

Aldo Durante

Montebelluna
Sportsystem
distretto
cosmopolita

Montebelluna Sportsystem

Copyright© Montebelluna Sportsystem
Villa Zuccareda Binetti 31044 Montebelluna
Tel 0423-303282
e mail: info@montebellunadistrict.com

Hanno collaborato Arianna Zanette e Paolo Brugnara

COS'E' UN DISTRETTO

I distretti italiani esistono da decenni; i più antichi da secoli; come mai solo recentemente lo Stato italiano si è occupato di questo fenomeno?

Con la Legge n. 317 del 5 ottobre 1991 art. 36 lo Stato ha affidato alle Regioni il compito di definire e localizzare i distretti industriali.

Giudicata di difficile applicazione, la Legge è stata poi corretta dal Decreto del Ministro dell'Industria del 21 aprile 1993; dalla Legge n. 266 del 7 agosto 1997; e dalla Legge n. 140/99 art. 6, commi 8 e 9.

Quando le Regioni hanno cominciato a legiferare, il panorama è andato ulteriormente complicandosi. Anzitutto alcune regioni, sono intervenute più volte sul tema. La Lombardia in un primo momento aveva individuato 24 distretti, poi li ha ridotti a 16, più 5 metadistretti. Il Veneto che nel 1999 aveva individuato 19 distretti, negli anni 2003-2005 ha approvato 46 patti di distretto.

Mi lasci usare una metafora teatrale. Nella tradizione italiana esistono due tipi di teatro: quello Classico e la Commedia dell'arte. Nel Teatro Classico c'è un autore con il suo testo scritto, il Regista; le compagnie recitano in teatri strutturati. Nella Commedia dell'arte gli attori (spesso storiche famiglie di comici), pur utilizzando canovacci e repertori di dialoghi, praticamente improvvisano.

Ecco, le grandi aziende assomigliano al Teatro Classico; i distretti industriali alla Commedia dell'Arte.

Lei vuol dire che lo Stato, con la sua organizzazione ed il suo linguaggio, ha trovato più facile dialogare con le grandi imprese?

Sì, perché nei suoi rapporti con la Fiat, la Montedison, la Pirelli etc. lo Stato aveva di fronte un referente preciso e riconosciuto: un Agnelli, un Ferruzzi, un Pirelli. Un distretto industriale, composto da centinaia, a volte da migliaia di

aziende, era, e continua in buona parte ad essere, senza volto.

Vogliamo ricordare quali sono le caratteristiche di un distretto industriale?

Eccole:

a- Un'area territorialmente delimitata.

b- Un prodotto specifico.

c- Una precisa filiera produttiva in cui ogni anello è riuscito a raggiungere ed a garantire l'eccellenza per le operazioni che gli competono.

d- Una flessibilità molto elevata che consente una pronta riconversione dell'offerta a seconda delle esigenze della domanda.

e- Una fitta rete di rapporti, specie di natura informale, tra committenti e subfornitori. Tali rapporti determinano una cooperazione tecnica che produce continui miglioramenti di prodotto e di processo.

f- La competizione fra aziende vicine che accresce lo stimolo al progresso ed alla creazione di nuove iniziative imprenditoriali.

g- La presenza di istituzioni locali (amministrazioni, banche, associazioni di categoria, scuole, centri servizi, musei etc.) che favoriscono la crescita economica.

h- La forte tendenza all'export: in media la quota del fatturato realizzato con le esportazioni è superiore al 40%, con punte del 70%-80% nei settori di maggiore specializzazione (tessile-abbigliamento, mobili, calzature, ceramica...).

Come funziona un distretto? È possibile individuare alcune tipologie di imprese?

Possiamo individuare diversi tipi di imprese:

a- Le imprese guida. “Sanno stare” sul mercato in forma autonoma e hanno sviluppato una serie di competenze che alimentano un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei concorrenti. La loro caratteristica fondamentale è la capacità di coordinamento. Nel caso dello Sportsystem sono i calzaturifici con marchio affermato.

b- Le imprese trainate. Si muovono negli spazi marginali del mercato lasciati liberi dai concorrenti diretti e si limitano a imitare i prodotti lanciati dalle imprese rivali. Il loro obiettivo primario è quello di perseguire vantaggi di costo. Sono i calzaturifici con marchio neutro o i piccoli marchi che si affidano all’imitazione dei grandi.

c- Le imprese specializzate. Hanno una spiccata vocazione alla specializzazione di fase (eccellenza di fase: spesso sono le uniche aziende del territorio in grado di svolgere una determinata lavorazione), ma operano con limitata autonomia nella strategia competitiva. Collaborano strettamente con le imprese guida e contribuiscono alla loro competitività. Nello Sportsystem sono ad esempio i fabbricanti di ganci, di stampi, di fustelle etc

d- Le imprese bloccate. Operano in una logica di subfornitura, ma non sono legate ad un singolo committente. L’instabilità dei legami con le imprese committenti, la difficoltà ad ampliare lo spettro di competenze dell’area produttiva ad altri aspetti gestionali le rendono facilmente sostituibili. Il loro ruolo è comunque fondamentale per assicurare al sistema distrettuale flessibilità ed economicità. L’esempio emblematico nello Sportsystem è costituito dai tomaifici.

I distretti industriali si assomigliano tutti, oppure fra loro ci sono delle differenze?

Questo problema è all'origine di tanti equivoci. Spesso si parla di distretti industriali, dei loro successi o delle loro crisi, come se fossero un modello unico. Ci sono invece tante tipologie distrettuali.

Vuole accennarmi le principali?

La prima, e più ovvia, è che i distretti si differenziano per il prodotto. Ci sono distretti tessili, meccanici, agroalimentari etc... Il legame con il territorio, fortissimo nei distretti agroalimentari, negli ultimi anni si è notevolmente affievolito per i distretti che appartengono ad altri settori.

Ci sono poi distretti con una lunga storia, come quello del vetro di Murano ed alcuni recentissimi come quelli tecnologici.

Naturalmente è importante la dimensione. Alcuni distretti contano migliaia di aziende e decine di migliaia di addetti (Biella e Prato); altri distretti arrivano a poche centinaia di artigiani. La regione Veneto ha posto come soglia minima per essere riconosciuti come distretto 250 ditte e 800 addetti.

L'aspetto più interessante di un distretto credo sia quello legato alla sua struttura.

Il distretto industriale è un modello in continua evoluzione. Ogni fase del suo sviluppo può essere considerata una tipologia strutturale. E' ovvio che il passaggio da una fase all'altra non è netto, per cui le tipologie di certi distretti risultano ibride.

SPORTSYSTEM:UN DISTRETTO APERTO

Siamo sulla terrazza di Villa Zuccareda, dove ha sede il Centro Servizi che con le sue attività formative, il Museo dello Scarpone, l'Osservatorio Tendenze Moda, rappresenta il cuore dello Sportsystem, il punto di riferimento per gli imprenditori e per le istituzioni del territorio.

Il panorama è fantastico.

Ai suoi piedi c'è tutto il Veneto. La giornata limpida le permette di scorgere laggiù a destra i colli Euganei; vicino sorge Padova. In fondo, velate da una leggerissima foschia, s'alzano le gru di Porto Marghera e poco più a sinistra, nota quella specie di bastoncino? È il campanile di San Marco. Venezia dista una cinquantina di chilometri.

Avevo letto che il Veneto è una sterminata città diffusa. Da questo punto di osservazione ne abbiamo una prova chiarissima. Qui sono concentrati tanti marchi famosi di calzature sportive.

Montebelluna è il capoluogo; nel raggio di venti chilometri ci sono una quindicina di comuni dove sono ubicate la maggior parte delle 430 aziende che formano lo Sportsystem. Gli addetti sono circa ottomila. Ma se teniamo conto delle persone che sono legate al distretto in seguito alla delocalizzazione, lo Sportsystem raggiunge circa i 70.000 occupati.

Quali fattori hanno favorito la nascita del distretto di Montebelluna?

I fattori più importanti sono stati:

- il mercato che, con la sua funzione di collegamento tra pianura e montagna, ha dato il via ad un sodalizio tra scarperai da un lato e boscaioli e montanari dall'altro, i primi in qualità di produttori, i secondi di clienti;
- la presenza della piccola proprietà, che ha stimolato il senso di intraprendenza e di autonomia che sono alla base di qualsiasi iniziativa imprenditoriale;
- il Montello, un bosco che ha rappresentato "le radici", per generazioni di boscaioli, ed in particolare il suo frazionamento, che ha ulteriormente contribuito alla creazione di tanti piccoli proprietari (legge Bertolini 1892);
- la tradizione veneziana, che ha infuso nella società contadina un senso estetico che si trasformerà poi in gusto per il design e per il colore, elementi che qualificano e rendono uniche le calzature montebellunesi;
- il fenomeno dell'emigrazione, che ha visto molti Montebellunesi lasciare il proprio paese per tornare con capitali più o meno consistenti da investire nell'acquisto di terra o nella creazione di nuove imprese artigianali.

Montebelluna è stata dunque favorita dalla sua posizione geografica: trovandosi prossima alle Dolomiti è stato naturale per i suoi artigiani produrre scarpe per la montagna.

L'arco alpino si estende dalla Francia, alla Svizzera, all'Austria; in tutti questi paesi sono sorte aziende che producevano scarpe da montagna e da sci, alcune sussistono ancora. Ma la concentrazione più significativa in Europa si trova a Montebelluna.

Per spiegare il successo dello Sportsystem cosa mette al primo posto?

Diversificazione: vale a dire la capacità di cambiare prodotto.

Per quasi mille anni Montebelluna ha prodotto scarpe da lavoro per i boscaioli ed i montanari; alla fine del 1800 fu pronta a fornire le scarpe da roccia ai primi turisti che si avventurarono sulle Dolomiti.

Immaginiamo che Montebelluna fosse rimasta fedele a questa sua vocazione originaria; oggi il distretto avrebbe un fatturato di 260 milioni di euro ed occuperebbe qualche centinaio di persone.

Cos'ha contribuito a farlo crescere?

Dopo la Grande Guerra del 1915-18, durante la quale i calzolari produssero modeste quantità di scarponi per l'esercito, si attuò la prima diversificazione produttiva, con lo scarpone da sci.

Credo che l'evoluzione sia stata naturale. Nelle vetrine del Museo ho visto che lo scarpone da sci nella sua prima fase si presentava come una variante della scarpa da montagna.

Il passaggio è stato spontaneo, ma non così ovvio. In altre regioni si producevano scarponi da montagna e la cosa finì lì. La cosa più interessante è considerare cosa accadde a metà degli anni '60 del secolo scorso. In quel periodo nel mondo esistevano 67 aziende che producevano scarponi da sci. Dopo quindici anni si erano ridotte ad una decina, e quasi tutte erano concentrate nel distretto di Montebelluna.

La ragione?

Dopo la seconda guerra mondiale il distretto migliorò continuamente lo scarpone da sci; ebbe l'intelligenza di accogliere le innovazioni (i ganci, la plastica, etc.) che

venivano dall'esterno e di perfezionarle. Lanciò un nuovo prodotto, il doposci in materiale sintetico, che ebbe una fortuna strepitosa.

Così Montebelluna diventò un centro di produzione di calzature da usare sulla neve.

Precisamente. Nel 1979 il 77% del fatturato del distretto era legato alla neve: allo scarpone da sci (32%), al doposci (41%), alla scarpa da fondo (4%). Tanto che venne coniato lo slogan: *“Montebelluna fa sciare il mondo”*.

Procediamo con la storia.

Mettiamo che il distretto si fosse seduto e fosse rimasto nevedipendente. Oggi lo scarpone da sci, che pur rimane il prodotto simbolo, incide per l'11 % del fatturato; il doposci per il 3%; in quanto alla scarpa da fondo, è addirittura sparita.

E le scarpe da montagna?

Il comparto montagna nel 2006 vale il 20% del fatturato. Ricapitoliamo: le scarpe della tradizione, scarponi da sci e da montagna e doposci, oggi non superano il 35% del totale. Il resto è costituito da altri prodotti. Vuol dire che sono seguite altre diversificazioni produttive: stivali da moto, da ciclismo, da tennis, da jogging, da calcio, da città, etc. Infine negli ultimi vent'anni c'è stata una crescita notevole dell'abbigliamento sportivo e casual e degli accessori.

(forse si potrebbe metter giù meglio, enfatizzando ancor più l'importanza delle diversificazioni produttive)

Vogliamo percorrere le tappe più significative di questo sviluppo?

La storia dello Sportsystem si può dividere in diversi periodi e ciascuno di essi rappresenta una tipologia di distretto.

1 - Il distretto artigiano (1800-1911)

È composto da tanti piccoli laboratori, con 1-5 addetti ciascuno: un maestro calzolaio, uno e più aiutanti e apprendisti. Produzione limitata, fatta a mano; vendita diretta al mercato. Rapporti orali e informali basati sui valori della famiglia e del vicinato. Forte senso dell'onore. Fiducia nella parola data.

2- Il distretto artigiano-industriale (1911-1954)

Alcuni laboratori si trasformano in aziende dove si attua la divisione del lavoro. Vengono introdotte le prime macchine, anche se persiste una netta prevalenza della manualità. I marchi cominciano a far pubblicità con i primi cataloghi. Le scarpe da montagna e gli scarponi da sci si affermano nel mercato italiano e scoprono quello europeo. I rapporti tra padrone e operai continuano ad essere quelli paternalistici della tradizione artigiana.

