

SPORTMUSE: INNOVARE L'IDENTITÀ DELLO SPORTSYSTEM



I
- -
U
- -
A
- -
V

Università Iuav
di Venezia

**“INNOVARE IL MARKETING TERRITORIALE
DELLO SPORTSYSTEM: MUSEO,
RETI, MULTIMEDIALITÀ E DESIGN”**

Realizzato da:

**Fondazione Università Ca' Foscari Venezia
Università IUAV di Venezia**

Borsisti di ricerca:

**Elena Canel, Eleonora Charans,
Matteo Montagner, Anna Stocco**

Professori:

**Fabrizio Panozzo, Alberto Bassi,
Emanuela Bonini Lessing, Fiorella Bulegato**

Photo

Anna Stocco

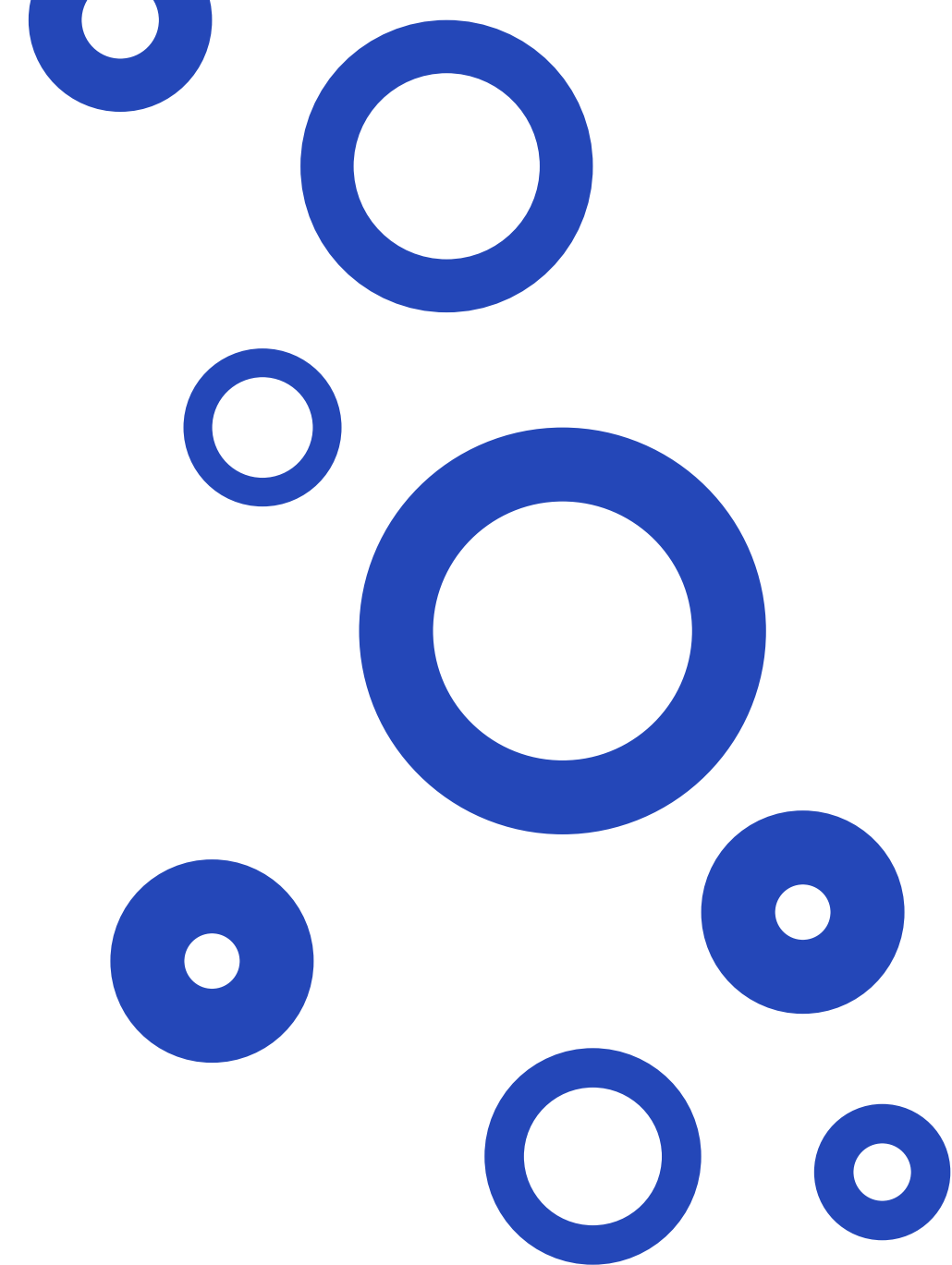
Book design

Anna Scagnellato

–

Stampato nel Marzo 2017

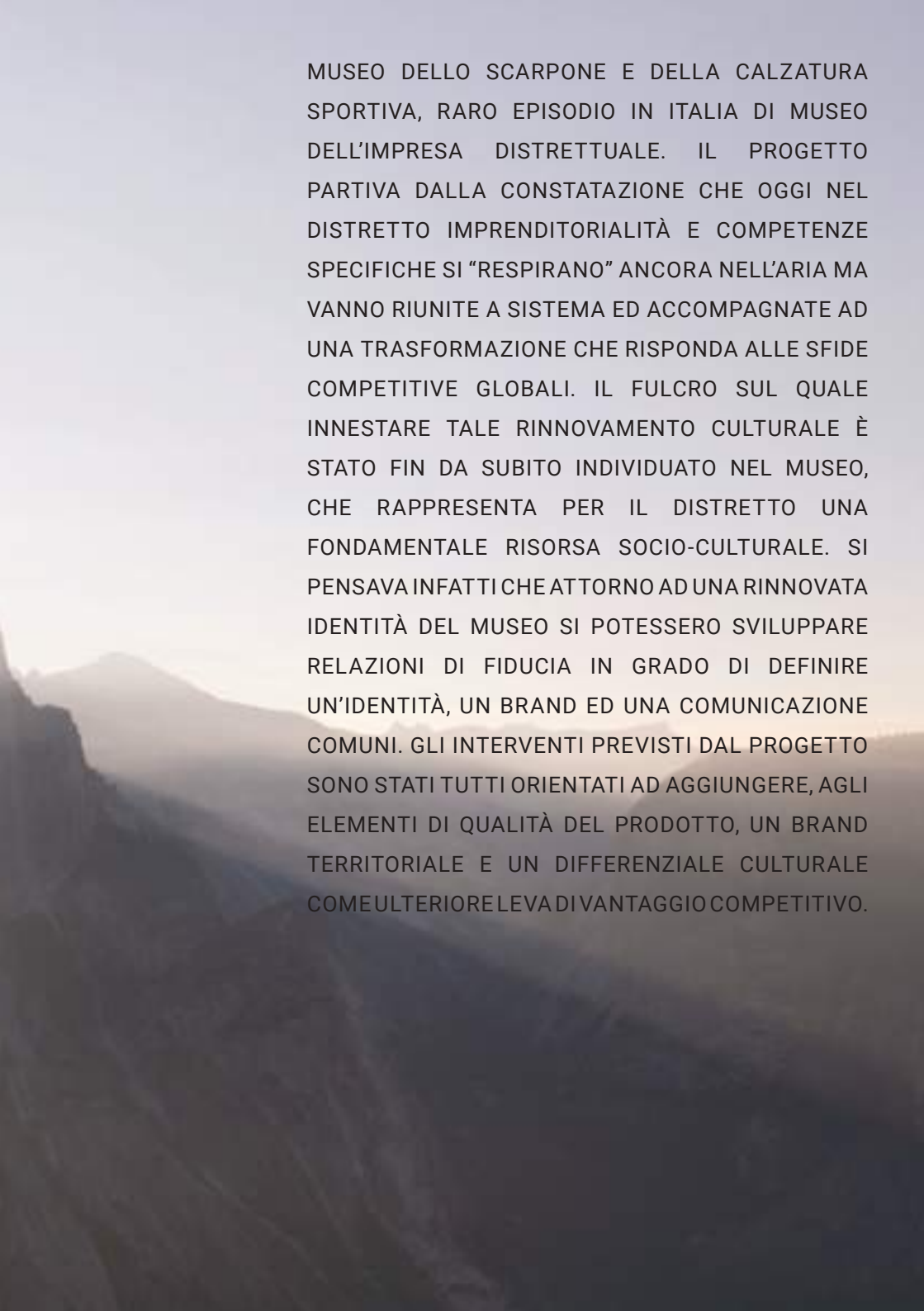
**SPORTMUSE:
INNOVARE L'IDENTITÀ
DELLO SPORTSYSTEM**



