

Introduzione

La storia del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta può essere fatta iniziare alla fine del diciannovesimo secolo quando Luigi Voltan lasciò Stra per emigrare negli Stati Uniti. Rientrato in Riviera, nel 1898, fondò una fabbrica di calzature, impiegando i metodi produttivi e le macchine che aveva conosciuto oltreoceano. La fabbrica di Voltan diventò luogo di lavoro e di formazione per molti giovani del luogo, alcuni dei quali decisero nel tempo di fondare loro autonome iniziative. Il processo continuò per tutta la prima metà del ventesimo secolo per accelerare significativamente a partire dagli anni Cinquanta. Da allora è possibile parlare di distretto, ossia di un insieme di aziende operanti in un'area geograficamente circoscritta e interessate da una fitta rete di relazioni, commerciali, di collaborazione e di scambio di conoscenza.

Oggi la Riviera del Brenta è uno dei principali distretti calzaturieri in Italia ed è internazionalmente riconosciuta come luogo di elezione per la produzione delle calzature da donna di lusso. I principali marchi mondiali del lusso realizzano qui le loro calzature, attraverso propri stabilimenti o grazie all'opera di calzaturifici indipendenti. Complessivamente vi operano circa cinquecento aziende, tra calzaturifici, subfornitori e aziende complementari. Ogni anno si producono venti milioni di paia, esportate per quasi il novanta per cento.

Obiettivo di questo libro è ripercorre la storia del distretto, dalle origini a oggi, per cercare di contribuire a spiegare le ragioni che hanno condotto alla sua nascita e al suo successo, ma anche per provare a delinearne le prospettive per il futuro. Dal punto di vista del "materiale empirico" utilizzato per affrontare questi interrogativi, la ricerca può essere qualificata come storia orale, giacché le analisi non sono fondate su una raccolta sistematica di evidenze, ma sulle memorie, le esperienze e le riflessioni di soggetti che hanno operato o che operano nel distretto. In particolare, sono state raccolte le storie di oltre venti persone attraverso lunghe interviste realizzate presso una dozzina di aziende. Per la selezione delle persone da intervistare ci siamo affidati alle associazioni datoriali attive nel distretto, chiedendo loro di aiutarci a identificare persone che fossero riconducibili alle diverse tipologie di operatori (calzaturifici, subfornitori, aziende artigianali, ecc.) e con un'esperienza significativa. Nel complesso crediamo che le persone coinvolte possano restituire un'immagine rappresentativa delle vicende del distretto, tenuto conto della varietà di ruoli, delle dimensioni delle aziende e durata del loro coinvolgimento nel distretto e età.

La chiave interpretativa utilizzata è legata a schemi d'analisi degli studi di strategia aziendale, perché nelle ricostruzioni degli intervistati andremo a ricercare i fattori ambientali rilevanti, le risorse materiali e immateriali disponibili/distintivi e le scelte compiute idonee a produrre conseguenze per l'evoluzione del distretto. Se i temi presi in considerazione sono quelli usuali dell'analisi strategica, ossia ambiente esterno e risorse, la prospettiva teorica accolta ammette che rispetto ad esse non è tanto rilevante la loro dimensione oggettiva, ma la lettura e l'interpretazione che ne danno i decisori aziendali. Pertanto, se da un lato nessuna strategia e, quindi, nessuna azienda può concretizzarsi senza prendere in considerazione il contesto, in termini di opportunità ambientali e risorse disponibili, dall'altro queste non costituiscono dei vincoli capaci di predeterminare gli esiti. Su di essi influiscono le decisioni assunte e le azioni realizzate, che dipendono dall'interpretazione del contesto fatta dai decisori e quindi dalla loro visione e volontà.

Ecco, quindi, che la prospettiva storica è la più indicata. Attraverso le storie orali andremo a ricostruire le interpretazioni, le letture dei fenomeni contestuali effettuate nel tempo dagli operatori della Riviera del Brenta e, attraverso di esse, comprendere le decisioni assunte e la strategia seguita. L'idea in fondo è semplice: la strategia non esiste senza imprenditore. L'azienda stessa non esiste senza le persone che la compongono, che l'hanno voluta, che attraverso scelte compiute in condizioni di incertezza le hanno create come prodotto della propria visione.

L'azienda e la sua strategia sono il frutto di scelte fatte da persone, certo in presenza di vincoli oggettivi che si prestano ad essere descritti e compresi attraverso l'analisi economica e strategica, ma che rimangono comunque legate alla particolare lettura che in quel momento le persone ne hanno fatto e che, congiuntamente alle loro ambizioni, desideri, visione, hanno portato a scelte, che tradotte in pratica – grazie alla loro capacità di persuasione su altre persone – hanno prodotto un risultato. L'obiettivo, dunque, è ricostruire il passato e il presente del distretto, attraverso le memorie delle persone che ne hanno fatto parte. La memoria soggettiva dei momenti di snodo, delle decisioni prese e delle loro conseguenze, dei vincoli considerati all'epoca, riletti oggi attraverso le lente dell'analisi strategica.