3- Il distretto concorrenziale-metalmezzadro (1954-1974)

La conquista del K2 (1954) con scarponi Dolomite e le olimpiadi di Cortina (1956) sono un formidabile trampolino di lancio per il made in Montebelluna. La crescita, dovuta al boom economico italiano, fa aumentare la domanda di scarponi da sci che diventano il prodotto leader del distretto. Le innovazioni tecnologiche culminano con la rivoluzione della plastica. Il distretto diventa il maggior produttore mondiale di scarponi da sci (75%) e con il decentramento produttivo modifica la sua struttura dando vita a moltissime aziende terziste.

La gerarchia del distretto è ormai netta: alcuni grandi marchi, qualche decina di piccoli e medi marchi, ed una miriade di subfornitori.

L'introduzione della plastica è all'origine di una serie di diversificazioni produttive che arricchiscono la gamma di calzature sportive del distretto. Il grande sviluppo industriale determina l'arruolamento di molti contadini che abbandonano la campagna. I rapporti tra datore di lavoro e dipendenti sono ancora di carattere personale. Poco significativa la presenza del sindacato.

4- Il distretto internazionale (1974-1989)

La proprietà delle aziende non è più solo locale. La vendita della Caber alla Spalding apre le porte alle multinazionali. Il distretto assume la fisionomia che lo rende peculiare nel panorama italiano e mondiale. Le diversificazioni produttive favoriscono la nascita di numerose altre piccole aziende. Il doposci è una gallina dalle uova d'oro. Lotto e Diadora introducono prodotti estivi (scarpe da tennis e da jogging) e, in competizione con le multinazionali tedesche ed americane, cominciano a delocalizzare nel Far East.

La cultura industriale, con la plastica, attinge a nuovi settori, particolarmente a quello metalmeccanico. Cresce il ruolo dei manager; ai primi apparsi alla Nordica, si aggiungono quelli delle multinazionali. Gli operai metalmezzadri, legati al mondo agricolo, diminuiscono. I tecnici sono portatori di una più schietta cultura industriale.

Il Distretto vive un momento difficile quando coppia il caso della polinevrite da collanti: una malattia che colpisce diversi operai, causata dall'inalazione di esanolo (diluente per mastici) e triortocresilfosfato (utilizzato nella concia delle pelli). La vicenda rende più incisivo il ruolo dei

sindacati e fa scoprire alle amministrazioni comunali la realtà del distretto.

Parole nuove: marketing e sponsorizzazioni. La valanga azzurra vince nella coppa del mondo e alle Olimpiadi con gli scarponi made in Montebelluna.

Le diversificazioni continuano: ora si parla di vestire l'atleta ed il consumatore della testa ai piedi. Non c'è fiera di prodotti sportivi (Ispo di Monaco, Las Vegas, etc.) in cui non siano presenti massicciamente le aziende dello Sportsystem.

5 - Il distretto globalizzato (1989-2005)

Il distretto vive una profonda metamorfosi. Si allenta il rapporto con il territorio di origine. Dopo la caduta del muro di Berlino e la fine dei regimi comunisti nell'Europa Orientale, la delocalizzazione coinvolge anche le PMI con marchio e addirittura l'indotto. Parti significative della produzione si spostano nell'Est europeo ed in Asia.

La concorrenza dei paesi emergenti si fa più dura. Molte grandi aziende assumono le caratteristiche di commerciali. L'arrivo degli extracomunitari, non più solo manager e tecnici, ma operai, trasforma i paesi veneti del distretto in una variopinta comunità multiculturale.

Il fenomeno delle concentrazioni, avviato con l'acquisto della Nordica da parte della Benetton, sconvolge gli antichi equilibri del distretto, che accentua la sua verticalizzazione. Si assottiglia il numero dei laboratori e cresce il peso della delocalizzazione.

Con il nuovo Millennio il distretto vede ulteriormente intensificarsi il fenomeno delle concentrazioni. Nel distretto si forma il più importante gruppo mondiale per prodotti sulla neve costituito dai marchi Nordica, Dolomite, Tecnica,

Lowa (a cui si aggiunge Rollerblade). Grande successo delle scarpe da città con i marchi Geox, Stonefly.

Quindi la prima definizione del distretto (un territorio, un prodotto specifico, delle relazioni informali etc.) negli ultimi anni si è molto modificata?

Il territorio è diventato il mondo; i prodotti sono una gamma molto varia e continuano a crescere; le relazioni sono completamente cambiate. Pensiamo alla lingua. Fino a qualche anno fa tutti parlavano lo stesso dialetto; oggi in certe aziende la presenza degli stranieri obbliga ad usare l'inglese come lingua comune.

I distretti italiani e veneti in particolare sono noti per la massiccia presenza delle PMI; nello Sportsystem globalizzato c'è ancora posto per la piccola azienda familiare?

La cosa sorprendente dello Sportsystem è che in esso coesistono tutte le forme di proprietà: ci sono le multinazionali, ci sono grandi gruppi montebellunesi. Dal novembre 2004 c'è anche un'azienda, l'unica, quotata in Borsa: la Geox. Ci sono poi alcune decine di medi e piccoli marchi di proprietà familiare; ci sono aziende che lavorano come terziste per altri marchi; ci sono laboratori che lavorano parte per il calzaturiero, parte per altri settori.

Quali sono i primati di Montebelluna Sportsystem?

Montebelluna ha il primato mondiale nello scarpone da sci e nelle scarpe da montagna tecniche; ha un'indiscussa leadership mondiale negli stivali da motociclismo e da motocross; ha il primato italiano nelle scarpe da ciclismo, nei pattini da ghiaccio ed in linea, nelle scarpe da calcio e da

tennis. Negli ultimi quindici anni si è assistito ad uno spettacolare sviluppo dell'abbigliamento sportivo e casual. Recentissima è l'affermazione internazionale nelle scarpe da città, in primis *la scarpa che respira*.

I

IL DISTRETTO ARTIGIANO (1800-1911)

Sul Quinternetto Arti e Commercio del 1810, esposto nel Museo, ho letto i nomi dei primi 10 calzolai. Vuole tratteggiarmi in poche parole l'atmosfera di quel periodo?

Nel 1816 il Prefetto di Treviso chiese al Comune di Montebelluna quali fossero le necessità più urgenti del territorio. L'Amministrazione informò le Autorità Superiori che la popolazione era composta di 4.000 abitanti, (di cui 820 pellagrosi), che non c'erano fabbriche, che le strade erano disastrate, che non esistevano ospedali, né biblioteche, né teatri; che le scuole accoglievano 150 alunni (solo i maschi!)

Sa quale fu la richiesta prioritaria? Nuove carceri. I furti erano un vero flagello. Si rubava l'erba per darla ai conigli, la foglia di gelso per allevare i bachi da seta, oltre naturalmente a spogliare i campi e gli orti di qualsiasi cosa fosse commestibile.

Era una società miserabile, piena di stenti che lottava quotidianamente contro la fame. Come si differenziavano le classi sociali?

Nel 1854 Montebelluna contava 6.000 abitanti. Un manipolo di grandi e medi proprietari terrieri che vivevano bene nelle ricche ville con statue e giardini; alcune centinaia di piccoli proprietari, di commercianti e di artigiani che avevano il necessario o qualcosa di più; i circa 5.000 poveri contadini, legati alla terra o come fittavoli o come braccianti; restavano

un migliaio di boscaioli che sbarcavano il lunario raccogliendo in modo più o meno abusivo i frutti del bosco.

Un calzolaio quanto guadagnava?

Il mestiere era decoroso per il titolare della bottega e nello stesso tempo, secondo l'opinione delle Autorità, permetteva anche al lavorante di mantenere una famiglia. Per arrotondare lo stipendio, qualche calzolaio svolgeva anche altri lavori: si dedicava alla bachicoltura, faceva il cameriere nelle osterie il giorno di mercato. Diciamo che il calzolaio apparteneva al ceto medio dei poveri.

Al Museo abbiamo esposto un singolare documento del 1814 che ci fa conoscere un calzolaio 'intellettuale'. Un gruppo di genitori di Trevignano protesta presso il Potestà perché il maestro esercita il mestiere di calzolaio e pizzicagnolo in un luogo non proprio ortodosso: l'aula di scuola.

Nel Teatrino di Villa Zuccareda ho visto delle bellissime fotografie del primo Novecento: calzolai seduti intorno al deschetto, fuori all'aperto, nel cortile, di fronte alla casa, nella piazzetta, sotto un portico.

Il calzolaio, come il sarto, non aveva problemi logistici. Gli bastava un deschetto e qualche strumento (al Museo Correr di Venezia trova che questi sono gli stessi, antichissimi, della Repubblica di Venezia).

A rendere "povero" il mestiere del calzolaio contribuivano anche i clienti. I contadini ed i boscaioli cosa chiedevano al calzolaio? Gallozze, zoccoli e qualche raro paio di scarpe per la festa.

Eppure in questa povera società con agricoltura da sussistenza ed un artigianato egualmente povero, i calzolai aumentavano di numero. Come mai?

La voglia di mettersi in proprio crebbe con lo sbriciolamento della proprietà terriera e con lo sviluppo del mercato, il quale, dopo la discesa al piano (1872), ebbe un rinnovato vigore. In quell'anno i calzolai raggiunsero quota 55.

A metà del secolo XIX occorrevano circa 100 lire, pari a cento giorni di lavoro di un bracciante.

Le prime commesse degli emigranti all'inizio del secolo ebbero qualche influenza?

Sicuramente. Nel 1900 lo storico Serena parla di 200 laboratori solo a Montebelluna. Una famiglia su otto faceva scarpe.

Quasi quadruplicati in 30 anni!

Calcolando una media di 3 addetti per laboratorio ed ipotizzando che a Montebelluna fosse concentrata la metà dei laboratori del distretto, all'inizio del XX secolo lo Sportsystem artigiano contava un migliaio di addetti (si potrebbe mettere tutto in un'unica risposta alla prima domanda).

IL PRODOTTO, CHE OSSESSIONE!

Visitando le prime sale del museo ho capito che nella società contadina c'erano due tipi di calzature: quelle che servivano per lavorare (gallozze per gli uomini e zoccoli per le donne) e quelle da festa, in cuoio. Dunque, possedere un paio di scarpe in cuoio era per il contadino quasi un lusso.

Per il contadino il primo paio di scarpe in cuoio coincideva con un data importante della vita: andare coscritto, il fidanzamento od addirittura il matrimonio. Si pensi che, fino agli anni '30 del 900, la scarpa era un bene economicamente rilevante, al punto che, in campagna, nelle doti delle ragazze da marito, costituivano un simbolo sociale e di benessere economico. Le scarpe erano un bene durevole. Si compravano quando il piede aveva raggiunto la sua dimensione definitiva; quindi potevano esser usate tutta la vita.

Ed i bambini?

Da maggio a settembre, i bambini non usavano le scarpe che per andare in chiesa. Il resto del giorno, in casa, per la strada, nei campi si andava scalzi. Sono ricordi che appartengono alla mia infanzia, nel secondo dopoguerra!

E d'inverno per andare a scuola?

C'erano le gallozze di legno-cuoio. O le scarpe di pezza, fabbricate in casa. La tomaia era costituita da pezzi di stoffa, la suola da strati di stoffa, rinforzata con il copertone di bicicletta. Questo accadeva nei mitici anni poco prima del boom (1960).

Quanto valeva un paio di scarpe di cuoio nel 1800?

Le scarpe in cuoio erano un piccolo patrimonio. Nel libro delle affittanze di un possidente di Cornuda è previsto che il fattore riceva ogni anno un paio di scarpe.

L'equivalente della macchina aziendale per un dirigente d'azienda ai nostri giorni.

Il fattore era un manager della società contadina!

Le scarpe erano considerate quasi un mezzo di trasporto. Prima della motorizzazione, il modo più diffuso per spostarsi era camminare. I piedi erano come le ruote. Fra i diritti degli impiegati che effettuavano le pignorazioni, c'era una indennità per consumo di scarpe.

Durante la rivoluzione del 1848 fu coinvolto anche il segretario comunale di Montebelluna perché -questa era l'accusa del Commissario distrettuale dopo il ritorno delle Armate Austriache- aveva fornito le scarpe ad alcuni patrioti che erano andati a combattere a Milano per l'unità d'Italia.

Ho capito: una scarpa nuova aveva un notevole valore. E quella usata?

Le racconto un episodio curioso. Un montebellunese non riusciva a farsi pagare un debito. Un giorno, stufo di tante tergiversazioni, incontra per la strada il suo debitore, lo blocca e cosa fa? Lo costringe con la forza a togliersi le scarpe e se le porta via.

Se comprare un paio di scarpe nuove era una spesa considerevole, immagino che fosse altrettanto importante riparare le scarpe usate.

Noi siamo abituati all'usa-e-getta. Per millenni gli uomini hanno vissuto usando, riusando, riciclando, riaggiustando, accorciando, allungando, rattoppando, rovesciando...

L'arte di un calzolaio si dispiegava in tutta la sua bravura quando, ricevuta una scarpa vecchia, egli poteva dire trionfante: guarda, è nuova!

Quante scarpe riusciva a fabbricare in un giorno?

Lavorando sodo, un paio; dipendeva dal numero degli aiutanti. Si trattava comunque di un numero così esiguo, che

pur in assenza di marchio, ogni calzolaio le riconosceva a prima vista. C'è un aneddoto della metà del 1800 che voglio raccontarle.

Un certo Bonsembiante va al mercato di Asolo. Per le piazze, tra le bancarelle si muovono centinaia di piedi di uomini, donne, ragazzi. Vede zoccoli, dalmare, gallozze... I più benestanti portano scarpe di cuoio. Ad un certo punto tra le centinaia di piedi, tra le centinaia di scarpe...riconosce le sue scarpe.