IL PROGETTO "SPORTMUSE - INNOVARE IL MARKETING TERRITORIALE DELLO SPORTSYSTEM" È STATO FINANZIATO DALLA REGIONE VENETO NELL'AMBITO DELLA DGR 784/2015 "AZIENDE IN RETE NELLA FORMAZIONE CONTINUA. STRUMENTI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE VENETE". IL PROGETTO HA COSÌ VOLUTO DARE TRADUZIONE OPERATIVA ALLA STRATEGIA DELLA REGIONE DEL VENETO DI POTENZIAMENTO DEL CAPITALE UMANO COME RISORSA CHIAVE PER LA VITALITÀ IMPRENDITORIALE, L'INNOVAZIONE, LA CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO E IL RAFFORZAMENTO DELLA COMPETITIVITÀ DEI SISTEMI PRODUTTIVI VENETI. IMPLEMENTANDO UNA COMPLESSA SEQUENZA DI INTERVENTI DISTRIBUITI SU 19 MESI DI INTERVENTO (DA SETTEMBRE 2015 A MARZO 2017), SPORTMUSE HA CERCATO DI RISPONDERE ALLA DOMANDA DI TRASFORMAZIONE DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE DELLO SPORTSYSTEM FAVORENDO IL DIALOGO TRA DIVERSE REALTÀ IMPRENDITORIALI, LO SCAMBIO DI CONOSCENZE E DI COMPETENZE, METTENDO IN MOTO PROCESSI DI INNOVAZIONE DELL'IDENTITÀ DEL DISTRETTO IN UN'OTTICA DI INNOVAZIONE SOCIALE E CULTURALE. SPORTMUSE HA VOLUTO RAFFORZARE ED INNOVARE LA RETE DI RELAZIONI CHE CREA L'IDENTITÀ DEL DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM, PRIMA FRA TUTTE PROPRIO QUEL "SAPER ESSERE DISTRETTO" CHE SI ESPRIME NEL "SAPER FARE" DA TEMPO CONSERVATO PRESSO IL



**“un brand
territoriale
e un differenziale
culturale”**



MUSEO DELLO SCARPONE E DELLA CALZATURA SPORTIVA, RARO EPISODIO IN ITALIA DI MUSEO DELL'IMPRESA DISTRETTUALE. IL PROGETTO PARTIVA DALLA CONSTATAZIONE CHE OGGI NEL DISTRETTO IMPRENDITORIALITÀ E COMPETENZE SPECIFICHE SI "RESPIRANO" ANCORA NELL'ARIA MA VANNO RIUNITE A SISTEMA ED ACCOMPAGNATE AD UNA TRASFORMAZIONE CHE RISPONDA ALLE SFIDE COMPETITIVE GLOBALI. IL FULCRO SUL QUALE INNESTARE TALE RINNOVAMENTO CULTURALE È STATO FIN DA SUBITO INDIVIDUATO NEL MUSEO, CHE RAPPRESENTA PER IL DISTRETTO UNA FONDAMENTALE RISORSA SOCIO-CULTURALE. SI PENSAVA INFATTI CHE ATTORNO AD UNA RINNOVATA IDENTITÀ DEL MUSEO SI POTESSERO SVILUPPARE RELAZIONI DI FIDUCIA IN GRADO DI DEFINIRE UN'IDENTITÀ, UN BRAND ED UNA COMUNICAZIONE COMUNI. GLI INTERVENTI PREVISTI DAL PROGETTO SONO STATI TUTTI ORIENTATI AD AGGIUNGERE, AGLI ELEMENTI DI QUALITÀ DEL PRODOTTO, UN BRAND TERRITORIALE E UN DIFFERENZIALE CULTURALE COME ULTERIORE LEVA DI VANTAGGIO COMPETITIVO.

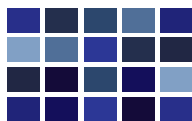
Il progetto SportMuse, con il suo partenariato che da 19 si è espanso a 57 tra aziende e liberi professionisti, si è concretizzato nella realizzazione di 5 tipologie di attività: ricerca, formazione, consulenza, workshop e investimenti a supporto di nuove modalità espositive per il Museo e le imprese del Distretto.

4 borsisti di ricerca hanno lavorato per 6 mesi sul territorio, in stretta relazione con le aziende dello Sportsystem, analizzando le seguenti dimensioni: "Le Strategie competitive e i legami delle imprese con il territorio", "La valorizzazione degli archivi e dell'Heritage aziendale", "La comunicazione dell'innovazione scientifica e tecnologica", "L'identità visiva e storytelling video".

8 workshop hanno offerto altrettanti momenti di condivisione degli obiettivi e monitoraggio in itinere dei risultati del progetto. Oltre agli appuntamenti di apertura e chiusura sono stati proposti temi quali "La prospettiva della smart community", "Le reti innovative per le industrie creative", "Le pratiche artistiche in impresa", "Narrare storie d'impresa", "L'invenzione della Creatività".

