

LO SPORTSYSTEM DI MONTEBELLUNA: IL DISTRETTO DALLE SETTE VITE*

I distretti industriali tornano a destare l'attenzione di operatori, osservatori e studiosi dell'economia del Nord-Est. Soprattutto, ci si interroga sulla loro capacità di competere nei mercati globali, dopo le ferite inferte dalla lunga crisi recessiva. Un dato abbastanza assodato è che questa capacità non risulta uniformemente distribuita tra i tanti distretti del Nord-Est (De Marchi e Grandinetti, 2014), l'area più "distrettuale" del nostro Paese. Focalizziamo allora l'attenzione su quello che nel recente passato veniva considerato una sorta di *benchmark* nel panorama distrettuale italiano: il distretto dello Sportssystem di Montebelluna. Uno sguardo ai bilanci contenuti nella banca-dati AIDA, selezionati in base alle attività produttive e ai territori comunali che identificano il distretto montebellunese, è un buon modo per avviare la riflessione.

I numeri dello Sportssystem (imprese con un fatturato superiore a 2,5 milioni di €)

Classi di fatturato	2014			Variazione % annua		ROA %		
	Numero imprese	Dipendenti	Fatturato (mln. di €)	2010-13	2013-14	2010	2013	2014
Oltre 30 mln.	10	2.029	1.405,8	-4,8	9,5	8,3	5,3	7,5
10-30 mln.	19	930	376,6	2,7	13,5	6,4	5,6	7,1
2,5-10 mln.	38	832	190,3	2,4	5,5	7,4	4,4	7,5
Totale	67	3.791	1.972,7	-3,1	9,9	7,2	4,9	7,4

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

La tabella mostra la dinamica nel periodo 2010-14 delle 67 imprese distrettuali che nel 2014 hanno realizzato un fatturato superiore a 2,5 milioni di €, con un fatturato complessivo che nello stesso anno sfiora i due miliardi e un'occupazione pari a 3.791 dipendenti. Se nel triennio 2010-

* La presente "idea in discussione" rappresenta la rielaborazione di un precedente articolo scritto per il mensile *Nordest Economia* del 15 marzo 2016.

13 il nostro campione di imprese (che approssima bene i numeri totali del distretto) subisce una flessione media annua del fatturato (-3,1%), il 2014 segnala una consistente ripresa (+9,9%). La redditività sul totale dell'attivo patrimoniale (ROA) ha un andamento simile, perdendo punti nel primo triennio e recuperandoli l'anno successivo. Interessante notare che le imprese più piccole (sotto i 10 milioni) e quelle intermedie (tra 10 e 30 milioni) registrano una crescita del fatturato anche nei primi anni del periodo considerato. La flessione calcolata per il campione totale è stata quindi determinata dal solo gruppo delle 10 imprese più grandi del distretto, che comunque registra un incremento del 9,5% nel 2014. L'immagine che emerge dai dati nel periodo considerato (in attesa dei bilanci 2015) è quella di un distretto ancora vitale sul piano competitivo. Le considerazioni che seguono cercano di comprendere questo positivo risultato, anche alla luce di quanto la storia del distretto ci ha insegnato.

L'imprenditorialità come invariante

Un tratto distintivo di questo distretto – nel passato ed anche nella fase attuale – è la presenza di imprenditorialità, da intendersi non come generica propensione a fare impresa ma nel senso che al termine viene dato nella letteratura internazionale di *entrepreneurship*, ossia come capacità che determinate persone o gruppi di persone hanno di individuare e sfruttare nuove opportunità di *business*. Montebelluna ha sempre espresso un certo numero di imprenditori-pionieri capaci di esplorare nuove frontiere e di sviluppare grandi o piccole innovazioni, seguiti in genere da rapidi imitatori, come tipicamente accade nei sistemi distrettuali.

