



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**I DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA:  
IL CASO DELLO SPORTSYSTEM NEL TERRITORIO DI  
MONTEBELLUNA**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Paolo Gubitta**

**LAUREANDO: Filippo Favarato**

**MATRICOLA N. 1113038**

## **Ringraziamenti**

Voglio ringraziare prima di tutto la mia famiglia per avermi supportato in questo percorso di studi, per avermi permesso di vivere l'esperienza del doppio titolo in Francia e per essere per me un esempio di vita ogni giorno.

Ringrazio poi l'Università degli Studi di Padova e la Montpellier Business School per questi incredibili tre anni in cui sono maturato molto e sono cresciuto sia dal punto di vista delle conoscenze che da quello personale.

Ringrazio il mio relatore il Professor Paolo Gubitta per avermi accompagnato nel percorso di realizzazione di questo lavoro finale.

Ringrazio l'azienda Grisport nella persona di Gianni Grigolato per avermi permesso di utilizzarla come esempio nel mio lavoro e per avermi fornito le informazioni necessarie.

Infine, un grazie va al Curatore del Museo dello Scarpone di Montebelluna per avermi aiutato a reperire i dati riguardanti il distretto dello Sportsystem.

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**

Abstract.....	5
Capitolo primo –.....	6
<i>Distretti industriali: un modello che caratterizza l'economia Italiana</i> .....	6
1.1. Introduzione.....	6
1.2. Distretto industriale: definizioni.....	6
1.3. La storia dei distretti industriali.....	9
1.4. I distretti industriali in Italia.....	10
1.5. Conclusioni.....	17
Capitolo Secondo - .....	18
<i>Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna</i> .....	18
2.1. Introduzione.....	18
2.2. La storia del distretto dello Sportsystem.....	20
2.3. Il distretto dello Sportsystem nel 2018.....	22
2.4. Conclusioni.....	25
Capitolo Terzo - .....	26
<i>Analisi di un'impresa: Grisport</i> .....	26
3.1. Introduzione.....	26
3.2. Storia.....	26
3.3. Fattori di successo.....	27
3.4. Grisport nel 2018 e piani per il futuro.....	28
3.5. Conclusioni.....	29
Bibliografia.....	30
Report di ricerca ed altre fonti giornalistiche.....	30

Figura 1: Distretti industriali nel 2011 (ISTAT, 2015) .....	13
Figura 2: Distretti: grado di integrazione verticale (valore aggiunto in % fatturato; valori mediani) (Intesa Sanpaolo 2017).....	14
Figura 3: I venti distretti migliori per crescita e redditività (Intesa Sanpaolo 2017).....	15
Figura 4: Distribuzione delle imprese in aree a identificazione Geografica per filiera tra distretti e aree non distrettuali (%) (Intesa Sanpaolo 2017).....	15
Figura 5: Distanza in km tra fornitori di tecnologia e loro clientela (media ponderata per il valore delle transazioni) (Intesa Sanpaolo, 2017) .....	16
Figura 6: Import, export e saldo commerciale della cosmesi (miliardi di euro) (Intesa Sanpaolo, 2017).....	16
Figura 7: I comuni componenti il Distretto dello Sportssystem di Montebelluna (ASSOCIAZIONE DELLO SPORTSYSTEM E DELL'IMPRENDITORIA DEL MONTEBELLUNESE E DELL'ASOLANO© 2017) .....	19
Figura 8: Attività svolte all'interno del distretto dello Sportssystem di Montebelluna (ASSOCIAZIONE DELLO SPORTSYSTEM E DELL'IMPRENDITORIA DEL MONTEBELLUNESE E DELL'ASOLANO© 2017) .....	19
Figura 9: Aziende per classe di fatturato e previsioni sul fatturato 2009. Campione di 199 aziende che hanno espresso una previsione sul fatturato 2009. (Veneto Banca, 2008) .....	22
Figura 10: Variazione fatturato, MON in % del fatturato e ROI, in media, delle 106 imprese analizzate. (Intesa Sanpaolo 2017) .....	23
Figura 11: Evoluzione delle esportazioni nei distretti, 2016. (Intesa Sanpaolo, 2017).....	23

## **Abstract**

Questo lavoro finale si pone come obiettivo quello di analizzare la realtà dei distretti industriali in Italia. Questo per via dell'importanza fondamentale che questi hanno nell'economia del nostro Paese in quanto sono stati uno dei fattori grazie ai quali a partire dagli anni '60 ci siamo affermati come potenza economica mondiale.

In particolare, come si vedrà, l'analisi si focalizzerà sul distretto dello Sportssystem di Montebelluna. Questa scelta è stata dettata da varie ragioni: il fatto che si trovi nel Veneto, maggiore regione per numero di distretti e dove la cultura distrettuale è molto radicata; perché nonostante competa con colossi enormi come Nike, Adidas o gli altri grossi brand, soprattutto Statunitensi, riesce comunque a sopravvivere e prosperare e anzi viene studiato nel mondo come esempio.

Un ulteriore approfondimento viene fatto su un'azienda appartenente al distretto, la Grisport, utilizzata come esempio di modello che sta avendo successo.

## Capitolo primo –

# *Distretti industriali: un modello che caratterizza l'economia Italiana*

### 1.1. Introduzione

In questo primo capitolo verrà illustrato cos'è un distretto industriale.

Partendo dalle definizioni più comuni che vengono date a questo fenomeno, basate sui lavori di Marshall, Porter, Becattini ed altri, si procederà poi all'analisi storica di come questo modello si sia sviluppato nel mondo.

In seguito, si vedrà come il cluster caratterizzi in particolare l'economia italiana, la quale presenta 141 distretti nel suo territorio (ISTAT, 2015), indagando le sue origini, la sua diffusione e la situazione attuale.

Il concetto di distretto industriale o cluster è fondamentale per lo sviluppo di questo lavoro finale in quanto il modello distrettuale è una delle caratteristiche principali dell'economia italiana, che ne ha determinato il successo a partire dal dopoguerra e ha consentito alla penisola di divenire una delle nazioni con il Prodotto Interno Lordo più alto del mondo, occupando nel 2017 la nona posizione secondo quanto rilevato dal Fondo Monetario Internazionale.

Ciò non significa che non esistano distretti in altre parti del mondo, famosissimi sono quelli Nord Americani della Silicon Valley o Hollywood, quello Inglese di Londra-Bristol, quello Tedesco del Baden-Württemberg o Ishikawa in Giappone (Pyke, 1990).

### 1.2. Distretto industriale: definizioni

I primi accenni al concetto di distretto industriale si trovano nell'opera di Alfred Marshall *Principles of Economics* (1890), dove in un capitolo l'autore si sofferma su generiche zone dell'Europa centrale dove si sono sviluppate attività produttive o commerciali molto specifiche che si tramandano di generazione in generazione. L'origine di queste agglomerazioni viene attribuita alla presenza di determinate condizioni fisiologiche sul territorio, come per esempio risorse specifiche o climi favorevoli a colture e allevamenti particolari.

Già nel XIX secolo il termine distretto industriale veniva utilizzato in Inghilterra per indicare “una generica area geografica dove si raggruppano attività industriali o professionali della stessa specie, sia all'interno di una città sia in determinate regioni del Paese” (Sforzi, 2008, p. 72).

Un'altra definizione vede i clusters come concentrazioni geografiche di imprese e istituzioni interconnesse in un campo particolare. I distretti raggruppano al loro interno un insieme di industrie ed altre entità importanti a livello competitivo. Includono per esempio fornitori di input come componenti, macchinari e servizi e fornitori di infrastrutture specifiche.

I distretti spesso si estendono a valle verso i clienti e lateralmente verso produttori di prodotti complementari e industrie collegate da skills, tecnologie o input comuni.

Infine, i cluster tendono ad includere entità governative e altre istituzioni come università o associazioni, che forniscono educazione, formazione ed informazioni specializzate, insieme a supporto tecnico e all'innovazione (Porter, 1998).

“Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva di una comunità di persone e una popolazione di imprese in un'area delimitata storicamente e naturalmente. Nel distretto, a differenza di altri ambienti, come le città manifatturiere, comunità e imprese tendono a fondersi” (Becattini, 1990, p.38). Qui si ribadisce ancora una volta quanto sia importante l'insieme di legami e relazioni che uniscono aziende, persone e territorio evidenziando un concetto prima trascurato cioè quello di comunità.

La caratteristica più importante delle comunità che formano il cluster sia il loro sistema di valori e visioni omogeneo. Questo si sviluppa nel tempo e costituisce uno dei requisiti essenziali per la nascita di un distretto. Parallelamente al sistema di valori è necessario che si formino e si stabiliscano regole e istituzioni che permettano la diffusione e la trasmissione di questo. (Becattini, 1990).

Pyke e Sengenberger (1990, p. 2) ritengono che i distretti siano “sistemi produttivi geograficamente definiti”, caratterizzati da un grande numero di imprese che sono coinvolte in varie fasi e modi nella realizzazione di un prodotto.

L'ISTAT (2015, p. 2) asserisce: “I distretti industriali sono entità socio-territoriali costituite da una comunità di imprese e di persone unite, oltre che da relazioni territoriali, anche da legami socio-economici che tale compresenza genera. Queste imprese appartengono prevalentemente a uno stesso settore di attività economica, che ne definisce l'industria principale, e sono caratterizzate da piccole e medie dimensioni.”