Sono stati realizzati 6 percorsi formativi per un totale di 216 ore di formazione, spesso con modalità innovative, sulle seguenti tematiche: "Comunicazione integrata di territori, musei, aziende", "Creatività come motore di innovazione sociale e performance aziendale", "Corporate storytelling", "Public speaking", "Scrittura creativa", "Social Media Strategy".

Sono state coinvolte 19 aziende per un totale di 512 ore di consulenza specialistica tramite percorsi di action research orientati allo sviluppo di piani di comunicazione, lo sviluppo di rapporti con la produzione artistica, la gestione degli archivi aziendali, le strategie espositive, lo storytelling aziendale, la gestione ambientale. Sono state acquistate attrezzature, hardware, software specialistici, know-how, servizi di progettazione e conoscenze tecniche strumentali alla realizzazione del nuovo percorso museale presso Villa Zuccareda - Binetti e delle installazioni artistiche interattive come prototipo di un museo diffuso sul territorio.



19
57
5
6
4
8
6
8
216
512

ATTIVITÀ

“IL DISTRETTO APPARE
COME UNA GALASSIA”



Il Distretto industriale dello Sportsystem di Asolo e Montebelluna è una delle realtà locali che, nel corso degli anni, ha meglio rappresentato l'originalità del modello di sviluppo dell'economia distrettuale italiana. Il suo agglomerato produttivo offre ancora un esempio illustrativo di quella che Alfred Marshall chiamava "atmosfera industriale" in cui sistema produttivo e comunità locale si compongono, creando una formidabile leva competitiva difficilmente imitabile dalla concorrenza. Nel 2016 la Giunta Regionale del Veneto, nell'ambito della nuova legge sui distretti industriali, ha anche attribuito una soggettività giuridica allo Sportsystem di Asolo e Montebelluna.

Dalla ricerca condotta nell'ambito del Progetto "SportMuse" il Distretto appare come una galassia: corpi con dimensioni, struttura e orbite diverse ma sempre in qualche modo attratti e legati tra loro. Troviamo una grande varietà di aziende: industrie produttrici di attrezzature per lo sport, calzature sportive e abbigliamento sostenute da un indotto altamente specializzato. Vi sono produttori di macchinari per lo stampaggio, di stampi, stampatori e serigrafie nati a partire dagli anni Settanta per supportare la produzione dello scarpone da sci e, negli ultimi decenni, orientatisi anche su altre produzioni, sportive e non (settore del benessere, antinfortunistica e lavoro in particolare). A questi si affiancano studi di design specializzati nella progettazione della calzatura sportiva, formifici, fustellifici e suolifici, aziende nate invece a sostegno della produzione di calzature da trekking e sport vari.

Nel Distretto sono attive circa 260 unità locali appartenenti alle attività economiche afferenti allo Sportsystem secondo i criteri stabiliti dalla Regione per il riconoscimento ufficiale del Distretto. Negli ultimi dieci anni il Distretto ha perso 53 imprese. A Montebelluna si ha la maggiore concentrazione di imprese (80) pari al 31,3% del totale. Anche per gli addetti, il comune con il numero maggiore di occupati nello Sportsystem è Montebelluna con 1.530, seguito da Asolo con 530.

Il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna evidenzia una performance economico-finanziaria che, dopo le sofferenze dovute alla recente dinamica congiunturale, ha mostrato dei promettenti segnali di ripresa a partire dal biennio 2013-2014. L'inversione di tendenza da un'erosione dei margini reddituali è, infatti, un elemento importante in termini di indici di efficienza e di sostenibilità finanziaria. L'evoluzione verso l'internalizzazione delle imprese e la delocalizzazione delle produzioni, combinata con la chiusura nell'ultimo decennio di molte aziende a causa di una dura competizione su scala globale, hanno suggerito visioni pessimistiche sul futuro e sulle possibilità del Distretto dello Sportsystem di reagire al possibile declino.

Dopo le frequenti attività di de-localizzazione messe in atto dall'imprenditoria locale negli ultimi anni si assiste a un parziale ritorno di attività produttive (back reshoring), in precedenza esternalizzate, in particolare per prodotti di alta gamma. Alcune piccole e medie imprese dello Sportssystem operanti nel mercato finale hanno intrapreso strategie sostenibili di crescita internazionale associata a focalizzazione.

È un'opzione fondata sulla differenziazione dei prodotti mirata a nicchie di mercato globali, dai segmenti di alta qualità/alto prezzo a quelli relativi a particolari situazioni d'uso, oppure sulla capacità di realizzare prodotti specifici e appropriati in relazione alle caratteristiche della domanda di particolari mercati-paese.