Le condizioni, i vincoli esterni ed interni, certamente sono esistite e hanno esercitato un'influenza. I risultati di oggi sono il frutto della "collisione" tra le intenzioni delle persone e le condizioni di contesto, ma non sono certamente gli unici possibili. Quello che abbiamo di fronte è il frutto di scelte, giuste e meno giuste, prese da persone, talvolta eccezionali e talvolta comuni, in momenti particolari. Pertanto, non è inutile domandarsi se le cose sarebbero state diverse, se fossero state altre le decisioni assunte o l'efficacia di determinate azioni realizzative.

Nel lavoro ci siamo mossi in via mediana tra due posizioni estreme. Secondo la prima, la strategia è unicamente la risposta di adattamento al contesto, considerato capace di predeterminare gli esiti. Per la seconda tutto dipende dalle scelte. Le strategie vincenti e le aziende di successo sono esclusivamente il frutto dell'opera di imprenditori geniali. Per rispondere al nostro interrogativo di fondo, ossia che cosa ha determinato la nascita e il successo della produzione di calzature di lusso nella

Riviera del Brenta, dovremo considerare entrambe le prospettive: non esistono scelte vincenti senza il giusto contesto, non esistono contesti favorevoli senza le persone capaci di assumere le decisioni giuste e di tradurle in pratica.

Il libro è organizzato in sette capitoli.

Il primo esplicita gli obiettivi del lavoro, i principali riferimenti teorici impiegati e gli aspetti metodologici. I restanti sei ripercorrono la storia del distretto, dalla sua fondazione ai giorni nostri. Sono organizzati soprattutto secondo un criterio tematico anche se possono essere abbastanza ben collegati a uno specifico periodo di tempo.

In particolare, il secondo capitolo ricostruisce la tradizione precedente alla nascita del distretto, dal periodo veneziano fino a quello tra le due guerre.

Il terzo capitolo è dedicato alla nascita del distretto e quindi, dal punto di vista cronologico, all'immediato secondo dopoguerra.

Il quarto capitolo tratta il tema della ricerca delle modalità più opportune per strutturare la dimensione commerciale, un problema che inizia a porsi a partire dagli anni Sessanta.

Il quinto capitolo ricostruisce il processo di insediamento in Riviera delle aziende di alta moda e della progressiva trasformazione delle aziende presenti in zona in terzisti, un fenomeno che possiamo far risalire alla fine del secolo scorso.

Il sesto capitolo affronta il tema dei rapporti tra le aziende del distretto, dalle prime esperienze di collaborazione negli anni Cinquanta fino ai fenomeni di delocalizzazione dei primi anni duemila e di insediamento di laboratori cinesi del decennio successivo.

Il settimo e conclusivo capitolo affronta le questioni più legate all'attualità, come la penuria di manodopera e i nuovi rapporti nella filiera determinati dalla affermazione nel distretto della leadership delle grandi aziende di moda.

Desidero ringraziare le persone che hanno contribuito a rendere possibile la realizzazione di questo volume. In primo luogo, Michele Barison, Matteo Ribon e Gianluca Bassiato di CNA Veneto: conversando con loro è emersa la prima idea della pubblicazione. Un ringraziamento sentito ad Alice Marcato del Politecnico Calzaturiero, a Giorgio Chinellato di Confartigianato Riviera del Brenta e a Cristina Rossi del Museo della Calzatura di Stra, per i proficui colloqui sulla complessità della realtà della Riviera e per avermi aiutato a identificare le aziende e le persone da coinvolgere nella ricerca. Un ringraziamento particolare all'amico Daniele Martignon per la sua contagiosa passione per il valore della produzione artigianale. Ringrazio anche Greta Bortolozzo per l'attività di assistenza alla ricerca. Un ringraziamento doveroso va poi ai colleghi dell'Università Ca' Foscari per le occasioni di confronto in varie fasi dello sviluppo del lavoro e in particolare a Carlo Bagnoli, Maria Lusiani, Maurizio Massaro, Chiara Mio. Infine, un grande ringraziamento a tutti gli intervistati per avermi regalato un po' del loro tempo e, soprattutto, delle loro memorie: Adriano Agostini, Federico Barison, Martino Bortolozzo, Alessandro Corrado, Giovanni Corrado, Camillo Da Re, Corrado Maretto, Moira

Maretto, Andrea Michielotto, Fabio Nalesso, Mario Peghin, Luigi Rossi, Roberto Ruvoletto, Daniele Salmaso, Sergio Salmaso, Rita Segato, Lieta Smajato, Paola Smajato, Alessandra Vicari, Sandro Vicari.

I ringraziamenti non comportano, ovviamente, alcuna condivisione di responsabilità per gli errori e le lacune presenti.

MARCO VEDOVATO

Venezia, 1° settembre 2024