Cresta (2008, pp.16-17), riprendendo una più recente definizione di Marshall: “entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo e localizzate in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza”, individua queste come principali caratteristiche di un distretto:

- *La numerosità delle imprese specializzate di piccola o piccolissima dimensione, raggruppate in una stessa località.* Questo fa sì che, grazie alle dimensioni complessive

della realtà, si possa avere specializzazione e produzione su larga scala, insieme ad economie di agglomerazione che riducono i costi di produzione e transizione per via delle interdipendenze che si creano.

- *L'esistenza di un indotto, fatto soprattutto di micro-imprese che operano nel terziario.* Queste garantiscono il supporto a tutte le fasi del processo produttivo che sono suddivise fra varie imprese.
- *La specializzazione flessibile nei modi di produrre e nelle tipologie di prodotti offerti.* Questa specializzazione riguarda ogni singola fase del processo, dall'ideazione alla vendita del prodotto finale, includendo anche tutte le attività connesse ad esso. Ciò permette alle imprese di essere flessibili ed adattarsi ai continui mutamenti del mercato.
- *Un processo endogeno di innovazione.* Le imprese presenti in un distretto tendono ad avere un atteggiamento positivo nei confronti dell'innovazione, che viene sviluppata internamente o acquisita dall'esterno e poi diffusa grazie alle relazioni esistenti.
- *La presenza di imprenditorialità diffusa, di formazione e di qualità del capitale umano.*
- *L'atmosfera industriale* che Marshall (1890) definisce dicendo: "In un distretto industriale dove si concentrano grandi masse di persone addette a mestieri specializzati simili, i misteri dell'industria non sono più tali; è come se stessero nell'aria". Ciò si traduce in un forte know-how posseduto dalla manodopera.
- *Il mercato comunitario, inteso come il reciproco integrarsi di competizione e cooperazione.* La formazione di un mercato locale saturo di imprese che offrono e richiedono gli stessi beni fa sì che si sviluppi un forte senso di competizione, ciò porta a un rafforzamento generale dell'ambiente poiché aiuta a ridurre i costi di transizione e al contempo stimola l'innovazione. Ogni impresa prova a innovare per spiccare sulle altre, ma per via dello *spillover* di conoscenze questa si diffonde in breve tempo.
- *Il supporto delle istituzioni e degli enti locali.* Queste aiutano a creare regole esplicite o tacite che aiutano la comunità a prosperare, a crescere e svilupparsi.

Ciò che caratterizza maggiormente queste zone è la prevalenza di economie esterne alle singole imprese, ma interne alla regione, dovute a:

- Lavoro specializzato ottenibile con costi di ricerca minimi grazie ad un market of skill locale;
- Offerta di input specializzati grazie a stretti rapporti con i fornitori;
- Presenza di *spillover* conoscitivi.

Si parla di economie di localizzazione per riferirsi alla diffusione della conoscenza all'interno del sistema distrettuale è favorita anche dalla mobilità della forza lavoro che passa spesso da un'impresa ad un'altra, apportando novità e stimolando lo sviluppo di nuove soluzioni (Perry, 2005).

Una caratteristica dei distretti industriali è che andrebbero considerati come un insieme economico, ma anche sociale, in quanto ci sono forti relazioni tra le sfere politiche, sociali ed economiche che si influenzano e determinano le une con le altre.

Un'altra particolarità riscontrata è la flessibilità di queste strutture, dovuta alla capacità di adattamento data dalle conoscenze specifiche diffuse attraverso la comunità.

La chiave del successo di questo modello viene riscontrata non nell'integrazione verticale, con le economie di scala dovute alla riduzione del costo unitario dei prodotti all'aumentare della produzione e il potere di mercato, ma dalla divisione e la specializzazione.

Viene definita decentralizzazione verticale il fenomeno per cui le economie di scala che si ottengono sono di tipo esterno e dovute all'interdipendenza delle varie imprese, specializzate ognuna in una singola fase del processo produttivo (Pyke e Sengenberger, 1990).

Brusco citato da Pyke e Sengenberger (1990) rileva come in queste situazioni la cooperazione e la collaborazione siano fondamentali, soprattutto riguardo innovazioni tecniche, ma anche che la competizione gioca un ruolo importante. Ciò che caratterizza le grandi realtà è la concorrenza serrata dovuta al fatto di star trattando lo stesso mercato, nel distretto industriale questo avviene molto limitatamente, in comparazione con le grandi industrie, in quanto ciascuna impresa è specializzata in una determinata fase.

Va aggiunto che sebbene questi siano caratteri distintivi dei distretti, non ci sono due distretti che siano uguali tra loro e che ognuno presenta le proprie peculiarità (Pyke e Sengenberger, 1990).

### **1.3. La storia dei distretti industriali**

Come visto nei paragrafi precedenti, la prima menzione nella letteratura del concetto di distretto industriale risale alla fine del XIX secolo con Marshall.

Nonostante ciò, le origini di questo fenomeno vanno ricercate molto più indietro nella storia.

Lo stesso Marshall, individua tre fondamentali caratteristiche necessarie per la nascita di un distretto:

- localizzazione relazionata con la presenza di particolari condizioni fisiche come il clima, il suolo, la presenza di minerali, accesso all'acqua;

- patrocinio di una corte o comunque un pubblico che generi una forte domanda di beni di buona qualità;
- in origine presenza di una città, più tardi con l'industrializzazione e quindi con la necessità di grandi spazi, questo si rese non più necessario.

L'autore sostiene che questa originaria localizzazione, se perdura a sufficienza nel tempo, diventa un insieme composito di imprese che si trasformano in un distretto industriale.

Il passare del tempo fa sì che queste imprese ottengano svariati vantaggi che sono quelli citati nel paragrafo 1.2.

Si riscontrano due principali modalità di nascita dei distretti: una è l'evoluzione di nuclei artigianali in determinati territori; l'altra è disintegrazione di una o più attività.

Per disintegrazione o spin-off si intende quel processo, opposto all'integrazione, che vede un'impresa creare delle nuove entità giuridiche a partire da sé stessa. Lo scopo di ciò è permettere che le nuove aziende che vengono a crearsi possano specializzarsi più finemente in un determinato ambito o processo sfruttando tecnologie sviluppate dalla casa madre (Van de Velde, E. e Clarysse, B. 2006).

Un differente punto di vista è che i cluster industriali come li conosciamo oggi siano il risultato dell'evoluzioni di corporazioni e gilde nate a partire dall'epoca tardo medievale. Si possono riscontrare analogie tra alcuni punti del sistema delle gilde, dotate di regolamenti interni volti a limitare la competizione a livello locale, a salvaguardare le conoscenze acquisite all'interno della corporazione, promuovere i propri prodotti verso l'esterno, con quelle che sono alcune delle principali caratteristiche distrettuali evidenziate in precedenza.

Un esempio di questa evoluzione può essere quello di Solingen in Germania, famoso per la produzione di lame di ottima qualità. A partire dal medioevo in questa città, grazie all'abbondanza di acqua e alla presenza di minerali ferrosi, si è sviluppata un fiorente industria di produzione di spade ed altre lame. Conosciuta in tutta l'Europa, i suoi prodotti erano molto richiesti. I fabbri erano organizzati in una gilda dotata di regole molto specifiche fra cui quella del mantenimento dei segreti della lavorazione dei metalli. Nel tempo la produzione tipica della città è rimasta quella, ma ha visto un'evoluzione nei sistemi produttivi, divenendo una realtà industriale, tanto che negli anni '60 la Germania produceva il 60% della coltelleria mondiale e il 70% di questa era realizzato a Solingen.

#### **1.4. I distretti industriali in Italia**

Come anticipato, i clusters sono un fenomeno globale, ma in Italia se ne trova una grandissima concentrazione e questi stanno alla base del successo internazionale del nostro paese.

Brusco (1990) parlando della genesi del distretto industriale in Italia, parte dall'analisi di quattro distinti modelli. Il primo, è quello artigiano degli anni '50 – '60. Qui si evidenzia il dualismo tra Nord, industrializzato, che vede presenti grandi imprese con alti impegni di capitale, le quali offrono salari elevati e trattano con i sindacati e il Sud, composto da piccole aziende, paganti salari bassi, sono inefficienti e intensive in lavoro. Ancora, il Nord presenta una domanda omogenea che permette alle imprese di attirare investimenti esterni e di competere a livello globale, mentre la domanda al Sud è limitata e molto specifica.

Dopodiché, passa al secondo, il “Dependent subcontractor model”, il quale tratta il fenomeno della decentralizzazione avvenuto a partire dalla fine degli anni '60. L'integrazione verticale all'interno delle aziende viene meno, interi rami d'azienda vengono chiusi, soppressi o scorporati e quelle attività vengono affidate a fornitori terzi, usualmente localizzati nella stessa area.

In opposizione con quanto sostenuto da Graziani e Paci, l'autore sostiene che le piccole imprese possano essere efficienti ed avere alti livelli di tecnologia al loro interno pur mantenendo bassi salari. Effettua quindi una separazione tra efficienza e salari che prima venivano considerati come fattori direttamente proporzionali.

Questo permette di arrivare al terzo modello: il “distretto industriale versione I”, “un distretto industriale senza l'intervento esterno dei governi locali” (Brusco, 1990, p. 13).