Negli stadi intermedi della supply chain distrettuale, alcune aziende subfornitrici hanno ampliato il proprio mercato di riferimento oltre i clienti distrettuali, diventando subfornitori globali. La risorsa evolutiva su cui queste imprese fanno leva per intraprendere il loro percorso di crescita è rappresentata dal know-how specializzato che hanno accumulato nel tempo nella realizzazione di un componente o di una fase di lavorazione.

Il Distretto dello Sportssystem ha saputo, a più riprese, riposizionarsi complessivamente sotto il profilo strategico. La manifattura continua a vivere nel Distretto non solo perché i prodotti di alta gamma continuano (o tornano) ad essere prodotti in loco, ma anche perché le attività di Ricerca & Sviluppo, di progettazione, di prototipazione, nonché di gestione della qualità e delle catene di fornitura, in buona sostanza tutto ciò che supporta e sostiene le operazioni manifatturiere, rimangono radicate sul territorio.



ECONOMIA E SVILUPPO





TECNICA E INNOVAZIONE

Storicamente la produzione di scarponi da sci è stata fondamentale anche da un punto di vista tecnologico. Infatti il processo di stampaggio della plastica per iniezione messo a punto per lo scarpone ha permesso al Distretto di specializzarsi e sviluppare competenze legate alla lavorazione delle materie plastiche che si sono poi rivelate fondamentali per lo sviluppo dell'indotto con la comparsa sul territorio di aziende produttrici di macchine per iniezione, di stampi, stampatori e serigrafie e di altri comparti produttivi.

Oggi però il Distretto non è orientato solo alla produzione di calzature e attrezzature per la neve ma si presenta altamente specializzato nella produzione di una grande varietà di prodotti anche molto specifici che soddisfano altrettante nicchie di mercato. Il Distretto ha saputo arricchire le proprie produzioni, rispondendo alle esigenze del mercato e creando nuovi spazi di significato per i suoi prodotti, seguendo le direzioni individuate da tre driver: l'evoluzione dello sport, l'evoluzione delle tecnologie e le tendenze della moda legate ai mutamenti sociali e culturali.

Il complesso delle attività manifatturiere che si esercitano e i saperi ad esse collegati rappresentano un giacimento cognitivo imponente e in continua evoluzione, che è alimentato dalle capacità delle singole imprese che operano nel Distretto, che a loro volta si avvalgono dei tipici meccanismi attraverso cui le conoscenze circolano in ambito distrettuale. Tali circuiti vanno dal reverse engineering dei prodotti, alla mobilità delle risorse umane, dalle relazioni tra imprese, agli spin-offs.

Anche le competenze scientifiche fanno parte oggi del capitale cognitivo del Distretto. Ancora una volta non si tratta di saperi formali ma taciti, quasi sempre incorporati nell'evoluzione del prodotto e del processo produttivo. Si fa ad esempio un utilizzo sempre più intenso di software basati su modelli matematici che permettano di ricavare misurazioni e informazioni quantitative sui prodotti e simularne le funzionalità. Ci sono poi competenze tacite anche all'intersezione tra fisica, chimica e ingegneria in una scienza pratica dei materiali finalizzata ad

individuare e migliorarne caratteristiche, progettazione e lavorazioni o di selezionarne di nuovi come accade nel campo dei pellami e dei polimeri.

Oggi nel Distretto vi è una grande ricerca relativa ai materiali, che può ricordare quanto avvenuto nel passato con la rivoluzione della plastica degli anni Settanta. Se in quell'epoca ci si concentrava sulle modalità di lavorazione dei polimeri al fine di trovare modalità di produzione dello scarpone da sci più efficienti, quello che si osserva oggi è la ricerca di materiali che rendano la calzatura più confortevole, anatomica e leggera con un'attenzione sempre più marcata alla loro eco sostenibilità.

Una delle tendenze attuali del Distretto è l'ibridazione che non solo porta a nuovi prodotti ma conduce necessariamente alla creazione di nuovi spazi di significato. La sneaker incarna le caratteristiche della scarpa sportiva, deputata, come suggerisce il nome, alla pratica di uno sport (in generale atletica o tennis), in una calzatura da utilizzare quotidianamente riflettendo un cambiamento nella moda e nei costumi. Rappresentano quindi un buon esempio di ciò che si definisce Design Driven Innovation.

La produzione della scarpa da trekking nello Sportsystem ha un grande sviluppo negli anni Ottanta in maniera quasi naturale: essa è infatti l'erede delle prime lavorazioni del Distretto artigiano di fine Ottocento, la pedula da montagna. Nei primi anni Ottanta il doposci e lo scarpone da sci iniziano a declinare in termini di fatturato a causa anche delle nevicate meno abbondanti. L'aumento degli appassionati della montagna e l'influenza della moda fanno sì che la scarpa da trekking si inserisca a pieno titolo tra le produzioni del Distretto. Infatti la calzatura da trekking leggero durante gli anni Ottanta diventa utilizzabile anche in città: ecco che la pedula che aveva già generato lo scarpone da sci in cuoio compare sotto nuove spoglie e permette ancora una volta al Distretto di evolversi.