Sembra incredibile che in assenza di un marchio lui le riconosca uscite dalla sua bottega.

Le sue mani erano il suo marchio! E lui era sicuro che al tizio che le portava non gliele aveva vendute. Le sue scarpe le vendeva solo lui. Dunque, gli erano state rubate. Ma da chi?

Un contadino al quale fossero stati rubati dei cavoli dall'orto difficilmente li avrebbe riconosciuti sulla bancarella del fruttivendolo.

Neppure avrebbe riconosciuto le uova rubate dal suo pollaio. Forse neppure il fabbro avrebbe riconosciuto un badile, una zappa, un forcone usciti clandestinamente dalla sua fucina. Il calzolaio sì.

Eppure la scarpa sembrerebbe un prodotto come gli altri. Fatto a mano come gli altri.

In verità il calzolaio stabiliva con il suo prodotto un rapporto speciale fin dai primi giorni in cui incominciava ad imparare il mestiere.

Sono curioso di ascoltare la fine della storia.

Il nostro Bonsembiante si rivolge ad un vigile; il vigile interroga il possessore di scarpe il quale dichiara di averle comprate da una rivenditrice di limoni. Dopo diversi interrogatori, alla fine il giallo viene risolto: le scarpe erano state rubate dal giovane aiutante che lavorava nella bottega di Bonsembiante. Riavute le scarpe, il calzolaio constata con sorpresa che gli spaghi non erano i suoi. Cos'era successo? Durante il periodo di sequestro, altri ladri (forse addirittura appartenenti alle forze dell'ordine!), avevano sostituito gli spaghi di buona qualità originali con spaghi di qualità più scadente.

LA FIDUCIA

Fra i valori fondanti di un distretto c'è quello della fiducia. Oggi i rapporti fra le persone più che sulla parola, sono garantiti da ricevute, contratti, insomma da un pezzo di carta, a volte sottoscritti alla presenza di testimoni.

La maggioranza delle persone era analfabeta o sapeva scrivere con difficoltà il proprio nome. Questo è durato a lungo, ben oltre il secolo XIX. Nel 1961 il censimento mise in rilievo che a Montebelluna c'erano ancora 1.000 analfabeti. Non sapendo né leggere né scrivere i rapporti non potevano seguire modalità scritte.

Se i rapporti erano orali, chi garantiva l'affidabilità di una persona?

In primo luogo la conoscenza diretta della persona con la quale si aveva a che fare. Per questo i primi dipendenti di cui ci si poteva fidare erano i famigliari. Al secondo posto i vicini.

Perché i vicini?

I vicini erano un prolungamento della famiglia. La fitta trama di rapporti che legava il vicinato dava buone garanzie che il comportamento di un lavorante e di un cliente sarebbe stato corretto.

Quando il calzolaio non aveva una conoscenza diretta delle persone con le quali voleva fare affari, come si comportava?

Ricorreva ai garanti della fiducia, persone particolarmente stimate per il ruolo che ricoprivano, ai quali si chiedevano informazioni sull'affidabilità degli sconosciuti. I principali garanti erano il segretario comunale, il deputato comunale

(L'Amministrazione si chiamava Deputazione Comunale) e il parroco.

Se un calzolaio, un artigiano qualsiasi doveva avere rapporti con un forestiero come si comportava?

I forestieri erano un grave problema. E questo spiega la grande diffidenza nei loro confronti. Da notare che per forestiero si intendeva semplicemente chi proveniva da un paese vicino. La mentalità resistette anche dopo il 1800.

Nel 1926 Carlotta Caberlotto, appartenente a una storica famiglia di calzaturieri, si vide avanzare la richiesta da parte dei Vaccari di collaborare. Carlotta rispose col noto proverbio: “*co quei de Rovigo no m'intrigo*” (Non voglio avere a che fare con quelli di Rovigo). I Vaccari più tardi fondarono la Nordica che in pochi anni divenne la leader mondiale del distretto.

Quando è finita la cultura orale?

Dopo la prima guerra mondiale la maggior parte dei montebellunesi impararono a leggere ed a scrivere. Ma la familiarità con la scrittura non era molto diffusa.

Le racconto un aneddoto. Quando la Nordica negli anni '80 decise di adottare le procedure richieste dal Sistema Qualità, ordinò ai suoi dipendenti di stilare un rapportino serale; si trattava di poche righe. Un mio amico, bravissimo modellista, mi confidò che l'obbligo lo rendeva nervoso; insomma, la cosa lo indusse a lasciare l'azienda.

Il passaggio dalla oralità alla scrittura, dall'informale al formale si può comunque affermare che si sia concluso.

Al contrario. È in pieno svolgimento. Una certa riluttanza ad adottare le nuove tecnologie (usare l'e-mail), affonda le sue radici in questa diffidenza verso lo scrivere.

Oltre alle figure istituzionali, il parroco, l'amministratore comunale anche l'opinione pubblica faceva sentire il suo peso.

Allora l'opinione pubblica s'indicava con "LE VOCI".

Negli stessi documenti comunali ricorre spesso l'espressione "si vocifera che..". Il villaggio era un enorme palcoscenico sul quale tutti erano attori e spettatori.

Il Leopardi ricorda che la sera della festa del paese "la gioventù del loco.. mira ed è mirata...e in cor s'allegra".

Il guardarsi non era solo il primo approccio per un eventuale corteggiamento, era la testimonianza che si era accettati dalla comunità. E per essere stimati non esistevano solo le leggi formali; ancora più importanti erano le tradizioni, le consuetudini, il codice non scritto dell'onore.

Non mi dica che l'opinione pubblica non svolge anche oggi una funzione importante nella comunità.

Non c'è paragone con le modalità e le sfumature della società contadina. Ad esempio, nessuna legge obbligava anche allora di rispondere al saluto. Ma la consuetudine sì. Salutare una persona e non venire ricambiati era un'offesa. Una grave offesa, tanto che un montebellunese andò a denunciarla in comune. Il segretario comunale chiamò in ufficio gli interessati. L'accusato si difese dichiarando che il saluto era stato fatto di notte e con il buio non era possibile riconoscere il salutante. Il Comune accettò la giustificazione:

il salutato non si era macchiato di offesa. L'onore del salutante era salvo.

Non era un gran bel vivere se il minimo discostarsi dalla tradizione provocava le meraviglie della gente.

Un cattivo lavoratore che veniva precettato (il che voleva dire non poter frequentare i locali pubblici per un dato periodo) perché ubriacone, aveva più difficoltà a trovarsi la fidanzata. Nei casi più gravi poteva essere condannato all'arruolamento forzoso. E chi consigliava l'amministrazione a spedire militare, magari in paesi lontani per otto anni, un giovane che aveva poca voglia di lavorare, che bighellonava per le osterie e si mischiava facilmente alle risse? Il parroco.

Per questo la sua raccomandazione aveva un peso notevole.

La raccomandazione oggi viene percepita come una prevaricazione: la parola di un potente che favorisce un incapace rispetto ad un meritevole, non raccomandato.

Nella società contadina la raccomandazione era una modalità di selezione. E l'essere buoni cristiani stava in cima ai valori che garantivano l'affidabilità.

Par quasi di capire che la società contadina avesse il suo Grande Fratello. Ogni individuo era continuamente guardato, giudicato... Ma almeno dimostrava più attenzione ai valori umani?

La società contadina non era un presepio popolato di buoni sentimenti; le leggi dell'economia avevano durezze ed asprezze non inferiori delle nostre.

Però, malgrado le durezza della povertà, c'era più attenzione per il vecchio, il malato, il ritardato mentale. Ognuno di loro trovava un suo inserimento. Anche in questo non è d'accordo?

La povertà sapeva essere non meno spietata della società dei consumi. Nella società contadina il vecchio, il matto, il malato venivano abbandonati nella stalla e lasciati a vegetare. Non parliamo dei bambini. Ci sono pervenute numerose circolari austriache che sollecitavano i parroci a raccomandare ai genitori di accudire ai propri figli: perché i piccoli venivano sbranati dai maiali, perché morivano affogati nei fossi o nei letamai. In fondo un bambino, prima di essere in grado di lavorare, nella bucolica società contadina era solo una bocca da sfamare.

Ecco perché fare il calzolaio era una buona conquista.

All'inizio del 1900 fare scarpe era una delle poche alternative per restare al proprio paese.

Tante migliaia di disgraziati contadini e boscaioli, con i loro fagotti ed i loro sogni furono costretti ad imbarcarsi per le Americhe.

La Chiesa, di fronte a tante ingiustizie, come si comportava?

Per la Chiesa le disgrazie avevano una loro giustificazione soprannaturale: Dio puniva gli uomini per i loro peccati.

I religiosi musulmani hanno spiegato che lo tsunami, quello che nel dicembre del 2004 ha devastato l'Asia, è stato un segno divino di disapprovazione della corruzione portata dall'Occidente.

La Chiesa condivideva questa interpretazione delle disgrazie e trovava perfettamente etico che il padrone ricevesse il suo affitto ed il povero fittavolo ne pagasse le conseguenze.

Però in ossequio ai principi evangelici che contemplavano l'amore per il prossimo, in caso di carestia raccomandava ai ricchi di fare beneficenza.

La giusta mercede, intesa come diritto e non come buon cuore, avrà una lunga strada da percorrere nel Veneto e nel nostro distretto interesserà più il mondo della fabbrica che il mondo dei campi.

Nel Canapificio veneto, che all'inizio del 1900 contava 3000 operai, Guido Bergamo organizzerà degli scioperi memorabili. Ma nelle aziende calzaturiere di una decina di calzolai l'organizzazione dei lavoratori era inesistente e sarà tale fino agli anni 1960.

II

IL DISTRETTO INDUSTRIALE (1911-1954)

Mi diceva che all'inizio del XX secolo, nacquero le prime aziende, con il loro marchio, dove trovarono lavoro una buona parte dei calzolai dei laboratori.

Ovviamente dei 200 laboratori solo alcuni si trasformarono in aziende; tanti sparirono. Qualche calzolaio continuò a lavorare a domicilio come terzista.

Come cambiò il lavoro?

La fabbrica era un'altra cosa rispetto alla bottega. Il lavoro cambiò, anche se non in modo radicale.

Quando furono introdotte le prime macchine?

Le prime macchine vennero introdotte all'inizio del secolo. A sentire Giuseppe Mattiello dell'Alpina, esse erano fatte in casa con l'aiuto di qualche fabbro locale. Sappiamo che nello stesso periodo, poco distante da Montebelluna, Voltan arrivò dall'America con i primi macchinari dando così origine al distretto calzaturiero di Stra.

Insomma la prima fase del distretto industriale ha connotazioni ancora artigiane, anche se il lavoro è fisicamente organizzato in aziende.

La divisione del lavoro riservava agli uomini i reparti più faticosi e pericolosi: la tranceria, il montaggio, le spedizioni. Alle donne spettava la segnatura e soprattutto l'orlatura. L'orlatrice diventa una figura emblematica del calzaturiero. Un bacino da cui attingere erano il tessile e la confezione,

che nel distretto avevano già una lunga tradizione e contavano nel territorio cospicue presenze.

Dopo la prima guerra mondiale si attuò la prima diversificazione produttiva.

La grande novità fu lo scarpone da sci.

Per millenni lo sci è stato un mezzo di trasporto diffuso nei climi freddi: lo dimostra un'incisione rupestre, antica di 4000 anni, raffigurante un cacciatore sugli sci (Rodoy, Norvegia). Alla fine del 1800 le imprese di Roald Amudsen, conquistatore del Polo Sud e di Fridtjof Nansen, contribuirono a rendere popolare nel mondo lo sci da fondo.

In pochi anni il nuovo sport raggiunse le Alpi, dove la ripidità dei pendii, gli fece assumere connotazioni molto diverse: nasce lo sci da discesa.

Nel 1896 lo sport sciistico venne introdotto in Italia da Adolfo Kind, un ingegnere svizzero residente a Torino e nel 1903 nacque lo sci club di Cortina d'Ampezzo.

Gli scarperi montebellunesi sfruttarono subito questa novità. La loro familiarità con le scarpe da montagna li portò naturalmente a fabbricare scarponi da sci.

Com'erano i primi scarponi da sci?

All'inizio (1920-'30) lo scarpone da sci era solo una variante di quello da montagna: sulla punta venivano applicate delle staffe metalliche per favorire l'insediamento dello scarpone sulla tavola da sci.

Negli anni 1933-'35 lo scarpone da sci diventò un prodotto monouso (non più utilizzabile per camminare): per esigenze tecniche venne irrigidita ed appiattita la suola e squadrata la punta per meglio adattarla all'attacco appositamente studiato.

Cosa favorì la diffusione dello sci?

Nel 1936 lo sci alpino entrò ufficialmente come disciplina sportiva nei Giochi Olimpici di Garmish-Partenkirchen. Questo fatto ebbe una ripercussione enorme sull'opinione pubblica.

In questo periodo ci furono innovazioni importanti dal punto di vista tecnologico?

Nel 1937 Vitale Bramani, industriale ed alpinista milanese, presentò la sua rivoluzionaria scoperta: la suola Vibram, fatta di un unico pezzo di gomma vulcanizzata da cucire o incollare alla tomaia (in precedenza le soles erano ottenute cucendo tra loro vari strati di cuoio). Essa aveva il grande vantaggio di essere impermeabile. La suola in gomma cambiò in modo significativo la scarpa da montagna ed anche lo scarpone da sci.

Montebelluna era tutta concentrata nello scarpone da montagna e da sci, o produceva calzature per altri sport?