Questo modello si è sviluppato a metà degli anni '70, grazie al successo economico di realtà come l'industria tessile a Carpi e Prato, l'industria dell'arredamento in Brianza. Per la prima volta beni della produzione industriale italiana venivano esportati in tutta Europa. È in questo momento che Becattini (1979) applica il concetto di distretto industriale di Marshall, passando da un'analisi delle singole imprese a una di cluster.

L'autore evidenzia tre categorie di beni prodotti all'interno di un distretto italiano: il prodotto finale, che occupa fino al 30% delle industrie presenti; servizi intermedi che contribuiscono alla realizzazione di parte del prodotto finale; ed infine prodotti che non appartengono direttamente al settore dei primi due, ma che comunque hanno a che vedere con il risultato, per esempio produttori di bottoni nell'industria tessile.

L'ultimo modello è quello chiamato “distretto industriale versione II”. Questo si sviluppa a partire dagli inizi degli anni '80 a causa all'introduzione di nuove tecnologie e all'apertura di nuovi mercati che presentano nuove sfide per imprese grandi e piccole.

La produzione nei distretti è intesa come un processo sociale, che incoraggia l'interazione fra tutte le persone che ne fanno parte. Per poter raggiungere questo obiettivo è necessario che la

gente capisca e assimili la tecnologia con cui stanno lavorando e ciò è possibile solo grazie ai continui scambi di informazioni che avvengono al di fuori dell'ambiente lavorativo.

Ciò è l'opposto di quanto avviene nelle grandi industrie dove la trasmissione di informazioni avviene per via gerarchica.

Secondo Brusco a questo punto si presenta il problema di come trasmettere le nuove tecnologie all'interno dei distretti. La soluzione che analizzando la situazione italiana egli individua è la seguente: fornire servizi reali alle imprese al posto di servizi finanziari.

La nascita del fenomeno distrettuale in Italia si può collocare a partire dal dopoguerra grazie alla rapida crescita del PIL e del commercio internazionale.

Citando Becattini (1998), il successo dei distretti negli anni '50 e '60 è dovuto principalmente al fatto che essi siano stati first mover, o pionieri, cioè i primi ad adottare una nuova soluzione o in questo caso a occupare un novo spazio di mercato (Schilling, 2005) venuto a crearsi grazie al rapido miglioramento delle condizioni economiche in molti paesi.

Un altro vantaggio riscontrato è quello dovuto al progresso tecnico scientifico in epoca post bellica, che ha portato alla riduzione dei costi di produzione di molti prodotti.

Per contrastare la standardizzazione i distretti italiani hanno puntato sulla specializzazione, concentrandosi su nicchie di mercato ed offrendo prodotti personalizzati e di ottima qualità.

I principali settori che si raggruppano in sistemi distrettuali sono quelli tipici del Made in Italy: meccanica, tessile e abbigliamento, beni per la casa, pelli, cuoio e calzature, alimentare, gioielleria, oreficeria e strumenti musicali, per un 92,2% del totale. (ISTAT, 2015).

Il report dell'ISTAT del 24 febbraio 2015 relativo alla situazione dei distretti industriali nel 2011, rileva come i distretti industriali costituiscano circa un quarto del sistema produttivo del paese. La maggior parte di questi è localizzata nel Nord-est, ma la presenza è diffusa in tutto il territorio nazionale ad esclusione di alcune regioni del Sud e Sicilia. (Figura 1).

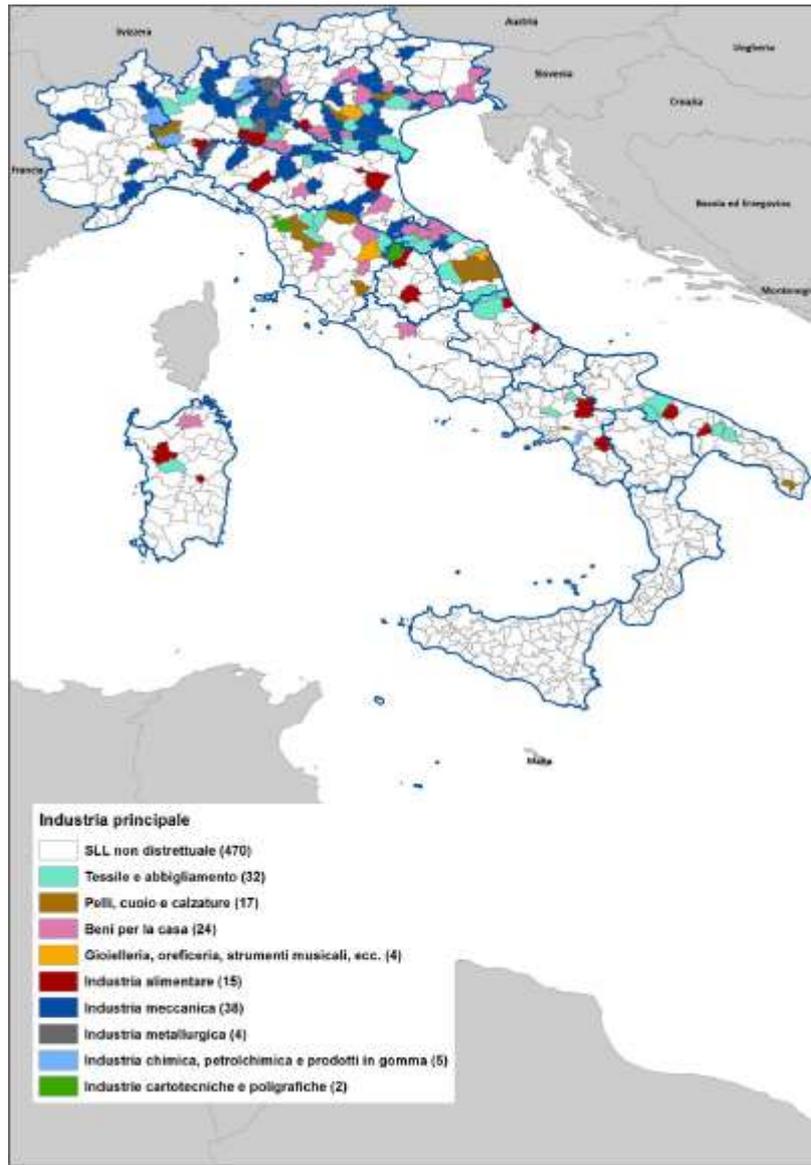


Figura 1: Distretti industriali nel 2011 (ISTAT, 2015)

Le stime inoltre evidenziano come le persone occupate all'interno dei distretti industriali sono il 24,4% del totale dei lavoratori nel Paese. Come si evince dalla Figura 1, i distretti della meccanica si trovano principalmente in Veneto e Lombardia; quelli del tessile-abbigliamento sono localizzati soprattutto tra Lombardia, Marche e Veneto; quelli dei beni per la casa sono più diffusi, essendo presenti in nove regioni del Nord e del Centro; quelli di cuoio e pelletteria principalmente in Centro alla penisola.

Dati più recenti sulle performance economiche della realtà distrettuale in Italia possono essere trovati sul Rapporto annuale – n. 10 Economia e finanza dei distretti industriali redatto per Intesa Sanpaolo nel 2017.

Tra il 2008 e il 2016 la crescita del fatturato nei distretti è stata del 10,2%, contro i circa 6% delle aree non distrettuali. Il principale motore di questa crescita sono le esportazioni verso i mercati esteri.

Gli autori di questo report hanno trovato 10 punti che sembrano giustificare come il modello distrettuale possa essere ancora una carta vincente dell'economia italiana:

- una buona reazione alla crisi ha dissolto le imprese più piccole e ha permesso di selezionare solo le imprese più competitive, che hanno visto una diffusione dei marchi registrati e l'ottenimento di vari brevetti e certificazioni di qualità;
- elevata propensione a servire mercati esteri sempre più lontani e ricchi di potenziale;
- l'aumento delle filiali produttive e commerciali all'estero;
- il ritorno in Italia di produzioni precedentemente esternalizzate;
- l'eccellenza delle filiere distrettuali quali l'agro-alimentare e la meccanica;
- la dinamicità dei distretti dell'agro-alimentare, capaci di approfittare della forza commerciale data dai marchi DOP e IGP;
- il livello di tecnologia delle imprese meccaniche che producono principalmente macchinari 4.0;
- forte legame tra industrie italiane della meccanica e ICT;
- sviluppo di poli ICT nelle vicinanze di aree distrettuali;
- forte crescita della presenza di imprese guidate da giovani all'interno dei distretti, cosa che garantisce innovatività e cambio generazionale;
- nascita di nuove specializzazioni distrettuali, come quella della cosmesi.

Il primo punto implica un ingrandimento delle dimensioni delle imprese, con conseguente aumento della gerarchia e dell'integrazione verticale. Le aziende capofila mantengono rapporti con partner definiti strategici in grado di offrire prodotti e servizi di sicura qualità e al contempo integrano al loro interno le fasi più delicate dei processi, come si può vedere in Figura 2.