ARCHIVI, MEMORIA E STORYTELLING

Per il progetto SportMuse, rintracciare la memoria del Distretto ha significato andare alla ricerca di materiali archivistici legati al prodotto. Questi hanno permesso di individuare e ricostruire non soltanto il prodotto ma di far luce anche sulle vicende aziendali, sulla loro suddivisione interna sulle collaborazioni con designers, sulla maniera in cui le aziende comunicano all'esterno e di conseguenza si collocano sul mercato. Il primo luogo dove reperire questo genere di materiale sono state le raccolte presenti in azienda ma spesso le piccole e le medie realtà del Distretto non si sono preoccupate di conservare il materiale che riguarda la loro storia.

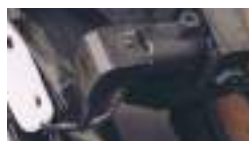
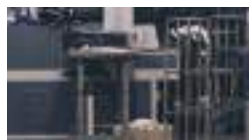
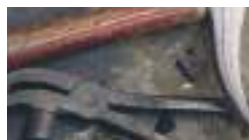
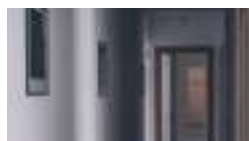
I vantaggi di iniziative archivistiche aziendali possono davvero essere molteplici e condurre facilmente alla realizzazione di una sorta di "museo diffuso" che trasforma le imprese in altrettanti spazi espositivi. Alcune realtà del Distretto stanno infatti avviando progetti in favore della conservazione di pezzi storici e verso la digitalizzazione dei materiali; si tratta tuttavia di iniziative sporadiche e che non coinvolgono tutte le fasce di lavoratori in azienda. Il coinvolgimento trasversale tra le varie figure, anche e soprattutto di ex lavoratori, sarebbe da prediligere in quanto potrebbe sveltire le procedure di catalogazione dei materiali, il loro riconoscimento e la loro selezione.

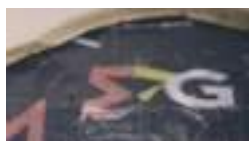
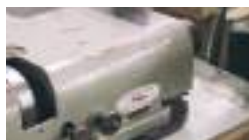
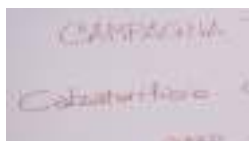
Si è registrata invece una certa vivacità di operazioni nate in autonomia e che partono dagli ex lavoratori. Gli ex dipendenti infatti, orgogliosi delle proprie imprese e micro-innovazioni spesso brevettate, strappano dall'oblio e dalla dispersione i materiali, si mettono in gioco e si raccontano condividendo pubblicamente le loro esperienze anche con le nuove generazioni. Viene a configurarsi in questo modo un network di micro-archivi, personali e spontanei, modello che ricalca la costituzione del nucleo originario del Museo dello scarpone e della calzatura sportiva, quando, per iniziativa spontanea vennero coinvolti tutti coloro che possedevano materiali riguardanti la memoria del Distretto.





ARCHIVI, MEMORIA E STORYTELLING





ARCHIVI, MEMORIA E STORYTELLING





ARCHIVI, MEMORIA E STORYTELLING





I visitatori del Museo dello Scarpone non sono numerosi, ma piuttosto selezionati. I più interessati sono i designer e i modellisti che cercano ispirazione nelle collezioni del passato. I tecnici spesso trovano soluzioni “dimenticate” tornate di attualità.