È un luogo comune che lo Sportsystem abbia scoperto certi tipi di scarpe sportive solo in tempi recenti. In realtà i cataloghi Nordica, Dolomite, Munari, Alpina degli anni '30 offrono già una gamma ben più vasta. Anche se in piccole quantità, dai calzaturifici montelliani uscivano scarpe da golf, da pattinaggio, da passeggio e da calcio.

Come viene vissuto il passaggio dal distretto artigiano a quello industriale dalla chiesa cattolica?

Nella sua prima fase, con apprensione.

Luciano Pellicani nel suo saggio “*Jihad: le radici*”, descrive l'incompatibilità della civiltà capitalistica con il mondo musulmano. In misura inferiore, ma con lo stesso schema di

azione-reazione, noi vediamo scontrarsi la cultura del distretto artigiano-chiuso con il distretto industriale.

Il prevosto di Montebelluna Monsignor Furlan quando chiede al Questore di Treviso di chiudere tutti quei luoghi dove la nostra gioventù va a sciupare le sue migliori energie (vale a dire le sale da ballo) oggi si troverebbe in perfetta sintonia con i mullah musulmani che vedono nella promiscuità occidentale, nella libertà individuale un veleno mortale per la religione musulmana.

“Ecco aperta un'altra sala da ballo. Bel mezzo davvero per educare la gioventù a quel senso di economia voluto dal Duce!” esclama il prevosto.

E questa sua richiesta, afferma il Monsignore, è condivisa dell'ottanta per cento degli abitanti di Montebelluna.

Parliamo di rapporti fra padroni e operai.

Durante il fascismo la cui ideologia si riassume nel motto *“DIO PATRIA E FAMIGLIA”*, i valori che regolavano i rapporti tra il datore di lavoro e l'operaio erano improntati a schietto paternalismo.

Come si comportava un datore di lavoro quando decideva di licenziare degli operai?

Le faccio due esempi: uno riguarda il licenziamento di un artigiano. Siamo nel 1929, l'anno della crisi mondiale iniziata col crollo della Borsa di NY. Mio padre lavorava presso un falegname, e venne licenziato semplicemente perché mancava lavoro. Conservo ancora il suo benschivito. Nessuno aveva da ridire, faceva parte del senso etico condiviso da artigiani e lavoratori.

E nel caso di un'impresa?

Riguarda l'Alpina, un'azienda di circa 300 operai che

produceva trecentomila paia di scarpe all'anno. Il "paron" Giuseppe Mattiello, viene a trovarsi in difficoltà, convoca i suoi operai e spiega loro la situazione: *"Non c'è lavoro per tutti, ma licenzierò secondo il criterio del buon padre, cercando di garantire il posto ad almeno ad un rappresentante per famiglia"*.

Di fronte ad atteggiamenti tanto paternalistici, generalmente suggeriti e benedetti dal parroco, come poteva attecchire la lotta di classe ed il sindacato? Tra l'altro eravamo in periodo fascista ed i sindacati erano fuori legge...

Parliamo del secondo dopoguerra.

Dopo la seconda guerra mondiale nel distretto si riprese a fare scarpe con entusiasmo. I calzolai dell'epoca guadagnavano discretamente, la paga mensile era sulle 18-20.000 lire. Anche se poi ognuno, nel tempo libero, faceva il contadino e lavorava il pezzo di terra che possedeva vicino a casa.

La scarpa era comunque un prodotto costoso; il suo prezzo intorno agli anni '50 si aggirava sulle 5.000 lire.

Nel 1951 ci fu il Censimento. Come appariva Montebelluna?

I dati del Censimento rappresentano una Montebelluna che si trasforma lentamente. Rispetto al 1936 ci fu solo una lieve diminuzione degli addetti nell'agricoltura e un certo aumento di quelli nell'industria.

Il calzaturiero non era ancora il settore più importante: solo il 22.3% degli addetti nell'industria manifatturiera risultava essere impiegato nell'abbigliamento-calzature, mentre ben il 53.3 % era concentrato nel tessile.

Com'era l'organizzazione del lavoro?

Negli anni 1950-'55 all'interno della fabbrica dominava la

figura del modellista (spesso il titolare stesso dell'azienda), che seguiva l'intero ciclo produttivo. La produzione giornaliera di un laboratorio non superava la decina di paia di scarpe.

Si trattava ancora di un lavoro stagionale?

Certamente. Nel 1955 la Munari contava circa 500 dipendenti, di cui 80 cucitori a mano. Con lo scarpone da sci lavoravano sei mesi. Si tentò di fabbricare mocassini: in parte col marchio Munari, in parte tomaie per la Rainberg, tedesca, e la Koflach austriaca.

In tanti distretti nel secondo dopoguerra si accentua la meccanizzazione. Avviene così anche per lo Sporsystem?

Sicuramente. Ma la qualità si riteneva fosse garantita dalla manualità. Nel 1958, alla Nordica, mi ha raccontato Franco Vaccari, i modelli migliori venivano fabbricati ancora completamente a mano. Qualche novità appare nella distribuzione: alcune aziende, dopo aver venduto al dettaglio per decenni, riforniscono i grossisti.

L'immagine come veniva curata?

Il catalogo lo stampavano solo i calzaturifici più importanti. Il calzaturificio olimpionico Pivetta nel 1951 affidò la sua immagine ad uno scarpone gigante che pesa un quintale; oggi, dopo aver girato mezzo mondo, è esposto al Museo dello Scarpone.

Nel 1954 con scarponi made in Montebelluna gli alpinisti italiani scalarono il K2. Che conseguenze ebbe tale performance?

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 lo Sportsystem andava specializzandosi.

Dopo la seconda guerra mondiale, il distretto visse il suo passaggio dalla società agricola a quella industriale. C'è per lei un fatto emblematico in tale passaggio?

Anche se nei libri di economia gli odori non sono considerati un punto di vista canonico, le propongo la lettura del grande cambiamento del distretto attraverso gli odori.

Fino ai primi anni Cinquanta del XX secolo arrivando a Montebelluna, più ancora nelle frazioni di campagna, il viaggiatore incontrava dappertutto stalle, letamai, porcili e sentiva come odore caratteristico quello del letame, una risorsa fondamentale per l'agricoltura.

Molte persone, a causa della frequentazione quotidiana con gli animali e la stalla, emanavano forti odori non ancora temperati dall'uso dei deodoranti.

Con gli anni '60 contadini e operai metalmezzadri cominciarono a frequentare i bar dove si celebrava il moderno filò con la televisione. Ma il miracolo economico non cambiò di colpo la sensibilità per gli odori forti. La familiarità col letame e la stalla, gli rese più facile accettare certi cattivi odori nella fabbrica.

Negli anni '70, quando ci si rese conto che l'uso di certe sostanze provocava la polinevrite, su pressione dei sindacati le aziende installarono respiratori, migliorano molto l'ambiente di lavoro. Però si venne a scoprire che certi operai, a casa, continuavano a far uso delle stesse sostanze nello scantinato o nel garage o nella stalla, senza rispettare alcuna norma.

La cultura dell'igiene è una conquista piuttosto recente. La merda nella civiltà contadina non era una parolaccia, ma indicava semplicemente un'esperienza quotidiana. Il letame di oggi è più evoluto, si chiama ossido di carbonio, polveri sottili. Speriamo che anche queste sostanze vengano presto percepite come delle parolacce.

III

IL DISTRETTO CONCORRENZIALE- METALMEZZADRO (1954-1974)

Cosa intende per concorrenziale e metalmezzadro?

Concorrenziale rappresenta la struttura delle aziende nel distretto; metalmezzadro definisce le caratteristiche degli operai.

La tipologia del distretto metalmezzadro non è una peculiarità esclusivamente veneta. Molti distretti marchigiani condividono questo modello.

Sono d'accordo. Mi raccontavano gli amici di Fermo che anche da loro nel secondo dopoguerra il guadagno di chi lavorava in fabbrica veniva messo da parte. Il gruzzolo accantonato costituiva il capitale da investire per comprare le macchine con la quale avrebbero avviato il laboratorio.

Dunque anche a Montebelluna molti dei nuovi arruolati dai calzaturifici non erano di tradizione calzaturiera, ma contadini che si mettevano a far scarpe perché l'agricoltura non garantiva loro un reddito sufficiente e che pur tuttavia non recidevano il cordone ombelicale con la stalla ed i pochi campi che gli restavano. Questa doppia identità che conseguenze aveva?

I metalmezzadri sembravano fatti apposta per essere flessibili. Fra le tante cose che la civiltà industriale ha cambiato nella vita dell'uomo, la più straordinaria credo sia la concezione del tempo. L'operaio ha un tempo misurato

dall'orologio: entra in fabbrica ad una certa ora; se arriva in ritardo viene multato.

Il contadino misurava il suo tempo con il sole, la luna, la pioggia. Chiedere ad un contadino un'ora straordinaria faceva parte della sua cultura: era naturale per lui terminare di rastrellare il fieno prima che arrivasse il temporale.

Per questa ragione si stabilì un rapporto diretto tra padrone ed operaio. L'imprenditore otteneva la flessibilità, orario straordinario e ferie, ed il metalmezzadro otteneva i permessi che gli consentivano di coltivare i campi. Gli interessi convergenti di molti lavoratori e degli imprenditori tenevano lontano dall'azienda il sindacato che veniva ancora percepito dai datori di lavoro come ostile e da molti operai come non necessario.

Mi diceva che dopo il K2, l'altro evento internazionale prossimo allo Sportsystem furono le Olimpiadi.

Nel 1956 a Cortina d'Ampezzo si tennero i Giochi Olimpici che si dimostrarono un importante canale di diffusione dello sci e richiamarono l'attenzione di tutto il mondo, in particolare del mercato americano, sulla produzione dell'area montebellunese.

Un prodotto particolarmente rappresentativo dell'epoca?

Tutti gli esperti concordano nel citare il Master della Munari. Era una scarpa che nel 1955 ogni sciatore sognava. Costava 47.000 lire ed era composta da ben 375 elementi diversi. Con queste scarpe si cimentarono i grandi campioni e con essa Toni Sailer vinse l'Olimpiade di Cortina.

Fine anni '50 inizio anni '60: sono gli anni del boom in Italia. La Chiesa che atteggiamento assunse nei confronti di tante trasformazioni?

Ormai l'industrializzazione appariva un fatto irreversibile. La Chiesa continuava ad occuparsi delle conseguenze morali della modernità. Era molto preoccupata delle influenze perniciose del crescente influsso della cultura americana. Osteggiava i balli moderni, osteggiava il nuoto.

Il nuoto?

Nel 1970 entrarono in Consiglio Comunale un gruppo di giovani (io ero fra questi); ci meravigliammo che Montebelluna non avesse le piscine. La risposta dei più vecchi fu che il prevosto non gradiva: il costume da bagno non ispirava pensieri casti. Tante cose moderne erano pericolose per la purezza: il rossetto, le calze di nylon, che essendo trasparenti, turbavano gli uomini.

Il mondo della cultura, diciamo la scuola, gli insegnanti, gli intellettuali, dimostravano una maggiore apertura alle novità?

Fino al 1975 Montebelluna non ha avuto la biblioteca. La sua inaugurazione è un ricordo tra i più cari della mia esperienza di assessore. C'è un episodio che può illustrare la mentalità dei nostri paesi a metà degli anni '60 del secolo scorso. Quando dall'America arrivò la penna biro, molti insegnanti e presidi conservatori si dichiararono contrari ad usarla nella scuola perché antieducativa. Finì con un compromesso. Fu concesso l'uso della penna biro per scrivere la brutta, mentre la bella doveva essere rigorosamente scritta con la penna stilografica; un aggeggio dotato di una diabolica pompetta, la quale regolarmente si

rompeva nel momento della ricarica provocando tragiche macchie sul foglio di bella!

Almeno gli industriali si dimostravano più aperti alle influenze del mondo.

Gli imprenditori avevano la fortuna di viaggiare e di uscire da un ambiente ancora ristretto. Gli anni '60 furono un decennio di grande innovazione.

Come cambiò la scarpa da montagna?

La scarpa da montagna fu interessata da modesti cambiamenti. Ora i mastici erano sufficienti per poter eliminare la cucitura della suola che veniva incollata all'intersuola; la tomaia con anelli aiutava il tiraggio dei lacci; lo snodo posteriore facilitava la piegatura dello stinco. Era sullo scarpone da sci che si concentrava la ricerca. Nel 1962 la leva sostituì i lacci; poi furono introdotte la vulcanizzazione e l'iniezione della suola (1965/66); il cuoio plastificato (1967). La domanda di scarponi da sci crebbe in modo assai marcato, passando dalle 180.000 paia del 1963 alle 700.000 paia nel 1969.

Tutte le innovazioni ebbero la stessa fortuna?

No. Alcune furono troppo precoci. Nel 1966/67 alcune aziende (Alpinestars, Dolomite, Sidi) presentarono modelli ad entrata posteriore. La novità fu accolta con curiosità, ma non ottenne quel successo commerciale di cui godrà negli anni '80, su iniziativa della Salomon.

In questi anni la plastica cominciò ad entrare nella vita quotidiana. So che nel 1963 la Kartell stampò la prima seggiolina in plastica per bambini su disegno di Richard Sapper e Marco Zanuso.

E nel 1967 Bob Lange, un tecnico del Colorado, presentò il suo primo scarpone in plastica.

Chi furono i protagonisti della plastica montebellunese?

