

## DOCUMENTO DI POLITICA INDUSTRIALE DI DISTRETTO

### Premessa storica

La calzatura della Riviera del Brenta trae le sue origini dai "Calegheri" veneziani del 1200 anche se ha avuto il suo pieno sviluppo verso la fine del XIX secolo.

Il vero inizio risale al 1898 quando Giovanni Luigi Voltan, sulla scorta delle esperienze acquisite nelle più importanti industrie calzaturiere degli Usa, diede vita a Stra al primo complesso calzaturiero industrializzato d'Italia.

Ben presto questo esempio fu seguito da altri che, formatisi professionalmente alla "scuola" di Luigi Voltan, diedero l'avvio ad altre simili esperienze.

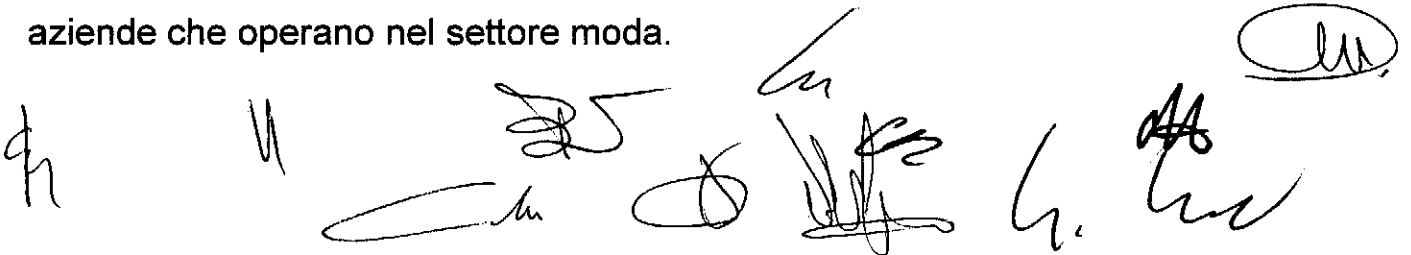
Nel secondo dopoguerra la Riviera del Brenta assiste al proliferare del lavoro calzaturiero anche se, agli inizi, il livello qualitativo della produzione non era dei più elevati.

Il salto tecnologico-organizzativo è dato dalla introduzione di nuove macchine e dalle tecniche di organizzazione e controllo del lavoro; tutto ciò favorito anche dalla nascita del MEC e dall'apertura dei grandi mercati esteri.

Come più avanti specificato, la specificità del settore brentano deriva dal fatto che la quasi totalità delle calzature "griffate" presenti sui mercati mondiali sono quasi totalmente prodotte - ma in gran parte co-ideate e commercializzate - da calzaturifici della Riviera del Brenta.

Come tutto il comparto tessile-abbigliamento, anche il settore calzaturiero ha attraversato un periodo di difficoltà legato alla stagnazione dei consumi ed alla riorganizzazione del mercato con nuove tipologie di consumatori, fasce di prezzo e nuovi prodotti.

Ciò ha portato inevitabilmente alla chiusura o al ridimensionamento di alcune aziende che operano nel settore moda.



A collection of handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom of the page. The signatures are of various styles, some appearing to be initials or short names, and are scattered across the bottom margin.

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta (localizzato nella provincia di Padova e Venezia) è quello che, rispetto ad altri poli calzaturieri italiani, ha risentito meno della crisi e ha registrato, in controtendenza rispetto all'andamento generale, delle discrete performance di crescita.

Attualmente tale comparto, punto di riferimento per il distretto calzaturiero Veneto, è riconosciuto dalla Regione Veneto, ai sensi della Legge n.8/2003 e successive modifiche e può contare su 806 aziende con 12.851 addetti così suddivise:

