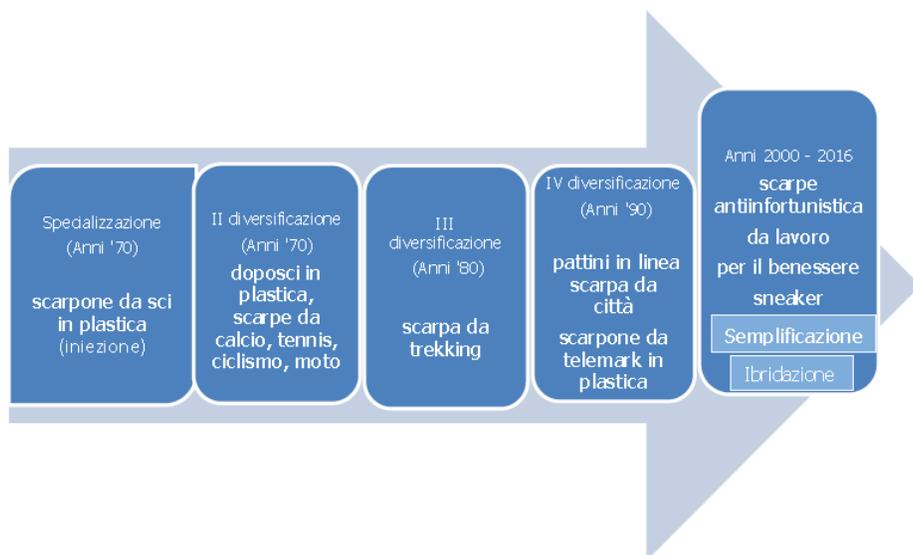


Figura 3. La galassia del Distretto: l'evoluzione

Nell'ultimo rapporto OSEM pubblicato (Durante, V. 2008) sono state realizzate delle interessanti serie storiche che ben rappresentano l'evoluzione del Distretto anche da un punto di vista produttivo. In appendice A sono state inserite le elaborazioni grafiche di due di queste serie storiche. In particolare la prima coppia di grafici mostra l'evoluzione in percentuale del numero di aziende per ciascuna comparto produttivo dello SportSystem negli anni dal 1986 al 2008, aggregate nelle categorie abbigliamento, scarpa da città, scarpa da montagna, invernale, calzature tecniche e altre produzioni. All'interno del comparto «invernale» sono state raggruppate le produzioni relative a sci, scarpe da fondo, doposci e scarponi da sci. Anche nella categoria calzature tecniche sono comprese una grande varietà di prodotti: scarpe da danza, basket, pallavolo, tennis, calcio, moto, bicicletta, sicurezza, ecc. All'interno invece della voce «altre produzioni» rientrano per esempio i casi della calzatura ortopedica e di quella da lavoro che analizzeremo in seguito attraverso dei casi di studio forniti dalle aziende partner di progetto.

In tali elaborazioni grafiche si può chiaramente osservare come nei più di vent'anni presi in esame il numero di aziende produttrici di scarponi da sci sia andato diminuendo. Questo è dovuto non solo all'aggregazione di aziende in grossi gruppi, come può esseri il caso di Tecnica Group, ma

anche per l'integrazione nel Distretto di tutte le produzioni afferenti ad altri comparti produttivi. In particolare nel 2008, ultimo anno di cui si hanno a disposizione questo tipo di dati, si nota una distribuzione di aziende più equilibrata in tutti i settori osservati con una minor predominanza del comparto invernale.

Dalla seconda coppia di istogrammi in appendice A si evince che nel tempo, anche in termini di fatturato (e non solo in termini di densità di aziende per comparto), la produzione dello scarpone da sci ha lasciato spazio ad altre produzioni con un'enorme crescita del comparto relativo alle scarpe da città e alla stabilizzazione del mercato delle calzature tecniche.

Come si vede quindi da queste rappresentazioni quello montebellunese è un Distretto in continua evoluzione dal punto di vista del prodotto. La sua caratteristica, a partire dalla sua «origine industriale» negli anni Settanta (Durante, A. 2006), è proprio quella di aprirsi continuamente a nuove produzioni lasciandosi guidare dal mercato e dal prodotto. Il Distretto si sta anche spingendo al di fuori del settore della calzatura prettamente sportiva e delle attrezzature per lo sport, andando a lavorare in settori diversi come, tra gli altri, quello del benessere e dell'antinfortunistica.

Le conoscenze acquisite precedentemente nella produzione invernale e delle calzature sportive, per esempio nella produzione di calzature da trekking, vengono oggi sfruttate dalle aziende del montebellunese nell'approcciarsi a un nuovo settore produttivo.

Il primo caso di studio a riguardo è la linea Safety di Garsport. Il marchio Garsport è nato solo nel 2010 ma l'azienda, di proprietà della famiglia Garbuio, ha lavorato come terzista a partire dal 1972, prima nell'ambito della produzione di scarponi da sci e poi in quello della calzatura da trekking. A partire dalla fine degli anni Novanta, accanto a queste lavorazioni, i coniugi Gabriella e Diego Garbuio, affiancati dai figli Mauro e Cristian, hanno iniziato a interessarsi ad altri prodotti tra cui proprio le scarpe antiinfortunistica.

Come si vede nella tabella in fig. 4 tratta da (Durante V. 2008), che rappresenta le percentuali di scarpe prodotte per ciascuna tipologia, proprio nei primi anni Duemila, per l'esattezza nel 2001, i dati relativi alla calzatura di sicurezza iniziano a essere significativi e a meritare una voce propria mentre in precedenza venivano accorpati all'interno della voce «altre produzioni». Nel 2008 addirittura la percentuale di scarpe da lavoro prodotte supera quella delle scarpe da calcio.

Coerentemente con il trend generale anche per Garsport negli anni la produzione di scarpe da lavoro è diventata parte importante delle attività dell'azienda e si è arrivati a una collezione che comprende una cinquantina di modelli pensati per esigenze lavorative diverse e con livelli di protezione specifici per chi lavora:

COMPARTO	% rispetto al totale paia											
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Scarpe da basket	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Scarpe da calcio	13,72	15,30	14,22	6,23	5,85	6,74	7,06	7,08	5,67	5,12	3,97	3,97
Scarpe da ciclismo	1,13	1,06	1,67	1,55	1,41	1,64	1,44	1,33	1,43	1,67	1,37	1,37
Scarpe da città	19,27	17,95	20,62	24,46	26,08	34,95	33,10	35,37	39,70	48,36	60,37	60,37
Scarpe da danza	1,78	1,53	1,76	1,59	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Doposci	10,14	10,96	9,23	11,13	10,61	8,66	9,55	9,88	10,19	9,97	2,97	2,97
Scarpe da fondo	0,51	0,41	0,44	0,20	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Scarpe da running	2,82	2,45	2,53	2,29	2,92	3,11	1,81	1,86	1,62	1,66	2,44	2,44
Scarpe da montagna	15,73	16,19	14,80	16,60	16,58	18,23	21,66	20,85	17,89	12,33	10,26	10,26
Stivali di moto	1,46	1,61	2,25	2,70	3,64	3,55	3,65	4,14	3,60	3,38	2,63	2,63
Scarpe da pallavolo	0,54	0,42	0,36	0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pattini	12,63	11,78	11,23	13,31	10,07	5,25	4,18	4,56	5,92	3,85	5,30	5,30
Scarponi da sci	11,92	10,84	9,63	12,23	12,36	10,41	9,58	8,38	8,90	8,25	5,21	5,21
Scarpe di sicurezza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	1,86	2,25	2,02	3,85	4,30	4,30
Scarpe da snowboard	1,96	2,19	3,04	2,73	2,70	1,59	1,38	1,01	0,69	0,62	0,24	0,24
Scarponi da telemark	0,33	0,37	0,38	0,33	0,33	0,33	0,28	0,25	0,23	0,22	0,09	0,09
Scarpe da tennis	5,83	7,15	7,86	4,35	5,37	4,59	4,45	3,04	1,55	0,71	0,85	0,85
invernale*	24,87	24,57	22,71	26,62	26,15	20,99	20,80	19,52	20,00	19,07	8,51	8,51
Calzature tecniche*	40,14	41,29	41,88	32,31	30,59	25,83	24,45	24,26	22,41	20,24	20,87	20,87

* Scarpe da fondo, doposci, scarponi da sci, scarponi da telemark, scarpe da snowboard
 * Scarpe da basket, scarpe da calcio, scarpe da ciclismo, scarpe da danza, scarpe da running, stivali di moto, scarpe da pallavolo, pattini, scarpe di sicurezza, scarpe da tennis.

Figura 4. Evoluzione del Distretto da Durante, V. 2008

- proprietà antistatiche per ridurre al minimo l'accumulo di cariche elettrostatiche, diminuendo così il rischio di incendio o esplosione nel caso di lavoro in ambienti con presenza di sostanze infiammabili;
- assorbimento di energia nella zona del tallone per proteggerlo dagli urti;
- penetrazione/assorbimento di acqua per chi lavora a frequente contatto con l'acqua o all'aperto;
- resistenza alla perforazione tramite una lamina che protegge tutta la pianta del piede;
- soles con rilievi per aumentare il grip.

All'interno della collezione 2015-2016 troviamo la scarpa Alpine Route S3 pensata per chi lavora ad alta quota, per esempio per le guide alpine. Essa fonde in un unico prodotto l'esperienza maturata nelle produzioni della scarpa da trekking e le sue caratteristiche, come la fodera interna traspirante e impermeabile e l'attacco per il rampone, con quelle della calzatura da lavoro. Infatti a una lavorazione, e a un'estetica, tipica della calzatura da trekking sono stati aggiunti due elementi tipici delle scarpe da lavoro: il puntale rinforzato in alluminio e la lamina antiperforazione per rendere le scarpe più sicure.

Lo scarpone Alpine Route S3 è frutto di una ibridazione tra una produzione tipica del Distretto, la scarpa da trekking, e una più recente, la scarpa da lavoro. Esso quindi testimonia come per diversificazione produttiva nel Distretto dello SportSystem non vada inteso un momento di rottura con le precedenti produzioni ma la capacità di rispondere a esigenze nuove basandosi sulle conoscenze acquisite nelle produzioni storiche.



Alpine Route S3

Azienda produttrice	Garsport
Anno di produzione	2015 – 2016
Tipologia	Scarpone da lavoro per guide alpine
Progettazione	Mauro Garbuio (Responsabili R&S)
Caratteristiche tecniche	<ul style="list-style-type: none"> - Fodera interna traspirante e impermeabile - Attacco per il rampone - Puntale rinforzato in alluminio - Lamina antiperforazione

Oltre a queste tipologie di scarpe da lavoro Garsport si dedica anche alla produzione di calzature per il personale del settore alberghiero e ospedaliero con la linea Blue Flamingo, elemento che ci ricollega a un'altra diversificazione produttiva ancora più recente rispetto a quella delle calzature antiinfortunistica, ovvero quella verso il settore del benessere. Nel Distretto infatti le aziende producono calzature e attrezzature per coloro che lavorano nelle professioni sanitarie, come nel caso di Garsport, e calzature comfort e ortopediche.

Una prima testimonianza di tale attenzione verso il benessere del piede ci viene da un'altra delle aziende coinvolte nel progetto, Stonefly. Essa si distingue proprio per la scelta, operata fin dalla sua fondazione nel 1993 a opera di Adriano Sartor e Andrea Tomat, di produrre scarpe confortevoli e anatomiche con un'estetica «tutta italiana». Alla base della nascita di Stonefly vi era l'idea di inserirsi nel settore della calzatura comfort, dominato da aziende prevalentemente centro e nordeuropee come la danese Ecco e la francese Mephisto. In questo modo l'azienda voleva allontanarsi del comfort come sinonimo di ortopedia che in quegli anni era dilagante (Durante, V. 2013). Anche nel caso di Stonefly la parola chiave sembra essere ibridazione: «la nostra scarpa è sostanzialmente un ibrido: non una calzatura tradizionale, poiché di solito in questo tipo di scarpe c'è poca attenzione all'anatomia del piede, non una calzatura

sportiva ma nemmeno una calzatura comfort tradizionale: è tutto questo messo insieme».⁴

La tecnologia Blu Soft che oggi caratterizza le scarpe Stonefly nasce sul finire degli anni Novanta proprio a partire dallo stretto contatto tra l'azienda e gli sportivi, grazie alla vicinanza con Lotto e con alcuni sportivi testimonial dell'azienda di calzature sportive. In particolare dal dialogo con il tennista tedesco Boris Becker sembra sia nata nel 1999 l'idea di utilizzare un cuscinetto in gel (che diventerà il Blu Soft) da porre sotto al tallone per ammortizzare gli urti che durante la camminata i nostri piedi subiscono, prendono spunto da simili accorgimenti studiati per le racchette dell'atleta. In questi ultimi quindici anni l'azienda montebellunese ha lavorato per rendere l'idea iniziale del Blu Soft sempre più efficiente ed efficace nel ridurre i microtraumi a cui il piede, meccanismo biologico estremamente complesso e delicato, è soggetto nella deambulazione quotidiana. Oggi quindi non si tratta più solo di un cuscinetto in gel incastonato nella suola a livello del tallone ma sono stati realizzati microcuscinetti sempre in gel da disporre anche in altre parti della suola a seconda delle esigenze. Per esempio nelle calzature femminili con tacco sono stati inserite piccoli cuscinetti in gel anche nella zona anteriore del piede, la zona metatarsale, particolarmente sollecitata nella camminata con questo tipo di calzature.

Blu Soft	
Azienda produttrice	Stonefly
Anno di produzione	1996 (ideazione) 1999 (produzione)
Tipologia	Componente da inserire nella suola
Caratteristiche tecniche	<ul style="list-style-type: none">- Cuscinetto in gel inserito nella suola all'altezza del tallone per favorire l'ammortizzazione durante la camminata- Oggi vengono realizzati anche dei microcuscinetti da distribuire su tutta la suola, con particolare attenzione alle zone maggiormente sollecitate come l'area metatarsale

Come già anticipato questa diversificazione produttiva verso l'ambito del comfort e del benessere comprende non solo la scarpa da città confortevole come quella di Stonefly ma anche la produzione della calzatura ortopedica. Tra le aziende che si occupano di questa tipologia di prodotto troviamo Podartis. Si tratta di una realtà sorta proprio a cavallo degli anni Duemila a Montebelluna da un'idea del Dottor Camillo Buratto. Essa si

4 Intervista ad Adriano Sartor, 26 febbraio 2016, Stonefly.



Figura 5. Il tennista Boris Becker in azione

occupa di produrre scarpe ortopediche anche su misura, plantari, calze e tutori adatti alle varie conformazioni del piede patologiche (alluce valgo, dita a martello, piede piatto, piede cavo) o situazioni di infiammazione non biomeccaniche (artrosi, artrite reumatoide, diabete).

Per arrivare a prodotti che possano soddisfare le esigenze di ciascuno vi è una continua ricerca da parte dell'azienda di materiali e di accorgimenti tecnici che rendono la scarpa uno strumento di sostegno e di compensazione della disabilità causate dalle patologie del piede. Per esempio l'azienda ha realizzato una linea di «calzature automodellanti» la cui tomaia è realizzata in Flexpell®, materiale che si adatta e modella alle deformità del piede e, contendo una fodera interna morbida, evita spiacevoli frizioni tra il piede e la tomaia. Essa si rivela utile per chi ha deformità del piede piuttosto consistenti legate a conformazioni patologiche come l'alluce valgo o patologie come l'artrite reumatoide.

Anche in Podartis troviamo delle calzature frutto dell'ibridazione con più tradizionali produzioni del Distretto, le calzature sportive. La linea di calzature Activity nasce proprio per permettere a chi ha un piede con delle patologie, o semplicemente a chi desidera ricevere un sostegno maggiore, di poter praticare un'attività fisica in tutta sicurezza. La scarpa Fancy coniuga bene queste due anime: è dotata di una tomaia priva di cuciture

e foderata internamente con lo stesso tessuto morbido utilizzato nelle scarpe modellanti per evitare frizioni tra piede e tomaia ed è dotata di volume extra in modo da contenere piedi con deformità o plantari. Poiché è pensata per lo svolgimento di attività sportive è stata dotata di una suola che permette una miglior distribuzione dei carichi in fase di camminata e corsa, soprattutto diminuendo la pressione sull'avampiede. Essa quindi testimonia ancora una volta come le varie diversificazioni che avvengono a livello di prodotto nel Distretto affondano le proprie radici su tutte quelle che sono le conoscenze e le specializzazioni produttive del Distretto stesso, in un continuo rimando tra produzioni ed esperienze.