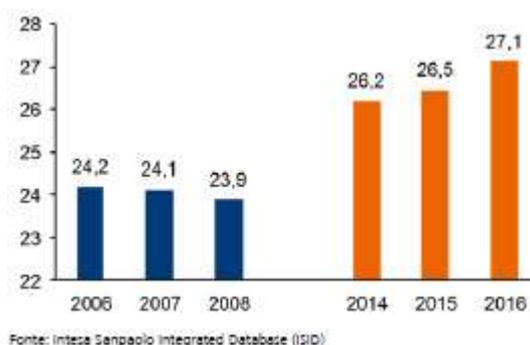


Figura 2: Distretti: grado di integrazione verticale (valore aggiunto in % fatturato; valori mediani) (Intesa Sanpaolo 2017)

Il secondo e il terzo, vogliono dimostrare come gli investimenti in innovazione, certificazioni e marketing siano stati accompagnati da una maggior presenza all'estero, soprattutto negli Stati Uniti e in Cina. Inoltre, sono state effettuate acquisizioni di aziende straniere per rafforzare la presenza in quei mercati.

Il quarto punto è una conseguenza del riconoscimento della qualità del brand Made in Italy, che spinge le aziende a riportare in Patria la produzione per garantirne la qualità.

Il quinto punto mostra come tra 20 migliori distretti per crescita e redditività 13 appartengano al settore della meccanica o dell'agro-alimentare (Figura 3):

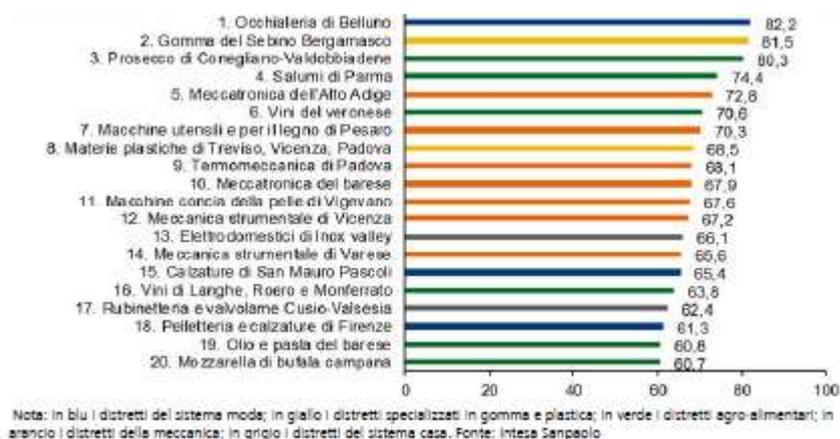


Figura 3: I venti distretti migliori per crescita e redditività (Intesa Sanpaolo 2017)

Il quinto punto è ben spiegato dal fatto che tre quarti delle appartenenti a distretti del settore agro-alimentare possono fregiarsi di indicazioni di origine protetta, contro un 32% di quelle non distrettuali. (Figura 4).

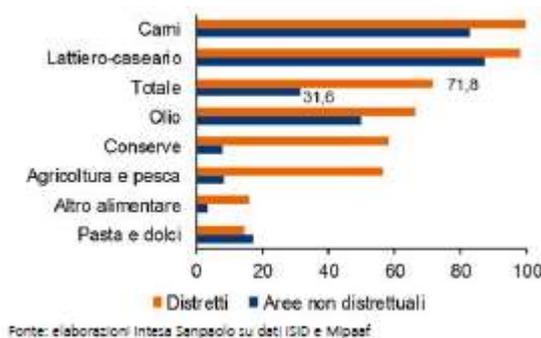


Figura 4: Distribuzione delle imprese in aree a identificazione Geografica per filiera tra distretti e aree non distrettuali (%) (Intesa Sanpaolo 2017)

Il sesto punto trova riscontro nei dati: 69% delle imprese intervistate dichiara di produrre macchinari 4.0, contro un 74% dei produttori esteri. Questo evidenzia un leggero ritardo rispetto

ai competitor. I maggiori utilizzatori sono le grandi imprese, con un 82% di quelle con fatturato superiore ai 25 milioni di euro, che acquista strumenti 4.0.

I punti sette e otto sono supportati dai dati: l'8,1% del valore transizioni di acquisto delle aziende nel settore della meccanica è effettuato dai comparti ICT. Inoltre, la distanza dei poli ICT dell'Emilia, di Milano e del Veneto con i loro clienti è inferiore alla media nazionale (Figura 5).

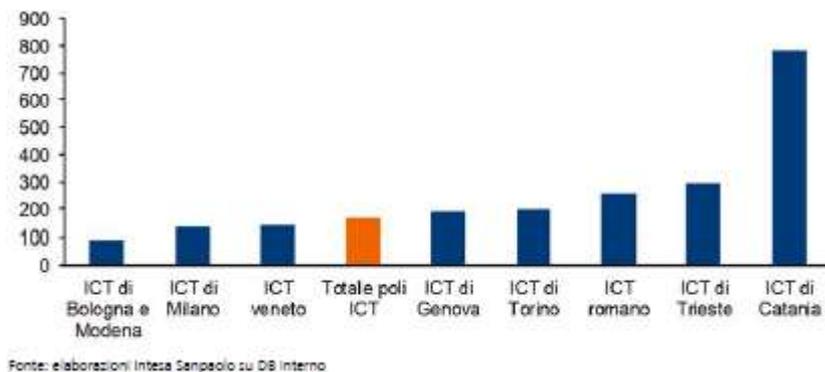


Figura 5: Distanza in km tra fornitori di tecnologia e loro clientela (media ponderata per il valore delle transazioni) (Intesa Sanpaolo, 2017)

Per quanto riguarda il nono punto, si vede come un'impresa su dieci è guidata da un giovane under 35. Generalmente sono imprese piccole e si stanno diffondendo maggiormente nel mezzogiorno.

Infine, lo sviluppo di nuove specializzazioni, come quella della cosmesi in Lombardia, che sfrutta anche i legami e le conoscenze della già affermata industria chimica. Questo nuovo mercato si sta dimostrando molto redditizio, soprattutto grazie alle esportazioni (Figura 6).

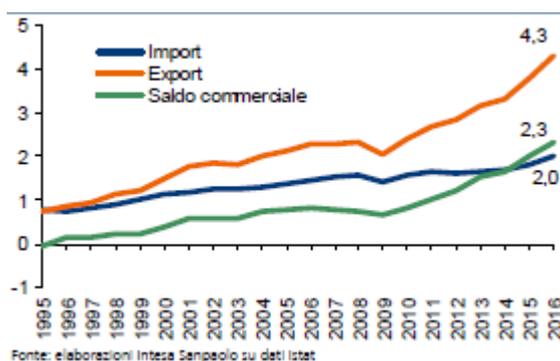


Figura 6: Import, export e saldo commerciale della cosmesi (miliardi di euro) (Intesa Sanpaolo, 2017)

### **1.5. Conclusioni**

Come si è potuto evincere in questo capitolo, il modello distrettuale è una forma di organizzazione delle imprese molto efficiente che caratterizza soprattutto l'economia italiana. Questa struttura ha permesso alla penisola di diventare una potenza economica a partire dagli anni '60 e oggi consente di reagire alla crisi e ripartire grazie alla capacità di sfruttare al massimo le eccellenze locali, come il brand Made in Italy e il know-how che permette di garantire qualità e professionalità.

Il traino delle performance economiche è l'esportazione verso l'estero e le chiavi per mantenere questo successo sono: l'innovazione continua, ottenibile con l'apporto delle ultime soluzioni tecnologiche come i macchinari 4.0 e l'adozione di sistemi ICT, ma anche con l'ingresso di giovani nel mondo dell'imprenditoria; e lo sfruttamento delle certificazioni di origine e tutto ciò che è relativo a ciò che riguarda le tradizioni che caratterizzano la produzione Italiana.

## Capitolo Secondo -

### *Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna*

#### 2.1. Introduzione

Tra le centinaia di distretti che caratterizzano il nostro Paese, è stato scelto di analizzare quello dello Sportsystem della zona di Montebelluna a causa di alcune affinità tematiche con un precedente lavoro finale svolto dall'autore nell'ambito dell'ottenimento del doppio titolo presso la Montpellier Business School.

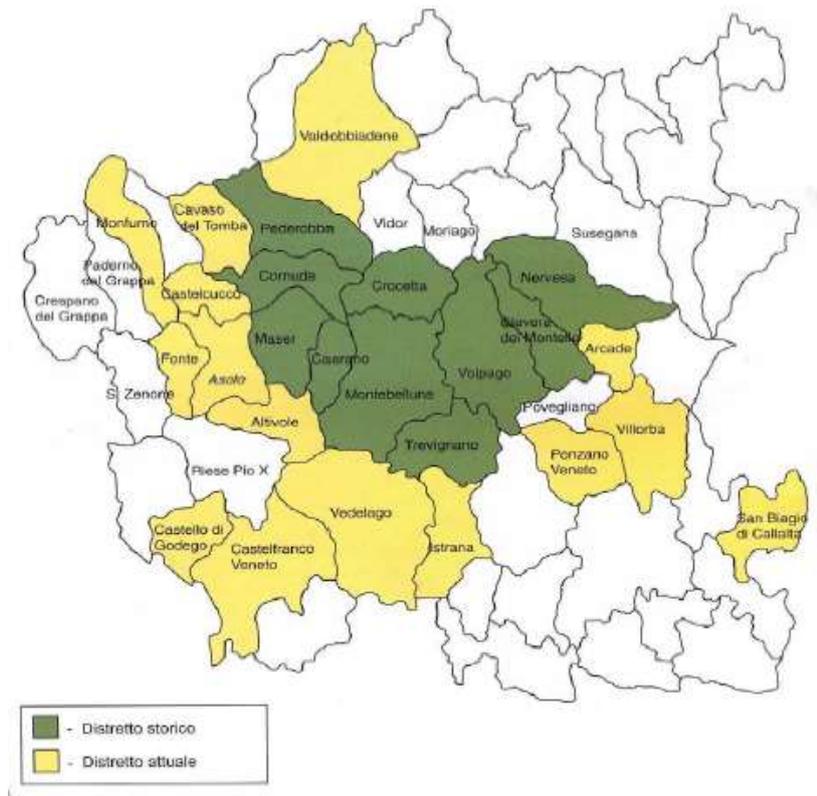
Un'altra ragione è senza dubbio la vicinanza geografica con il distretto che permette una buona conoscenza di questa realtà e del suo impatto sull'economia locale.