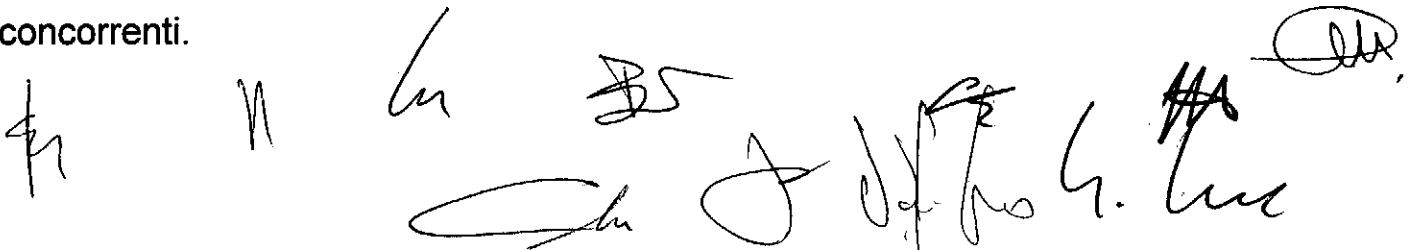
- calzaturifici 315 con 7568 addetti;
- accessori/pelletterie 359 con 2923 addetti;
- modellisti 68 con 224 addetti;
- ditte commerciali 64 con 261 addetti;
- soci e titolari di società 1875.

La produzione annua si attesta su 21 milioni di paia, per il 95% sono calzature femminili di tipo lusso o fine e per il restante 5% su calzature per uomo di tipo fine.

Il giro d'affari attualmente supera i 1,7 miliardi di Euro, l'89% dei quali di export.

I motivi del successo sono tendenzialmente legati ai seguenti fattori: a) il posizionamento del prodotto nel segmento "lusso" e parzialmente nel "medio" con un rapporto moda "qualità-prezzo" altamente competitivo; b) la tradizione storica che è radicata in questo distretto; c) le relazioni industriali che si sono sviluppate fin dal 1962.

**a) Il "lusso".** Il ridimensionamento del ceto medio anche in Europa, l'introduzione dell'Euro e la concorrenza dei paesi dell'Estremo Oriente hanno imposto da metà degli anni '90 anche al distretto calzaturiero della Riviera del Brenta il riposizionamento sul mercato trovando una nuova nicchia principale, quella del "lusso", che in qualche modo potesse contraddistinguerlo dagli altri concorrenti.

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom of the page. The signatures are stylized and vary in length and complexity, including some that appear to be initials or short names.

La scelta, che fino ad ora si è dimostrata vincente, è stata pertanto incentrata sulla qualità e non sul prezzo.

**b) La “Tradizione”.** Il fatto poi di essere depositari di un saper far calzature da molti secoli, ha consentito di mantenere e diffondere un prodotto che, oltre ad essere esportato in tutto il mondo, vanta anche un grande *appeal*.


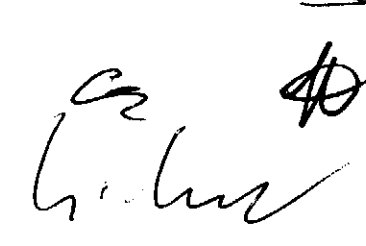
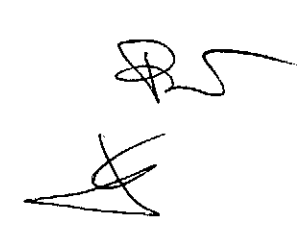
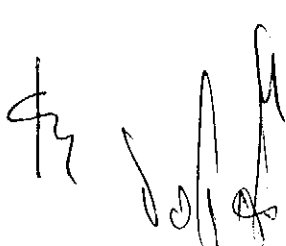
Esistono nella zona eccellenze sia imprenditoriali che operative che hanno sviluppato delle specializzazioni importanti in termini di competenze e di *know how*. Elementi fondamentali per contribuire a mantenere alto il prodotto, ad attirare le più prestigiose *griffes* della moda per farle insediare e poi radicare nel territorio.

**c) Le “Relazioni Industriali”.** I proficui rapporti con le Organizzazioni Sindacali, con le Istituzioni e gli Enti Locali hanno consentito di sottoscrivere importanti accordi volti a migliorare la qualità di lavoro (miglior ambiente, maggior attenzione alla salute e alla sicurezza), ma anche una continua ricerca sulla qualità di vita del lavoratore (conciliazione dei tempi di vita e di lavoro). Il tutto con l'obiettivo di non disperdere competenze professionali storiche fondamentali alla realizzazione del prodotto.

Ed è su questo percorso, nella reciproca consapevolezza che entrambe le parti sono portatrici anche di interessi comuni e che gli stessi vanno al di là della mera contrattazione economica o della redistribuzione degli incrementi della produttività, che le parti si sono prefissate di redigere il presente progetto di politica industriale.