	
Fancy	
Azienda produttrice	Podartis
Tipologia	Scarpa per la pratica sportiva, specifica per piede patologico
Caratteristiche tecniche	<ul style="list-style-type: none">- Tomaia priva di cuciture- Fodera interna morbida anti-frizione- Volume extra per piedi patologici- Suola con distribuzione dei carichi differenziata

Il legame con il settore del benessere però non riguarda solo le aziende produttrici ma tutto l'indotto del Distretto, compresi i terzisti. Il prossimo caso di studio relativo al tema della diversificazione produttiva verso il settore del benessere coinvolge proprio le produzioni di altre due aziende del Distretto, la Coinplast di Crocetta del Montello e la Gamaplast di Montebelluna.

La prima azienda è stata fondata da Santino Murer nel 1989 e si è occupata dello stampaggio per iniezione degli scarponi da sci per alcune aziende produttrici del Distretto tra cui Nordica, Tecnica e Garmont. Anche Gama Plast è un'azienda che si è dedicata a partire dalla sua fondazione a opera di Mario Gatto nel 1992 dello stampaggio per aziende del Distretto. In seguito alla delocalizzazione produttiva avvenuta negli anni

Novanta i terzisti come Coinplast e Gama Plast hanno visto diminuire il lavoro legato allo scarpone da sci e per questo hanno iniziato a utilizzare macchinari e tecnologie per lo stampaggio a iniezione per la realizzazione di altri prodotti.

In particolare oggi molti degli oggetti realizzati in plastica da questi stampatori possono essere inseriti nel settore del benessere e del medicale: si tratta di protezioni da utilizzare nel mondo dello sport (paragomiti, ginocchiere, protezioni per schiena e addome), componenti in plastica per tutori e protesi, 'pinze a dito' per le rilevazioni mediche (come quelle utilizzate nelle misurazioni dei valori di ossigeno nel sangue nelle strutture ospedaliere).

I casi presentati ci mostrano quindi una evoluzione delle produzioni del Distretto guidata da un nuovo *driver*: l'attenzione alla sicurezza e al benessere del corpo e della persona a partire da quello del piede. Di sicuro questo interessa nasce anche in risposta alle sfide che l'invecchiamento demografico pone e a cui anche le aziende del Distretto sono chiamate a dare risposta attraverso la rielaborazione, ibridazione e semplificazione delle loro produzioni.

1.2 Il *know how* del Distretto

Il Distretto dello SportSystem ha sviluppato un *know how* e delle competenze tecniche estremamente specialistiche che afferiscono ad aree del sapere molto diverse tra loro ma tutte necessarie alla realizzazione della grande varietà di prodotti illustrati nella sezione precedente. Quali sono le conoscenze e le competenze che si sono stratificate in questo territorio e che costituiscono quel patrimonio condiviso, quell'aria di Distretto menzionata in precedenza?

Innanzitutto quello montebellunese è un Distretto della calzatura, con tutte le possibili varianti e caratteristiche viste in precedenza, quindi un primo nucleo di conoscenze riguarda l'anatomia del piede in generale e con particolare interesse per la biomeccanica. Il piede infatti ha una struttura anatomica molto complessa, poiché è composto da più di 20 ossa, 100 legamenti e 12 muscoli intrinseci, cioè presenti solo al suo interno (Mader 2010). Esso svolge una funzione fondamentale, quella di permetterci la deambulazione e il moto e di conseguenza anche il movimento finalizzato alla pratica sportiva.

Proprio per la sua funzione e conformazione il piede può essere studiato non solo da un punto di vista anatomico ma anche con gli strumenti della meccanica applicati al corpo umano. La biomeccanica si occupa proprio della descrizione del corpo e dei suoi movimenti a partire dai modelli elaborati dalla meccanica, la branca della fisica che si interessa della descrizione e dello studio del moto dei corpi. Per esempio il sistema pie-

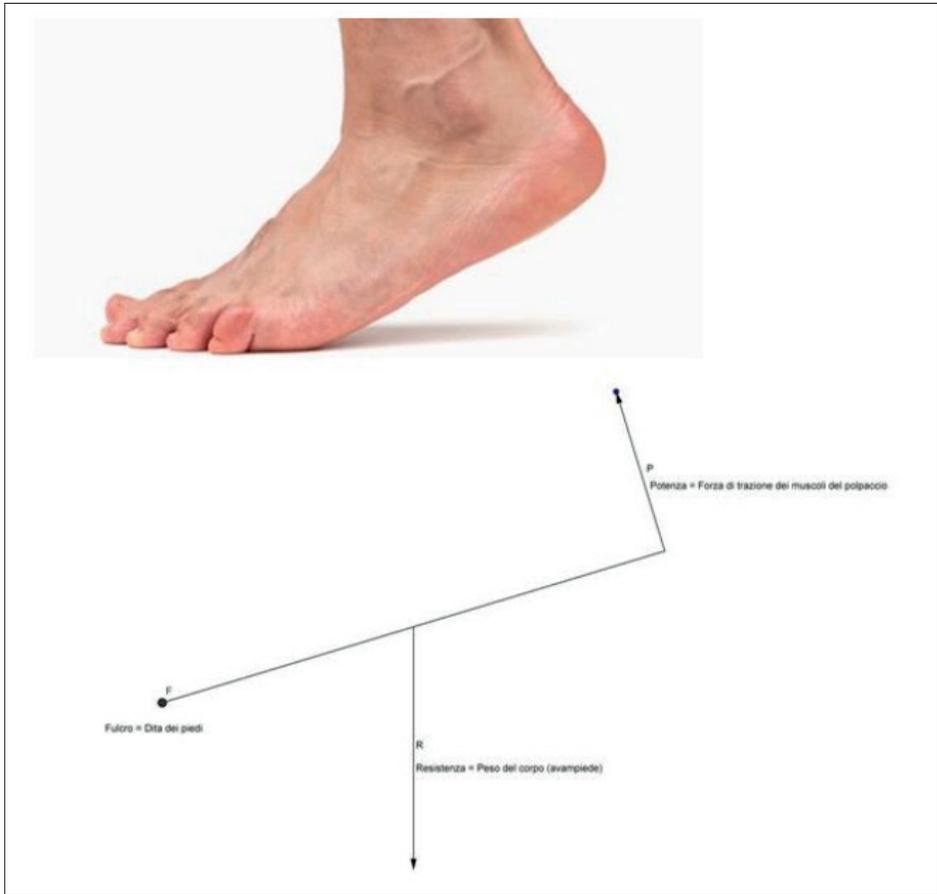


Figura 6. Il sistema piede-caviglia come leva di secondo genere

de - caviglia, come si vede in fig. 6, può essere visto e studiato come una leva di secondo genere (Halliday 2006) cioè come una macchina semplice che permette di sollevare dei carichi con una forza inferiore alla forza peso del carico: una carriola è un classico esempio di leva di secondo genere. Nel caso considerato il piede ci permette di sollevare tutto il nostro corpo con il suo peso (resistenza della leva), grazie alla rotazione attorno a un asse che possiamo collocare a livello delle dita del piede (fulcro della leva). Tale movimento, dovuto alla contrazione dei muscoli del polpaccio che esercitano una trazione sul tendine d’Achille (la potenza della leva), è quello che ci permette la deambulazione.

Gli elementi costitutivi e i moti del nostro corpo possono quindi essere studiati anche con gli strumenti della fisica e, di conseguenza, della ma-

tematica che è il linguaggio formale di questa scienza e delle scienze in generale. A livello industriale si rivela fondamentale il ricorso a modelli elaborati dalle cosiddette *hard science*, in primis la matematica e la fisica, non solo per rendere più efficienti le modalità produttive ma per poter migliorare anche la qualità del prodotto.

Tra le finalità che la Regione Veneto e UNINT⁵ si pongono per il sostenimento e sviluppo dello SportSystem troviamo una grande attenzione al prodotto e alla sua personalizzazione, attraverso «l'identificazione di 'piedi tipo' per la facilitazione degli acquisti online e per la creazione di prodotti su misura attraverso la scansione 3D facilitata del corpo umano». Raggiungere questo obiettivo significa sfruttare, migliorare e ampliare le conoscenze e competenze nell'ambito della modellizzazione del prodotto.

In questo contesto con il termine modellizzazione facciamo infatti riferimento non alla realizzazione di modelli estetici o prototipi ma a quella di modelli matematici. Essi non sono certo una novità dell'ultimo secolo ma affondano le loro radici nella storia del pensiero e della matematica: in fondo quello che Pitagora già nel IV secolo a.C. proponeva, l'utilizzo del numero come ente descrittore della realtà, può essere visto come un primo tentativo di modellizzazione del mondo con gli strumenti della matematica dell'epoca. Con lo sviluppo e la sistematizzazione delle nozioni matematiche il dinamismo e la variabilità dei processi reali sono stati «imbrigliati» in modelli matematici sempre più sofisticati.

Un modello non è altro che una descrizione di uno o più aspetti della realtà, fatta attraverso la scelta di alcuni parametri che la caratterizzano e l'individuazione di intervalli di valori caratteristici e degli opportuni strumenti matematici. In particolare l'utilità di un modello, in contesti come quello industriale è, non solo descrittiva ma anche predittiva: essi possono essere utili per predire in maniera deterministica o stocastica lo sviluppo di un fenomeno o, nel nostro caso, delle funzionalità del prodotto. Con lo sviluppo della matematica e della statistica e con l'introduzione dei calcolatori, i modelli matematici sono sempre più presenti in settori anche diametralmente opposti del sapere e dell'industria. Sono stati realizzati modelli per descrivere e individuare le migliori relazioni d'amore, per rappresentare l'evoluzione delle popolazioni, per migliorare le prestazioni degli atleti, per studiare la resistenza di un prodotto.

Ecco quindi che l'uso dei modelli matematici si rivela sempre più importante anche in campo industriale. Basti pensare che dal 2012 con finanziamenti del MIUR e la collaborazione del CNR, della SIMAI (Società Italiana di Matematica Applicata e Industriale) e dell'AIRO (Associazione Italiana di Ricerca Operativa) è stato inaugurato uno Sportello Matema-

5 UNINT è l'ente che con la delibera regionale nr. 471 del 19 aprile 2016 rappresenta da un punto di vista giuridico il Distretto.

tico per l'Industria Italiana (SM[i]²) a cui possono rivolgersi le aziende che necessitano di un supporto matematico per lo sviluppo di opportuni modelli per il loro prodotto.

Le competenze matematiche fanno quindi parte oggi dell'industria ed entrano di fatto anche nel Distretto dello SportSystem. Questo, come testimonia l'inaugurazione dello Sportello Matematico per l'Industria, non implica che il personale tecnico sia necessariamente esperto di modelli matematici ma che nelle aziende vi sia un utilizzo costante di software basati su tali modelli che permettano di rappresentare e lavorare sul prodotto o fasi della sua lavorazione. Per esempio l'utilizzo di software di CAD, cioè di *Computer Aided Design*, si rivela ormai indispensabile nel design industriale e, di conseguenza, anche nella progettazione dei prodotti del Distretto. Strumenti di questo tipo permettono non solo di rappresentare i prodotti e arrivare a un progetto che ne permetta la concreta realizzazione su scala industriale, ma anche di ricavare misurazioni e informazioni quantitative su di essi e simularne le funzionalità. Quindi, anche se in maniera mediata dall'uso di software specifici, la matematica (applicata) fa parte di quel bagaglio di conoscenze che permettono la realizzazione delle produzioni del Distretto.

Rimanendo all'interno delle *hard science* possiamo individuare un ulteriore nucleo di conoscenze presenti nello SportSystem, quelle legate all'ambito della Scienza dei Materiali. Si tratta di una disciplina che si trova all'intersezione tra fisica, chimica e ingegneria che, come suggerisce il nome, studia i materiali esistenti con lo scopo di individuarne e migliorarne caratteristiche, progettazione e lavorazioni o di selezionarne di nuovi. In particolare nel Distretto le due famiglie di materiali a cui fanno riferimento le principali produzioni sono quella dei pellami e quella dei polimeri, materiali quindi che per origine e caratteristiche sono molto distanti tra loro. Il primo, di origine animale,⁶ viene principalmente utilizzato nella lavorazione delle scarpe da trekking, sportive e da città; i secondi sono una famiglia di materiali ottenuti dall'uomo dalla lavorazione di combustibili fossili e sono utilizzati nella produzione di scarponi da sci e inserti per scarpe da trekking, sportive e da lavoro e in quella di di tutori e protezioni.

Oggi nel Distretto vi è una grande ricerca relativa ai materiali, che può ricordare quanto avvenuto nel passato con la rivoluzione della plastica degli anni Settanta. Se in quell'epoca ci si concentrava sulle modalità di lavorazione dei polimeri al fine di trovare modalità di produzione dello scarpone da sci più efficienti quello che si osserva oggi è la ricerca di materiali che rendano la calzatura più confortevole, anatomica e leggera con un'attenzione sempre più marcata alla loro eco sostenibilità. Si lavora

6 Adidas, Nike e Puma stanno testando dei campioni di «cuoio vegetale» realizzati dallo statunitense Richard P. Wool docente presso l'Università del Delaware (Manuelli 2016).

quindi su plastiche con densità minore, su scarpette, scafi e pellami⁷ (come il Flexpell® menzionato in precedenza) che si adattino maggiormente alla conformazione del piede in una continua collaborazione con specialisti dei materiali, siano essi aziende o università e centri di ricerca.

La scelta dei materiali diventa quindi fondamentale per migliorare le performance di chi utilizza le calzature e le attrezzature del Distretto, sia a livello amatoriale sia, in maniera anche più evidente, a livello di atleti professionisti. Come sottolineato in (Froes 2001) nella produzione di articoli sportivi «al fine di soddisfare i requisiti dell'attrezzatura sportiva, i materiali individuati consistono spesso di un mix di materiali diversi: metalli, ceramiche, polimeri e compositi. Questi portano al prodotto voluto grazie alla creatività del design con la dovuta attenzione ai requisiti biomeccanici».

La progettazione di un prodotto diventa così il momento in cui tutte queste conoscenze, stratificatesi nel Distretto, si attivano e prendono letteralmente forma nel prodotto stesso. Una parte importante del lavoro svolto all'interno delle aziende è infatti quella dedicata alla ricerca, nel campo dei materiali e delle tecnologie e in quello dello sviluppo del prodotto. Nei reparti dedicati alla Ricerca & Sviluppo (R&S) delle aziende che abbiamo visitato tutte le conoscenze e competenze illustrate in precedenza entrano in campo. Ovviamente tale area non è mai slegata dagli altri comparti aziendali ma è in continuo collegamento con il settore marketing e comunicazione, con l'area di prototipazione, con quella di testing e con la produzione, anche quando essa è delocalizzata. A testimonianza dell'importanza di lavorare sul prodotto, all'interno di Tecnica Group vi è, oltre all'area R&S tradizionale, un dipartimento dedicato all'innovazione. Come ci ha spiegato il suo responsabile, Giorgio Grandin, *Innovation Manager* dell'azienda, ci si occupa di lavorare su innovazioni di prodotto o processo inerenti a tutte le produzioni del gruppo di Giavera del Montello in maniera più libera e con vincoli temporali più dilatati rispetto alle tempistiche tradizionalmente imposte al reparto tradizionale. *L'Innovation Department* come inteso da Tecnica non è tanto uno spazio fisico quanto una modalità di lavoro in team che punta a lasciare spazio a quei progetti che non hanno un riscontro, anche economico, immediato ma che nel medio e lungo termine possono portare a un'innovazione di prodotto e di processo utile a tutta l'azienda.

Come visto in questa breve carrellata il *know how* presente nel montebellunese nell'ambito delle discipline tecnico-scientifiche è alquanto diversificato, vasto e trasversale a molti settori del sapere. Potremmo quindi affermare che chi lavora nelle aziende del Distretto è un po' matematico,

7 Si pensi al caso del Flexpell® di Podartis (sezione 4.1.1) o a quello della linea Speedmachine di Nordica (sezione 4.2.1).

fisico, chimico, ingegnere dei materiali, informatico e designer.

Queste conoscenze e competenze possono essere frutto di una preparazione specifica acquisita a livello scolastico e/o accademico, in contesti cioè di educazione formale. A ben vedere però sono saperi arricchiti o addirittura formati a partire dall'esperienza pratica: un patrimonio di conoscenze nato sul campo, a partire dalle mani. Basti pensare all'esperienza maturata dalle aziende dell'indotto, stampisti, stampatori e serigrafhi, in termini di lavorazione delle materie plastiche: si tratta di competenze estremamente specialistiche di chimica, fisica e ingegneria dei materiali che gli stessi operatori del settore non sono del tutto consapevoli di possedere. Infatti come sottolinea l'economista Stefano Micelli in (Ciresola 2014), intervista a commento della sua opera «Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani» (Micelli 2011):

noi siamo vittime di un concetto, quello di 'economia della conoscenza', che si fonda su un assunto quasi ideologico: cioè che solo la conoscenza formalizzata è rilevante, ed essa non ha a che fare né con la tradizione né con la manualità. Abbiamo abbracciato il presupposto in base al quale l'unica conoscenza economicamente rilevante è quella scientifica, di tipo generale-astratto.