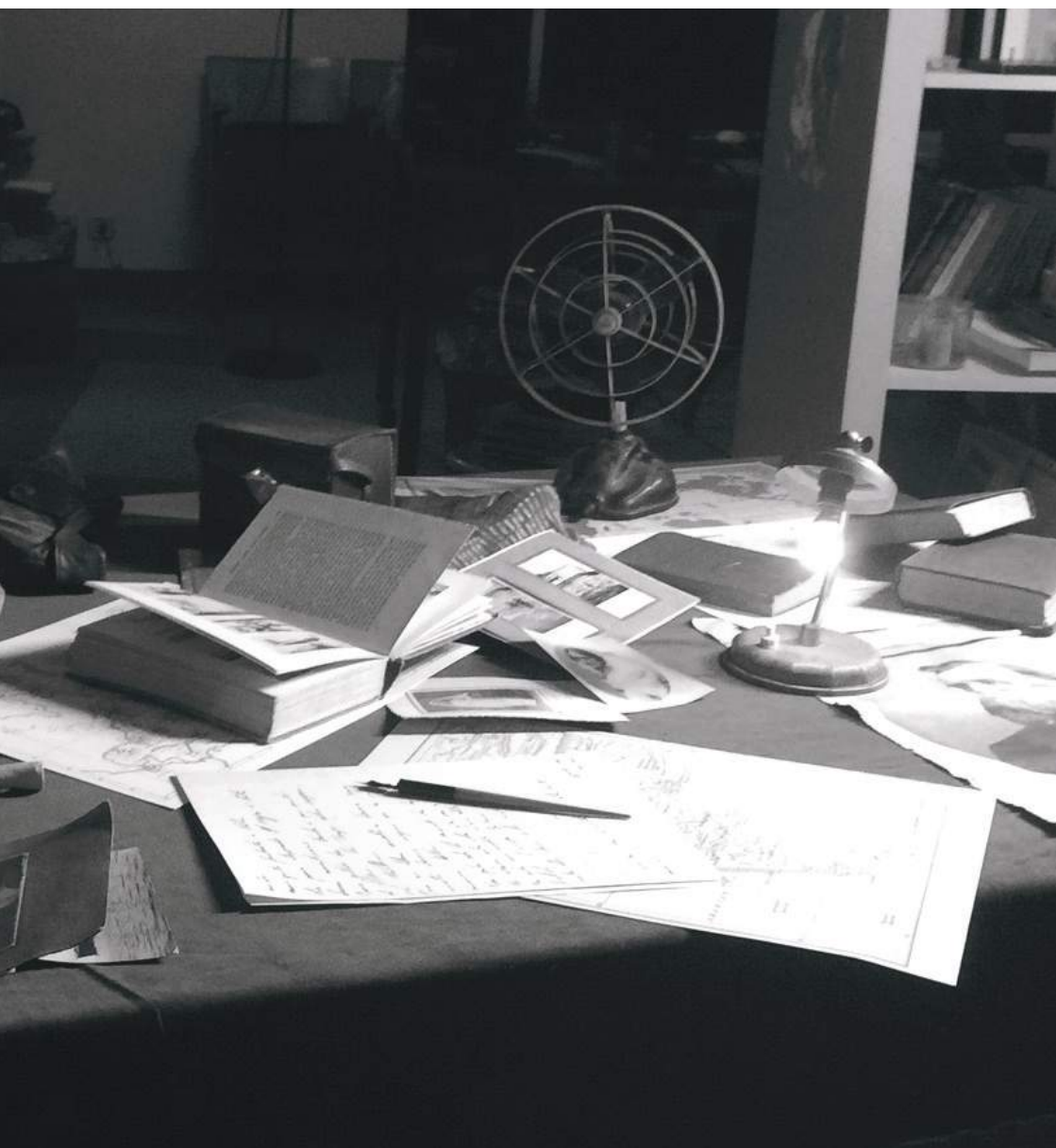
Le delegazioni straniere che arrivano da tutto il mondo per capire il modello dei distretti italiani rimangono meravigliate nell'apprendere che nel raggio di 20 chilometri sono concentrati tanti marchi sportivi di valore mondiale. Il patrimonio di conoscenze ed esperienze del Distretto ha un grande potenziale in termini di storytelling che gli permetterebbe di raggiungere pubblici estremamente variegati e in questo il Museo può giocare un ruolo determinante. Se si vuole narrare il Distretto, oltre alle voci delle aziende, vanno “fatti parlare” anche prodotti e processi, rendendoli vivi e attraenti, e lo stesso territorio, con il suo patrimonio naturale e culturale che diventa così elemento di identità.

In questo progetto è stata dedicata una specifica linea di ricerca allo storytelling delle tre dimensioni - territorio, memoria, innovazione - che ha messo a disposizione i video che ora fanno parte del rinnovato percorso museale. Il percorso formativo curato da Luav ha suggerito un approccio espositivo che ora ruota attorno al tema chiave delle “Scarpe dei campioni”. Non più mera esposizione estetica dei pezzi, ma uso di oggetti e materiali per raccontare insieme la storia delle grandi conquiste sportive e del territorio. Il concept del nuovo allestimento si sofferma sui primati, le prestazioni eccezionali, le grandi sfide, ma anche e soprattutto sulle aziende produttrici e i progettisti che le hanno concepite, così come sulle tecnologiche produttive, i materiali utilizzati, il disegno, nonché sui modi con cui sono state comunicate.