### Quale Politica Industriale per il settore calzaturiero della Riviera del Brenta.

Se è vero che il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta ha sofferto meno di altri, in questi ultimi anni, è anche vero che per essere competitivi è necessario cercare di prevedere ed anticipare i cambiamenti.



In prospettiva si assisterà ad un'ulteriore "radicalizzazione" del mercato tra i seguenti "lusso" ed "economico". In ognuno di essi, poi verranno a realizzarsi delle stratificazioni dove – per la fascia di riferimento della Riviera del Brenta – verrà individuato un ulteriore segmento di mercato che il sociologo Enrico Finzi chiama "lusso democratico".

Per questo sarà fondamentale seguire le evoluzioni del consumatore, sostenere le aziende negli investimenti in ricerca ed innovazione, favorendo un migliore accesso al credito, sviluppando un'adeguata politica di distribuzione e commercializzazione, supportando le aziende nella penetrazione di nuovi mercati ma soprattutto nel radicamento su essi.

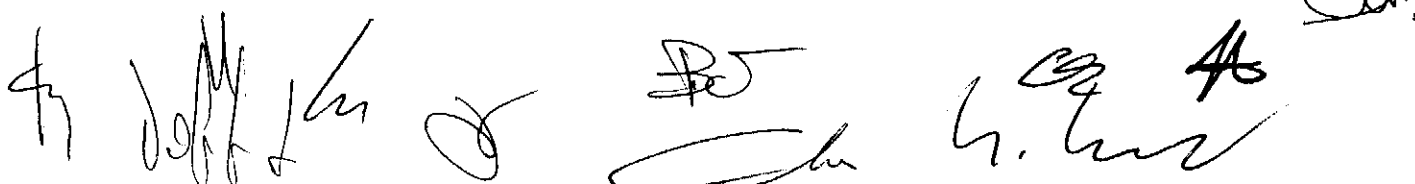
Un'attenzione particolare dovrà essere rivolta al cambiamento di cultura nell'azienda passando da imprese familiari ad aziende sempre più strutturate e managerializzate.

Da ultimo, le politiche di formazione (intesa anche come riqualificazione ed aggiornamento) rivestiranno un ruolo determinante per il mantenimento e la crescita del distretto e dovranno essere rivolte tanto agli imprenditori quanto alle maestranze.

L'accordo territoriale sottoscritto in data 28 settembre 2005 ha demandato alla Consulta distrettuale il compito di redigere un documento di politica industriale da presentare alle Istituzioni Territoriali e Regionali.

Tale Consulta, costituita nel febbraio 2001 e recentemente rinnovata nelle cariche, è l'organismo paritetico tra Acrib, Femca-Cisl e Filtea-Cgil avente lo scopo principale di sviluppare azioni di monitoraggio, di analisi e di valutazione all'interno del sistema produttivo calzaturiero, finalizzate allo sviluppo e alla crescita del sistema stesso, prevedendo altresì il massimo coinvolgimento delle Istituzioni Territoriali e Regionali.

Dall'analisi dell'attuale situazione congiunturale la Consulta ritiene che per vincere la sfida nel contesto internazionale, il distretto calzaturiero debba



avere la capacità e la possibilità di attuare politiche di ricerca ed innovazione coerenti con il posizionamento delle imprese.

A tal proposito si sono individuate le seguenti linee strategiche:

- a) ricerca e innovazione;
- b) immagine identificabile dal consumatore;
- c) posizionamento del prodotto nel mercato;
- d) commercializzazione e distribuzione;
- e) valorizzazione delle risorse umane.

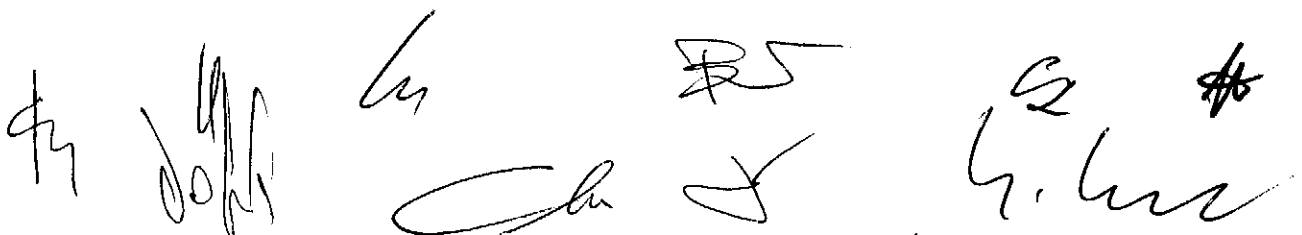
La Consulta distrettuale, in una prospettiva evolutiva delle relazioni industriali, ritiene altresì utile e necessario lavorare in un'ottica di progettualità bilaterale.