Visitare le aziende dello SportSystem con un occhio puntato al prodotto e intervistare chi vi lavora, o vi ha lavorato, mostra come invece vi sia un grande patrimonio di conoscenze acquisite dalla pratica e dall'esperienza, di natura quindi informale. Proprio questo patrimonio di conoscenze continuamente condivise tra aziende grazie all'incrociarsi dei percorsi professionali e personali dei loro dipendenti, è quella forza di gravità che tiene uniti i vari corpi dello SportSystem. Come sosteneva in *The knowledge creating company* (Nonaka 1991), articolo del 1991 alla base del management della conoscenza, il teorico dell'organizzazione Ikujiro Nonaka:

un'economia dove l'unica certezza è l'incertezza, l'unica vera fonte di competitività duratura è la conoscenza. [...] le aziende di successo sono quelle che creano nuova conoscenza, la disseminano all'interno dell'organizzazione e la incarnano rapidamente in nuove tecnologie e prodotti. Queste attività definiscono la '*knowledge-creating*' company, il cui unico scopo è l'innovazione continua.

Nella sua opera Nonaka⁸ mette in evidenza, sulla base dell'esperienze raccolte in numerose aziende giapponesi, come la conoscenza, fattore

8 Per approfondire consultare anche il volume *The knowledge creating company* (Nonaka, Takeuchi 1995).

centrale nel processo di innovazione, non sia da intendere solo come un insieme di saperi sistematizzati e formalizzati, le conoscenze esplicite, ma anche come bagaglio di saperi taciti che ogni persona porta con sé o può trovare nel confronto con altre professionalità.

Modelli di conoscenza (Nonaka – Takheuci)	
Sapere tacito	Sapere esplicito
Personale	Collettivo
Esperienziale	Razionale
Difficile da formalizzare e comunicare	Formalizzata e facilmente comunicabile

Figura 7. Confronto tra sapere tacito ed esplicito, tradotto da Nonaka 1991

Nonaka spiega come in una *knowledge company* dall'interazione tra tali saperi si arrivi all'innovazione utilizzando come caso di studio il processo che ha portato alla progettazione e produzione di una nuova macchina per il pane da parte della Matsushita Electric Company nel 1985. Essa è nata proprio dalla collaborazione tra uno sviluppatore del software alla ricerca di soluzioni per migliorare il suo progetto di macchina del pane, con il capo panettiere dell'Osaka International Hotel, dove si produceva il miglior pane di tutta la città. La nuova macchina del pane della Matsushita è stata quindi frutto di un processo battezzato come «spirale della conoscenza» o *SECI model* che rappresenta le possibili conversioni tra le forme di conoscenza con conseguente generazione di nuova conoscenza.

Questo modello ben si adatta a raccontare il processo di generazione di conoscenza che continuamente avviene nelle aziende del Distretto, in particolare nel processo di progettazione di un prodotto che avviene in concertazione tra i vari comparti delle aziende.

La prima fase, quella di condivisione tra saperi taciti, detta di socializzazione, è riscontrabile all'interno dell'azienda, per esempio nel dialogo continuo tra un modellista e un designer. Si può parlare sempre di socializzazione anche in riferimento al dialogo tra l'azienda e l'esterno, per esempio nel continuo contatto con gli sportivi, fondamentale non solo in fase di testing del prodotto ma anche in fase di progettazione. Per esempio le aziende produttrici di scarponi da sci che abbiamo incontrato, Head - Mares e Tecnica Group, collaborano stabilmente con atleti professionisti e maestri di sci per testare i loro prodotti e capire su quali aspetti lavorare. Le conoscenze tacite per potersi concretizzare necessitano però di essere esternalizzate, cioè diventare patrimonio non solo del singolo ma potenzialmente di tutta l'azienda. Questa fase, detta appunto di esternalizzazione, si compie quando i saperi taciti vengono resi espliciti: essi diventano per esempio la base di un progetto per la realizzazione di un nuovo prodotto o di un manuale d'uso del prodotto. Proprio per la realizzazione di un nuovo

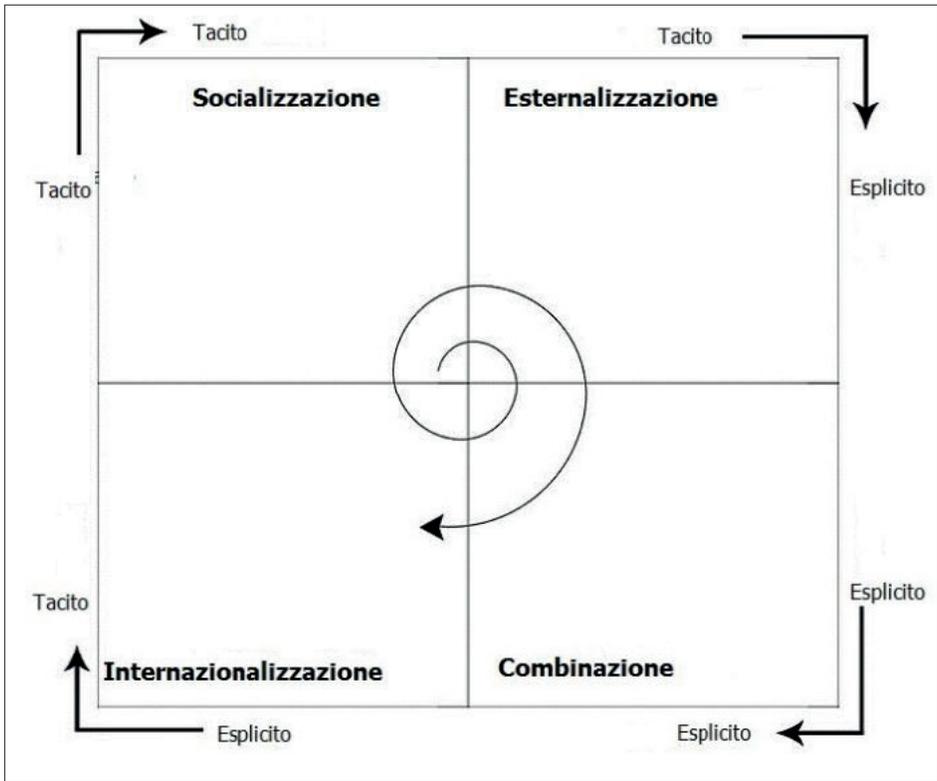


Figura 8. Spirale della conoscenza o modello SECI

prodotto o di una nuova componente vi è la necessaria ricerca tra saperi espliciti e formalizzati come quelli racchiusi all'interno di brevetti o archivi e depositi della memoria.

Giorgio Grandin⁹ di Tecnica ci ha descritto le fasi del processo di ideazione di un prodotto o componente: tra queste importante è la visita all'archivio di prodotto presente in azienda, se possibile al Museo dello Scarpone presso Villa Zuccareda Binetti e la ricerca e lettura di brevetti anche di settori merceologici affini. Questo confronto tra saperi prende poi la forma di un'azione concreta e formalizzata con la realizzazione dei relativi progetti con elaborazioni al CAD, modelli estetici e prototipi: assume la forma di un sapere esplicito, si tratta quindi della fase di combinazione. Tale sapere rientra poi, per ciascun individuo, a far parte del proprio ba-

9 Incontro con Giorgio Grandin, 19 febbraio 2016, Tecnica Group.

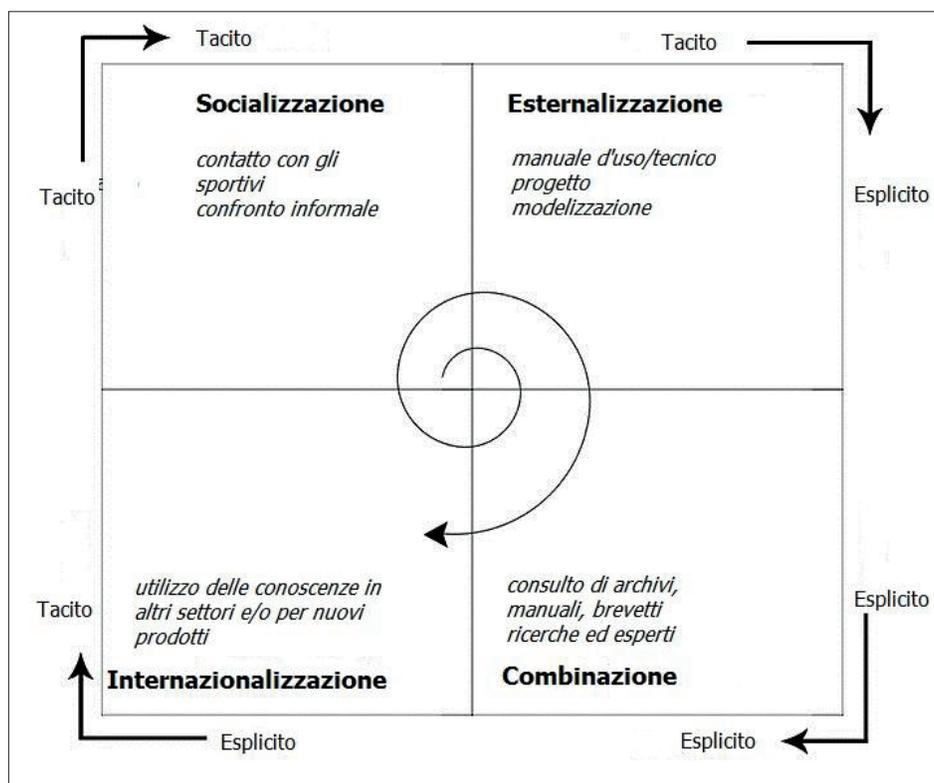


Figura 9. Modello SECI applicato al Distretto

gaglio di conoscenze personali, di saperi taciti acquisiti con l'esperienza, che possono diventare fonte di nuova conoscenza. Un esempio tra i tanti ci viene da Giorgio Baggio,¹⁰ per anni responsabile R&S di Nordica, oggi consulente esterno di Head-Mares: nel realizzare una leva a soffietto per uno scarpone di Noridica ha raccolto l'idea da una componente realizzata in un'azienda che produceva, tra le altre cose, macchine tosaerba. Il sapere accumulato nella progettazione di tale prodotto era diventato parte del patrimonio di saperi taciti a cui poter attingere e, una volta rimesso in circolo, ha generato nuova conoscenza.

Risulta evidente quindi come sottolineare i saperi taciti presenti nel Distretto non significhi negare la presenza e l'importanza della formazio-

¹⁰ Intervista con Giorgio Baggio, 6 Aprile 2016, Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.

ne tramite percorsi di natura scolastica o universitaria e delle derivanti conoscenze esplicite, ma mettere in evidenza come entrambi i saperi siano patrimonio del Distretto. In altre parole queste due forme di sapere, tacito ed esplicito, devono convivere, dialogare e influenzarsi reciprocamente, soprattutto all'interno di un Distretto che nasce con una connotazione fortemente artigiana come quello dello SportSystem (Durante A. 2006). Connotazione che oggi non è andata perduta. Certo se con la parola «artigiano» ci si riferisce allo «scarper» che lavorava nella piccola bottega dei primi del Novecento si può rimanere delusi (anche se alcune piccole lavorazioni di questo tipo permangono).

Nel Distretto possiamo trovare invece esempi di una artigianalità intesa in un'accezione più ampia come quella proposta dal sociologo statunitense Richard Sennet in *L'uomo artigiano* (Sennet 2012) Nell'opera citata infatti lo studioso cerca di riavvicinare l'immagine dell'uomo come *animal laborans* e quella dell'uomo come *homo faber*, un dualismo fortemente accentuato nei lavori di altri studiosi del Novecento, come la sua maestra, la filosofa Hannah Arendt. Da una parte chi fa e dall'altra chi pensa, da una parte la mano e dall'altra la testa. Per Sennet oggi bisogna cercare di uscire da questo dualismo e a vedere l'artigianalità non solo come diretta conseguenza di una certa manualità: gli artigiani non sono necessariamente coloro che svolgono un lavoro manuale, su piccola scala, in contatto diretto con il cliente.

Secondo Sennet invece si possono definire artigiani tutti coloro che

hanno a cuore un lavoro ben fatto per se stesso. Svolgono un'attività pratica ma il loro lavoro non è semplicemente un mezzo per raggiungere un fine di un altro ordine. [...] L'artigiano è la figura rappresentativa di una specifica condizione umana: quella del mettere un impegno personale nelle cose che si fanno.

Ecco allora anche chi, come un programmatore di Linux (o un addetto al CAD del Distretto), lavora a un computer per Sennet può essere considerato un artigiano quando non solo non si risparmia nel suo lavoro e lo vuole compiere al meglio ma soprattutto vede in esso una finalità sociale e culturale.

1.3 Trasmettere, valorizzare e proteggere

Nel Distretto troviamo un grande patrimonio di conoscenze e saperi, taciti ed espliciti, che come evidenziato nella spirale della conoscenza di Nonaka per portare frutto, inteso come nuova conoscenza (ma anche come profitto economico), necessitano di essere valorizzati, protetti e trasmessi.

Localmente tale patrimonio deve essere diffuso e trasmesso tra aziende,

alla popolazione e in particolare alle nuove generazioni. La modalità più «naturale» di trasmissione è data dalle continue interazioni tra le aziende del territorio, dovute anche all'incrociarsi dei percorsi professionali e personali dei loro dipendenti, vera forza attrattiva tra i corpi della galassia distrettuale.

In seconda battuta singoli individui e istituzioni culturali del territorio hanno giocato e giocano un ruolo fondamentale nella trasmissione del patrimonio di conoscenze del Distretto grazie a iniziative di formazione specifiche ed eventi culturali dedicati.

Per esempio si è concluso a giugno 2016 il primo biennio di formazione del corso post-diploma di «Tecnico superiore della calzatura sportiva» gestito dalla fondazione ITS Cosmo presso l'IIS Einaudi Scarpa di Montebelluna. Il corso, di durata biennale e avviatosi nell'anno scolastico 2014-15, rappresenta un'opportunità di formazione teorica e pratica per tutti coloro che vogliono lavorare nel mondo della calzatura sportiva. Esso risponde all'esigenza di formazione specifica di tecnici e professionisti del settore della calzatura sportiva nel territorio del Distretto. Nel recente passato i montebellunesi si formavano seguendo corsi presso il Politecnico della Calzatura di Stra e alcuni corsi specifici finanziati con risorse del Fondo Sociale Europeo presso il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva ma mancava una offerta organica di formazione in loco. Vista l'alta tecnicità del prodotto sportivo, il corso di Tecnico Superiore della Calzatura Sportiva risponde a questa esigenza di formazione tramite moduli specializzati che affiancano le competenze di lavorazione tradizionale della calzatura alla formazione sulle tecniche di modellazione, progettazione e montaggio della calzatura e dell'attrezzatura sportiva. La formazione in aula è gestita da docenti provenienti anche dal mondo dell'industria e abbinata a 800 ore di formazione diretta all'interno delle aziende del montebellunese. Infatti da parte delle istituzioni scolastiche e da parte delle aziende la formazione delle generazioni più giovani diventa momento privilegiato di incontro e trasmissione del *know how* presente nel montebellunese affinché esso venga raccolto e messo a frutto dalle generazioni più giovani.

Anche le istituzioni culturali del territorio stanno lavorando alla valorizzazione del patrimonio del Distretto e alla sua trasmissione. Questo è stato il compito che fin dalla sua fondazione nel 1984 il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva si prefiggeva. Oggi anche il Museo Civico di Storia Naturale e Archeologia è diventato un punto di riferimento importante nella valorizzazione del *know how* del Distretto. Esso oltre alla conservazione e valorizzazione delle proprie collezioni naturalistiche e archeologiche, per essere sempre più radicato nel territorio, ha condotto dei progetti legati al Distretto dello SportSystem: interviste e ricerca storica, progetti per le scuole e per l'inclusione sociale¹¹ e mostre dedicate.

11 Progetto «Nelle scarpe degli altri», 2013, referente Dott.ssa Angela Trevisin.

L'ultima in ordine temporale di queste attività è la mostra *Scienza & Sport* inaugurata a dicembre 2015 e aperta fino a maggio 2017. Si tratta di un'esposizione che vuole descrivere lo sport da un punto di vista inedito per la realtà locale, quello della scienza o meglio, delle scienze. Partendo dalla pratica sportiva possono essere presentate conoscenze di anatomia, biomeccanica, chimica, anatomia, psicologia e scienze dell'alimentazione, senza trascurare poi il contributo della ricerca scientifico - tecnologica nello sviluppo delle attrezzature, delle calzature e dell'abbigliamento sportivi. Viceversa leggere lo sport con gli occhi delle scienze sottolinea ancora di più il valore e l'importanza delle produzioni del Distretto all'interno di una dinamica così complessa come quella della pratica sportiva.