Il distretto di Montebelluna è leader mondiale nella produzione di calzature sportive tecniche insieme a Portland, cittadina statunitense dove ha sede la Nike (Zambon, 2017).

Secondo la definizione che si trova sul sito web dell'Associazione dello Sportsystem e dell'imprenditoria del Montebellunese e dell'Asolano: “Montebelluna SportSystem rappresenta quel territorio che va dai piedi del Montello fino al corso del fiume Piave. È un distretto produttivo ufficialmente riconosciuto a livello regionale. È un'area ricca di pregevoli opere artistiche e architettoniche. La popolazione residente nell'area del distretto è di circa 100.000 persone”.

I principali comuni che compongono il distretto secondo l'Associazione sono: Valdobbiadene, Pederobba, Monfumo, Cavaso del Tomba, Castelcucco, Cornuda, Fonte, Maser, Asolo, Altivole, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Veduggio, Caerano, Montebelluna, Crocetta, Volpago, Trevignano, Istrana, Giavera del Montello, Nervesa, Arcade, Ponzano Veneto, Villorba e San Biagio di Callalta. (Figura 7).

Riguardo alle attività che vengono svolte, si parla di “un'organizzazione simile a una galassia”, facendo riferimento alla pluralità di realtà che compongono il distretto e che tra loro si attraggono e completano. Queste vanno dalla produzione di attrezzature, al design, alla produzione di macchinari, alle istituzioni culturali. (Figura 8).



Fonte: OSEM 2003

Figura 7: I comuni componenti il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna (ASSOCIAZIONE DELLO SPORTSYSTEM E DELL'IMPRENDITORIA DEL MONTEBELLUNESE E DELL'ASOLANO© 2017)



Figura 8: Attività svolte all'interno del distretto dello Sportsystem di Montebelluna (ASSOCIAZIONE DELLO SPORTSYSTEM E DELL'IMPRENDITORIA DEL MONTEBELLUNESE E DELL'ASOLANO© 2017)

## **2.2. La storia del distretto dello Sportsystem**

L'origine della tradizione calzaturiera nell'area di Montebelluna è da collocarsi intorno al XIV secolo, quando questo territorio entra a far parte della Serenissima Repubblica di Venezia, dove questa era già diffusa e sviluppata (Giusti, 2005).

Ancora all'inizio del '900 Montebelluna altro non era che un piccolo villaggio, il cui centro gravitazionale era il mercato: punto di unione tra la pianura e le montagne.

La presenza di questo è ciò che stimola di più la produzione, lì infatti è possibile reperire i materiali, come le pelli, necessari alla realizzazione del prodotto e vendere i prodotti finiti ai consumatori. Agli inizi del XX secolo si contano più di 200 botteghe dedite alla realizzazione di calzature (Serena, 1998).

Il fatto di essere il punto di convergenza fra la cultura montanara e quella della piana mette in contatto gli artigiani del paese con i montanari di Feltre e Belluno, i quali per primi iniziano a richiedere calzature adatte alla montagna, creando il primo embrione di quella che sarà la produzione specialistica del distretto.

Tra il XIX e il XX alcune aziende assumono una struttura industriale a scapito di quella artigianale avuta fino a quel momento.

Dopo la prima Guerra Mondiale questo tratto viene accentuato ancora di più grazie alla diffusione della passione per l'alpinismo e le escursioni in montagna (Durante, 2006).

Questo tipo di calzatura in origine veniva utilizzato anche per sciare, anche se con il tempo le due calzature si sono differenziate fino a diventare prodotti completamente distinti.

Nel 1937 viene inventata la suola in Vibram, un nuovo materiale composto da un unico pezzo di gomma, in contrasto con i numerosi strati di cuoio utilizzati fino a quel momento.

Negli anni '60 viene introdotta per la prima volta la plastica nella produzione di scarponi da sci (Durante, 2000).

Sempre relativa a questo periodo è la nascita di stabilimenti che si occupano di fornire componenti, materiali e servizi complementari alla realizzazione dei prodotti, creando le prime forme di relazioni che caratterizzano i distretti.

Il vero boom del distretto avviene però negli anni '70, grazie alle innovazioni in campo tecnologico accompagnate dalla crescita della domanda grazie alla diversificazione e l'aggressione di nuovi segmenti di mercato. Nasce il distretto come viene concepito oggi: ci sono una serie di imprese che si occupano della progettazione e del montaggio e tutte delle altre che si occupano delle fasi intermedie. Questo fa sì che l'occupazione aumenti e nascano nuove attività (Durante, 2004).

Ex-dipendenti aprono le proprie fabbriche diventando fornitori dei precedenti datori di lavoro, i quali, nella maggior parte dei casi, sono coloro che forniscono ai nuovi imprenditori i macchinari necessari a cominciare la produzione (Durante, 2000).

Nello stesso periodo nasce anche il doposci in materiale sintetico, questa combinazione di materiali e prodotto lo rende molto versatile: ci sono le più svariate fasce di prezzo e personalizzazioni creando delle immistioni nel mondo della moda (Durante, 2000; Corò et al., 1998).

All'inizio degli anni '80 il settore entra in crisi, ma i produttori sono abili nell'affrontare questo cambiamento diversificando l'offerta: viene sviluppata la scarpa da trekking e si inizia la produzione del pattino in linea, il quale utilizza la stessa struttura di base dello scarpone da sci e ricorrendo al terzismo, cioè producendo anche per altri marchi.

Questo è anche il periodo che vede l'ingresso di multinazionali nel distretto, le quali acquistano marchi locali (Durante, 2000).

Negli anni '90 prende vita il fenomeno della delocalizzazione: le imprese iniziano a spostare parte della produzione in paesi dove la manodopera è più economica, soprattutto nell'Europa dell'Est e nel Sud-Est asiatico.

I prodotti vincenti diventano i pattini in linea, scarpe sportive e si ha un ritorno alla produzione della cosiddetta "scarpa da città" (Durante, 2004).

Negli anni '00 chi rifiuta la strada della localizzazione punta soprattutto sulle nicchie, ci si focalizza sul prodotto di qualità dove i materiali, il know-how e il marchio Made in Italy fanno la differenza.

Nel 2008 il distretto nel rapporto OSEM redatto per Veneto Banca si presentava in questo modo: le aziende facenti parte del territorio erano 390 con una variazione in negativo di 19 unità rispetto al 2007, gli addetti però, passano dai 7583 del 2007 ai 7629 con una media di 19,56 addetti per azienda.

Le imprese si raggruppavano per tipologia in questo modo: il 5% si occupava di "altro", una medesima percentuale di "Commerciale", l'1% erano fustellifici, l'8% trattava abbigliamento, il 9% accessori e componenti, il 34% calzature, il 3% calzature e abbigliamento, un altro 3% produceva macchinari, un 6% si occupava di stampaggio, l'8% erano studi di design, l'1% erano suolifici, il 5% si occupava di taglio e infine 12% erano tomaifici.

Come espresso anche all'inizio del rapporto, nonostante l'andamento nel 2008 fosse stato generalmente buono, si percepivano già i problemi che sarebbero derivati dalla crisi mondiale, con molte aziende che prevedevano cali nel fatturato per l'anno 2009. (Figura 9).