#### **A) Ricerca e innovazione**

Il miglioramento del prodotto e dei processi produttivi è fondamentale per mantenere e sviluppare la presenza delle aziende calzaturiere della Riviera del Brenta nei mercati esteri e per soddisfare i bisogni di una clientela sempre più esigente.

E' pertanto necessario dar seguito a progetti di ricerca e di innovazione (nei materiali e nei processi produttivi) in stretta collaborazione con le Università, i Centri di Ricerca, i produttori di macchinari, le aziende conciarie, ecc. utilizzando laddove possibile strumenti e finanziamenti regionali in tema di distretti, ma anche nazionali e dell'Unione Europea.

Punto di riferimento per le aziende del distretto deve rimanere il Politecnico Calzaturiero; da giugno di quest'anno, grazie alla Legge Regionale n. 8/2003 è stato potenziato e reso più efficiente il Laboratorio di controllo qualità dei materiali, tramite il quale vengono effettuate prove e tarature e forniti servizi di assistenza tecnica, ricavando ogni utile informazione per le ricerche di settore sui materiali e sui processi, al fine di supportare le imprese nel mantenimento di elevati standard qualitativi.



## **B) Immagine identificabile dal consumatore**

La sensibilizzazione e la fidelizzazione del consumatore passa attraverso la valorizzazione del marchio che certifica che la calzatura è realizzata in ottemperanza dei principi dell'OIL, (rispetto dei diritti dei lavoratori, tutela dell'ambiente) oltre a garantire che il prodotto sia *Made in Italy*.

Si tratta del marchio *Global Rights* derivante dall'accordo sottoscritto tra Acrib e le Organizzazioni Sindacali il 17 giugno 2002.

Appare inoltre sempre più necessario garantire uno stretto legame tra marchio stesso e territorio.

In tale contesto all'interno della Consulta distrettuale si sono costituite e sono operanti due commissioni che cureranno i seguenti progetti:

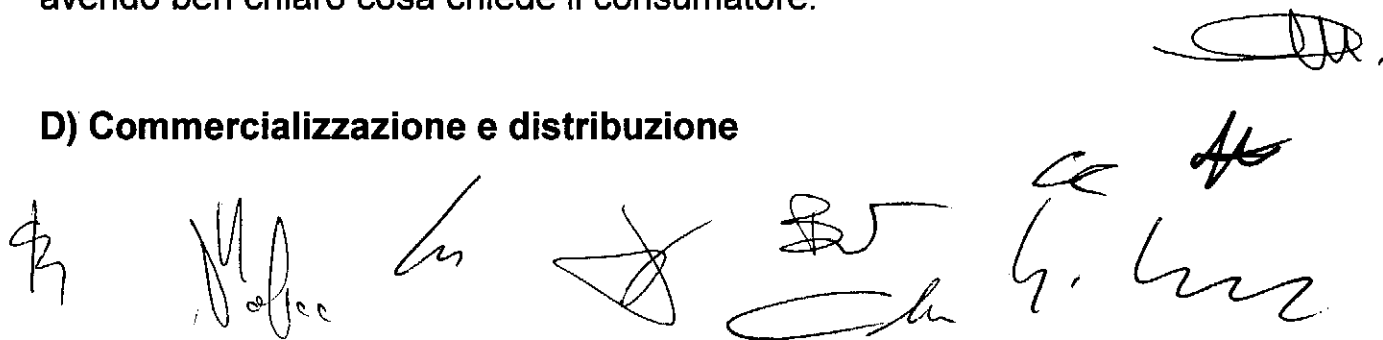
- Salute e sicurezza: finalizzato a ricercare soluzioni sempre più migliorative sia degli ambienti di lavoro che delle condizioni operative favorendo dove possibile l'inserimento di nuove tecnologie nel rispetto delle vigenti disposizioni normative.
- Marchio sociale: finalizzato alla maggior diffusione possibile della certificazione sociale e inevitabilmente alla cultura della stessa.