Come emerso dall'intervista con Monica Celi,¹² Direttrice del Museo Civico, il progetto di questa mostra si inserisce in un contesto più ampio: quello della valorizzazione del territorio e della creazione di un legame con esso. *Scienza & Sport* vuole essere una «start-up», un banco di prova e un terreno di sperimentazione per capire quali siano le modalità più efficaci di valorizzare il territorio e le sue produzioni costruendo anche collaborazioni con aziende ed enti di categoria, creando sinergie tra pubblico e privato. Essa diventa ancora più importante ora che per almeno un triennio il Museo Civico sarà responsabile della valorizzazione delle collezioni del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.¹³

Anche i singoli individui possono concorrere alla diffusione dei saperi e delle conoscenze acquisite e alla valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale accumulatosi nel tempo. Nel corso di questa ricerca abbiamo letteralmente toccato con mano parte di questo patrimonio presente nel territorio grazie all'incontro soprattutto con ex responsabili di Ricerca&Sviluppo, che hanno condiviso con noi storie, materiali raccolti (cataloghi, brevetti, immagini, piccoli filmati, ecc.) e mostrato modelli e componenti su cui hanno lavorato. Molti dei pezzi che abbiamo visto sono anche stati donati a partire dalla sua fondazione al Museo dello Scarpone o, come nel caso dei circa novecento pezzi raccolti da Bruno Zamprogno, donati al Comune di Montebelluna e oggi valorizzati dal Museo Civico in un'esposizione permanente in forma di deposito visitabile presso Palazzo Nigrelli a Montebelluna.

Oltre alla dimensione locale il Distretto, per potersi inserire all'interno di dinamiche di mercato globali, ha valorizzato e protetto il suo patrimonio di conoscenze e innovazioni, realizzando prodotti adeguati agli standard internazionali e ricorrendo alla certificazione brevettuale.

¹² Intervista a Monica Celi, 19 aprile 2016, Museo Civico di Storia Naturale e Archeologia di Montebelluna.

¹³ Stabilito dal protocollo d'intesa siglato il 4 maggio 2016 tra il Comune di Montebelluna e la Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva in merito alla valorizzazione del patrimonio culturale del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.

Per esempio nell'ambito dello scarpone da sci vi è l'adesione a standard dettati dall'ISO (*International Organization for Standardization*), come le normative ISO 5355 (per scarponi da sci alpino) e ISO 9593 (per scarponi da sci alpinismo per adulti). Essi tra le altre cose definiscono le dimensioni della suola dello scarpone, nell'interfaccia con l'attacco dello sci: questo serve a garanzia della sicurezza dello sciatore e quindi diventa un requisito indispensabile per inserirsi nel mercato globale. Riportando le parole di Stefano Noal,¹⁴ direttore di Ricerca & Sviluppo presso Head-Mares: «nello scarpone ci sono veramente pochi vincoli, direi che gli unici che troviamo sono nella suola: le dimensioni sono fissate per ciascuna taglia in base agli standard ISO ma poi tutto il resto è assolutamente libero e ti dà la possibilità di sperimentare, con la garanzia però della sicurezza».

Il fatto quindi di aderire a questi standard rappresenta un fattore di competitività indispensabile e diventa garanzia di qualità del prodotto e possibilità di inserirsi in un mercato veramente globale. Anche il brevetto porta il Distretto a confrontarsi a livello internazionale sul campo dell'innovazione. Esso nasce infatti soprattutto a protezione delle innovazioni, di prodotto o di processo, diventando oltre che un possibile strumento per quantificare il grado di innovazione insito in un prodotto anche una sorta di arma utilizzata in difesa, ma anche in attacco, tra *competitors*. Esso però rappresenta anche un valido mezzo per trasmettere il patrimonio di conoscenze tra le generazioni e per generare conoscenza sviluppando nuovi prodotti o migliorando gli esistenti grazie a quanto già realizzato nel passato nel proprio o in settori merceologici affini.

2 Innovare: tra passato, presente e futuro del Distretto

Cosa significa innovare? Questa domanda ha inizialmente guidato la mia ricerca: seguendo il modello conoscitivo utilizzato in matematica e nelle scienze sperimentali ritenevo impossibile anche solo parlare di innovazione senza aver prima attribuito a tale termine un significato univoco. In realtà il processo da seguire si è rivelato inverso: grazie alla visita nelle aziende e alle interviste realizzate sono state individuate alcune caratteristiche dell'innovazione e alcuni casi che aiutano a descriverla e quindi, eventualmente, a definirla.

Il processo di innovazione è infatti complesso e difficilmente circoscrivibile data la sua natura fortemente multidimensionale: come sottolineato dagli economisti Giancarlo Corò e Stefano Micelli in (Corò, Micelli 2006) «non si innova solo con i materiali o i processi; si innova con l'estetica, con la comunicazione, con il design.». Bisogna quindi riflettere su quali siano

14 Intervista a Stefano Noal, 10 marzo 2016, Head-Mares.

gli elementi che in un'azienda guidano il processo dell'innovazione, così da definirne e descriverne lo spazio.

Lo sviluppo scientifico-tecnologico è sicuramente uno dei motori dell'innovazione ma tale processo è guidato anche da forze che rientrano in una sfera culturale più ampia e che si intersecano con la sfera politica, economica e sociale. Anche perché la scienza e, di conseguenza, la tecnologia non vivono in un mondo parallelo, avulso dalla realtà, ma sono sempre più parte integrante della vita quotidiana di ciascuno di noi e quindi sono di fatto in contatto con le altre dimensioni.

Roberto Verganti, docente di leadership e innovazione presso il Politecnico di Milano, nella sua opera *Design - Driven Innovation* (Verganti 2009) individua due assi che forniscono un sistema di riferimento per descrivere lo spazio dell'innovazione. Il primo è quello già menzionato della tecnologia, il secondo è quello del significato e racchiude le altre dimensioni prima citate. Innovare secondo tale modello non vuol dire solo seguire le evoluzioni della tecnologia ma anche essere in grado di creare nuovi spazi di significato per un prodotto (o nuovi prodotti per nuovi spazi), fiutando quelli che sono i cambiamenti sociali e politici di un determinato periodo storico e contesto culturale.

Gli oggetti che ci circondano, che utilizziamo e che indossiamo non sono infatti semplici artefatti ma oggetti carichi di significati, di attese relative al loro utilizzo e all'esperienza che forniranno. Ce ne rendiamo conto se pensiamo per esempio ai prodotti del Distretto, fondamentali nella pratica sportiva e ai quali associamo ricordi ed esperienze.

Quindi si innova non solo quando si segue e integra nelle proprie produzioni lo sviluppo delle tecnologie o quando si riconoscono e soddisfano le esigenze del mercato. Ovviamente come visto nel caso del Distretto,¹⁵ rispondere alle esigenze del mercato di sicuro genera innovazione. Si innova però anche nel momento in cui si creano nuovi spazi di significato per i prodotti, cioè in un certo senso si precorrono e si generano le attese degli utenti. Tale processo è possibile solo attingendo alla cultura e alle esperienze personali di chi lavora nell'azienda e quindi non è tanto centrato sulle esigenze ed esperienze dell'utilizzatore, come nel caso dell'innovazione incrementale, quanto su quelle dell'innovatore.

Nell'elaborare questa teoria Verganti si è servito di cinquanta casi di studio relativi a prodotti di altrettante aziende internazionali, con particolare attenzione a quelle italiane. Tra i tanti esempi che possono aiutare a chiarire il concetto di *Design - Driven Innovation* troviamo il bollitore 9093 di Alessi, nota azienda italiana di accessori per la casa e di prodotti di design. Esso è caratterizzato da un piccolo uccellino posto all'imboccatura del bollitore che fischia quando l'acqua bolle: questo accorgimento

15 Si veda la sezione 1.1.

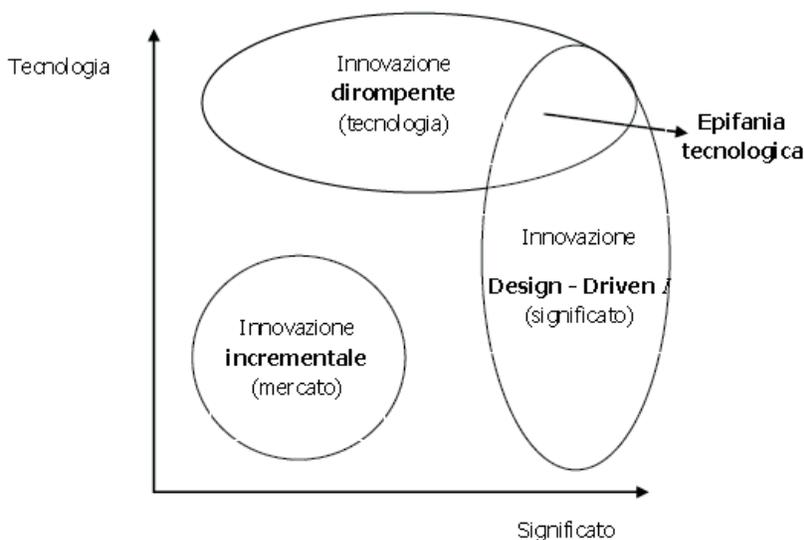


Figura 10. *Design-Driven Innovation*, Roberto Verganti (2009)

ha rappresentato una grande innovazione nell'esperienza vissuta dall'utilizzatore durante la colazione.

Come si vede nello schema in fig. 10 lo spazio dell'innovazione in base al modello proposto da Verganti può essere descritto grazie alla scelta di due assi, quello della tecnologia e quello del significato. La direzione crescente dei due assi indica la portata del cambiamento di significato e dello sviluppo tecnologico. In base a questa scelta è possibile individuare almeno tre grandi macrocategorie per descrivere l'innovazione.

La prima, forse maggiormente presente nell'immaginario collettivo, è l'innovazione radicale, guidata da cambiamenti significativi nelle tecnologie. La seconda, l'innovazione incrementale è invece maggiormente influenzata dal mercato e quindi centrata sulle esigenze degli utilizzatori e non comporta un cambiamento forte nelle tecnologie o nel significato del prodotto.

La terza rappresenta l'elemento di novità introdotto da Verganti: si tratta della *Design-Driven Innovation*, cioè dell'innovazione nel significato dei prodotti. Il termine «design» infatti in questo contesto va inteso facendo riferimento alla sua etimologia, dal latino *de signere*, quindi come attribuzione di un significato a un oggetto. Un prodotto rappresenta una innovazione *Design-Driven* quando porta con sé nuovi significati e propone nuove esperienze per l'utilizzatore.

In seguito verranno illustrati tre casi di studio del Distretto come rappresentanti di ciascuna di queste macrocategorie. Essi sono stati individuati tra i molteplici prodotti possibili grazie al contatto con i responsabili R&S delle aziende partner, la visione dei cataloghi e dei siti aziendali e di fiere del settore a livello internazionale, come ISPO di Monaco.

Inoltre essi sono stati individuati non solo in quanto rappresentativi di ciascuna macrocategoria dell'innovazione ma anche perché rappresentano un pretesto per raccontare l'evoluzione di alcuni tra i prodotti più significativi dello SportSystem, tratteggiando i contorni di quella che è l'innovazione tra passato, presente e futuro del Distretto.

2.1 Lo scarpone da sci e la rivoluzione della plastica

L'esempio più chiaro di innovazione radicale nel Distretto di Montebelluna è rappresentato dalla cosiddetta «rivoluzione della plastica» avvenuta a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta. Essa ha portato, come visto in fig. 3, a una specializzazione produttiva che ha caratterizzato e caratterizza il Distretto e permesso uno sviluppo di competenze nell'ambito della lavorazione delle materie plastiche. A ben guardare tale innovazione può essere collocata nell'area di intersezione tra le innovazioni dirompenti e quelle *Design-Driven*, poiché il cambio nelle tecnologie produttive ha portato anche a un'innovazione nel significato del prodotto e nel suo utilizzo. Grazie infatti all'avvento della plastica lo scarpone da sci è diventato molto più accessibile a un largo numero di utenti rendendo l'esperienza dello sci meno elitaria.

Si tratta quindi di quella che Verganti definisce una «epifania tecnologica»: lo sviluppo nelle tecnologie trova massima espressione in un prodotto innovativo anche nel significato. Come sottolinea anche lo stesso autore, soprattutto in comparti produttivi ad alto livello di tecnicità, come quelli del Distretto, è piuttosto difficile scindere questi due tipi di innovazione e il design diventa «un elemento fondamentale che dovrebbe andare di pari passo con lo sviluppo delle tecnologie».

Lo scarpone da sci a partire dagli anni Sessanta vive un periodo di grandi cambiamenti nei materiali e nelle modalità produttive. Nel Distretto nel 1965, come racconta in *SportSystem tra fashion e performance* (Durante V. 2004) Valentina Durante, viene progettato un sistema per iniettare la suola direttamente sulla tomaia di scarponi da sci e calzature da trekking. Primo Zizola, un calzolaio di Asolo, e Virgilio Lorenzin, produttore di macchinari padovano, progettano e realizzano una macchina che portava ad alte temperature i granuli plastici e, una volta fusi, li iniettava direttamente a contatto con la tomaia. Questo significava poter automatizzare il processo di realizzazione e montaggio della suola sulla tomaia che fino ad allora avveniva manualmente utilizzando cuciture e collanti.

Le materie plastiche, che ha partire dagli anni Cinquanta hanno trovato un grande utilizzo in campo industriale, hanno infatti la caratteristica di essere lavorabili una volta sottoposte a riscaldamento o compressione, quindi in presenza di elevate temperature e/o pressione, e assumere così la forma dello stampo. Questa proprietà, che è riscontrabile anche in natura, per esempio nel caucciù, viene proprio denominata plasticità del materiale ed è la caratteristica che ne ha determinato la grande diffusione. Le materie plastiche o resine artificiali si dividono in due famiglie: le resine termoplastiche e quelle termoindurenti. Delle prime fa parte per esempio il PVC (polivinilcloruro) con cui Zizola e Lorenzin realizzarono le soles iniettate su tomaia, ma anche il comune polistirolo: esse hanno la caratteristica di essere modellabili anche più volte, con l'utilizzo di temperature elevate e pressioni alte. Le resine termoindurenti invece possono essere foggiate nelle forme desiderate ma dopo il raffreddamento induriscono in modo irreversibile: alcuni poliuretani, utilizzati anche nella produzione dello scarpone da sci, sono un tipico esempio di questa seconda famiglia.

Proprio il poliuretano termoindurente a metà degli anni Sessanta viene utilizzato per ricoprire la tomaia di alcuni scarponi da sci in modo da rendere tale calzatura non solo più rigida ma anche impermeabile. Si stava quindi cercando un metodo per migliorare non solo le caratteristiche dello scarpone da sci, rigidezza, compattezza, impermeabilità, ma anche le sue modalità produttive. Come spiega Valentina Durante:

negli anni Sessanta di pari passo con la progressiva elevazione dei piccoli laboratori a una dimensione industriale, il materiale di riferimento diventa la plastica. La plastica è l'immagine di un modo nuovo di costruire: essa richiede organizzazioni interne più razionali [...] essa si connota per un mood artificiale e futurista che si sposa perfettamente con lo spirito ottimistico dell'epoca.

Lo scarpone era da tempo al centro di sperimentazioni non solo nel Distretto montebellunese ma anche oltreoceano. L'americano Bob Lange, fondatore dell'omonima ditta produttrice di scarponi, sfruttando le sue conoscenze in campo chimico nel 1961, presenta alcuni prototipi di uno scarpone, il Lange Flex, realizzato proprio in poliuretano e contenente una scarpetta in materie plastiche automodellanti. La scelta del poliuretano bicomposto, una resina termoindurente, garantiva che lo scarpone fosse non solo più rigido (e quindi garantisse prestazioni migliori) ma anche maggiormente resistente agli urti e ai graffi rispetto a uno scarpone da sci in cuoio e impermeabile all'acqua.

Il procedimento ideato da Lange consisteva nella fusione della resina e nella sua colata all'interno di uno stampo in cui con essa si solidificava e dal quale poi veniva estratto lo scarpone, o meglio, una sua metà poi termosaldata con la rimanente.