I padri putativi sono numerosi. La spinta maggiore venne da Aldo Vaccari della Nordica e dalla ditta Lorenzin di Padova che misero a punto stampi (uno per lo scarpone destro ed uno per il sinistro) e presse ad iniezione, portando avanti contemporaneamente lo studio dell'anatomia del piede e della gamba. Infatti, per consentirne la flessione, venne realizzato uno snodo: il gambaleto venne incerniato in corrispondenza dei malleoli. Posteriormente venne fissato un dispositivo che regolava l'inclinazione della gamba. La suola, in questo modello, era quasi parallela allo sci ed era frutto di uno studio di normalizzazione della parte anteriore e posteriore allo scopo di favorire l'adattamento a tutti gli attacchi.

Con l'introduzione della plastica come cambiò il modo di lavorare?

Primo, cambiarono radicalmente i materiali. Per la produzione dello scafo e del gambetto si usavano vari tipi di composti chimici: la gomma termo-plastica, il poliuretano, il surlyn ed il nylon, tutti derivati dal petrolio, ma con proprietà e caratteristiche diverse.

Per la scarpetta interna, vennero usati i tessuti spalmati di PVC o il poliuretano. Per le fodere; prodotti sintetici di vario tipo (jersey, velluti, etc. accoppiati a gommapiuma) oppure lana o feltro oppure ancora pelle, a seconda del livello di prezzo della scarpa.

E i processi produttivi?

La progettazione cessò di essere l'atto solitario di un modellista; a creare un prototipo contribuiva il lavoro di un gruppo di tecnici. La manovra in cui si assemblavano gli scarponi da sci assunsero un aspetto che le faceva sembrare più aziende meccaniche che tradizionali calzaturifici.

L'introduzione della plastica trasformò anche la struttura del distretto. Mi diceva che fu in quel periodo che ebbero un grande incremento i subfornitori, i terzisti.

I terzisti sono figli del '68. Quando la grande impresa fu investita dalle folate del maggio francese e poi dell'autunno caldo, ci fu il panico. Il distretto non aveva ancora una lunga tradizione industriale. I rapporti tra operai e imprenditori erano stati fino ad allora di natura paternalistica. Ora bisognava gestire conflitti che anche le più addestrate aziende con una lunga storia alle spalle stentavano a contenere. Gli imprenditori furono colti di sorpresa ed impreparati.

La soluzione fu un ritorno all'antico: al laboratorio. Si decise di decentrare fuori dell'azienda certe mansioni ed affidarle agli operai più svegli e intraprendenti.

Nacquero così i tomaifici, spuntarono le trincee, gli stampi, etc. Spesso era l'azienda madre che comprava le macchine, forniva il know how e garantiva il lavoro. All'operaio, al tecnico diventato imprenditore, restava la responsabilità, la soddisfazione e le rogne. Ma le rogne, essendo il laboratorio un altro mondo, non controllato dai sindacati e fuori dalle tempeste del '68, erano minori.

Il terzismo nato come una difesa, come uno stratagemma per evitare i conflitti, può essere interpretato come una regressione?

All'inizio sì, poi divenne una fucina di imprenditori veri. Il terzismo si trasformò in una ventata di democrazia nel mondo dell'impresa. Il desiderio di mettersi in proprio contagiò tutte le categorie sociali.

La plastica fu adottata da tutte le aziende?

No. L'introduzione della plastica non suscitò gli entusiasmi compatti di tutti gli imprenditori. Alcuni, o per oggettive difficoltà economiche (una serie di stampi era molto costosa) o per una certa diffidenza culturale, scelsero di orientarsi verso la produzione di scarpe sportive alternative e generarono una seconda diversificazione produttiva.

Fra i nuovi prodotti spiccò il doposci che segnò un capitolo nuovo nella storia del distretto. Nella stagione 1969-'70 venne lanciato il primo doposci in materiale sintetico: il Moon Boot della Tecnica. Il Moon Boot può essere considerato il capostipite di tutti i modelli presentati in seguito dalle numerose aziende dello Sportsystem.

Altri tipi di calzature ?

Le scarpe da ciclismo, gli stivali da moto, le scarpe da ghiaccio, le ballerine, le scarpe da fondo etc.

IV

IL DISTRETTO INTERNAZIONALE (1974-1989)

Perché ha scelto il 1974 come inizio del distretto internazionale?

Fino ad allora le aziende erano rimaste tutte sotto il controllo dell'imprenditoria locale. Nel 1974 la Caber venne venduta alla Spalding e in seguito ceduta alla Rossignol.

L'arrivo delle multinazionali spalancò altre finestre. Arrivarono non solo le idee ma anche gli stranieri in carne ed ossa, che occuparono posti di responsabilità.

Il cambiamento più appariscente ed immediato?

Nel distretto vennero introdotte tipologie di calzature completamente nuove: le scarpe da tennis e le scarpe da jogging.

In quegli anni il mercato della calzatura sportiva era monopolio di marchi internazionali, in particolare tedeschi, quali Adidas e Puma.

La vendita della Caber spinse i fratelli Caberlotto a dare vita alla Lotto. Lotto e Diadora si allontanarono in parte dalla tradizione che privilegiava le scarpe invernali e si specializzarono in calzaturiere non più legate alla neve.

La competizione con le multinazionali che problemi nuovi portò nel distretto?

Le aziende americane iniziarono un attacco frontale sui due aspetti più significativi della calzatura sportiva:

- la tecnologia del prodotto;

- la commercializzazione, che usciva dai canoni fino ad allora adottati nella vendita tradizionale. In particolare il marketing divenne molto più aggressivo.

Ma soprattutto le multinazionali americane, decentrando la loro produzione in Asia (Corea e Taiwan), costrinsero le aziende del distretto a confrontarsi sullo stesso terreno. Fu così che lo Sportsystem nella seconda metà degli anni '70 imparò a delocalizzare parti consistenti della sua produzione.

Mi accennava poco fa al boom del doposci.

Il doposci divenne la gallina dalle uova d'oro. Era un prodotto che richiedeva una limitata tecnologia, tanta creatività e tanta manodopera. Molti imprenditori, anche improvvisati, salirono sul treno dello Sportsystem dalla porticina del doposci.

Il distretto comunque chiuse gli anni '70 con un bilancio lusinghiero: 511 aziende, 12.000 addetti ed un reddito pro capite fra i più alti d'Italia, tanto da guadagnarsi una citazione sulla rivista Newsweek.

Ci furono momenti difficili?

Le prime avvisaglie nel 1978: la crisi energetica, che portò ad un aumento del prezzo del petrolio, generò inflazione e aumento dei costi delle materie prime fondamentali per la produzione del "tutto plastica".

Poi il distretto era soggetto a crisi ricorrenti a causa della sua ancora notevole nevedipendenza. Bastavano scarse neviccate durante un inverno e lo scarpone da sci, la scarpa da fondo e da ghiaccio, ma soprattutto il doposci vedevano le loro quantità ridimensionate paurosamente.

La crisi più grave?

Quella del biennio 1980-'81. All'inizio del 1980 si cominciarono ad avvertire i primi segnali di difficoltà: la domanda calò improvvisamente, dopo 20 anni di costante e continua crescita. La cosa colse di sorpresa un po' tutti i produttori di scarponi da sci, doposci e scarpe da fondo, che non avevano mai pensato di ridurre le quantità prodotte. In più ci si mise anche il tempo: il biennio '81-'82 fu caratterizzato da precipitazioni nevose particolarmente scarse.

A peggiorare le cose nel 1981 arrivò l'entrata posteriore della Salomon.

È vero. Salomon, che produceva unicamente attacchi da sci, lanciò sul mercato il primo scarpone a calzata posteriore. In realtà a Montebelluna Sidi, Alpinestars e Dolomite avevano proposto l'entrata posteriore negli anni '60, ma i tempi non erano ancora maturi per questa innovazione.

Le ditte montebellunesi persero quote significative del mercato dello scarpone da sci.

Che iniziative presero?

I marchi montebellunesi accettarono la sfida e si misero a produrre scarponi ad entrata posteriore

Altre crisi?

Gli anni 1986-'87-'88 furono caratterizzati da inverni mitissimi. I comparti neve soffrirono, in particolare il doposci, che subì un tracollo: perse 200 miliardi di lire di fatturato in tre anni. La crisi del doposci venne assorbita con una rapida diversificazione produttiva: a partire dal 1987 fu il caro, vecchio scarpone a tirare fuori dal pantano decine di produttori. La pedula subì una vera metamorfosi: diventò più

leggera e colorata rispetto alle severe scarpe da montagna dei nostri nonni, e venne battezzata scarpa da trekking.

L'introduzione della plastica si limitò allo scarpone da sci o contagiò anche altre tipologie di calzature?

Negli anni 1978-'79 la Roces introdusse per prima nel distretto l'iniezione in plastica nelle scarpe da ghiaccio, che diventarono un prodotto industriale. Inoltre Alpine Stars, Sidi, Gaerne arricchirono di parti in plastica gli stivali da motocross e le scarpe da ciclismo.

Quando fecero la loro apparizione nel distretto le scarpe da calcio?

A metà degli anni '70, per merito di Diadora e di Lotto. Prima della seconda guerra mondiale la Dolomite produceva piccole quantità di scarpe da calcio. Poi il successo scarpone da sci fece dimenticare questo prodotto.

All'inizio lei mi disse che il distretto di Montebelluna era importante produttore di scarpe da fondo.

Lo sci da fondo, nato nei Paesi del Nord Europa, negli anni '60 contava in Italia solo qualche migliaio di praticanti. Era uno sport povero e quindi non aveva la forza di attrazione dello sci alpino, al quale andavano le maggiori simpatie degli italiani. Con gli anni '70, anche nel nostro Paese il numero di praticanti crebbe. Montebelluna cominciò a produrre scarpe per il fondo. Ne divenne anzi la leader mondiale.

Come mai ad un certo punto la scarpa da fondo sparì?

Anzitutto con gli anni '80 il fondo si ridimensionò notevolmente: sport povero sì, ma anche tanto faticoso. Poi la Salomon, introducendo il suo attacco integrato allo sci,

scompiò il mercato. L'affermazione dell'attacco Salomon indebolì le aziende montebellunesi che ad un certo punto cedettero o si trasformarono in terziste del colosso francese. Quando Salomon abbandonò il distretto, per la scarpa da fondo montebellunese fu la fine.

In questi anni come cambiarono i rapporti fra operai e datori di lavoro?

Anzitutto aumentava il numero degli operai che perdevano il loro legame con la terra: da meltamezzadri diventavano veri operai. Poi la polinevrite da collanti mise in chiaro che il problema della salute non poteva essere più gestito dall'operaio in modo individuale.

Dunque a metà degli anni '70 il ruolo dei sindacati si consolidò; in più le multinazionali gestite da Amministratori delegati segnarono una rottura con il vecchio senso etico della società contadina.

Se nel distretto metalmezzadro erano le regole della civiltà contadina ad avere la prevalenza, nel distretto che si internazionalizzava erano le regole della società industriale che si affermavano in modo deciso.

Già la Nordica –pur essendo di proprietà familiare– aveva assunto molte caratteristiche dell'azienda manageriale. Uno dei primi accordi per la medicina del lavoro che richiedeva controlli, visite, lavori di bonifica venne siglato dalla Nordica e via via dalle altre aziende del distretto.

Le questioni ed i rapporti di lavoro non erano più risolti direttamente tra il lavoratore ed il datore del lavoro con l'eventuale mediazione del parroco o del sindaco, ma con la mediazione del sindacato.

Questo non significò che i valori della civiltà contadina scomparissero del tutto. Nelle aziende piccole ed anche in aziende meno piccole la cultura industriale rimaneva la stessa. Il passaggio da un modello all'altro di distretto non fu né automatico né categorico.

Ha accennato spesso alla parola diversificazione. Un atteggiamento chiave, me l'ha chiarito all'inizio dell'intervista, nell'affrontare le crisi ricorrenti; ma finora circoscritto alla calzatura. E l'abbigliamento?

Fino agli anni '80, l'abbigliamento si identificava nel marchio Benetton. Negli anni '80 la strategia di vestire atleta e consumatore dalla testa ai piedi portò le aziende calzaturiere montebellunesi, in primis Diadora e Lotto, ad interessarsi massicciamente di abbigliamento.

Nel 1988, su un fatturato di 998 miliardi, 99 miliardi (un decimo del totale) spettavano all'abbigliamento e agli accessori. Nel 1989 il fatturato crebbe del 37,17%. Nel 1995 la produzione di tute, magliette, borse, accessori vari superò i 300 miliardi di lire.

La rete distrettuale rimaneva invariata o c'erano sentori di cambiamenti nei rapporti fra i marchi e le aziende terziste?

Numerosi terzisti avevano un sogno: crearsi anche loro un proprio marchio. Il marchio rappresentava la via di uscita dall'anonimato e la fine di una dipendenza che si stava rivelando pericolosa. Ma la cosa non era possibile per tutti.

Quando s'incrìnò l'alleanza tra i marchi e i terzisti?

Quando qualche imprenditore s'accorse che a poche ore di macchina dal Veneto, c'erano altre braccia in grado di fare le stesse cose o quasi, che si facevano a Montebelluna; con una

differenza: che costavano meno. Molto meno. Eravamo all'inizio degli anni '80. Dopo la delocalizzazione nel far East di Lotto Diadora, fu l'inizio di una nuova delocalizzazione: quella nel vicino Est Europa. C'era ancora il comunismo, ma per gli affari la cortina di ferro aveva già allargato le sue maglie e le aziende più grosse impararono la strada della Slovenia, della Croazia e degli altri paesi del socialismo reale, affamati di lavoro e di beni di consumo.