CLASSE DI FATTURATO	STABILE	AUMENTO	DIMIN.	STABILE	AUMENTO	DIMIN.
fino a 2,5 mln €	12	6	37	21,82	10,91	67,27
da 2,5 a 5 mln €	3	4	11	18,87	22,22	61,11
da 5 a 25 mln €	5	6	8	26,32	31,58	42,11
da 25 a 50 mln €	1	1	2	25,00	25,00	50,00
sopra i 50 mln €	3	0	3	50,00	0,00	50,00
fatturato non disp.	30	18	49	30,93	18,58	50,52
<b>TOTALE**</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>110</b>	<b>27,14</b>	<b>17,59</b>	<b>55,28</b>

\* Rispetto al totale delle aziende appartenenti alla stessa classe di fatturato (campione)

\*\* Rispetto al totale del campione

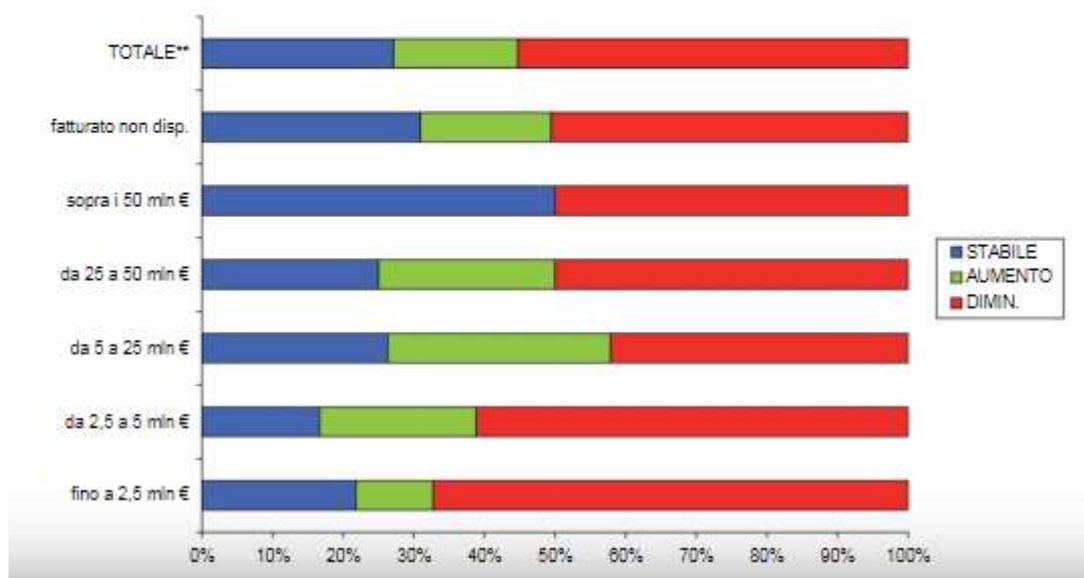


Figura 9: Aziende per classe di fatturato e previsioni sul fatturato 2009. Campione di 199 aziende che hanno espresso una previsione sul fatturato 2009. (Veneto Banca, 2008)

Proprio la crisi del 2008 ha messo in grave difficoltà il distretto, con molte imprese, soprattutto le più piccole che hanno dovuto chiudere o ridurre il personale. Solo alcune come Geox o Salewa sono riuscite ad attraversare indenni la congiuntura economica negativa, anzi migliorando le proprie performances (Poloni, 2009; Trovato, 2012; CISL, 2012).

Nonostante tutto oggi il distretto si sta riprendendo e come si vedrà nel capitolo successivo ritorna ad essere competitivo.

### 2.3. Il distretto dello Sportsystem nel 2018

Oggi un totale 356 imprese fanno parte del distretto di Montebelluna, per un totale di quasi 7000 persone impiegate e un fatturato totale superiore ai 2 miliardi di euro.

I brand più conosciuti sono Geox, Diadora, Lotto, Tecnica, Salewa, Grisport, che oggi esportano i loro prodotti in tutto il mondo (Guerrieri, 2017).

Proprio l'export è il motore trainante della ripresa a seguito della crisi.

Un'analisi condotta da Intesa Sanpaolo su 106 aziende del distretto nel 2016 evidenzia un fatturato di 2,2 miliardi di euro (Figura 10) ed esportazioni nominali nel del valore di circa 1

miliardo di euro, corrispondente al 45% del fatturato totale, con un aumento rilevato del 6,1% rispetto all'anno precedente. (Figura 11)<sup>1</sup> (Intesa Sanpaolo, 2017).

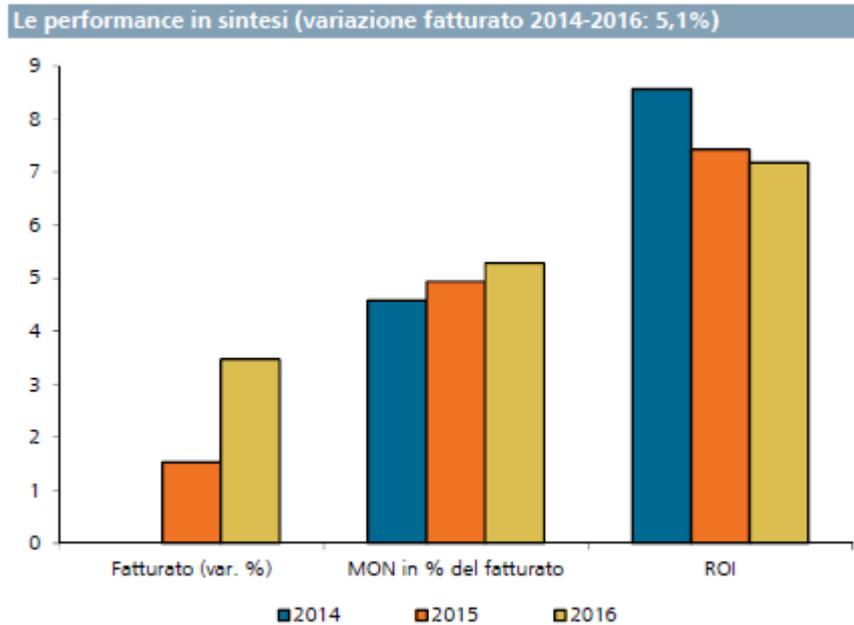


Figura 10: Variazione fatturato, MON in % del fatturato e ROI, in media, delle 106 imprese analizzate. (Intesa Sanpaolo 2017)

Distrette	Provincia	Specializzazione	Esport. nominale nel 2016 (milioni di euro)	Var. % nominale esport.			Rilevanza Distrette (b)
				2016	Gen.-Giù.'17 (a)	Apr.-Dic.'17 (a)	
Abbigliamento di Rimini	Rimini	Abbigliamento	496	-4,7	-4,2	-6,1	33,3
Alimentare di Parma	Parma	Altri prodotti alimentari	325	-9,4	3,0	0,8	3,2
Alimentare di Parma	Parma	Prodotti da forno e farinacei	277	-4,5	-3,4	-0,8	3,7
Calzature sportive di Montebelluna	Treviso	Calzature sportive	1.027	6,1	3,3	2,4	8,2
Calzature veronesi	Verona	Calzature	380	-6,0	3,4	6,0	2,6
Calzature del Brenta	Padova	Calzature	323	1,6	-2,2	1,9	2,6
Calzature del Brenta	Venezia	Calzature	437	5,2	8,2	5,3	9,7
Calzature di San Mauro Pascoli	Forlì-Cesena	Calzature	296	-4,0	4,7	2,2	8,9
Carri di Verona	Veneto	Carri e zebeni	484	15,4	14,3	11,8	4,7
Ceramica artistica di Besenò del Grappa	Vicenza	Ceramica artistica	39	-10,9	6,4	-0,7	0,2
Colemetori di Bologna	Bologna	Colemetori	519	6,1	-9,9	2,3	4,1
Coltelli, forbici di Maniago	Pordenone	Coltelli e forbici	109	5,0	7,1	12,1	3,0
Conce di Arcignone	Vicenza	Conce	2.271	-1,8	4,7	4,8	12,6
Dolci e pasta veronesi	Verona	Altri prodotti alimentari	241	5,4	-5,6	-15,7	2,3
Dolci e pasta veronesi	Verona	Prodotti da forno e farinacei	180	0,0	-7,4	-21,6	1,7
Elettrodomestici di Inox valley	Pordenone	Elettrodomestici	348	1,2	-0,3	-4,9	9,6
Elettrodomestici di Inox valley	Treviso	Elettrodomestici	1.032	-1,4	16,0	16,0	2,5
Food machinery di Parma	Parma	Macchine per ind. alimentare	422	-7,1	-21,3	-28,4	6,7
Grufico veronese	Verona	Grufici	86	8,0	-19,9	-18,4	0,8
Latte e caseario di Reggio Emilia	Reggio-Emilia	Formaggi	259	11,1	13,4	14,5	2,7
Latte e caseario Parmense	Parma	Formaggi	230	7,0	16,1	25,2	3,7
Legno e arredamento dell'Alto Adige	Soledno-Bozan	Mobili	110	-6,1	18,0	65,9	2,5
Legno e arredamento dell'Alto Adige	Soledno-Bozan	Prodotti in legno	134	15,8	-11,3	-14,3	3,0
Legno e arredamento dell'Alto Adige	Soledno-Bozan	Tavole e pelletterie del legno	21	11,5	-1,1	-1,5	0,7
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	Modena	Macchine agricole	96	7,3	-6,9	-10,8	0,8
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	Reggio-Emilia	Macchine agricole	396	-6,1	7,8	10,0	4,2
Macchine legno di Rimini	Rimini	Macchine legno	216	11,2	22,8	29,0	14,8
Macchine per l'imballaggio di Bologna	Bologna	Macchine per l'imballaggio	2.264	-2,0	3,0	3,5	18,5

Figura 11: Evoluzione delle esportazioni nei distretti, 2016. (Intesa Sanpaolo, 2017)

Fra i principali mercati di sbocco, un ruolo predominante è svolto sicuramente dalla Cina, verso la quale l'export ammonta a più di 61 milioni di euro, (Associazione Sportssystem, 2018) e che,

<sup>1</sup> (a) Variazioni tendenziali.