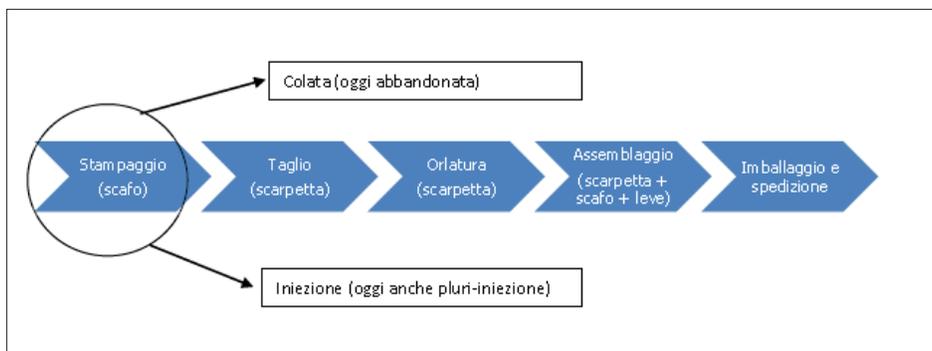


Figura 11. Ciclo produttivo delle scarpone da sci

Lange fu artefice di una grande innovazione nel mondo dello scarpone da sci, quella che ha portato dallo scarpone in cuoio a quello che conosciamo oggi in plastica. Essa è stata veramente un esempio di innovazione dirimpente, guidata dallo sviluppo tecnologico: ha cambiato completamente il prodotto, le sue caratteristiche meccaniche e tecnologiche, le sue modalità produttive ed è legata strettamente allo sviluppo scientifico e tecnologico nel campo delle materie plastiche.

Il Distretto montebellunese non solo accoglie l'innovazione di Lange ma addirittura, intercettando altre ricerche nel campo della lavorazione delle resine artificiali, cerca di migliorarne le modalità produttive, forte dell'esperienza di iniezione della suola di Zizola e Lorenzin.

In particolare in questo contesto gioca un ruolo fondamentale anche il mondo delle aziende rappresentato da Aldo Vaccari, titola di Nordica che, venuto a conoscenza dell'innovazione proposta da Lange a una fiera di settore cerca di individuare, in collaborazione con API (Associazione Plastiche Industriali di Mussolente), una resina plastica per la realizzazione di uno scarpone da sci che fosse rigido, resistente alle abrasioni, utilizzabile alle basse temperature e leggero. Dall'incontro di queste ricerche, quella di Zizola e Lorenzin sull'iniezione e quella di Vaccari con API sulle materie plastiche, nasce lo scarpone in plastica iniettata che darà il via alla specializzazione produttiva del Distretto. Nordica già nel 1967 riesce a produrre circa mille scarponi da sci in plastica utilizzando l'iniezione di poliuretani termoplastici (e non termoindurenti come Lange) prodotti da Bayer.

La lavorazione della plastica per iniezione è un processo diverso dalla colata utilizzata dall'americano: essa consisteva e consiste nel riscaldamento dei granuli della resina prescelta a una temperatura (dipendente dal materiale) che la renda fluida. Il riscaldamento della resina, e quindi la sua fusione, detta plastificazione, avviene grazie all'utilizzo di un sistema di riscaldamento esterno e di una vite di Archimede (o vite senza fine)

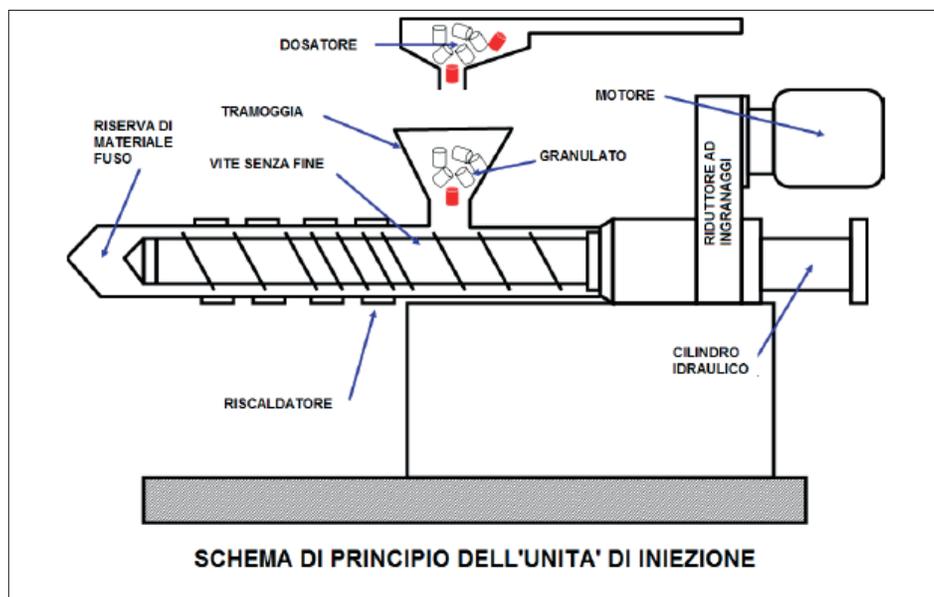


Figura 12. Schema di funzionamento dell'unità di iniezione

con diametro variabile. Essa ruotando non solo trasporta i granuli verso la bocchetta a iniezione ma ne permette anche l'aumento di temperatura tramite sfregamento. Una volta che i granuli sono plastificati la vite, agendo come una sorta di pistone, fa fluire il materiale fuso e incandescente (tra i 200 e i 300° C) all'interno dello stampo realizzato in alluminio o altro materiale metallico. Iniezioni successive vanno a riempire le cavità dello stampo e portano alla realizzazione del manufatto che viene, una volta solidificato, estratto dallo stampo e, eventualmente, rifilato, assemblato con la scarpetta e le leve e serigrafato seguendo l'iter schematizzato in fig. 11.

Il processo di iniezione qui descritto per lo scarpone da sci viene adottato sul finire degli anni Sessanta e rimane ancora oggi la modalità con cui avviene la produzione dello scafo dello scarpone da sci nelle aziende del Distretto per la realizzazione di prototipi e su vasta scala, oggi in gran parte delocalizzata. Quell'innovazione, nata in seguito allo sviluppo delle materie plastiche e delle loro tecnologie di lavorazione, è stata così importante da essere considerata una vera e propria rivoluzione. Una rivoluzione che ha cambiato il volto del Distretto: ha portato alla formazione di un vero e proprio indotto a servizio della produzione degli scarponi da sci. A partire dagli anni Settanta sono sorte aziende che producevano stampi, che iniettavano le materie plastiche, che realizzavano le serigrafie e

producevano macchinari per la lavorazione di tali materiali. Per esempio oggi si possono vedere presso gli stampisti del Distretto delle macchine a iniezione di OIMA, azienda sorta a Caselle d'Asolo proprio nel 1976, per produrre le presse a iniezione per la produzione degli scafi per le aziende di scarponi da sci del Distretto e non solo.

Una rivoluzione quella della plastica degli anni Settanta la cui eco si è propagata nei decenni successivi e ha raggiunto anche altre produzioni del Distretto. Per esempio negli anni Novanta in SCARPA, azienda asolana di proprietà della famiglia Parisotto, viene ideato il primo scarpone da telemark in plastica iniettata. Gli scarponi per questa tecnica sciistica erano fino ad allora ancora prodotti in cuoio poiché non sembrava possibile, utilizzando le materie plastiche, ottenere la flessibilità dello scafo in punta necessaria a sciare con il tallone completamente libero come avviene appunto nel telemark. La seconda generazione della famiglia Parisotto nei primi anni Novanta insiste per l'ideazione di uno scarpone da telemark in plastica: ecco ancora una volta una rivoluzione legata alle resine fossili. Dopo due anni di ricerche sui materiali e sulle forme viene lanciato con la collezione 1994 - 1995 lo scarpone Terminator, realizzato in Pebax, un materiale plastico resistente alle basse temperature ma estremamente flessibile. L'elemento di novità è nello scafo: esso presentava un soffiato in plastica che permetteva la flessione del piede all'altezza del metatarso e che lo rendeva quindi flessibile quanto uno scarpone in cuoio con tutti i vantaggi in termini di impermeabilità, leggerezza e personalizzazione della plastica.

Negli ultimi decenni oltre alla diffusione delle materie plastiche in altri comparti produttivi anche i macchinari per l'iniezione e i materiali scelti si sono ulteriormente evoluti andando così anche a migliorare le caratteristiche tecniche e di comfort dello scarpone da sci stesso. I primi scarponi da sci infatti non erano particolarmente confortevoli e, proprio perché realizzati su scala industriale tramite stampaggio a iniezione, non si adattavano alle esigenze del singolo piede. Certo la scarpetta, come nel caso del primo scarpone a iniezione di Nordica, si conformava al piede dello sciatore ma lo scafo era estremamente rigido e non personalizzabile.

Per rendere la calzatura di uno scarpone più confortevole e mantenere alte le performance le aziende del Distretto oggi stanno lavorando su due fronti: quello della leggerezza e quello della personalizzazione.

In particolare attualmente gli scarponi da sci sono realizzati tramite iniezione di più di una resina artificiale, cioè tramite bi-iniezione o, più in generale, utilizzando una pluri-iniezione. In questo modo gli scarponi non sono, come nel caso dei primi prodotti, un unico rigido blocco di plastica, pesante e poco confortevole, ma sono realizzati con più materiali o con densità diverse: per esempio lo scarpone presenta delle aree più rigide, come può essere quella dell'attacco o quella a sostegno del movimento di piede e gamba, e zone realizzate con plastiche meno dure e più confortevoli.

li che permettono, per esempio, un'entrata e un'uscita del piede facilitate.

Le aziende del Distretto hanno realizzato, scegliendo accuratamente materiali e componenti, prodotti totalmente personalizzabili che in un certo senso fondono insieme la facilità di lavorazione della plastica con il comfort e l'adattabilità tipiche del cuoio. Tra questi troviamo gli scarponi della linea Speedmachine di Nordica. Quest'ultima per esempio è formata da quindici prodotti per la vendita e per il noleggio che riprendono, per la collezione 2016/2017, una storica linea di Nordica rilanciata, puntando proprio su leggerezza e personalizzazione.¹⁶ Scarponi come lo Speedmachine 130, pensato non per professionisti ma per sciatori comuni, oltre a essere realizzati tramite pluri-iniezione pesano circa un kilogrammo in meno rispetto ai modelli precedenti e sono completamente personalizzabili.

Lo scarpone si adatta al piede dello sciatore grazie a una scarpetta con inserti in sughero, quindi estremamente adattabile, e alla presenza di sistemi di avvvitamento delle varie componenti per rendere lo scarpone anatomico. Questo è reso possibile anche tramite l'adozione di uno scafo personalizzabile grazie alla tecnologia Infrared. Essa permette di modificare «a posteriori» i volumi dello scafo in maniera estremamente localizzata, senza danni per le serigrafie o per il rimanente materiale. In particolare la parte interessata dello scafo viene resa nuovamente lavorabile con l'emissione di raggi infrarossi da una apposita ventosa applicata allo scarpone. In questo modo tutto lo scarpone, pur essendo realizzato in materiali estremamente rigidi e prodotto in serie, si dimostra capace di adattarsi alle esigenze del singolo utilizzatore.

	
Speedmachine 130	
Azienda produttrice	Nordica
Anno di produzione	2016 - 2017
Tipologia	Scarpone da sci alpino

¹⁶ Head e Tecnica presentano nelle loro collezioni scarponi con scafo personalizzabile: a differenza della linea Speedmachine di Nordica utilizzano entrambe il calore e non i raggi infrarossi.

Progettazione	Tecnologia Infrared: Giorgio Grandin Progetto linea Speedmachine: Alberto Contento
Caratteristiche tecniche	<ul style="list-style-type: none">- Telaio in poliuretano biiniettato- Personalizzazione dello scafo con processo «Infrared»- Sistema «custom cork liner »(scarpetta personalizzabile in sughero)- Componenti avvitabili
Riconoscimenti	ISPO Gold Award 2016 – 2017

2.2 Dalla pedula alla scarpa da trekking

Le aziende del Distretto lavorano per rendere i loro prodotti sempre più confortevoli e adattabili alle esigenze di ciascun utilizzatore; questo è evidente non solo nel caso dello scarpone da sci ma anche in quello di un altro dei prodotti tipici dello SportSystem: la scarpa da trekking.

La produzione della scarpa da trekking nello SportSystem ha un grande sviluppo negli anni Ottanta in maniera quasi naturale: essa è infatti l'erede delle prime lavorazioni del Distretto artigiano di fine Ottocento, la pedula da montagna. Nei primi anni Ottanta il doposci e lo scarpone da sci iniziano a perdere quota in termini di fatturato a causa anche delle nevicate meno abbondanti (Durante, A. 1997). L'aumento degli appassionati della montagna e l'influenza della moda fanno sì che la scarpa da trekking si inserisca a pieno titolo tra le produzioni del Distretto. Infatti la calzatura da trekking leggero durante gli anni Ottanta diventa utilizzabile anche in città: ecco che la pedula che aveva già «dato origine» allo scarpone da sci in cuoio compare sotto nuove spoglie e permette ancora una volta al Distretto di evolversi.

Ovviamente la produzione della scarpa da trekking negli anni Ottanta non avviene più manualmente come quella delle pedule tradizionali dove lo «scarper» realizzava tutto con le sue mani, dal modello in carta al taglio della tomaia con la sua orlatura fino alla cucitura della suola e l'applicazione del tacco.

Tutti questi processi, a partire dagli anni Ottanta, sono stati in gran parte automatizzati o quantomeno l'uomo è stato affiancato dalla macchina nelle varie lavorazioni. La realizzazione manuale delle calzature tradizionali rimane però alla base degli attuali processi produttivi e viene ancora utilizzata da alcuni tecnici per la realizzazione dei prototipi.

Oggi per quanto riguarda lo scarpone da trekking non siamo di fronte a innovazioni di prodotto o di processo dirompenti: esso appare piuttosto stabile nella forma, nei materiali selezionati e nelle tecnologie utilizzate per produrlo. Eppure questo prodotto esibisce alcune caratteristiche che rappresentano un buon esempio di innovazione di natura incrementale,

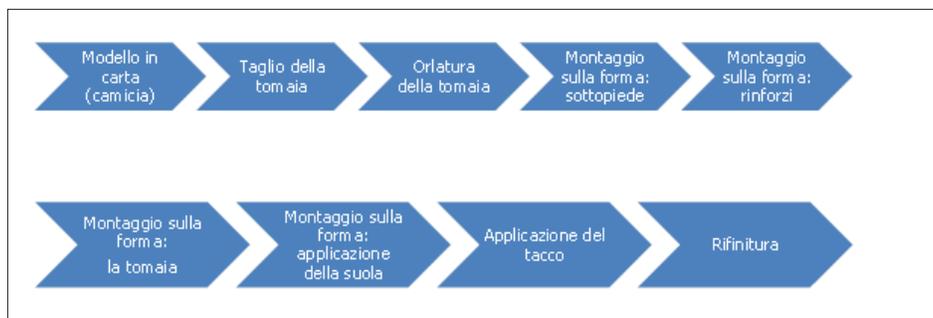


Figura 13. Lavorazione tradizionale di una calzatura, rielaborazione a partire da Durante, A. 1997 e dai materiali video forniti da Bruno Zamprogno in data 5 aprile 2016

non guidata tanto dallo sviluppo tecnologico o dalla ricerca di nuovi spazi di significato quanto all'esigenza di un continuo miglioramento e di rispondere in maniera sempre più puntuale alle esigenze dell'utilizzatore.

Un caso di studio interessante a tal proposito è quello degli scarponi da trekking di Garmont. L'azienda fondata nel 1964 da Nando Garbuio e diventata Garmont International dal 2014, con l'acquisizione da parte di Pierangelo Bressan, ha scelto di orientare le proprie produzioni non più sullo scarpone da sci ma sulla calzatura da trekking puntando sulla qualità e riconoscibilità del prodotto.

Gli scarponi da trekking di Garmont presentano infatti una serie di accorgimenti per rendere la calzatura più confortevole e personalizzata. Si tratta di una tecnologia che a partire dal 2014 fino alla collezione 2015-16 viene indicata come «G-beneFIT a.d.d. reloaded»: ¹⁷ è quindi diventata una sorta di «marchio di qualità» dell'azienda che indica i vantaggi in termini di calzata, stabilità, comfort e leggerezza delle calzature di Garmont.

Il nome fa però anche riferimento alla tecnologia *anatomically direct design* (ADD) sviluppata e formalizzata a partire alla fine degli anni Novanta. Essa è presente nei cataloghi e nella comunicazione dell'azienda fino al 2013 per garantire un adattamento della calzatura all'anatomia del piede, una maggior protezione e ottimo controllo e comfort. L'add si componeva di cinque accorgimenti nel design del prodotto che oggi si ritrovano tutti o in parte nei vari prodotti dell'azienda. Essi sono stati sviluppati grazie alla condivisione di esperienze e saperi con atleti, rivenditori e semplici clienti, cioè durante quei momenti di socializzazione descritti da Nonaka nel suo SECI model. ¹⁸

¹⁷ La denominazione G-Benefit add reloaded è in fase di elaborazione per le prossime collezioni a livello di comunicazione del prodotto ma gli accorgimenti che ne facevano parte rimangono parte integrante delle calzature.