## **C) Posizionamento del prodotto nel mercato**

La prospettiva di un nuovo segmento di mercato definito "di lusso democratico" suggerisce la necessità di rivolgere le future strategie produttive oltre che sul mercato di nicchia, strettamente legato alle *griffes*, anche su fasce di prodotti di alta qualità ma a costi più accessibili.

Ciò consentirà di avere come *target* di riferimento una fascia di clientela più allargata con conseguente incremento dei volumi produttivi. Questa strategia è finalizzata non a rincorrere il mercato bensì ad indirizzarlo, avendo ben chiaro cosa chiede il consumatore.

## **D) Commercializzazione e distribuzione**



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the right and several smaller ones on the left.

Tali strategie dovranno prevedere un sostanziale sviluppo dei flussi di esportazione, la penetrazione in nuovi mercati, azioni di promozione del *Made in Italy*, sostegno ai consorzi export per la promozione commerciale all'estero, sostegno ai progetti di integrazione ed alleanze tra imprese (sviluppo di reti, formazione di società consortili).

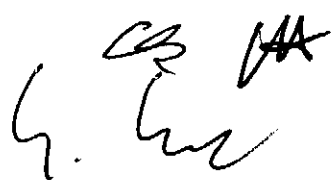
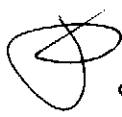
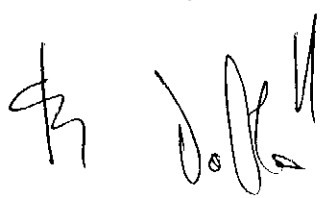
Un altro aspetto è quello della realizzazione di reti proprie di vendita dei prodotti al consumatore finale. In questo modo le aziende potranno contare in tempo reale su flussi informativi provenienti dal mercato; accresceranno la cultura del valore (a tutto vantaggio del consumatore e del prezzo di vendita) ma soprattutto presidieranno un business di rilevanza strategica.

### **E) Valorizzazione delle risorse umane**

Tutte le strategie sopra individuate non possono non tener conto del capitale umano e della centralità del lavoratore nei processi produttivi. E' pertanto necessario prevedere specifici percorsi di formazione/riqualificazione sia per i lavoratori che per gli imprenditori idonei a garantire il presidio di nuove professionalità oltre a quelle tradizionali, coerenti con le innovazioni tecnologiche in atto. E' inoltre opportuno dar seguito ai progetti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, già avviati e in alcuni casi recepiti dal Ministero del Lavoro.

A tale proposito all'interno della Consulta distrettuale si sono costituite tre commissioni che cureranno i seguenti progetti:

1) *Outplacement*: finalizzato alla ricollocazione del personale espulso dai cicli lavorativi (con particolare riferimento alle fasce deboli) attraverso processi di incontro tra domanda e offerta sostenuti da opportuni progetti di formazione/riqualificazione. Tale progetto dovrà prevedere il pieno coinvolgimento dei Centri per l'Impiego e delle strutture formative presenti sul territorio;



2) Nuove forme di lavoro: con l'obiettivo di introdurre gli strumenti flessibili nella gestione dell'orario di lavoro e nell'organizzazione del lavoro (part-time/orario elastico, isole di lavoro e lavoro a domicilio);

3) Formazione professionale: finalizzato all'accrescimento professionale delle risorse occupate e/o riqualificazione in armonia con le richieste specifiche delle aziende del territorio utilizzando le strutture formative locali, ed in particolar modo il Politecnico Calzaturiero e tutte le forme di finanziamento disponibili a tale titolo.

La Consulta distrettuale ritiene che le linee strategiche sopra indicate siano accompagnate da opportuni strumenti conoscitivi e di monitoraggio, che raccolgano dati strutturali e congiunturali del settore e che consentano la verifica in tempo reale dell'andamento dello stesso.

A tale scopo, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Padova, attiverà un progetto specifico che – partendo da un'analisi statistica di tipo storico – segua le evoluzioni quantitative delle dinamiche distrettuali per il prossimo triennio.

Alf. Bologna  
Claudio Zecchi  
D. Zucchi  
G. Pizzini  
Carlo M. S. G.  
M. M. M. M.

G. M. M. M.  
Claudio Zecchi  
M. L.  
G. Pizzini  
G. Pizzini