(b) La rilevanza dei distretti è definita come il rapporto percentuale tra le esportazioni provinciali di una determinata produzione e l'export provinciale di manufatti e beni agricoli. Questo indicatore, calcolato per il 2016, rappresenta una misura sintetica dell'importanza ricoperta, all'interno di una provincia, dalle esportazioni di una determinata produzione distrettuale. Esso, pertanto, non tiene conto della rilevanza complessiva di un distretto in quanto non considera il fatturato realizzato sul territorio italiano (che non è disponibile a livello provinciale).

oltre a importare i prodotti del distretto, è interessata ad acquisire le competenze ed il know-how conservati in questo territorio, come dimostra la visita di un importante esponente del governo Cinese. L'incaricato della promozione dello sviluppo del turismo montano in Cina, si è infatti recato a Montebelluna ed ha avuto incontri con le istituzioni e le imprese il cui scopo è gettare le basi per la creazione di partenariati economici. Infatti, la provincia montana di Guizhou sta vivendo una crescita esponenziale del turismo, che arriva a contare fino all'11% del PIL della regione. Continuando ad analizzare i dati relativi alle opportunità offerte da questo paese ed in particolare dalla provincia di Guizhou al distretto si può notare come il futuro si presenti roseo: quest'area conta 500 milioni di ingressi l'anno per turismo, con un tasso di crescita del 30% nel 2016. Nella totalità della Cina, il giro di affari legato al turismo nel 2016 è stato di 505 miliardi di euro; nel giro di 10 anni, i cittadini cinesi hanno triplicato il numero medio di viaggi ricreativi e ogni anno oltre 130 milioni di questi praticano sport di montagna, secondo quanto riferito dalla governatrice stessa.

Il fatto che una potenza come la Cina venga alla ricerca dei prodotti e le skills del territorio Montebellunese per soddisfare il suo crescente fabbisogno, dimostra come le prospettive per il futuro siano molto incoraggianti.

Sempre riguardo alle esportazioni i dati di Assosport relativi al periodo Gennaio-Aprile 2018, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si presentano positivi: le calzature per lo sport hanno visto un aumento delle vendite del 16%, da circa 74 a circa 86 milioni di euro; le calzature non sportive, con suola esterna in gomma o materia plastica sono passate da fatturare 264 milioni di euro a 298 con un aumento di quasi il 13%; le esportazioni di calzature da sci con suola esterna e tomaia in materia plastica o gomma sono passate da 18,8 milioni a 22,3 con un aumento del 18,7%.

Come evidenziato in precedenza, la tendenza per le aziende del settore è quella che vede le grandi crescere per numero e dimensione e le piccole sparire. Ciò è confermato dai dati di Assosport relativi al periodo 2013 – 2014 che vede il numero di microimprese diminuire del 4,1% e quello delle grandi e medie imprese aumentare del 4,6%.

Oggi per integrarsi ancora di più nella realtà territoriale e poter crescere e migliorare, nella città di Montebelluna esiste una scuola, l'IIS Einaudi-Scarpa, che offre un corso per diventare "Tecnico di prodotto per lo sportsystem", con possibilità di specializzarsi nella progettazione, nel marketing e nella comunicazione di calzature, componenti e accessori di questo specifico settore. Chiave di questo percorso formativo sono le 700 ore di stage previste che permettono ai giovani di cominciare sin da subito a mettere in pratica le conoscenze che acquisiscono in classe ed al contempo di maturare esperienza nel mondo del lavoro.

Il direttore della Fondazione Cosmo (Corso Calzatura Sportiva Montebelluna) riferisce i seguenti dati sui tassi di impiego dei frequentanti questo istituto: dei 23 iscritti nell'anno 2016, 18 sono stati assunti direttamente dalle imprese, 1 ha aperto una propria attività con partita iva e 4 non hanno concluso il percorso formativo perché sono stati assunti prima.

Per sviluppare questo percorso ci sono stati molti confronti con le imprese e la principale fonte di ispirazione è stato il cosiddetto "Modello Portland", dal nome della cittadina negli Stati Uniti dove hanno sede Nike ed altri colossi della calzatura sportiva. Qui, è stata individuata la scelta vincente di collegare ricerca universitaria, formazione ed impresa grazie alla mediazione degli enti pubblici.

Un altro fattore che può rappresentare un vantaggio nello sviluppo futuro del distretto è quella delle relazioni che si stanno instaurando con il vicino distretto della calzatura di lusso della Riviera del Brenta.

Queste due realtà, un tempo molto distanti, con l'evoluzione della domanda si stanno facendo molto più simili: la calzatura sportiva deve essere elegante, non più solo funzionale, e a sua volta la scarpa di moda deve offrire comodità all'utilizzatore.

Uno degli obiettivi attuali è quindi quello di raggruppare gli investimenti dei due distretti soprattutto in formazione e ricerca e progetti di internazionalizzazione. Utilizzando come punto di congiuntura il Politecnico Calzaturiero, oggi appannaggio esclusivo del distretto della Riviera del Brenta e dei suoi prodotti tipici, ma che si sta dedicando con sempre maggiore attenzione anche alle scarpe sportive (Zambon, 2017).

Ciò aiuta a dimostrare come il distretto sia ancora vivo, vitale ed abbia le possibilità e l'intenzione di continuare a crescere.

#### **2.4. Conclusioni**

Montebelluna si dimostra un ottimo esempio di realtà distrettuale, dove le interazioni fra attori economici, istituzionali e comunità concorrono a creare quel vantaggio competitivo che ha permesso a questo tipo di formazioni di guadagnare un posto da leader nel panorama mondiale. Il distretto dello Sportssystem di Montebelluna è un'eccellenza italiana a livello internazionale. Pur essendo di dimensioni relativamente ridotte i suoi prodotti e le sue conoscenze sono ricercati in tutto il pianeta.

La sua struttura e le caratteristiche distrettuali hanno permesso di superare la difficile crisi iniziata nel 2008 e alle imprese più virtuose di uscire rafforzate.

## Capitolo Terzo -

### *Analisi di un'impresa: Grisport*

#### **3.1. Introduzione**

È stato scelto di analizzare questa azienda perché rappresenta un chiaro modello di successo all'interno delle realtà distrettuali (inserita da Il sole 24 tra le 50 PMI che crescono di più in Italia) e di come stia evolvendo nella direzione giusta: come si vedrà Grisport basa il suo successo sulla qualità dei suoi prodotti, ricercata attraverso una continua innovazione. Tutto ciò affiancato da un concetto di industria green, rispettosa dell'ambiente e con lo sguardo proteso verso le generazioni future.

I dati rivelano che chi investe nella green economy, ottiene performance migliori di chi non lo fa: nel caso della manifattura il 54% delle aziende che hanno effettuato scelte ecologiche esporta, contro il 47% di quelle che non lo hanno fatto (Fondazione Symbola, 2017).

#### **3.2. Storia**

La società venne fondata nel 1977 dai fratelli Graziano e Mario Grigolato a Castelvico in provincia di Treviso. La produzione in origine era focalizzata su scarpe da trekking di marchi terzi.

Già nel 1983 inizia l'internazionalizzazione, al principio verso paesi limitrofi come Austria e Germania e poi sempre più in là.

In breve tempo, i prodotti Grisport si sono diffusi in tutto il mondo, riuscendo a penetrare anche i mercati orientali, tradizionalmente più difficili da attaccare.

Grazie all'esperienza maturata nell'ambito delle calzature da trekking, i proprietari hanno deciso di iniziare un processo di diversificazione, entrando nel mondo delle scarpe antinfortunistiche e di quelle casual.

A fine anni '90, per mancanza di manodopera specializzata, parte della produzione di semilavorati è stata delocalizzata all'estero, in Ucraina, Romania e Tunisia.

Sin dalla fondazione la crescita è stata costante e sostenuta, tanto che agli inizi degli anni '00, sicuri delle loro capacità, i manager hanno dato una nuova direzione all'impresa, passando gradualmente da una produzione pari all'80% del totale di brand terzi e solo il 20% a marchio proprio a un rapporto invertito, quindi 80% dei prodotti marchiati Grisport e 20% altri marchi.

### 3.3. Fattori di successo

Uno dei principali fattori che ha determinato il successo di questa impresa, anche durante e dopo la difficile crisi del 2008 è stato il fatto di ricercare sempre la qualità e l'innovazione offrendo comunque prezzi concorrenziali.

*“Da sempre puntiamo come prima cosa sul buon rapporto qualità/prezzo: il nostro obiettivo è offrire una scarpa confortevole e di alta qualità ad un prezzo medio. Se lo è, questo crea fidelizzazione”* (Giuliano Alessi, AD di Grisport dal 1988).

Qualità sia di processo, che di prodotto, utilizzando materiali all'avanguardia e dedicando molte risorse alla ricerca, cosa che ha permesso di ottenere diversi brevetti tra cui: *Spotex*, una membrana traspirante e impermeabile, alcuni pellami speciali come *pele H2O*, lavabile in lavatrice, o anche costruzioni della tomaia e della suola come l'*Antishock System* o la suola *Active* ed ultimo in ordine di creazione il *Light Step + Memory*, una soletta automodellante con ottime caratteristiche di assorbimento degli urti.

Prima dell'adozione di nuovi materiali o soluzioni, queste vengono testate in un apposito laboratorio interno all'azienda, caratteristica che quasi nessun'altra impresa della zona possiede.