¹⁸ Si veda sezione 1.2.

Sono stati adottati nelle calzature da trekking di Garmont per migliorarne comfort e anatomicità e sono ancora oggi presenti anche nella tecnologia G-beneFIT accanto a una sempre maggior attenzione alla leggerezza dei materiali. Troviamo innanzitutto uno spazio aggiuntivo per l'alluce che permette non solo di mantenere il metatarso, l'osso dell'alluce, in posizione rilassata ma assicura anche stabilità ed efficienza nella spinta in fase di camminata. Proprio per facilitare la camminata Garmont ha studiato un secondo accorgimento: l'allacciatura delle sue scarpe ha un'angolazione che segue esattamente quella delle articolazioni delle dita del piede in modo da poter flettere la scarpa nello stesso modo del piede.

Non è quindi il piede che si adatta alla scarpa ma quest'ultima che ne segue perfettamente l'anatomia grazie anche a ulteriori accorgimenti quali imbottiture e collarino asimmetrici che, avvolgono il tallone, adattandosi alle differenti conformazioni dei malleoli nella parte mediale (interna) e laterale (esterna) della caviglia. Infine anche la linguetta della scarpa è stata modificata: per evitare che si spostasse durante la camminata è stata realizzata una lingua più spessa nella parte esterna e più sottile in quella interna, al fine di garantire una maggior stabilità durante l'attività fisica.

Il sistema add e la sua evoluzione rappresentano quindi un chiaro esempio di innovazione incrementale presente nel Distretto. Essa è forse il tipo di innovazione più frequente, fatta di piccoli accorgimenti che nel tempo diventati parte fondamentale del prodotto e ne vanno a migliorare le prestazioni, la qualità e ne diventano caratteristica distintiva.

	ADD (anatomically direct design)
Azienda produttrice	Garmont
Anno di produzione	1999
Tipologia	Accorgimenti per migliorare la calzatura degli scarponi da trekking
Caratteristiche tecniche	<ul style="list-style-type: none">- FMA (first metatarsal accomodation): maggior spazio per l'alluce- ACS (asymmetrical closure system): allacciatura avanzata e con angolo tipico dell'articolazione del piede- LTP (lateral tongue post): spessore maggiore per la linguetta nella parte esterna rispetto a quella interna- DMP (differential maleolar pads): imbottiture asimmetriche per i malleoli- ACH (asymmetrical cuff height):- collarino con altezze asimmetriche

2.3 Dalle scarpe da trekking e arrampicata alla calzatura ibrida

Il Distretto è stato caratterizzato da una lunga serie di diversificazioni produttive che hanno portato alla progettazione e produzione nel montebellunese di numerosi prodotti per lo sport e alla denominazione di SportSystem. Come visto nella sezione precedente negli anni Ottanta la produzione della scarpa da trekking è fondamentale per colmare quel vuoto a livello commerciale lasciato dallo scarpone da sci. Precedentemente però, negli anni Settanta, alle produzioni legate alla neve e alla montagna si era affiancata un'altra famiglia di calzature. Erano infatti nate le prime aziende produttrici di scarpe per sport quali tennis, calcio, basket, atletica...

La prima a spingersi verso questo nuovo mercato è stata Diadora dei fratelli Danieli: essi decidono di affiancare alla produzioni storiche dell'azienda, scarpe da lavoro e montagna, anche calzature per sport non legati alla montagna (Durante, V. 2008). Nel 1973 Diadora produce una linea di calzature da tennis e negli anni successivi avvia anche la produzione di scarpe da basket e da calcio. Oltre a Diadora l'altra azienda che punta sulla produzione di calzature sportive nel Distretto è Lotto, nata dopo la cessione da parte dei fratelli Caberlotto della Caber, azienda produttrice di scarponi da sci, alla Spalding nel 1974. Essa si deve necessariamente orientare su un'altra offerta di prodotto rispetto a quella della Caber e quindi inizia a produrre a metà degli anni Settanta scarpe da tennis e da tempo libero con chiara vocazione sportiva, la sneaker. A queste produzioni si andranno poi ad affiancare scarpe da calcio, da basket, da atletica leggera, da ginnastica, da corsa.

Negli anni Settanta fa quindi la sua comparsa nel Distretto la scarpa ibrida per eccellenza, la sneaker: una scarpa pensata per il tempo libero che riprende l'estetica e le caratteristiche tecniche di una calzatura sportiva.

La tendenza all'ibridazione è ancora oggi presente nel Distretto: ibridare non solo porta alla produzione di nuovi prodotti ma conduce necessariamente alla creazione di nuovi spazi di significato. La sneaker incarna le caratteristiche della scarpa sportiva, deputata come suggerisce il nome alla pratica di uno sport (in generale atletica o tennis) in una calzatura da utilizzare quotidianamente riflettendo un cambiamento nella moda e nei costumi. Rappresentano quindi un buon esempio di quella che Verganti definisce *Design-Driven Innovation*.

Anche in anni più recenti possiamo trovare nel Distretto esempi di calzature frutto di ibridazione tra produzioni «storiche» dello SportSystem che, come le prime sneaker prodotte da Lotto, hanno portato a un cambiamento nell'esperienza e nei significati del prodotto. Un caso di studio attuale è rappresentato dalla calzatura Mojito di SCARPA. L'azienda asolana, nata nel 1938 come Società Calzaturieri Asolani Riuniti Pedemontana Anonima, è stata fondata da un intellettuale, mecenate e imprenditore anglo-irlandese.

dese, Lord Rupert Edward Cecil Lee Guinness Earl of Iveah.¹⁹ Essa viene acquisita nel 1956 dai fratelli Luigi, Francesco e Antonio Parisotto proprietari della San Giorgio, diventando negli anni un'azienda leader nella produzione di scarponi da telemark, calzature da trekking, da arrampicata e oggi anche per il tempo libero.

La Mojito compare per la prima volta nei cataloghi dell'azienda nel 2008 ma è frutto di discussioni e ricerche avviate in precedenza a partire dalla stagione 2006-2007. L'ideatrice della calzatura, Cristina Parisotto, della seconda generazione della famiglia e product manager dell'azienda, racconta come essa sia nata da un'esigenza estremamente personale:

in ufficio indossavamo scarpe della concorrenza (Nike, Adidas, ecc.) perché i nostri scarponi da trekking non erano adatti per l'utilizzo quotidiano in città o in azienda: non era quello il loro scopo. Inoltre, per lo stesso motivo, anche ai meeting e alle fiere di settore non indossavamo mai i nostri prodotti: lo trovavo assurdo e quindi mi sono battuta per realizzare una calzatura da poter indossare tutti i giorni. Abbiamo iniziato, anche se molti miei collaboratori erano scettici, con un unico paio solo per me: ad un meeting al posto della maglietta aziendale avevo le calzature dell'azienda. Ancora non avevano un nome ma hanno suscitato stupore, critiche ma anche interesse, da lì poi abbiamo lanciato la prima collezione in sei colori.²⁰

La Mojito nasce quindi in maniera quasi casuale in occasione di quel meeting in cui Cristina Parisotto aveva indossato il primo prototipo. In tale occasione non tutti i distributori si erano dimostrati interessati proprio perché essa si presentava come una calzatura ibrida, non aveva una collocazione precisa nel mercato, non vi era un'etichetta con cui descriverla e una categoria merceologica in cui inserirla. In realtà la Mojito era ed è di fatto una sneaker, a differenza però di altre calzature della categoria la sua origine non viene dal mondo dell'atletica o da quello del tennis ma dal mondo della montagna. Infatti la tomaia è stata ripresa dalle calzature da arrampicata dell'azienda e semplificata: quello che rimane è l'allacciatura estremamente avanzata, il puntale rinforzato e l'anatomicità della calzatura. La suola invece proviene dal mondo dello scarpone da trekking leggero e la forma è stata ripensata per un utilizzo quotidiano.

Il fatto che inizialmente alcuni distributori, non riuscendo a categorizzarla, fossero diffidenti verso la Mojito mostra proprio come essa sia

¹⁹ Lord Rupert Guinness è una figura complessa di imprenditore -filantropo: faceva infatti parte della famiglia proprietaria dell'omonima azienda produttrice di birra irlandese ed è stato anche l'ideatore del *The Guinness Book of Record*.

²⁰ Intervista a Cristina Parisotto e Sandro Parisotto, 20 luglio 2016, SCARPA

un'innovazione effettivamente Design Driven, che porta con sé un cambio nel significato del prodotto. «La Mojito a differenza di altri nostri prodotti non è frutto di un'innovazione legata a nuove tecnologie produttive o materiali, anzi quello che abbiamo fatto è stato semplificare» racconta ancora Cristina Parisotto. La semplificazione si è resa necessaria per produrre una calzatura che prima non era presente sul mercato, una calzatura proveniente dal mondo della montagna da utilizzare quotidianamente sia in città, per lavoro o per un aperitivo,²¹ sia per camminate leggere. Essa quindi ha cambiato l'esperienza di un utilizzatore di scarpe da trekking e quella di un utilizzatore di sneaker ma non nasce espressamente con l'idea di rispondere alle richieste del mercato, come nel caso delle innovazioni di natura incrementale. Questa calzatura viene ideata a partire da un'intuizione e dalle esperienze provenienti dall'interno dell'azienda e ha come conseguenza un nuovo modo di intendere e concepire le calzature da parte degli utilizzatori e dell'azienda stessa.

La Mojito ha dato infatti il via in SCARPA a una nuova linea di calzature denominata «Lifestyle» oggi arricchitasi anche con altri modelli e diventata fondamentale anche da un punto di vista commerciale, visti i volumi prodotti, per l'azienda. La produzione di scarpe da città con un'anima proveniente dalla montagna frutto dell'esperienza e delle conoscenze maturate nello SportSystem, è andata poi diffondendosi in tutto il Distretto, rendendolo sempre più un interlocutore internazionale affidabile non solo per quanto riguarda le calzature da montagna, gli scarponi da sci o le calzature sportive ma anche nell'ambito delle calzature da utilizzare quotidianamente.



Mojito

Azienda produttrice	SCARPA
Anno di produzione	2006 – 2007 (ideazione), 2008 (entra in catalogo)
Tipologia	Lifestyle, Scarpa da città o trekking leggero
Progettazione	Cristina Parisotto
Caratteristiche tecniche	Allacciatura fino in punta Puntale rinforzato Suola da trekking leggero

²¹ Il nome Mojito vuole enfatizzare le possibilità di utilizzo di questa calzatura: essa è pensata per la quotidianità, da utilizzare tutti i giorni e tutto il giorno, anche nei momenti di relax in città.

3 Comunicare: il prodotto e la sua innovazione

In questa terza e ultima sezione verranno presentati alcuni suggerimenti per comunicare in maniera efficace il prodotto e la sua innovazione. Essi si rendono necessari per un Distretto come quello montebellunese dove, come visto nelle sezioni precedenti, le produzioni presentano un alto contenuto di tecnicità e di innovazione.

Si tratta di riflessioni di natura teorica tratte dal dibattito proprio della comunicazione della scienza e spunti di natura pratica che possono risultare utili in particolare per chi lavora in istituzioni culturali e per coloro che si occupano di comunicazione e marketing all'interno di un'azienda.

3.1 La comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia

Dagli anni Cinquanta in poi le modalità con cui le istituzioni, i media, le aziende e i singoli scienziati comunicano la scienza e la tecnologia sono state oggetto di riflessione e di trasformazione, tanto che si è arrivati alla nascita di una vera e propria disciplina, la comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia (*Public Communication of Science and Technology* - PCST). Tra le riflessioni portate avanti è stata e rimane importante quella relativa ai modelli comunicativi che maggiormente favoriscono la conoscenza, la comprensione e lo stabilirsi di una relazione positiva con la scienza da parte del pubblico (o meglio dei pubblici).

Tra questi per lungo tempo ha trovato grande spazio il cosiddetto «modello del deficit». Tale modello fonde sull'assunto che il pubblico sia fondamentalmente analfabeta o poco colto da un punto di vista scientifico.

La comunicazione della scienza, nel momento in cui si adotta tale modello, viene quindi a coincidere con una vera e propria divulgazione scientifica con il preciso scopo di alfabetizzazione del pubblico. Gli scienziati, o altri esperti, depositari del sapere scientifico, trasmettendo le loro conoscenze al pubblico, scientificamente analfabeta, possono aumentare la conoscenza della scienza da parte di quest'ultimo. Questo tipo di comunicazione dovrebbe portare anche a un atteggiamento, da parte dei non esperti, più favorevole nei confronti non solo della scienza ma anche dei processi di innovazione scientifica e tecnologica con cui entrano in contatto nella quotidianità.

Nonostante molte delle attività di comunicazione della scienza siano state basate su una elargizione dall'alto del sapere scientifico da parte di esperti, l'alfabetizzazione scientifica non è realmente aumentata e questo ha iniziato a mettere in discussione quindi tale modello. Inoltre ci si è resi sempre più conto che la relazione di un individuo con la scienza non è legata solo al bagaglio conoscitivo personale ma anche a molti altri fattori ideologici, politici e anche religiosi.

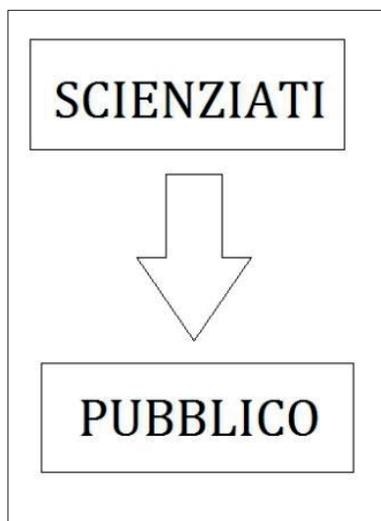


Figura 14. Modello del deficit, relazione tra scienziati e pubblico

Un documento che ha segnato un cambiamento significativo nella comunicazione della scienza è stato il terzo report della Commissione sulla scienza e la tecnologia del Parlamento Britannico (House of lords 2000). In tale documento, promulgato nel 2000, i membri del comitato affermano con forza che «il pubblico di oggi non si aspetta solo di sapere quello che succede ma di essere consultato; il mondo della scienza inizia a vedere la saggezza insita in questo atteggiamento e a muoversi ‘fuori dal laboratorio e nella comunità’ per intrattenersi in un dialogo che mira alla reciproca comprensione». Questo cambio di rotta, come si può leggere in (Merzagera, Mignan 2015) è ben rappresentato anche dai cambiamenti nominali e terminologici dei programmi di finanziamento alla comunicazione della scienza dell’Unione Europea (UE). Se prima si parlava di «Scienza e società» e «Scienza nella società» oggi all’interno delle politiche di Horizon 2020²² i fondi sotto cui rientravano le attività di outreach di gruppi di ricerca o di comunicazione della scienza vengono raggruppati nel programma «Scienza con e per la società».

Questo cambiamento non è esclusivamente formale ma legato a nuovi modelli che sono andati ad affiancarsi a quello del deficit. Il primo di questi prende il nome di «modello del dialogo»: non è più solo lo scienziato depositario del sapere ma anche il pubblico ha le sue conoscenze in

²² Si tratta dell’ultimo pacchetto di finanziamenti della UE nell’ambito della ricerca e dell’innovazione.

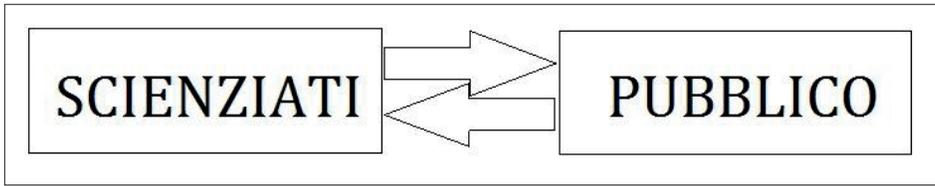


Figura 15. Modello del dialogo, relazione tra scienziati e pubblico

ambito scientifico e tecnologico. Sicuramente tali saperi sono diversi, in particolare il non-esperto sarà possessore di nozioni di carattere empirico e non formalizzate: le conoscenze implicite di cui parlava Nonaka.²³ Proprio dall'incontro e dal dialogo tra questi due saperi può nascere nuova conoscenza.

Di conseguenza nel comunicare la sua disciplina o il suo lavoro lo scienziato o il comunicatore dovranno prestare attenzione anche al bagaglio di conoscenze presenti nel loro pubblico e interrogarsi circa la rilevanza e le ricadute del proprio lavoro su di esso. Si tratta di una comunicazione che ora avviene in due direzioni: dal mondo accademico (o più in generale dal mondo degli «esperti») al pubblico e viceversa.