La più importante delle innovazioni prodotte nel distretto, ben presente nella sua memoria collettiva, è la cosiddetta “rivoluzione della plastica” avviata da Nordica (oggi uno dei marchi di Tecnica Group). Il primo scarpone da sci in plastica fu progettato e realizzato da Bob Lange negli Usa nel 1966. Nordica intuì per prima le straordinarie implicazioni di questa idea e la sviluppò in modo sostanziale sia dal lato del processo produttivo che del prodotto, anche con il supporto di collaborazioni esterne (Codara e Morato, 2002). Il passaggio dal cuoio alla plastica ebbe effetti clamorosi non solo per Nordica ma per l'intero distretto: i principali concorrenti (tra cui Tecnica) seguirono a ruota il pioniere; altre imprese cessarono l'attività (ogni fase di forte cambiamento è darwinianamente selettiva); la nuova filiera portò a nuove attività di subfornitura, locali (anche per riconversione di quelle esistenti) o esterne; altri imprenditori, infine, scelsero di rimanere nella lavorazione del cuoio, passando a prodotti diversi dallo scarpone da sci. Tra questi il fondatore di

Alpinestars, Sante Mazzarolo, che trasferì all'impresa la sua passione per la moto. Alpinestars ha un fatturato di 127,1 milioni di € nel 2014 e rientra pertanto nel gruppo delle Top-10 dello Sportsystem, dove spicca per la *performance* messa a segno nel quadriennio considerato, con una crescita dei ricavi del 42,6% e una redditività in termini di ROA nell'ultimo anni pari a due volte e mezzo quella di inizio periodo.

La diversificazione pensata a suo tempo da Alpinestars esemplifica in modo emblematico un tipo di scelta strategica che molte altre imprese locali hanno intrapreso, spesso più volte nel corso della loro vita. Queste scelte sono il portato di quella abilità imprenditoriale relativamente diffusa di cui si è detto, e nel loro insieme descrivono il percorso evolutivo del distretto dello Sportsystem, che è appropriato definire di "diversificazione concentrica". La diversificazione che ha "mosso" il distretto si è sviluppata a sua volta lungo tre direttrici: le tante specializzazioni sportive, innanzitutto; inoltre, dato un certo sport, dalle calzature ai capi di vestiario e agli accessori; infine, dallo/dagli sport allo stile di vita sportivo. Il caso più importante di quest'ultima proiezione è senza dubbio Geox, riconoscendo che ha commesso un errore vistoso chi ha considerato la comparsa di questa impresa a metà degli anni Novanta e poi il suo strepitoso successo globale come "altro" dal distretto di Montebelluna.

La dialettica locale-globale

Alcuni fatti sono sotto gli occhi di tutti: le tante imprese distrettuali, soprattutto di piccole dimensioni, che hanno chiuso i battenti nell'ultimo decennio, e la quantità di "saper fare" che per questa via si è dissipata; una durissima competizione su scala globale, non destinata ad attenuarsi; la realizzazione in una costellazione di siti esteri di gran parte della capacità produttiva corrispondente ai prodotti "pensati" nel distretto, un fenomeno rispetto al quale le recenti scelte di *reshoring* discendono da motivazioni di volta in volta specifiche, e sono ben lontane dal prefigurare un generale "ritorno a casa" della produzione. Mettendo insieme questi dati, molti osservatori propendono oggi per una visione pessimistica delle sorti dello Sportsystem, quasi fosse stata irrimediabilmente compromessa la sua capacità di "riprodursi".

Ma questa lettura si ferma al dito piuttosto che cercare la luna che quel dito indica, volendo ricorrere al vecchio adagio (forse) cinese. Altri elementi e le stesse *performance* economico-finanziarie da cui siamo partiti suggeriscono, infatti, una linea interpretativa del tutto diversa. A tal fine, è utile innanzitutto riunire i cataloghi delle imprese del distretto, da quelle molto diversificate a quelle molto specializzate. Si ottiene

un'enorme varietà in termini di linee di prodotto, di prodotti distinti che le compongono, di modelli e varianti nei prodotti offerti. Questo megacatalogo rappresenta la proiezione attuale del percorso di diversificazione concentrica che ha coinvolto il distretto, attivando al contempo un insieme sempre più ampio ed eterogeneo di fasi produttive specializzate, inevitabilmente localizzate su uno spazio geografico ben più esteso del territorio distrettuale.