Il contributo all'innovazione dello Storytelling delle imprese e del territorio si manifesta nella mostra temporanea "Artificare l'Impresa - Visioni contemporanee dello Sportsystem" composta di installazioni interattive ispirate ai brand. La mostra mette in pratica i risultati delle recenti ricerche dell'Università Ca' Foscari Venezia sullo storytelling aziendale che hanno rivelato l'interesse delle imprese più evolute per il superamento del "video emozionale". La proposta è perciò stata quella di adottare i linguaggi della videoarte e dell'interattività con lo spettatore. Le installazioni smontano e riassemblano le regole convenzionali del marketing invitando le imprese ad un nuovo posizionamento culturale. Come avviene per i prodotti dello Sportsystem, il fruitore/cliente è parte integrante delle installazioni: una modalità di raccontarsi interagendo con chi guarda. Alla conclusione della mostra temporanea le opere torneranno di proprietà dei brand commissionanti e si inseriranno ognuna nello specifico percorso di comunicazione aziendale in ottica di museo diffuso.







FABRIZIO PANOZZO

Università Ca' Foscari Venezia, Laboratorio di Management dell'arte e della Cultura. Coordinatore del progetto SportMuse. Si occupa dei rapporti tra arte e imprese e di industrie culturali e creative nel loro impatto sullo sviluppo competitivo di città e territori

ALBERTO BASSI

Università IUAV di Venezia, Dipartimento di Progettazione e pianificazione in ambienti complessi. Si occupa di storia e critica del design. Fino al 2014 direttore dei Corsi di laurea in Design di IUAV presso l'Università di San Marino.

EMANUELA BONINI LESSING

Università IUAV di Venezia, Dipartimento di Progettazione e pianificazione in ambienti complessi. Si occupa di Design della comunicazione visiva, principalmente relativa a identità di territori e sistemi di servizi.

FIORELLA BULEGATO

Università IUAV di Venezia, Dipartimento di Progettazione e pianificazione in ambienti complessi. Si occupa di valorizzazione archivistico-museale della cultura materiale, con particolare riferimento ai patrimoni delle imprese.

ELEONORA CHARANS

Borsista di ricerca Università IUAV di Venezia. Ha seguito la linea di ricerca sulla valorizzazione degli archivi e dell'heritage aziendale.

ELENA CANEL

Borsista di ricerca Fondazione Università Ca' Foscari Venezia. Ha seguito la linea di ricerca sulla comunicazione dell'innovazione scientifica e tecnologica.

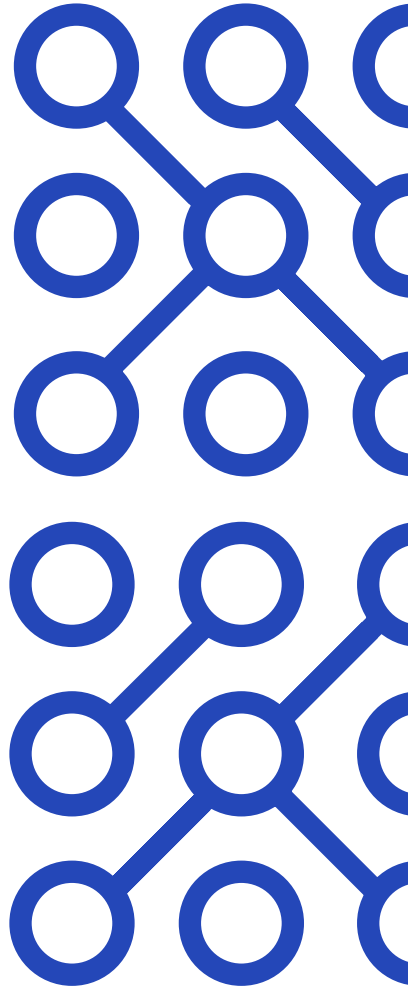
MATTEO MONTAGNER

Borsista di ricerca Fondazione Università Ca' Foscari Venezia. Ha seguito la linea di ricerca sulle strategie competitive e legami con il territorio.

ANNA STOCCO

Borsista di ricerca Fondazione Università Ca' Foscari Venezia. Ha seguito la linea di ricerca sull'identità visiva e storytelling video.

TEAM



PROGETTO FSE 784/2015,
AZIENDE IN RETE NELLA FORMAZIONE
CONTINUA – STRUMENTI PER LA COMPETITIVITÀ
DELLE IMPRESE VENETE -

“Innovare il marketing territoriale dello Sportsystem:
museo, reti, multimedialità e design”,
progetto codice 3706/1/1/784/2015