L'innovazione viene anche ricercata dal punto di vista del design grazie al rinnovo semestrale delle collezioni, con una media di 9 nuove linee a stagione, cosa che ha portato il parco prodotti a contare più di 5000 modelli.

Un altro dei punti di forza che ha permesso all'impresa di essere nella posizione attuale è il fatto di aver sempre avuto un'attenzione particolare alla cura dell'ambiente.

Infatti, già dal 2009 la produzione è sostenuta per il 70% da un parco fotovoltaico costruito sul tetto della sede di Castelcucco. Questo è di 15000 metri quadrati, per una produzione annua di circa 850.000kW/h, cosa che consente di ridurre l'emissione di anidride carbonica di 500 tonnellate l'anno.

Un altro passo verso un sistema sempre più attento all'ambiente è stato l'inaugurazione ad aprile 2018 di una nuova piattaforma produttiva di 15.000 metri, da aggiungere agli esistenti 25.0000, volta ad ottimizzare i processi realizzativi dal punto di vista qualitativo, ma soprattutto quantitativo in modo da riuscire a soddisfare la crescente domanda.

Un complesso di dimensioni così importanti è stato studiato in ogni suo dettaglio per rendere l'impatto sull'ambiente il meno invasivo possibile attraverso varie soluzioni innovative.

Queste sono ad esempio: interrare parte del complesso per ridurre il volume visibile ed al contempo aumentare il livello di isolamento; o anche piantumare parte del tetto (700 mq) della struttura con delle piccole piante grasse, che offrono vari vantaggi dal punto di vista ecologico

e strutturale come aumentare l'insonorizzazione, aggiungere ulteriore isolamento, raccogliere l'acqua piovana (anche per soddisfare dei regolamenti comunali riguardanti il consumo di suolo), produrre ossigeno, favorire l'insediamento di uccelli e insetti; un altro fattore è stato l'utilizzo di materiali naturali ed ecologici e l'installazione di pannelli fotovoltaici sulla parte rimanente del tetto.

La struttura pone attenzione anche alle condizioni dei lavoratori, grazie ad ambienti studiati dal punto di vista morfologico e climatico, con sistemi di ricircolo dell'aria, pompe di calore e spazi luminosi.

### **3.4. Grisport nel 2018 e piani per il futuro**

Grisport ha visto nel 2016 su un fatturato di 158 milioni di euro, con una crescita prevista del 4%.

L'utile di esercizio è di circa 13,5 milioni di euro, con una flessione dello 4,5% rispetto all'anno precedente.

Il rapporto di indebitamento tra il 2015 e il 2016 si è ridotto di circa il 5,5% passando dal 25,95% al 20,41%.

Il ROE fra questi due anni ha subito una diminuzione del 4,9%.

La ragione di questi cali è da attribuire principalmente al grosso investimento effettuato nella realizzazione del nuovo impianto.

Il 75% della produzione attuale è destinata a mercati esteri e l'azienda impiega 230 dipendenti nello stabilimento di Castelcucco e quasi 3000 nelle strutture collegate, ubicate tra Romania, Ucraina e Tunisia.

La produzione è pari al 45% di scarpe da trekking, 30% infortunistica e 25% casual-città.

Grisport è presente in oltre 80 paesi nel mondo dall'Europa, al Messico, all'Egitto o l'Iran, per un totale di oltre 4500 punti vendita multibrand che trattano i loro articoli e 13 negozi monomarca, che in un prossimo futuro diventeranno 15, di cui 6 nella sola Cina, mercato ad altissimo potenziale, come si è visto anche nel capitolo precedente, dove sta riscuotendo molto successo anche la linea casual.

Il 2017 è anche l'anno in cui è iniziato l'export verso il mercato statunitense ed è iniziato un processo per rafforzare la presenza in Giappone e nei Paesi Scandinavi.

Per il futuro gli obiettivi sono quelli di continuare a crescere, soprattutto verso l'estero, mantenendo comunque una buona presenza nel mercato italiano.

Queste strategie si integrano anche con un nuovo approccio al marketing che ha visto la rivisitazione del logo in modo da renderlo più moderno ed accattivante, con anche l'aggiunta del motto "A world to discover" con l'obiettivo dichiarato di rendere il consumatore sempre più parte del processo di valorizzazione del brand.

Inoltre, l'azienda ha implementato la sua presenza sui social per riuscire a raggiungere un pubblico più giovane e, sempre in quest'ottica, ha iniziato varie collaborazioni con travel-blogger fornendo loro calzature per aiutare a diffondere la conoscenza del brand nel mondo e nei media.

Le relazioni non si limitano a questi viaggiatori, ma anche a sportivi che praticano sport come il Nordic Walking come Antonello Favaro o la squadra "Nordic Walking Bassano".

Anche le sponsorizzazioni di eventi sportivi come la corsa benefica "Asolano in Rosa" o la "Pedemontana in Corsa", fanno parte di questa politica promozionale.

### **3.5. Conclusioni**

Come si è potuto vedere, Grisport rappresenta un ottimo esempio di come un'impresa non necessariamente enorme, se parte di un ambiente competitivo e che la supporta, può diventare leader nel suo settore e anche come scelte lungimiranti in campo ambientalistico, produttivo e anche di espansione premiano chi è abbastanza coraggioso da intraprenderle e lo fa in maniera intelligente e pianificata.

È anche grazie ad aziende come questa che l'Italia si classifica ai vertici europei in fatto di Eco-tendenza ed Eco-efficienza.

Inoltre, il Made in Italy continua ad essere una garanzia di qualità che viene apprezzata in tutto il mondo, non solo nel campo culinario o della moda, ma anche in attrezzature specialistiche come questa a conferma che le capacità, le skill ed il know-how sono l'asset più importante nel nostro Paese.

Le sfide per questa impresa sono ancora molte: riuscire a sostenere la crescita verso l'estero, approfittare delle opportunità offerte da nuovi mercati in grandissima espansione come può essere quello Cinese, ma soprattutto non lasciarsi stritolare dalla concorrenza dei giganti del settore riuscendo a mantenere la propria posizione di nicchia privilegiata.

## Bibliografia

- Belussi F., Caldari K., 2009. *At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school*. Cambridge Journal of Economics, 33, pp. 335-355.
- Corò G., Gurisatti P., Rossi A. (1998), “Il Distretto Sport System di Montebelluna”, in Corò G., Rullani E. (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.
- Cresta A. 2008. *Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un'ipotesi di ricerca e classificazione*. Pubblicazioni DASES, Università degli Studi del Sannio.
- Durante A., (2004), *Guida del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna*, Danilo Zanetti Editore, Montebelluna.
- Marshall A. 1920, Revised Edition. *Principles of Economics*. Macmillan and Co., London.
- Perry M. (2005) *Business Clusters an international perspective*. Routledge Studies in Business Organization and Networks.
- Pyke F., Becattini G. e Sengenberger W., a cura di. 1990. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. International Institute for Labour, Geneva.
- Schilling M., (2005) *Gestione dell'innovazione*. The McGraw-Hill Companies srl.
- Serena A. (1998), *Cronaca Montebellunese*, riedizione dell'edizione postuma (1948), a cura di De Bortoli L. per Biblioteca Comunale di Montebelluna, Canova Editore, Treviso.
- Sforzi F. 2007. *The industrial districts' contribution to change in the Italian economy*. MPRA Paper No. 40056.
- Van de Velde E. e Clarysse B. (2006). *A Model of Antecedents and Characteristics of Corporate spin-offs*. Working Paper n. 06/389, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium.

### Report di ricerca ed altre fonti giornalistiche

- Durante A. (1983), *L'onorata società veneta sotto gli Asburgo. Il caso Montebelluna*, Accademia Montelliana, Montebelluna (Treviso).
- Durante A. (a cura di) (2000), *Montebelluna Sportsystem distretto cosmopolita*, Zanetti, Montebelluna.
- Durante A. (a cura di) (2006), *Patto per lo sviluppo del Distretto dello SportSystem Montebellunese*, Montebelluna SportSystem, Montebelluna (Treviso).
- Durante A. (a cura di) (2009), *Rapporto OSEM 2008 e Previsioni 2009*, 24<sup>a</sup> edizione, Veneto Banca Holding, Montebelluna.

- Fondazione Symbola (2017). *Rapporto GreenItaly 2017*. Unioncamere.
- Guerrieri M. (2017) *Il distretto dello “Sportsystem” di Montebelluna*. Corriere dell’Economia.
- Intesa Sanpaolo (2017) *Monitor dei Distretti e dei Poli Tecnologici*. Direzione Studi e Ricerche.
- Intesa Sanpaolo, (2017) *Economia e finanza dei distretti industriali*. Direzione studi e ricerche.
- Istat (2015) *Report: I distretti industriali, Anno 2011*. Disponibile presso <http://www.istat.it>
- Poloni F. (2009) *Sportsystem Geox vale metà distretto*. La tribuna di Treviso.
- Trevisotoday (2018) *Ponte tra Cina e Montebelluna all’insegna degli sport invernali*. Trevisotoday.
- Trovato I. (2012) «*Così siamo riusciti a fare le scarpe alla crisi*». Corriere della Sera, Corriereconomia.
- Zambon M, (2017) «*Il Veneto che fa le scarpe al mondo*» *I distretti si contaminano*. Corriere del Veneto.