Un terzo modello comunicativo affermatosi sempre più in questo ultimo decennio che vede, come nel caso del dialogo, il pubblico come soggetto attivo nella comunicazione è il cosiddetto «modello della partecipazione».

Esso, come quello dialogico, nasce quando si percepisce che anche il pubblico è portatore di conoscenze e quindi deve essere un attore da tenere in considerazione nel processo di costruzione del sapere e in quello decisionale. In questo terzo caso il pubblico non solo interagisce con il mondo della scienza ma contribuisce alla ricerca e alla costruzione di nuovo sapere insieme agli scienziati/esperti. Inoltre prende parte al processo decisionale su temi di scienza e tecnologia che hanno interesse sociale. Il pubblico quindi non solo viene ascoltato come nel caso del modello del dialogo ma vi è una «cessione di potere» dal mondo della scienza a quello dei non esperti. Vi è cioè un empowerment del pubblico che ora ha la possibilità concreta e non solo formale di influenzare e di partecipare alle decisioni. È il caso quindi di pratiche come le *consensus conference*, i *deliberative poll*, i *focus group* e della cosiddetta *citizen science*.

La tabella in fig. 17 tradotta da (Trench 2012) riassume questi tre modelli e la relazione con il pubblico che ciascuno sottende.

Essi non sono da intendersi come contrapposti l'uno all'altro né si può in generale stabilire quale dei tre sia il «migliore». Sono stati descritti in ordine di comparsa nel panorama della comunicazione della scienza: questo non

23 Si veda sezione 1.2 e Nonaka 1991.

significa che il modello del deficit sia necessariamente retrogrado e superato o che l'unico da adottare sia quello della partecipazione. Bensì a seconda del contesto in cui uno scienziato o un comunicatore si trova ad agire e a seconda del pubblico deve riflettere su quale dei modelli sia più opportuno adottare.

Questo implica la necessità di un'approfondita analisi dei pubblici che si vogliono coinvolgere e un'attenta individuazione degli obiettivi della propria comunicazione in modo da scegliere il modello (o i modelli) e gli strumenti più opportuni al raggiungimento di tali finalità.

Modelli comunicativi	Modelli dominanti nella PCST	Varianti dei modelli dominanti	Orientamento del mondo della scienza verso il pubblico
Disseminazione	Deficit	Difesa Marketing	Sono ostili Sono ignoranti Possono essere convinti
Dialogo	Dialogo	Contesto Consultazione Engagement	Valutiamo i loro diversi bisogni Troviamo i loro punti di vista Rispondono Affrontano dei problemi
Conversazione	Partecipazione	Delibera Critica	Insieme, noi e loro, diamo forma al problema Insieme, noi e loro, definiamo un'agenda di temi da affrontare Insieme, noi e loro, negoziamo significati

3.2 Raccontare il Distretto attraverso il prodotto

Come visto nella sezione precedente non esiste un modello di comunicazione della scienza e della tecnologia da preferire e sempre valido, ma le modalità comunicative da adottare vanno individuate a seconda del contesto e del pubblico con cui ci si relaziona. La comunicazione della scienza infatti deve essere intesa come relazione tra i pubblici e il comunicatore che avviene in un contesto ben preciso.

Per esempio un prodotto di comunicazione afferente al modello del deficit potrebbe essere utile (anche se non l'unico possibile)²⁴ per raccontare le fasi di lavorazione di un prodotto a un pubblico di non esperti. Sarebbe invece meno efficace utilizzare tale strategia con addetti alla produzione: in questo secondo caso, vista l'*expertise* del pubblico, potrebbe essere opportuno cercare di stabilire un dialogo o coinvolgerli in attività partecipative.

²⁴ Anche per pubblici «non esperti» sono state realizzate esperienze di tipo dialogico e partecipativo. Si veda come esempio il progetto *Sys Catalyst - Children as change agents* (Merzagora, Mignan 2009) che ha coinvolto bambini e giovani in attività di tipo partecipativo, rendendoli veri e propri «attori di cambiamento».

Un esempio significativo di comunicazione della tecnologia che possiamo far rientrare nel modello comunicativo del deficit è quello di *How it's made*, noto programma televisivo canadese che dal 2001 con 27 serie realizzate racconta come vengono prodotti alcuni oggetti di uso comune. Il programma, visto il successo riscontrato, è stato esportato dal Canada negli Stati Uniti e in molti altri Paesi tra cui l'Italia sui canali del gruppo *Discovery*. Nei vari episodi²⁵ vengono presentate le lavorazioni di prodotti della quotidianità, dai più semplici (hot-dog, coni per il gelato, gomma da masticare, spazzolino da denti, ecc.) ai più complessi e high-tech (pannelli solari, motori elettrici, semiconduttori, ecc.). In ogni puntata vengono mostrati tre o quattro prodotti, di ciascuno viene raccontata in cinque minuti la produzione con l'ausilio di una voce narrante e di riprese di macchinari e processi molto dettagliate. Le immagini vengono raccolte in stabilimenti produttivi reali che mettono a disposizione dei ricercatori e della troupe del programma i propri macchinari e dipendenti per aiutarli a strutturare la narrazione. Per esempio nel 2009 è andata in onda una puntata²⁶ dedicata alla produzione dello scarpone da sci registrata presso uno stabilimento della nota azienda statunitense Lange. Essa racconta la realizzazione di uno scarpone in maniera estremamente precisa e didattica, seguendone da vicino tutte le fasi di lavorazione dello scafo (per iniezione), della scarpetta e quelle di assemblaggio.

L'idea centrale di *How it's made* è tanto semplice quanto efficace: lasciare spazio al prodotto, raccontandolo, grazie allo strumento video, nella sue fasi di ideazione e produzione. Esso viene posto al centro della narrazione e diventa un elemento dinamico, quasi vivo, tanto che il contributo umano nelle varie puntate è minimo. Se si esclude la voce narrante, che conduce lo spettatore attraverso le varie fasi di lavorazione, il prodotto e la macchina sono al centro della scena. L'oggetto diventa protagonista in un racconto che, grazie a un buon ritmo, dettagli appassionanti, tono pacato del narratore e musica di sottofondo, cattura l'attenzione dello spettatore.

In questo modo i produttori sono riusciti a creare un vero e proprio format che ha reso le sue puntate immediatamente riconoscibili e creato così una *fanbase*, un seguito di spettatori che guarda le puntate, che le rivede e le ricerca anche su YouTube.

Come sottolineato dal *The Wall Street Journal* (Jurgensen 2014) il programma è diventato una hit della televisione, in maniera quasi inaspettata e «silenziosa». Esso non solo ha attirato l'attenzione dei telespettatori ma anche quella degli industriali che, vedendone un buon palcoscenico per

25 La lista di tutti gli episodi delle 27 serie di *How it's made* è disponibile al seguente indirizzo https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_How_It%27s_Made_episodes (2016-07-08).

26 Il segmento è disponibile a questo indirizzo <https://www.youtube.com/watch?v=6QtMmUN0J40> (2016-07-08).

la propria attività, si sono messi a disposizione per le riprese dello show. Ovviamente *How it's made* non è prodotto a fini commerciali ma ha come scopo quello di alfabetizzare ed educare e quindi il nome dell'azienda compare solo nei titoli di coda o in eventuali loghi presenti sui prodotti.

Quale messaggio può lasciare quindi il caso di *How it's made* alle aziende e istituzioni culturali del Distretto?

Per prima cosa esso rappresenta un chiaro esempio di come il modello del deficit possa ancora essere efficace e portare a prodotti di successo da un punto di vista comunicativo e di pubblico.

In secondo luogo mostra come le aziende dispongano di un patrimonio di conoscenze ed esperienze che vanno raccontate. Esso, anche se afferente a settori estremamente specialistici e specifici, come quelli delle produzioni dello SportSystem, possono trovare grandi spazi di interesse da parte di pubblici estremamente variegati. Oltre alla raccolta di testimonianze da parte di chi lavora nelle aziende²⁷ vi è quindi un altro soggetto da «intervistare» quando si vuole presentare e narrare un Distretto produttivo. Il prodotto ha infatti una sua storia da raccontare e anche strumenti comunicativi estremamente classici e lineari, come quelli del programma canadese, possono contribuire a tale racconto rendendolo non un elemento statico ma un oggetto vivo e attraente.

Video di questo tipo possono rappresentare uno dei materiali con cui raccontare il prodotto e, a partire da esso, le vicende di una singola azienda o di un intero Distretto produttivo. Per avere una descrizione più completa il video che racconta in maniera estremamente puntuale il processo produttivo potrebbe essere affiancato al prodotto finito, a materiali iconografici come brevetti, immagini tratte da cataloghi storici, foto d'archivio, ecc. e ad altri materiali multimediali quali videointerviste o audio dei progettisti o mappe interattive. In questo modo la storia di un singolo oggetto (o di alcuni manufatti significativi) potrebbe diventare paradigmatica delle vicende di una azienda e, unendo più prodotti, di un intero Distretto raccontando così una storia di portata maggiore.

Il prodotto può diventare quindi la via d'accesso per la storia di un'azienda, di un Distretto produttivo o addirittura di una nazione. Questa è l'idea alla base della mostra itinerante *Il grande gioco dell'industria*²⁸ realizzata da Museimpresa in collaborazione con i suoi partner e curata da Francesca Molteni del Muse - Factory Project.

Essa racconta la storia dell'Italia industriale, narrando le vicende del Made in Italy e quelle di una società e di un modello economico che cambiano. Fanno da guida in questa narrazione proprio i prodotti della nostra realtà industriale.

27 Si veda Charans, in questo volume.

28 Per informazioni si consulti il sito <http://www.museimpresa.com/mostra-museimpresa-il-grande-gioco-dell%E2%80%99industria/> (2016-07-08).

Sono stati selezionati e, precedentemente, raccontati sulle pagine di «La Domenica» del *Sole 24 Ore* a partire dal 4 novembre 2012²⁹ ben cinquanta oggetti (più uno) provenienti tutti (o quasi) da aziende italiane. L'oggetto 'in più' è il *flying shuttle*, la spoletta volante nata in Gran Bretagna nel 1733 che ha rivoluzionato il settore tessile: essa è diventata il simbolo stesso della rivoluzione industriale. Inoltre è stato il primo degli oggetti raccontati prima sulle pagine de *La Domenica* e poi all'interno della mostra realizzata da *Museimpresa*. Anzi proprio con quell'articolo del 4 novembre dove raccontava le vicende della spoletta volante, Molteni ha dato inizio alla raccolta dei cinquanta pezzi, invitando le imprese a condividere un prodotto particolarmente significativo e che potesse aiutare a raccontarle e a raccontare la storia dell'industria italiana.

Come sottolineava la curatrice, sempre sulle pagine de «La Domenica», anche gli oggetti di uso quotidiano e non solo i cimeli servono per raccontare storie. Essi sono «figli dell'industria, di grandi visioni o di piccoli traguardi, di rischi, sacrifici, fortuna. E di qualche scivolone. Raccontano una storia d'impresa, il Made in Italy, e di tante imprese, le fabbriche. E insieme, le storie che ancora non abbiamo vissuto».

Ecco perché anche nel caso dello SportSystem il prodotto, arricchito con video e materiale iconografico, può essere il centro di una narrazione che permette di raccontare attraverso di esso non solo la storia ma anche le innovazioni e il futuro del Distretto.

3.3 Instaurare il dialogo: alcuni suggerimenti

Nella sezione precedente abbiamo individuato alcuni esempi possibili di comunicazione del prodotto e dell'innovazione ascrivibili al modello comunicativo del deficit.³⁰ Essi sono stati presentati in quanto utili per raccontare, attraverso il prodotto, un'intera azienda o Distretto produttivo.

Il pubblico, soprattutto nel primo caso, quello di *How it's made*, è sostanzialmente un fruitore passivo del prodotto di comunicazione. Questa modalità può rivelarsi estremamente efficace in alcuni contesti ma, come già sottolineato, non è l'unica possibile. Pertanto in questa sezione verranno presentati tre casi di prodotti di comunicazione che mirano invece a creare opportunità di dialogo e di partecipazione. Essi si rivelano efficaci non solo per le istituzioni culturali ma anche per le aziende private per le quali l'interazione con i propri «pubblici» (buyer, clienti, aziende, sportivi, popolazione locale, ecc.) può rivelarsi strumento non solo di promozione ma anche di indagine e miglioramento.

²⁹ Articoli disponibili, previa registrazione gratuita, presso l'archivio online de «La Domenica» del *Sole 24 Ore* <http://www.archiviiodomenica.ilsole24ore.com/> (2016-07-08).

³⁰ Si veda 3.1.



Figura 16. *Il grande gioco dell'industria*, Oderzo 2016

L'allestimento del Museo di storia della medicina e della salute (MUSME)³¹ di Padova rappresenta un ottimo esempio di come l'interattività possa essere utilizzata per favorire l'interazione e il dialogo con i pubblici. Il Museo, inaugurato nel 2015 presso gli spazi dell'ex ospedale di San Francesco, presenta una grande quantità di postazioni con le quali l'utente può interagire. Alcune permettono al visitatore di gestire in autonomia il proprio percorso di scoperta e apprendimento all'interno del Museo. Per esempio può esplorare su un tavolo touch screen il corpo umano con l'ausilio di una speciale «lente di ingrandimento», mettendo in evidenza i diversi sistemi di organi. Può anche sfogliare dei testi antichi di medicina proiettati nella versione originale scegliendo all'interno di una libreria di testi scansionati.

L'utente durante la visita trova anche delle postazioni in cui sfidare se stesso e le proprie conoscenze rispondendo a quiz e domande a tema medico. Il visitatore può anche sperimentare su di sé alcuni concetti fondamentali in medicina, per esempio effettuando misurazioni di temperatura, pressione e altri parametri vitali importanti.

Le possibilità fino a qui descritte mostrano come il percorso di visita e di apprendimento all'interno di un museo possa essere estremamente dinamico e sempre più personalizzabile da parte del visitatore. Esso non si limita solo ad ascoltare o leggere passivamente delle nozioni e delle storie

³¹ Per informazioni si consulti il sito www.musme.padova.it (2016-07-08); alcune riprese del percorso espositivo nel video <https://www.youtube.com/watch?v=NU8mF6NLeSg> (2016-07-08).



Figura 18. MUSME, Padova 2016

ma ha la possibilità di interagire con esse, di sperimentarle e farle proprie.

All'interno dell'allestimento del MUSME troviamo però anche postazioni che danno un'ulteriore centralità al visitatore: egli non è solo colui che acquisisce determinate conoscenze ma anche colui che le fornisce al Museo. Per esempio come si vede in fig. 17 il visitatore del MUSME viene interpellato relativamente alle proprie abitudini alimentari e patologie, sul tema delle intolleranze e delle allergie, ecc. La sua risposta viene registrata e contribuisce a una statistica che viene immediatamente aggiornata. Il Museo diventa quindi un luogo di incontro e di scambio di esperienze: non solo il visitatore esce arricchito ma anche il Museo apprende e si arricchisce. Anche per comunicare il Distretto attraverso il prodotto e la sua innovazione potrebbe essere interessante sperimentare un approccio maggiormente dialogico. Questo avrebbe molteplici vantaggi non solo per il visitatore o fruitore ma anche per l'istituzione culturale o azienda.

Infatti un approccio di questo tipo potrebbe rivelarsi utile per raccogliere informazioni e idee relative ai prodotti del Distretto, intercettare esperienze relative a essi, creare partecipazione ed engagement e quindi una comunità fidelizzata e, nel caso delle aziende, proporsi come interlocutore non solo economico ma anche culturale.

Le attività di natura dialogica potrebbero essere semplici questionari interattivi come quelli proposti al MUSME per raccogliere, nel caso del Distretto, informazioni relative al prodotto e al suo utilizzo. I risultati poi diventerebbero a loro volta parte dell'allestimento e/o della comunicazione.

Oppure potrebbero essere sperimentate attività di raccolta di esperien-



Figura 19. *Mason Jar Project*, Santa Cruz Museum of Art & History 2012

ze del pubblico relative all'utilizzo dei prodotti o legate al territorio dello SportSystem attraverso la realizzazione di brevi testi, disegni, audio o semplici video. Un progetto di questo tipo è stato proposto e realizzato nel 2012 presso Il Santa Cruz Museum of Art & History da Anna Marie Greco³² con la supervisione di Nina Simon, direttrice del museo ed esperta di musei partecipativi.³³ Si tratta del *Memory Jar Project*: Greco e Simon nel 2012 hanno dedicato una galleria del Museo alla sola raccolta di storie da parte dei visitatori. Esse avevano messo a disposizione del pubblico vasi, materiali da inserirvi ed etichette: i visitatori in tre mesi hanno lasciato ben seicento vasi contenenti materiali per loro significativi e raccontato altrettante storie. L'installazione quindi è stata costruita insieme dal Museo e dai visitatori che sono diventati co-curatori dell'esperienza.