In altri termini, l'internazionalizzazione della produzione è stata una necessità evolutiva di questo distretto, che ha preceduto di molto la ben nota "corsa" alla de-localizzazione avvenuta a cavallo dei due secoli. Cercando la sintesi, si potrebbe affermare che la dialettica locale-globale è parte della storia del distretto, ne costituisce una sorta di invariante, al pari dell'imprenditorialità. Molteplici tracce di questa dialettica si trovano nei siti web delle aziende montebellunesi. Scegliendo quello di Aku Italia, impresa specializzata nelle calzature per la montagna di alta qualità, che nel 2014 ha incrementato il fatturato del 31,4% (dopo alcuni anni di sostanziale stabilità):

«Ricerca sulle nuove tecnologie, progettazione e produzione dei modelli top di gamma sono concentrati nella sede produttiva italiana di Montebelluna, in provincia di Treviso, storico distretto della calzatura sportiva. Un secondo impianto di produzione è inoltre attivo a Cluji Napoca, in Romania, dove vengono realizzati parte dei modelli Aku». <<http://www.aku.it/azienda/profilo-aziendale.html>>

Un distretto ad alto contenuto di conoscenza

La citazione da Aku aiuta anche a comprendere quali siano le radici profonde del vantaggio competitivo di una parte significativa delle imprese locali: le conoscenze dei processi produttivi che portano ai prodotti, della struttura di questi ultimi in ogni dettaglio e delle prestazioni in relazione ai modi e ai contesti d'uso. La manifattura continua a vivere a Montebelluna non solo perché l'alto di gamma continua a venire prodotto *in loco*, ma anche perché ricerca e sviluppo, progettazione, prototipazione, gestione della qualità e gestione delle catene di fornitura – in breve, tutto ciò che circonda le operazioni manifatturiere – rimane nel distretto.

In quest'ottica, si comprende meglio la recente operazione di *reshoring* conclusa da Diadora Sport (Gruppo Geox), una delle imprese *leader* del distretto con 111,8 milioni di fatturato nel 2014: a rientrare è stata una piccola porzione della produzione, precisamente i prodotti *top* della gamma Diadora, realizzati in edizione limitata nello stabilimento storico di Caerano San Marco, opportunamente ristrutturato, con i vecchi mac-

chinari degli anni Ottanta (Vallin, 2016). Sembra che solo un'intelligente strategia di *marketing*, se la ripresa di questa manifattura di matrice sostanzialmente artigiana non generasse anche conoscenze utilizzabili, almeno in parte, in altri processi produttivi presidiati dall'impresa, per quanto localizzati in territori lontani dal distretto. Diadora ha registrato una crescita del fatturato in tutti gli anni del periodo considerato, con una variazione complessiva dell'84,5%, e un sostanziale miglioramento della redditività aziendale.

Nel complesso, il distretto rappresenta un giacimento cognitivo davvero imponente e in continua evoluzione, alimentato dalla capacità di singole imprese che si avvale dei tipici meccanismi attraverso cui le conoscenze circolano nel distretto (Camuffo e Grandinetti, 2011): dal *reverse engineering* dei prodotti alla mobilità delle risorse umane da un'impresa all'altra, dalle relazioni tra imprese o anche solo di tipo interpersonale agli *spin-offs* che ancora si osservano nel distretto, per quanto più rari che in passato. Le conoscenze circolano ed entrano in combinazione creando nuove conoscenze, ricordando che anche su questo versante la dialettica locale-globale svolge o meglio, ha sempre svolto, un ruolo essenziale. Lo dimostra la vera eccellenza raggiunta dallo Sportsystem nel creare relazioni utili – in termini di acquisizione di informazioni, conoscenze ed esperienze – con esperti e atleti di molte discipline sportive. Come icona di questa strategia si può citare il reclutamento nel 2006 di Heinz Mariacher da parte del Calzaturificio S.C.A.R.P.A. per gestire la linea *climbing*. Questa impresa ha conseguito nel 2014 un fatturato di 71,2 milioni di €: i suoi ricavi sono cresciuti in ogni anno del periodo 2010-14, con una variazione complessiva del 58,0% e il contemporaneo miglioramento di tutti gli indici di redditività.