IL DISTRETTO GLOBALIZZATO (1989-2005)

Il 1989 è una data storica che si associa alla caduta del muro di Berlino. Nel distretto ha un altro significato?

Il 1989 segna anche l'ingresso del Gruppo Benetton nella Nordica, un fatto che diede un decisivo scossone agli antichi equilibri del distretto.

Quali altre multinazionali seguirono?

Nel 1990 Brixia entrò a far parte del gruppo HTM.

Nel 1993 Salomon, con il tramonto dell'entrata posteriore, mise radici nel distretto ed assorbì la Sangiorgio di Maser, con la quale da diversi anni intratteneva un rapporto di collaborazione.

Nel dicembre 1994 fu la volta di Nike che acquistò Canstar, leader nella produzione del pattino. Nel novembre 1995 Rossignol/Lange, già da anni introdotta nel distretto, acquisì la Meran di Crocetta, società che deteneva il marchio Risport.

Mentre arrivavano tante multinazionali nel distretto, ci fu qualche azienda montebellunese che comprò marchi all'estero?

Sì. Nel 1993 Tecnica acquistò la Lowa, una delle aziende tedesche più affermate.

Il distretto non produceva solo scarponi da sci, c'erano aziende straniere interessate ad altri tipologie di calzature?

Se la presenza delle multinazionali dello scarpone da sci divenne massiccia, non meno significativa fu l'attrazione che

lo Sportsystem esercitò in altri comparti. Lunga è la lista di aziende estere che ricorsero al know how di Montebelluna per produrre scarpe da montagna/trekking.

I nomi sono eloquenti: Cabelas, Decathlon, Intersport (Mc Kinley), LL Bean, Meindl, Mephisto, Merrel, Raichle, Rockpor (del gruppo Reebok), Timberland, Vasque ...

L'ultimo comparto che si venne montebellunesizzando fu quello della scarpa da calcio. Nel distretto, oltre a Diadora, Lotto e Rem's, operano la Ambro, la Mizuno, la Asics, la Mitre, la Nike; si può affermare che i modelli top di gamma di queste ditte sono concentrati a Montebelluna nella misura del 90%.

Consolidato cliente del distretto divenne anche un altro marchio prestigioso: la Fila che nel 2003 decise di spostare le attività di R&D a Montebelluna.

Ovviamente nel distretto globalizzato la delocalizzazione è continuata. In che misura la caduta del muro di Berlino ha accentuato il fenomeno?

Dopo la caduta del muro di Berlino nel 1989, l'Est europeo è diventato un'area di grande attrazione. Un numero crescente di aziende di grande, ma anche di media e di piccola dimensione, attratte dal basso costo del lavoro, hanno trasferito in quei paesi alcune fasi del ciclo produttivo (orlatura e taglio), o addirittura l'intera produzione dei loro articoli più poveri.

E infine sono arrivati nel distretto gli extracomunitari.

Questa è l'altra faccia della globalizzazione. Non più aziende, non più amministratori delegati o tecnici, ma operai. È emersa una contraddizione: i veneti perdevano posti di lavoro per il trasferimento delle manovie in Romania

o in Cina, ma non erano disponibili a svolgere mansioni sporche o in turni di notte.

E tutto questo è accaduto in tempi strettissimi. Solo dal 2002 al 2003 il Comune di Montebelluna ha raddoppiato il suo numero di extracomunitari.

Fu così che l'indotto cominciò a chiudere.

No, l'indotto aveva già cominciato a chiudere negli anni '80.

La mia impressione, dall'esterno, è che tanti sconvolgimenti non sono stati vissuti in modo traumatico.

Fino a qualche anno fa l'ancora di salvezza di ogni crisi è stata la grande capacità di diversificare. Il crollo del doposci, abbiamo visto, venne a suo tempo superato con la crescita della scarpa da trekking.

Ho letto della storia di Vasco Cavasin che nel 1982 incontrò i due fratelli di Minneapolis, Scott e Brennan Olson, giocatori di hockey, i quali per allenarsi d'estate hanno riportato alla luce i pattini in linea.

Fu un incontro fortunato. Roces iniziò a dare assistenza tecnica e a fornire la scarpa per i Rollerblade, prodotti dalla società dei due fratelli americani. Nel 1992 Benetton Sportssystem acquisì la società americana, Roces continuò a produrre pattini col suo marchio.

Sembrava che il pattino in linea dovesse risolvere i problemi della stagionalità dello scarpone da sci.

Invece mantenne solo in parte le sue promesse. Si arrivò a favoleggiare quaranta milioni di paia annue per il 2000; anche in questo caso ci fu un notevole ridimensionamento.

Le cause, secondo lei?

Per avere successo uno sport ha bisogno di una lunga incubazione: calcio, ciclismo, lo stesso sci hanno avuto decenni di preistoria prima di diventare fenomeni di massa. Il pattino in linea, lanciato con una formidabile campagna pubblicitaria, bruciato il primo entusiasmo, vide ridurre di molto le sue produzioni.

Forse mancò una politica d' incentivi?

Uno sport non si diffonde se mancano gli spazi dove praticarlo. Eppure io credo che il pattino in linea potrebbe avere un grande futuro. È una mia idea fissa. Con la pedonalizzazione dei centri storici, il pattino in linea potrebbe diventare un mezzo di trasporto alternativo.

Un'altra superstar di quegli anni fu la scarpa per lo snowboard.

Lo snowboard è il tipico prodotto che costituisce un segnale di cambiamento nel costume. I praticanti sono in prevalenza giovani sotto i 25 anni e ormai rappresentano il 10% del mercato dello sci.

Fra le diversificazioni produttive, un posto di rilievo lo occupa la scarpa da città e in particolare il caso Geox. Geox ha introdotto un tipo di calzatura che non è sportiva ed è quindi fuori della filosofia dello Sporsystem; è un'anomalia nel distretto?

L'osservazione è vera fino ad un certo punto. Primo, nel distretto si sono sempre fabbricate scarpe ad uso civile, anche se con il successo della tipologia sportiva queste hanno poco a poco perso gran parte della loro importanza.

Secondo, Mario Moretti Polegato ama ripetere: *“La mia missione è eliminare la puzza dei piedi”*. Nobile missione

che s'inserisce perfettamente nella tradizione montebellunese: dare risposte concrete a bisogni concreti. La prima musa ispiratrice di tante calzature montebellunesi non è la moda, ma la funzione. L'estetica arriva in un secondo momento.

Eppure Geox è portatrice di un'innovazione.

Nella storia del distretto ci sono state numerose aziende innovative; ma le loro innovazioni riguardavano piccole nicchie, interessavano i piedi degli sportivi. Geox si è occupata di milioni di piedi, i piedi di ogni giorno. Ecco perché le sue quantità hanno garantito uno strepitoso successo.

E poi c'è il marketing Geox...

Forse è questa la cosa che colpisce maggiormente. L'approccio Geox è stato antitetico a quello tradizionale del distretto: il marketing al primo posto.

Altri eventi positivi del distretto nell'ultimo decennio del secolo XX?

L'immagine del calcio italiano è stata l'elemento propulsore delle scarpe da calcio made in Montebelluna. Nel 1989 esse fatturavano 38 miliardi; nel 1990, anno dei mondiali in Italia, raggiunsero i 72 miliardi (+85,5 %).

E lo scarpone da sci?

Passato l'entusiasmo per l'entrata posteriore Montebelluna, che possedeva la tecnologia dei ganci, accrebbe la sua capacità di attrazione delle aziende straniere. In una fase che vedeva lo scarpone da sci in difficoltà (era un prodotto ormai maturo e doveva affrontare la concorrenza di nuovi modi di

giocare sulla neve, come lo snowboard), il ritorno alla tradizione fu una provvidenziale boccata di ossigeno.

L'impressione comunque è che la gente vada a sciare meno rispetto ad una volta. Possiamo parlare di declino degli sport invernali?

C'è uno strano paradosso: da una parte il successo che gli eventi agonistici sulla neve godono nei mass media, soprattutto quando spunta un campione che diventa un personaggio mediatico, come Alberto Tomba. Dall'altra parte il numero di coloro che praticano lo sci non è cresciuto in maniera proporzionata alla diffusione del benessere.

Quali le ragioni?

Le ragioni sono molteplici. Anzitutto, lo sci è uno sport fortemente condizionato dalla meteorologia. Le precipitazioni atmosferiche nelle tradizionali aree sciistiche sono, nelle ultime stagioni, notevolmente diminuite e la quantità di neve è stata, in alcuni periodi dell'anno e per parecchie stazioni invernali, insufficiente.

La neve artificiale ha in parte sopperito alla carenza di neve naturale; ma per lo sci da fondo il rimedio non è parso efficace.

L'industria turistica, inoltre, ha ampliato notevolmente in questi ultimi anni la propria offerta, proponendo opportunità di divertimento a prezzi molto competitivi rispetto a quelli delle vacanze sciistiche, il cui costo è molto cresciuto.

DELOCALIZZAZIONE: IL PRINCIPIO DELLA FINE?

La delocalizzazione segnerà il principio della fine?

Dipende dal punto di vista. Se per distretto s' intende un territorio chiuso nel quale un certo numero di aziende fabbricano un certo prodotto, lo Sportsystem rispetto a vent'anni fa appare ridimensionato. Se per distretto si intende un organismo che ha allungato la filiera cercando fonti produttive lontane dal suo centro, lo Sportsystem è cresciuto in modo formidabile. Io calcolo che per ogni addetto a Montebelluna ce ne siano altri 8 fuori distretto che concorrono a rendere vivo e vitale lo Sportsystem.

Non è d'accordo che la delocalizzazione significa un impoverimento per il territorio?

Sono d'accordo che la delocalizzazione crei dei problemi. Anche un adolescente quando cresce ha dei problemi. Ci sono addirittura dei genitori che vorrebbero che i figli non crescessero mai, per non avere problemi. Però la cosa succede. Invece di lamentarci dobbiamo semplicemente trovare delle soluzioni. Se ci impegniamo un po' di più a creare legami più solidi e non quelli di semplice sfruttamento, il distretto cosmopolita potrebbe diventare un modello di collaborazione fra paesi ricchi e paesi in via di sviluppo.

La delocalizzazione poteva essere evitata?

Le rispondo con una controprova: il distretto oggi conta 8000 addetti, distribuiti in 430 aziende: grandi, medie, piccole. Immaginiamo che improvvisamente Geox, Nordica, Tecnica, Lotto, Diadora, Grisport, Riko Sport e via via tutti i

piccoli marchi riportino a casa i 70.000 posti di lavoro che sono in giro per il mondo.

Una follia. Il distretto conta 120.000 abitanti ed è già saturo di capannoni. Non ci sarebbe lo spazio fisico. Dunque, prima conclusione: gli 8.000 posti di lavoro dentro lo Sportsystem hanno bisogno dei 70.000 fuori dello Sportsystem.

Si poteva spostare solo una parte del lavoro. I terzisti sostengono che è un suicidio trascurare l'indotto.

Alcune aziende sono nate delocalizzate. Lotto e Diadora, per essere competitive con i colossi americani e tedeschi, Nike, Puma, Adidas che delocalizzavano negli anni '70, hanno dovuto seguirne la strategia. La Geox, buona ultima, è partita con questa filosofia: a Montebelluna la testa, le braccia fuori.

La delocalizzazione poteva essere attuata in modo diverso? In modo più solidale? Le aziende non possono di punto in bianco chiudere le fabbriche e mettere sulla strada centinaia di operai.

I problemi a cui allude riguardano più alcune grandi imprese, come la De Longhi o la Zoppas; queste sì, improvvisamente chiudendo gli stabilimenti hanno messo in difficoltà centinaia di lavoratori.

Il distretto Sportsystem?

La fortuna dello Sportsystem è di aver cominciato a delocalizzare trent'anni fa. Il fenomeno si è diluito nel tempo, le aziende si sono riassestate, molti lavoratori hanno trovato alternative.

Ma molti laboratori dell'indotto hanno chiuso o stanno per farlo...

La diminuzione delle aziende non è stata causata solo dalla delocalizzazione. Essa è cominciata prima ed è stata determinata dalla rivoluzione tecnologica. Vuole un esempio?

Oggi la capacità produttiva è tale che due, tre aziende sarebbero in grado di soddisfare tutta la domanda mondiale di scarponi da sci.

Torniamo al problema etico. Secondo il vescovo di Vittorio Veneto, "le aziende nate in un territorio e sviluppate con l'apporto di persone del territorio, appartengono al patrimonio di quel territorio, come le opere d'arte".

Con la globalizzazione le aziende non appartengono più, ahimè, solo al territorio in cui sono nate e cresciute. Nel distretto globalizzato le aziende hanno in parte perso i loro legami tradizionali.

I legami di cui abbiamo parlato nel corso della nostra intervista: i legami famigliari, i legami del vicinato, i legami della parrocchia, i legami del comune, i legami dei comuni vicini...

Questi legami non sono più i soli a tenere uniti i fili di un distretto.

Monsignor Zenti, sostiene che "non è giusto che il sorriso dei nuovi occupati in terre lontane sia pagato dalla rabbia, difficilmente controllabile, dei disoccupati che da quell'azienda hanno tratto il sostentamento per la propria famiglia, mentre hanno coscienza di aver assicurato un contributo personale d'impegno e di dedizione delle risorse

fisiche e culturali, per la stabilità e la prosperità dell'azienda, che, in qualche modo, sentono propria. Perché la vita di un nuovo arrivato deve essere pagata con la morte di un altro, secondo l'iniquo assioma: mors tua vita mea?"