Il caso delle Memory Jar ci porta quindi verso attività di tipo partecipativo in cui il fruitore non solo stabilisce un dialogo con l'istituzione o l'azienda ma anche lavora e discute insieme a essa. Questa tipologia di attività comunicative è particolarmente efficace per stimolare e gestire dibattiti e situazioni di conflitto.

Un esempio per la gestione di discussioni su controversie scientifiche come gli OGM, le cellule staminali e le vaccinazioni è stata lungamente

32 Greco ha realizzato una tesi sull'esperienza disponibile al seguente indirizzo http://www.museumtwo.com/Participatory_Design_Thesis_Anna_Greco.pdf (2016-07-08).

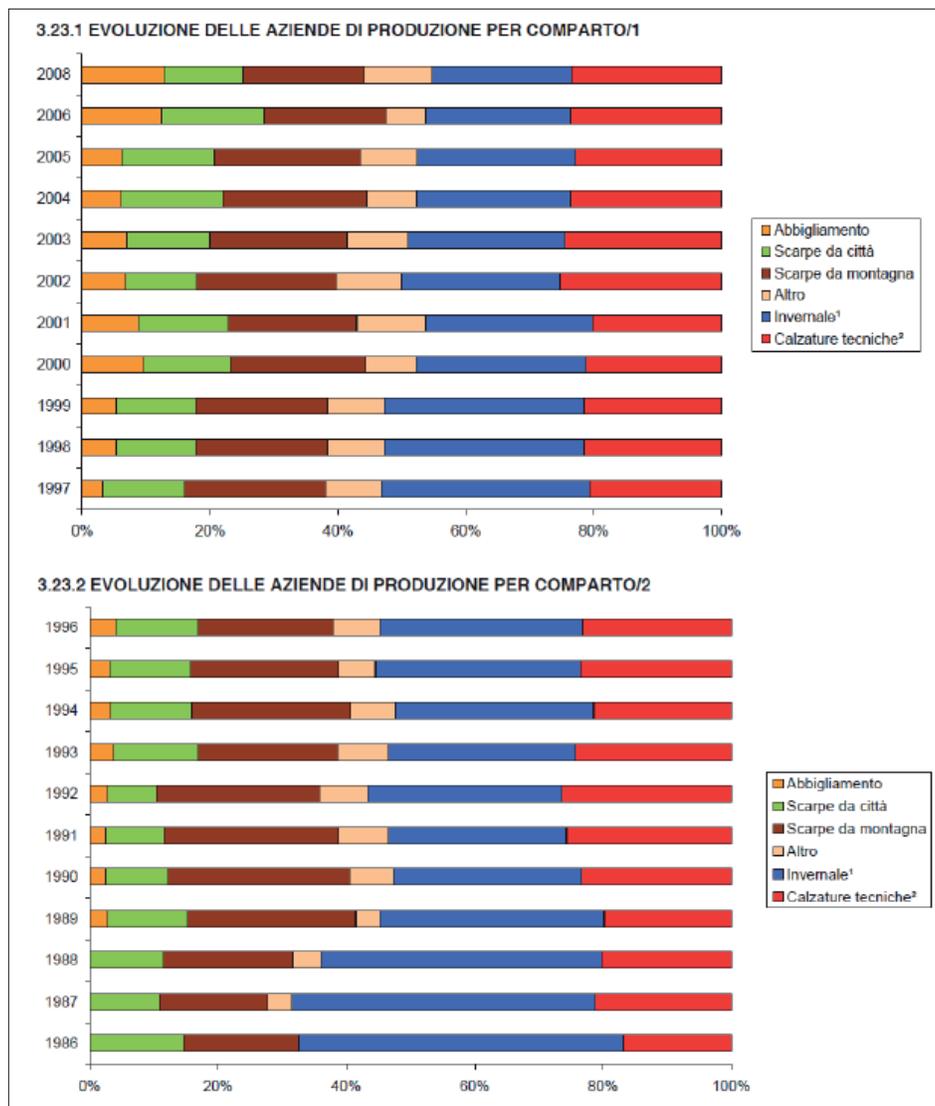
33 Si veda il libro di Nina Simon, *The participatory museum* (Simon2010) e il relativo blog.

sperimentata in contesti museali e associazionistici l'efficacia di giochi appositamente strutturati che vengono denominati *discussion games*. In particolare il network europeo dei musei della scienze e degli science center, Ecsite (European network of science centers and museums), nel 2004 ha finanziato il progetto «*Decide - Deliberative Citizens' Debates*» per cercare di individuare le modalità più efficaci per gestire il dibattito su temi scientifici controversi e rendere così l'istituzione culturale un attore sociale e politico. Da questa esperienza, gestita all'interno del progetto europeo FUND, è nato *PlayDecide* un gioco di discussione che è stato utilizzato più volte anche in contesti non strettamente museali quali librerie, piazze, associazioni e su temi anche molto diversi tra loro (Bandelli 2010). Esso fornisce ai partecipanti materiali informativi relativamente al tema trattato, testimonianze e opinioni e può essere perciò utilizzato anche con pubblici, meglio se adulti, inesperti. Il gioco può essere personalizzato e adattato a molteplici temi,³⁴ quindi parlando del Distretto esso potrebbe trovare utilizzo nella gestione di incontri e dibattiti su temi di interesse pubblico come l'identità del Distretto, la delocalizzazione produttiva o, focalizzandosi maggiormente sul prodotto, l'ecosostenibilità dei materiali. Potrebbe quindi essere una modalità per coinvolgere soggetti locali, siano essi singoli individui o associazioni e istituzioni.

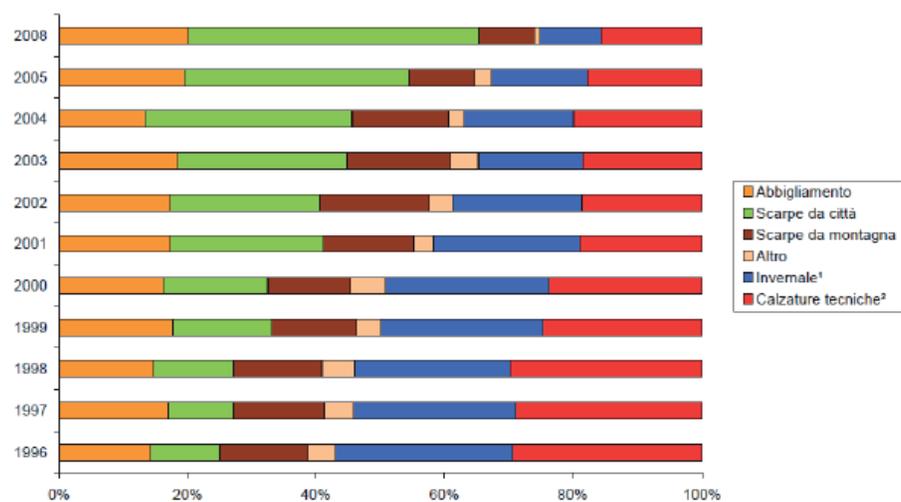
L'esperienza di *PlayDecide* ci mostra infine come la comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia stia assumendo un ruolo sempre più politico e sociale. Chi, come le aziende e le istituzioni culturali del Distretto, se ne occupa o vuole occupare deve esserne consapevole e provare a immaginare e sperimentare attività che non solo educino o facciano conoscere il Distretto ma anche instaurino un dialogo con i cittadini e i soggetti coinvolti.

34 Sul sito www.playdecide.eu (2016-07-08) sono disponibili kit di gioco pronti all'uso e kit da personalizzare.

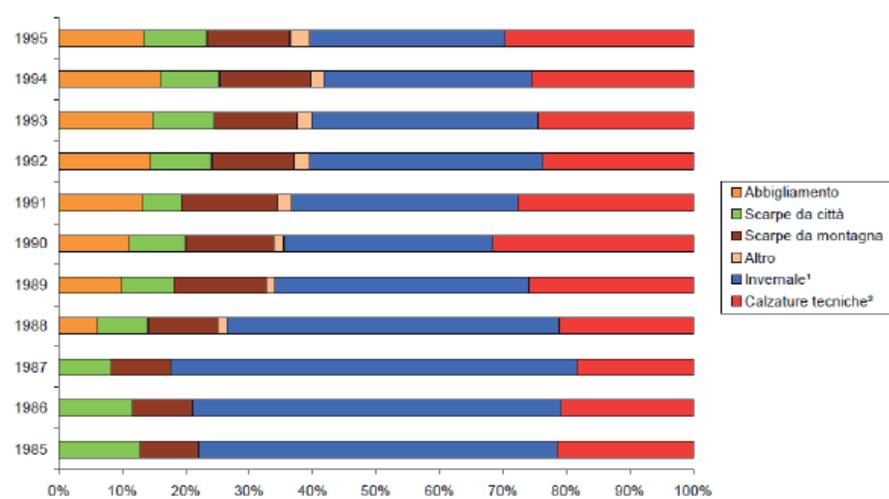
Appendice A



3.27.1 EVOLUZIONE DEL FATTURATO IN VALORE PER COMPARTI - MACRO AREE/1



3.27.2 EVOLUZIONE DEL FATTURATO IN VALORE PER COMPARTI - MACRO AREE/2



Bibliografia

- Azzariti, Ferdinando; Candoni, Italo (a cura di) (2007). *Oltre il Distretto: interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Bandelli, Andrea. «Engagement Tools for Scientific Governance» [online]. *JCOM*, 09(02) C01, 2010. URL [https://jcom.sissa.it/sites/default/files/documents/Jcom0902\(2010\)C01.pdf](https://jcom.sissa.it/sites/default/files/documents/Jcom0902(2010)C01.pdf) (08/07/2016).
- Bariello, Valia. (2014). «Il futuro (artigiano) è d'oro. Intervista a Stefano Micelli» [online]. *Artribune*. URL <http://www.artribune.com/2014/05/il-futuro-artigiano-e-doro-intervistacon-stefano-micelli/> (08/07/2016).
- Bucchi, Massimiano (2016). *Per un pugno di idee*. Milano: Bompiani Editore.
- Corò, Giancarlo; Micelli, Stefano (2006). *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*. Venezia: Marsilio.
- Corò, Giancarlo; Micelli, Stefano (2007). «I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana» [online]. *Economia Italiana*. URL http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2007/02/economia-italiana_coro-micelli_2.pdf (08/07/2016).
- Durante, Aldo (2016). *Dalla pancia contadina al mondo globalizzato*. Montebelluna: Montebelluna SportSystem.
- Durante, Aldo (2004). *Guida del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna*. Montebelluna: Danilo Zanetti Editore.
- Durante, Aldo (1997). *Montebelluna fa giocare il mondo*. Montebelluna: Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.
- Durante, Valentina (2013). *I nostri primi 20 anni*. Montebelluna: Stonefly.
- Durante, Valentina (2008). *Rapporto OSEM 2008 - 2009*. Montebelluna: Veneto Banca Holding
- Durante, Valentina (2004). *SportSystem tra fashion e performance*. Montebelluna: Danilo Zanetti Editore
- Froes, S.F.H.; Haake, S. J. (2001). «How Materials Effect Performance in Sports Events: Contrasting Contributions». *The Minerals, Metals and Materials Society (a cura di), Materials and Science in Sports* = Atti del seminario internazionale (Coronado, California, 22-25 aprile 2001)
- Jurgensen, John (2014). «How It's Made': Tv's Quietest Hit» [online]. *The Wall Street Journal*. URL <http://www.wsj.com/articles/how-its-made-tvs-quietest-hit-1418940222> (2017-03-24).
- Mader, Sylvia (2010). *Biology. Tenth Edition*. Columbus, Ohio: Mc Graw Hill International Edition.
- Mandosso, Luisa (2006). *Materialmente*. Tecnologia. Milano: Calderini.

- Manuelli, Maria Teresa (2016). «Arriva il cuoio vegetale (più conveniente, forte e durevole)» [online]. *Il Sole 24 Ore*. URL <http://food24.ilsole24ore.com/2016/01/arriva-il-cuoio-vegetale-piu-conveniente-forse-e-durevole/> (2016-08-07).
- Merzagora, Matteo; Mignan, Vanessa (2015). *Listening and Empowering Children and Young People in Science in Society Activities*. Parigi: Sis Catalyst Guide.
- Micelli, Stefano (2012). *Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio Editore.
- Mormino, Sara (2011). *Together: Team working, processi collaborativi, comunità professionali nell'organizzazione postfordista*. Roma: Polimata.
- Nonaka, Ikujiro; Takheuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: University Press.
- Nonaka, Ikujiro (1991). «The Knowledge Creating Company» [online]. *Harvard Business Review*. URL <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> (2016-08-07).
- Science and Technology - Third report (2000) [online]. *House of Lords, Science and Technology Committee Publication*. URL <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld199900/ldselect/ldsctech/38/3801.htm> (2016-08-07).
- Sennet, Richard (2012). *L'uomo artigiano*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.
- Simon, Nina (2010). «The Participatory Museum» [online]. *Lightning Source Inc*. URL <http://www.participatorymuseum.org/read/> (2016-08-07).
- Trench, Brian (2012). «Can Science Communication be Studied Scientifically?». *Eusea Annual Conference 2012*.
- Trench, Brian (2012). «Towards an Analytical Framework of Science Communication Models» [online]. *Communicating science in social contexts: new models, new practices*. Springer Netherlands, 119-38. URL http://doras.dcu.ie/3629/1/framework_science_comm_models.pdf (2016-08-07).
- Trench, Brian; Bucchi, Massimiano (2010). «Science Communication, an Emerging Discipline» [online]. *JCOM*, 09(03). URL [http://jcom.sissa.it/sites/default/files/documents/Jcom0903\(2010\)C03.pdf](http://jcom.sissa.it/sites/default/files/documents/Jcom0903(2010)C03.pdf) (2016-08-07).
- Verganti, Roberto (2009). *Design - Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato di prodotti e servizi*. Milano: Rizzoli.
- Verganti, Roberto. «Design driven innovation e collaborative innovation: sfide e opportunità» [online]. Camera di Commercio di Milano. URL <http://www.mi.camcom.it/documents/10157/21533745/design-driver-innovation-sfide-opportunita-febbraio-2009.pdf/5a6ad4e5-f5c5-40b1-9715-b835c20ab49d> (2016-08-07).

Walker, Jearl et. al. (2006). *Fondamenti di fisica*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana.

Sitografia

<http://borisbeckertennis.com/technology/> (2016-08-07)

<http://www.giovannichetta.it/piede.html> (2016-08-07)

<https://www.youtube.com/watch?v=D0xL147EI9s> (2016-08-07)

<https://www.f6s.com/eco-leathercorporationelc> (2016-08-07)

<http://www.designdriveninnovation.com/> (2016-08-07)

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_How_It%27s_Made_episodes
(2016-08-07)

<https://www.youtube.com/watch?v=6QtMmUN0J40> (2016-08-07)

<http://www.museimpresa.com/mostra-museimpresa-il-grande-gioco-dell%E2%80%99industria/> (2016-08-07)

<http://www.itscosmo.it/corsi/corso-calzatura-sportiva-montebelluna/> (2016-08-07)

<http://www.iiseinaudiscarpa.gov.it/corso-di-tecnico-superiore-della-calzatura-sportiva/> (2016-08-07)

<http://aldodurante.weebly.com/le-ditte.html> (2016-08-07)

<http://www.museomontebelluna.it/it/mostre/mostra-scienza-e-sport>
(2016-08-07)

www.musme.padova.it (2016-08-07)

<https://www.youtube.com/watch?v=NU8mF6NLeSg> (2016-08-07)

<http://www.nordica.com/it/speedmachine/> (2016-08-07)

<https://www.youtube.com/channel/UCMBp9kzloI5BV5NNus9ZCaQ> (2016-08-07)

<http://www.simai.eu/it/> (2016-08-07)

<http://www.siscatalyst.eu/> (2016-08-07)

<http://www.sportellomatematico.it/> (2016-08-07)

Credits immagini

Figura 5: James Phelps from USA [CC BY 2.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>)], via Wikimedia Commons

Figura 6: immagine del piede da <http://drgraff.com/wp-content/uploads/2015/09/ankle-fracture.jpg>

Figura 12: tradotta dallo spagnolo da https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Unidad_de_inyeccion_de_inyectora2.png

Figura 16: ISS Antonio Scarpa Motta di Livenza

Figura 18: Mark Walhimer <https://it.pinterest.com/museumplanning/santa-cruz-museum-of-art-history/>

Appendice A: Veneto Banca



Università
Ca'Foscari
Venezia