Un modo poco citato in cui si può realizzare la combinazione di conoscenze, ma non di poco conto per il distretto dello Sportsystem, è dato dai passaggi di proprietà di imprese e marchi. Da manuale il caso di Novation Tech. Alle sue spalle (e nel suo patrimonio cognitivo) una storia che parte con la nascita nel 1967 della Icaro Olivieri & C., un'azienda meccanica che quasi subito inizia a produrre stampi per seguire la rivoluzione della plastica nello scarpone da sci, per poi dispiegarsi in diverse tappe, di cui la più importante in termini di apprendimento è l'acquisizione nel 1994 da parte di Nike e la permanenza in quel gruppo per un decennio (Gottardi e Scarso, 2009). Novation Tech è oggi un'impresa di punta nella produzione di articoli sportivi speciali e di componenti in fibra di carbonio e materiali compositi. Compresa nella classe dimensionale intermedia della nostra tabella (come Aku Italia), ha

incrementato le vendite del 38,4% nel 2014, recuperando interamente la flessione subita nei tre anni precedenti.

Montebelluna on the move

Se il distretto dello Sportsystem disponesse di un direttore *marketing*, tra i compiti da assegnare a questo *manager* rientrerebbe certamente la messa in campo di un progetto comunicativo capace di rafforzare l'identità e l'immagine del distretto al suo interno e nel mondo. Lo costruirebbe, ragionevolmente, intorno a tre concetti-chiave: i materiali, le forme e gli usi dei prodotti. Sono le dimensioni in cui Montebelluna ha raggiunto livelli di eccellenza, che accompagnano il percorso evolutivo di diversificazione concentrica del distretto, e che alimentano la vitalità che a tutt'oggi esso dimostra.

I materiali tracciano la frontiera di innovazione tecnologica su cui molte imprese distrettuali continuano a impegnarsi.

Le forme rinviano a quella ricerca di equilibrio tra estetica e prestazioni funzionali (il *design*) che collocano Montebelluna nella migliore tradizione del *Made in Italy*.

Infine, anche di un'attenzione specifica ai modi e ai contesti in cui le persone utilizzano i prodotti è intessuta la storia del distretto: dal lontano e quasi mitico Moon Boot lanciato da Tecnica al più recente Idea, il primo scarpone da sci allungabile per bambini realizzato da Roces.

Materiali, forme, usi costituiscono insieme la terza e ultima invariante di questo straordinario sistema distrettuale, destinata probabilmente a scrivere – in combinazione con le altre due (imprenditorialità, dialettica locale-globale) – nuovi capitoli della sua storia, anche oltre il già variegato universo degli sport e dello stile di vita sportivo.

Valentina De Marchi e Roberto Grandinetti

Riferimenti bibliografici

- Camuffo A. e Grandinetti R. (2011). Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible? *Entrepreneurship and Regional Development*, 23 (9-10): 815-852, doi 10.1080/08985626.2011.577815.
- Codara L. e Morato E. (2002). Il distretto di Montebelluna tra locale e globale. In: Provasi G., a cura di. *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*. Roma: Donzelli: 99-143.
- De Marchi V. e Grandinetti R. (2014). Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: looking at the Italian experience. *Competition & Change*, 18(1): 70-87, doi 10.1179/1024529413Z.00000000049.

- Gottardi G. e Scarso E. (2009). Reti internazionali nelle calzature sportive.
In: Gottardi G., a cura di. *Nuovi modelli di gestione dell'impresa. Governare le reti internazionali di conoscenza*. Roma: Carocci: 200-265.
- Vallin E. (2016). Qualità e lavoro: l'impresa torna ai fondamentali. *Nordest Economia*, febbraio, II-III.