Le dichiarazioni del vescovo fanno emergere un'altra contraddizione: nel corso della sua internazionalizzazione il nostro distretto è cresciuto perché le aziende hanno chiuso in altre parti del mondo. Quando la Salomon portò a Maser i suoi reparti produttivi, ci furono centinaia di nuovi posti di lavoro, sottratti alla Francia; il vescovo francese di Grenoble avrebbe potuto fare (chi sa forse le avrà fatte) le stesse dichiarazioni di Monsignor Zenti. La Fila ha chiuso gli stabilimenti a Biella ed in Usa e ha mantenuto posti di lavoro a Montebelluna.

Monsignor Zenti considera iniquo l'assioma "*mors tua vita mea*", ma l'affermazione dello Sportsystem non si è mica realizzata tra baci ed abbracci dei concorrenti.

La vittoria delle aziende montebellunesi sul mercato ha segnato la scomparsa o il ridimensionamento di molte aziende tedesche, austriache e francesi e quindi la perdita di lavoro da parte di centinaia di operai di quei paesi. Ci siamo comportati secondo i valori cristiani invocati dal vescovo?

Effettivamente i principi del cristianesimo non sono facilmente applicabili nell'economia capitalistica.

I rumeni, gli ungheresi, i cinesi di oggi stanno seguendo lo stesso percorso che noi abbiamo compiuto qualche decennio fa. Noi siamo orgogliosi dei nostri successi che consideriamo perfettamente etici.

Eppure la Chiesa si appella spesso al senso etico.

La Chiesa fa bene ad appellarsi al senso etico, però non deve dimenticare come essa stessa nel tempo ha mutato atteggiamento etico nei confronti del lavoro e di tante altri comportamenti sociali. A volte anche in contrasto con la Legge.

In contrasto con la Legge?!

Nel 1836 una circolare austriaca richiama i parroci sull'osservanza di una Legge che proibiva l'allontanamento del figlio nato da una madre nubile se questa era nota, essendo le Case degli esposti destinate a ospitare figli di genitori ignoti. Bene, sa chi spesso si opponeva all'applicazione di questo principio così cristiano? I parroci. Perché il loro senso etico, condiviso dall'opinione pubblica, considerava uno scandalo intollerabile che il frutto della colpa restasse nella comunità.

E se una ragazza che faceva la serva restava incinta in casa di signori veniva immediatamente licenziata (senza che il parroco si opponesse), in nome di quel senso etico al quale noi oggi troppo superficialmente ci appelliamo.

(forse non è necessario)

Lei dunque sostiene che la delocalizzazione così com'è avvenuta e sta avvenendo è perfettamente legittima, è un fatto positivo e non ha nulla di riprovevole?

Io sostengo che tante cose devono e possono essere migliorate. Non sono d'accordo che per farlo ci si appelli a valori ed al senso etico di tempi che non sono mai esistiti o che sono molto acriticamente mitizzati.

Insomma, cosa bisogna fare?

Bisogna prendere atto che siamo cambiati, che il vecchio senso etico non funziona e che dobbiamo crearne un altro. Ci vogliono nuove regole e sanzioni per chi non le rispetta.

E da chi devono essere scritte le nuove regole e chi deve farle rispettare?

Le nuove regole, in parte ci sono già. Sono quelle scritte sulla carta dei diritti dell'uomo, quelle previste dagli accordi internazionali, etc. I garanti non sono più il parroco, il sindaco e neppure i sindacati. Ma organismi internazionali.

Cosa rende difficile il rispetto di queste nuove regole etiche?

Le regole etiche del passato erano il risultato della sedimentazione secolare di leggi, di comportamenti, di tradizioni che hanno conformato una determinata società. Erano così forti che non occorre neppure scriverle.

Noi siamo il risultato di cambiamenti troppo vorticosi. La regola etica non è solo una norma scritta, è un valore interiorizzato e condiviso da tutta la comunità. L'importante è non cadere nel trabocchetto dei buoni sentimenti. I nuovi problemi sono come i nuovi incidenti: per aiutare i feriti sono necessarie veloci ambulanze o gli elicotteri; non è possibile invocare le vecchie carrette della Crocerossa che assisteva i feriti nella battaglia di Solferino.

Ecco perché io credo indispensabile realizzare il modello del distretto cosmopolita.

VII

IL DISTRETTO COSMOPOLITA

Quanti extracomunitari sono arrivati nei comuni dello Sportsystem?

Ne abbiamo censito 8000 provenienti dal 94 paesi. La stragrande maggioranza ha un lavoro anche se esiste una percentuale di clandestini: la comunità più numerosa è costituita da marocchini, la più disciplinata ed invisibile è quella cinese. C'è da sottolineare che solo una modesta parte è impegnata nel calzaturiero, molti di più, soprattutto cinesi, lavorano nei laboratori del tessile-abbigliamento.

La presenza di persone che provengono da paesi con lingua e cultura diverse pone notevoli problemi di coabitazione. La strada finora praticata nei paesi di più consolidata immigrazione è stata duplice: cercare di integrare chi ha una cultura diversa (come hanno fatto la Francia o gli Usa); cercare di accettare e favorire il mantenimento della propria cultura come il Canada. Che politica le pare sia stata seguita nei loro confronti?

Una vera politica nei confronti degli extracomunitari in Italia non esiste. Ci sono tante iniziative, in parte pubbliche e soprattutto del volontariato, che si occupano del loro inserimento, con risultati contraddittori.

Recentemente nel Veneto qualcuno ha proposto di risolvere il problema con il tutti -ritornino -a- casa -propria.

Che è l'atteggiamento più sbagliato. Primo, perché molti extracomunitari hanno messo radici e rimandarli al loro

paese non è così semplice, a prescindere dal rispetto dei diritti dell'uomo che pure l'Italia ha sottoscritto.

Secondo, noi abbiamo bisogno degli extracomunitari: data la situazione demografica in cui ci troviamo, l'unica possibilità di evitare o di rallentare il declino è di accoglierli, magari selezionandoli un po' meglio. Una buona politica sarebbe quella di favorire il rientro di chi lo desidera; impostata correttamente una tale scelta stabilirebbe un legame importante fra il paese di origine ed il nostro paese.

Nella babele di valori della società cosmopolita non è sempre facile definire il senso etico, perché non è scontato che i valori di un gruppo coincidano con i valori dell'altro.

Sono d'accordo. Le peculiarità del distretto globalizzato sono le asimmetrie. Prima del 1989 le asimmetrie riguardavano la periferia del distretto, vale a dire i paesi della delocalizzazione. Mentre nel cuore del distretto si era formata una certa omogeneità per quanto riguarda gli orari di lavoro, gli standard di sicurezza... in Romania e Cina i nostri tecnici facevano un salto a ritroso nel tempo, avevano l'impressione di tornare nella Montebelluna del dopoguerra, addirittura agli albori della rivoluzione industriale.

Dopo il 1989 le asimmetrie non riguardano solo i cinesi del Guandong, ma anche quelli di Altivole; i marocchini non si incontrano solo nel calzaturificio di Casablanca, ma alla Grisport di Castelcucco.

Ecco, una critica alle aziende che delocalizzano in Cina, ma anche ai cinesi che operano nel distretto, è lo sfruttamento del lavoro minorile. Lei cosa ne pensa?

È un fenomeno che i veneti ed i montebellunesi in particolare conoscono molto bene, per esperienza. Nel 1832

al quesito perché i bambini non frequentassero la scuola, i maestri invariabilmente rispondevano: perché i genitori li utilizzavano nei lavori dei campi.

Si tratta di centocinquanta anni fa!

Al museo c'è in bella mostra una grande fotografia che rappresenta l'interno di un calzaturificio, dove si riconoscono dei ragazzi affaccendati intorno alle macchine, erano apprendisti, inequivocabilmente minorenni.

Penso appartenga all'inizio del 1900.

No, no. La foto è del 1961. Comunque negli anni 70 io insegnavo in una scuola media a figli di operai. Erano gli anni ruggenti del calzaturiero e al grande boom anche i bambini e i ragazzi hanno contribuito attivamente. Nei colloqui periodici, più di una mamma si dichiarava orgogliosa perché il figlio invece di perdere tempo in giochi o letture di romanzi produceva come un adulto. Come vede, il senso etico a proposito del lavoro minorile da noi si è sviluppato solo in epoca piuttosto recente. E mi risulta che non sia del tutto risolto.

Parliamo della donna. Uno scontro di civiltà è sulla concezione della donna. Soprattutto con la mentalità cinese e musulmana. Lei cosa ne pensa?

Più che scontro di civiltà parlerei di sfasatura di civiltà. Siamo proprio convinti che i nostri valori a proposito della donna siano stati sempre così aperti, progressisti, moderni?

Nel 1837 Lucia Rinaldi si rivolse al Comune perché il marito si opponeva che lei andasse in filanda. Le donne erano pagate meno degli uomini. Fino a non molto tempo fa.

Si rimprovera alla religione islamica di avere una considerazione della donna molto lontana dalla concezione cristiana.

Davvero? Senta l'incipit del racconto scritto dal cappellano di Montebelluna quando arrivano le prostitute invitate dal Comando Militare (siamo nel 1917 e il Montello si trova in prima linea del fronte) per tirare su il morale delle truppe: "Oggi sono arrivate due vacche, vulgo donne per aprire una porcelleria...una vaccheria...". Allora il senso etico cristiano voleva così.

Non le pare di ricordare troppo il passato? Nelle sue analisi insiste non fa che ricordare come eravamo. Perché?

Perché spesso ho l'impressione che i veneti (ed i montebellunesi) quando si richiamano al loro passato, alle loro tradizioni, alla loro civiltà siano (siamo) tutti o quasi discendenti di nobili veneziani che vivevano in ville affrescate dal Veronese o dallo Zelotti, ascoltavano Vivaldi eccetera eccetera. Invece...La polinevrite nel distretto si è diffusa a metà degli anni '70.

Cosa può insegnare questo fatto?

Che le richieste da parte dei lavoratori di migliorare le proprie condizioni di lavoro crescono con il miglioramento delle condizioni generali, soprattutto nelle abitazioni. Se i cinesi oggi accettano di lavorare in ambienti privi di igiene e poco rispettosi delle norme di sicurezza lo si deve sia allo sfruttamento da parte di qualche boss, sia all'abitudine e allo stile di vita. Ho visto a Casablanca aziende modernissime, ma anche aziende che sembravano residui della prima rivoluzione industriale.

Nel luglio 2001 è stato pubblicato il libro verde sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Nel distretto dello Sportsystem si è già affermata questa attenzione per la RS I? Il nuovo sta solo timidamente bussando alla porta del distretto.

Secondo molti autori la legittimazione sociale acquisita attraverso il coinvolgimento dell'azienda in attività sociali e l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, costituirebbe oggi il più potente strumento di potenziamento della coesione interna. Negli ultimi anni è entrato in scena un soggetto che nel passato era assente. Il consumatore. Se il cinese in Cina accetta il lavoro minorile e in questo può trovarsi d'accordo con una parte del mondo imprenditoriale, un numero sempre più consistente di consumatori esige da un prodotto non solo la qualità, non solo il prezzo ma anche la sua eticità.

Sono noti i casi delle multinazionali che hanno dovuto affrontare accuse furenti di consumatori perché accusate di sfruttamento del lavoro minorile, della donna e di scarsa sensibilità per l'ambiente.

Questa fase nuova apre prospettive nuovissime. Alle aziende dello Sportsystem non si chiederà più solo di produrre qualcosa che sia utile e che costi poco; schiere più fitte di consumatori pretenderanno la garanzia che il bene sia fabbricato secondo certe norme. E queste norme non saranno decise o controllate dal parroco o dai sindacati, ma da enti di certificazione internazionale.

Ecco perché il distretto cosmopolita è un progetto politico culturale. I suoi valori e le sue regole non li abbiamo ereditati, ma soprattutto avranno procedure e garanti diversi da quelli di un tempo.

VIII

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI

Parliamo di coscienza distrettuale.

Il distretto non è una mera espressione geografica o produttiva. Non è un affare solo degli imprenditori. Il distretto è costituito dalla comunità intera nelle sue più varie articolazioni. Le forze sociali, i comuni, la scuola, l'ospedale, la biblioteca, il museo, i centri servizi sono attori che in diversa misura possono mantenere la vitalità del distretto.

Se nella fase artigianale e industriale il distretto è cresciuto spontaneamente, sotto l'impulso dell'iniziativa di singoli; se era caratterizzato da una cultura orale ed informale oggi, nell'era della globalizzazione, il fai-da-te non è più sufficiente per affrontare le nuove sfide.

Qual è stato il ruolo delle istituzioni nello sviluppo del distretto?

Il distretto dello Sportsystem si è sviluppato per lunghi decenni inconsapevolmente e il suo sviluppo è stato garantito dall'iniziativa degli imprenditori e non certo da interferenze pubbliche.

Diciamo che gli enti pubblici hanno "lasciato fare" e questa è stata la loro politica. Le prime aree industriali nascono negli anni 1970.

La prima scoperta di essere distretto, quando è stata?

Quando è scoppiata la polinevrite da collanti le amministrazioni hanno "scoperto il distretto". Il comune di Montebelluna, spinto dai sindacati, ha coinvolto le aziende e

l'Università di Padova: è stato organizzato il centro di medicina del lavoro. Io allora ero assessore alla sanità e per me è stato il primo incontro con i problemi del calzaturiero. Poi in occasione della crisi del 1980-82.

Già il 24 aprile 1976 il Comune di Montebelluna aveva organizzato una prima Conferenza Economica sullo sviluppo e l'occupazione del comprensorio, seguita da una seconda nel maggio del 1980, in piena crisi che sconvolse il distretto.

Promossa dal Comune di Montebelluna e dalle associazioni di categoria, nel 1985 nacque la STAS (Società Trevigiana di Articoli Sportivi), con lo scopo di fornire servizi reali a piccole e medie imprese del distretto. La Stas avviò diversi progetti, alcuni li realizzò, soprattutto in campo formativo, ma lo scetticismo delle imprese fece naufragare il tutto.

Nel 1993 la Stas chiuse i battenti e tutto il suo patrimonio venne devoluto alla Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva.

Non ci furono tentativi per iniziative consortili private?

Nel 1982 con fatica si giunse alla creazione di un Consorzio: il CAM (Calzaturieri Associati Montebelluna). Esso svolse attività promozionale, organizzò la partecipazione delle aziende alle fiere specializzate del settore ed avrebbe voluto rappresentare nel mondo il calzaturiero montebellunese. Ma l'esiguo numero di aziende che vi aderirono fece sì che l'iniziativa a poco a poco si spegnesse.

Un'altra iniziativa fu un progetto del CEDART, centro di elaborazione dati costituito nell'ambito dell'Associazione Artigiani della Marca Trevigiana, per la realizzazione di una efficiente rete informativa e di consulenza alle aziende al fine di ottimizzare la gestione interna e di godere delle agevolazioni di finanziamento disponibili.

E il Museo dello Scarpone?

Nel 1984 con la nascita del Museo e poi della Fondazione il distretto ha avuto un punto di riferimento anche istituzionale.

Questa più convinta coscienza di distretto che effetti ha avuto sugli imprenditori montebellunesi?

Un segno di questa nuova coscienza viene dal ruolo sociale che un numero crescente di imprenditori montebellunesi ha svolto a livello nazionale ed internazionale. Andrea Tomat è stato vicepresidente Anci ed oggi è presidente di Unindustria; Adriano Sartor è stato presidente club dei distretti industriali italiani; Mario Moretti Polegato, membro di Giunta di Confindustria e console generale onorario di Romania per il nord est Italia; Federico Tessari presidente della Camera di Commercio di Treviso.

Ma soprattutto il rilancio di Assosport ha dimostrato come gli imprenditori montebellunesi abbiano abbandonato il loro tradizionale isolazionismo. L'associazione dei produttori di articoli sportivi italiani, che con il MIAS era stata per anni il fulcro dell'articolo sportivo italiano, era caduta in letargo. E fra i più convinti promotori del suo rilancio c'è un gruppo di industriali montebellunesi, supportati da Unindustria Treviso. *“Per essere interlocutori credibili in Europa bisogna fare gioco di squadra; da soli –ha dichiarato Giancarlo Zanatta , neo presidente di Assosport– non si va da nessuna parte”*.

Perché è così difficile per l'artigiano e spesso anche per l'imprenditore dello Sportsystem fare squadra?

Perché è difficile usare l'io invece che il noi.

Come mai le istituzioni sono arrivate in ritardo ad accorgersi dei problemi della delocalizzazione? Siccome parliamo di distretto, perché non c'è mai stata una vera politica di distretto? Oppure questa è stata tardiva?

Perché il distretto è una realtà sovracomunale, mentre le istituzioni o sono comunali, o provinciali e regionali. Consideriamo i problemi della viabilità. Gli ingorghi del Nord non sono colpa di Roma, sono soprattutto nostra colpa. Abbiamo costruito capannoni dappertutto: senza criterio e senza programmazione, ogni comune ha voluto la sua area industriale. Montebelluna ne ha una più di una, e non è la sola. Sarebbe stato necessario organizzare il territorio in modo distrettuale.

Le aziende non sono mai riuscite ad aggregarsi e ad affrontare insieme i problemi?

L'esigenza di fare rete, come oggi è diventato di moda dire, c'era da tempo. Nel 1967 in un'intervista di Walter Tobagi, poi ammazzato dalle Brigate Rosse, gli industriali concordano sull'utilità di un Consorzio, ma non se ne fece nulla.

E questo perché?

Perché il mercato era in fase di espansione e quindi bene o male c'era lavoro per tutti. Appena nascevano i problemi scattava l'invocazione di aiuto. E questo si ripeté nella crisi del 1980 quando venne organizzata la seconda conferenza economica.

Non furono presi dei provvedimenti?

Fu dato vita alla Stas. Le intenzioni erano buone, i risultati, dopo un avvio promettente, scarsi, perché le aziende non collaboravano. Non ci credevano.

Nel 1884 è nato il Museo. Com'è stato percepito all'inizio?

Come un punto di riferimento. Il suo successo fu dovuto alla condivisione degli imprenditori.

Qualcuno sorrise: un museo per le scarpe vecchie. Nei musei si custodiscono le glorie artistiche, i quadri dei pittori veneziani o le statue del Canova. Ma gli industriali appoggiarono l'idea. In particolare donarono il loro patrimonio storico le aziende storiche: Dolomite, Nordica, San Marco, o tra le nuove, le più affermate, Lotto, Diadora...

Forse non se ne percepiva l'utilità pratica?

Presto ci si accorse che le scarpe vecchie avevano un valore non solo sentimentale o storico.

Un episodio. A metà anni '80, la Lomer è intimata dalla Mephisto di ritirare dal mercato europeo la sua produzione (ben 100.000 paia di scarpe), perché l'occhiello dove passano i lacci sarebbe stato "copiato" da un loro modello. Il proprietario della Lomer corre allora al Museo dello Scarpone e l'arcano è chiarito. C'è la dimostrazione che la Mephisto non può accampare diritti. Infatti, il vecchio glorioso scarpone di Lacedelli usato per scalare nel 1954 il K2 è la prova evidente che i francesi non hanno inventato l'occhiello speciale per i legacci, ma che l'invenzione caso mai è montebellunese.

Poi organizzammo un Archivio Cataloghi, arrivò l'OSEM promosso da Veneto Banca. Infine i corsi FSE, l'Osservatorio promosso dalla Camera di Commercio, i corsi

con gli Artigiani, infine la Regione scelse la Fondazione come suo referente per il distretto Sportsystem

Qualche conclusione sullo Sportsystem. Prima di tutto mi elenchi i meriti.

Abbiamo diversificato con tempismo straordinario; siamo stati flessibili, abbiamo inventato o perfezionato cose nuove; abbiamo saputo cogliere al volo molte opportunità; abbiamo girato il mondo senza guide; abbiamo rischiato, siamo stati accorti, opportunisti, furbi, svegli, duttili...

Quanti aggettivi positivi, quanti meriti. E i limiti?

Travolti da tutto questo fare non ci siamo sufficientemente domandati: dove siamo? dove andiamo? qual è lo stadio evolutivo della nostra impresa? Rifiutiamo qualsiasi misurazione, qualsiasi analisi se non quelle a posteriori. Molte aziende ancora oggi dopo venti anni che facciamo il rapporto OSEM sbuffano, trovano che le facciamo perdere tempo, non hanno dati...manchiamo di standard di gestione...

E questo cosa comporta?

Comporta che fin che stiamo bene, tutto va bene; il giorno in cui abbiamo un incidente non sappiamo neppure a che gruppo sanguigno apparteniamo. Farsi un check-up regolare non è solo un dovere per una persona anziana; anche un giovane prima di affrontare certe prove (la pratica sportiva) si misura. Fortunatamente oggi ci sono strumenti che permettono di prevenire, esistono per le persone ed esistono per le aziende.

Le risulta che siano poco usati?

Secondo me, questa cultura della misurazione è troppo poco diffusa, anche nelle grandi aziende.

Un altro difetto?

Ho sottolineato più volte che il nostro distretto è nato e si è sviluppato con molto pragmatismo. Il pragmatismo è una bella qualità, ma da solo rischia di trasformarsi in un limite. Nella chiusura del libro di Carlo Cattaneo, a proposito dello sviluppo delle città nel Medio Evo, un'osservazione mi ha colpito. Dice il Cattaneo che le città toscane, in primis Firenze, non solo hanno sviluppato un altissimo artigianato (eredità che è giunta fino ad oggi) ma hanno saputo trascendere l'esperienza pratica ad un livello superiore, più generale e più speculativo per cui si è cercato di trovare delle regole, delle norme alle esperienze.

Nel caso dello Sportssystem a cosa può alludere?

Un caso concreto. Lo Sportssystem è il distretto leader nelle scarpe tecniche di molti sport. Eppure le normative relative a questi sport non sono italiane, sono nate in Germania, imposte dalla cultura tedesca. La fiera più grande dell'articolo sportivo oggi è l'ISPO a Monaco, non Milano (finita miseramente).

Cos'è cambiato nello sport?

Tutto. Fino a ieri si producevano scarpe per i piedi. Oggi le scarpe continuano ad essere usate dai piedi, ma bisognerebbe produrle per il cervello. Noi siamo ossessionati dallo sport inteso in senso tradizionale. Il campione, la vittoria, la performance. Non è più così. La maggioranza di quelli che praticano sport –è un modello nato in America e diffusosi nel mondo– non cercano la gara, la performance, cercano di

star bene, cercano uno stile di vita. Montebelluna Sportsystem non deve restare prigioniera dello sport atletico, perché in tal caso i consumi saranno sempre più in calo.

Un'iniziativa che segna un'inversione di marcia è l'Osservatorio Moda promosso dalla Camera dalla Commercio. È il primo tentativo di uscire dalla cultura esclusivamente pragmatica dello Sportsystem.

BIBLIOGRAFIA

Acocella N. *Le multinazionali italiane*, 1985, Bologna, Il Mulino

Becattini G., Rullani E., *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e politica industriale*, n.80, 1993.

Becattini G., *Distretti industriali e Made in Italy*, 1998, Torino, Bollati Boringhieri.

Bettiol M., Bosa M., *Percorsi innovativi nel distretto della calzatura di Montebelluna: il caso Geox*, 1992, Tedis Center.

Bigotto R., *Montebelluna ed il suo comprensorio*, 1984, Montebelluna, Accademia Montelliniana.

Bresolin F., Favotto F., *Mercato del lavoro e struttura produttiva nel modello veneto: il caso del comprensorio di Montebelluna*, 1982, Comune di Montebelluna.

Club dei Distretti Industriali, *Guida ai distretti industriali italiani*, 2004 e 2005, Unioncamere.

Cominotti S., *Italia multinazionale 2000*, 2000, Milano, Franco Angeli.

Corò G., Rullani E., *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del nord-est*, 1998, Milano, Franco Angeli.

Corò G., Grandinetti R., *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, 1999, in *L'Industria*, n.4.

Corò G., Volpe M., *Modelli di integrazione internazionale della produzione nelle PMI: implicazioni per l'analisi e la politica economica*, 2003 Venezia, Università Cà Foscari.

Crestanello P., *L'industria veneta dell'abbigliamento*, Milano, Franco Angeli.

Di Bernardo B., Rullani E., *Il management e le macchine*, 1990, Bologna, Il Mulino.

Durante A., a cura di Durante V., *Rapporto OSEM*, Direzione Relazioni Esterne, Veneto Banca, anni vari.

Durante A., *L'onorata Società veneta sotto gli Asburgo. Il caso di Montebelluna*, 1983, Accademia Montelliana.

Durante A., *Poveri ladri ma onorati. Montebellunesi dal 1806 al 1870*, 1980, Libreria Zanetti Montebelluna.

Durante A., *Montebelluna nel 1800. La religione e il potere*, 1977, Edizioni Montelliane.

Durante A., *Montebelluna fa giocare il mondo*, 1997, Fondazione del Museo dello scarpone e della scarpa sportiva.

Gaibisso A., *Struttura e competitività del settore calzaturiero in Italia*, 1992, Milano, Franco Angeli.

Han C. Min, *Country image: halo or summary construct?*, in *Jurnal of Marketing Resurge*.

Navaretti G.B., *L'impatto della delocalizzazione nelle imprese italiane del tessile-abbigliamento e della meccanica*, 1999 Centro studi Luca d'Agliano.

Porter M., *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, 1991, Milano, Mondatori.

Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, 2002, Bologna, Il Mulino.

Shumpeter J.A., *La teoria dello sviluppo economico*, 1971, Firenze, Sansoni.

Smith D.M., *Industrial Location: an economic geographical analysis*, 1971, New York, Wiley.

Varaldo R., *Il sistema delle imprese calzaturiere*, 1988, Torino, Giappichelli.

RETRO COPERTINA

Ho cominciato ad occuparmi del distretto dello Sportsystem circa trent'anni fa. Nel 1974 scoppiò il caso della polinevrite da collanti e la Giunta Municipale di Montebelluna di cui facevo parte, fu investita del problema. Nel 1977, come Assessore alla Sanità, partecipai all'istituzione del Servizio di medicina del lavoro in collaborazione con l'Università di Padova. Nel 1979 divenni presidente del Consorzio Sociosanitario, l'organismo che gestiva i servizi sanitari a livello comprensoriale. Nel 1981, come assessore alla cultura, proposi all'amministrazione di acquistare villa Zuccareda Binetti per trasformarla in museo del territorio. Ebbe così origine il Museo dello Scarpone, di cui sono direttore dal 1984, anno della sua fondazione.

Il Museo si è via via trasformato in Centro di cultura industriale, di Formazione e di Servizi alle imprese. Nel 2003, in seguito alla Legge regionale sui distretti, sono stato scelto quale Rappresentante del Patto di distretto.

Durante questi trent'anni ho avuto la fortuna di essere testimone dello sviluppo straordinario dello Sportsystem, che è diventato un caso nella storia del Nord Est.

