

EDIZIONI ASSOMAC

GIAN CARLO CAINARCA

**DAL SAPER COME FARE  
AL SAPER COSA FARE**

LA STORIA DELL'INDUSTRIA ITALIANA  
DELLE MACCHINE PER CALZATURE  
1900-1983

EDIZIONI ASSOMAC

ISBN-88-900842-9-4

**Assomac Servizi srl**

Via Matteotti, 4  
27029 Vigevano - PV - Italia  
Tel. +39 - 0381 78883  
Fax +39 - 0381 88602  
[info@assomac.it](mailto:info@assomac.it)  
[www.assomac.it](http://www.assomac.it)

*“The tools and processes of shoemaking in all countries and ages prior to 1830 were few and easily mastered [...] there have been: 2 parts to a shoe: an upper and a sole; 4 processes in making a shoe: cutting, fitting, lasting, bottoming; 8 tools necessary for making a shoe: Knife, awl, needle, pincers, last, hammer, lapstone, and stirrup. [...] In a modern shoe factory, there are one hundred separate operations performed in making one shoe.”*  
*(Blanche Evans Hazard, 1921)*



## Indice

p. XIII *Prefazione* di Amilcare Baccini

p. XIV *Ringraziamenti*

### **Dal saper come fare al saper cosa fare La storia dell'industria italiana delle macchine per calzature. 1900-1983**

p. 3 Introduzione

p. 13 I. **Calzature, macchine e calzoleria meccanizzata**  
*Dall'organizzazione del lavoro all'organizzazione delle macchine*

Dall'artigianato all'industria - Organizzazione e tecnologia nello sviluppo della produzione di calzature negli Stati Uniti nel XIX secolo

United Shoe Machinery - Tecnologia e leadership

La Germania a cavallo dei secoli XIX e XX

Le ripercussioni delle politiche sui brevetti

p. 35 II. **Industrializzazione e meccanizzazione della produzione calzaturiera in Italia**

I "pionieri" dell'industrializzazione fra razionalizzazione e meccanizzazione

Il 1907 e la rincorsa alla competitività

Il ruolo di Vigevano

- p. 63 III. **L'industria italiana delle macchine per calzature nella prima metà del '900**  
*La "riproduzione" fra opportunità ed esigenza*
- Alle origini
  - I pionieri
  - Gli anni fra le due guerre
  - I rivenditori
  - Alla vigilia del secondo conflitto mondiale
- p. 101 IV. **L'industria italiana delle macchine per calzature nel dopoguerra**  
*Dalla riproduzione alla specializzazione*
- Lo sviluppo dell'industria meccano-calzaturiera dopo il secondo conflitto mondiale
  - Da officina meccanica ad impresa meccano-calzaturiera
  - Specializzazione e selezione
- p. 125 V. **L'affermazione internazionale**  
*Dall'Italia alla Germania via Americhe*
- Dai primi episodi di esportazione all'avvio dell'esplorazione dei mercati internazionali
  - Il confronto internazionale
  - La legittimazione internazionale ed il consolidamento dei mercati
  - La leadership internazionale

p. 151 VI. **L'alternativa alla calzatura in cuoio. Materiali nuovi e nuove tecnologie**  
*Dalla vulcanizzazione all'iniezione*

Materia prima e processi

Gli anni '30

Il dopoguerra ed il consolidamento della gomma vulcanizzata

L'avvento del Pvc

L'avvento del Poliuretano

Gli anni '80

p. 173 VII. **Dal marchio di fabbrica al *made in italy***  
*Ruolo e strumenti dell'associazionismo nel comparto meccano-calzaturiero*

L'associazionismo in attesa dell'identità associativa

Dalla Settimana Vigevanese al Simac. Una storia parallela

L'associazione quale riferimento e strumento di politica industriale

***Appendici***

A - Dati statistici

B - Riviste specializzate nell'industria del cuoio e delle calzature nel 1905

C - Le imprese meccano calzaturiere italiane dalle origini alla nascita di Assomac

## *Prefazione di Amilcare Baccini*

È ormai passato più di un quarto di secolo da quando ho avuto la ventura, e la fortuna, di incontrare i "meccano-calzaturieri", e da vent'anni lavoro con loro e dirigo l'associazione che li raccoglie.

Dalla nascita di Assomac, nel 1982, ho assistito alla definitiva affermazione internazionale delle imprese italiane. In questi due decenni, soprattutto, sono stato testimone e talvolta anche comprimario, tramite le iniziative dell'associazione, del processo che ha trasformato le singole esperienze di tante imprese in una grande iniziativa comune. La macchina italiana è divenuta sinonimo di innovazione e tecnologia sofisticata e l'organizzazione delle imprese italiane un modello industriale da imitare. Una delle peculiarità maggiori dell'industria-meccano calzaturiera nazionale è rappresentata dalla concentrazione sul territorio. Le imprese meccano-calzaturiere si raggruppano infatti attorno a due poli, Vigevano e Padova. Il successo della tecnologia italiana costituisce quindi anche una riprova della competitività della soluzione distrettuale nonchè la conferma del positivo agire delle economie esterne offerte dal territorio e, in particolare, di quello che i sociologi chiamano "capitale sociale".

Concordo pertanto con Arnaldo Bagnasco, quando sostiene che lo sviluppo di una società è associato al suo essere in "squadra" nello spazio e vede nel distretto una delle rappresentazioni più appropriate di integrazione armonica delle dimensioni economica, culturale e politica. Parafrasando le parole del sociologo americano Daniel Bell, il distretto può rappresentare in un mondo globalizzato uno spazio sociale alternativo quando la nazione diventa non solo troppo piccola per risolvere i grandi problemi ma anche troppo ampia per risolvere quelli piccoli.

In particolare il connubio produzione di macchine per calzature in cuoio e Vigevano assume tratti paradigmatici. Da un lato una società locale particolarmente vitale, dall'altro un modello di organizzazione industriale che rende la parola "globalizzazione" un modo per competere a livello mondiale

e che rende concreta l'opzione alla produzione di massa di stampo fordista. Se si compara il quadro sociale che emerge dalle pagine del "Maestro di Vigevano" con quello che si incontra passeggiando per Piazza Ducale è immediato rilevare il grande miglioramento della qualità della vita conseguito e, altrettanto prontamente, riconoscere il contributo fornito dall'organizzazione industriale distrettuale.

Come anticipato mi è possibile, per conoscenza diretta, indicare le ragioni che maggiormente hanno segnato l'evoluzione del comparto nazionale delle macchine per calzature negli ultimi decenni del secolo. Scontato il riconoscimento delle capacità imprenditoriali di una generazione che ha saputo imporsi in ogni parte del mondo, ritengo che altri due aspetti debbano essere posti nel giusto rilievo: l'elevata disponibilità di competenze di natura sia meccanica sia calzaturiera e un'organizzazione delle relazioni inter-impresa che ricorda un "giuoco di squadra" piuttosto che i più tradizionali rapporti vissuti nelle associazioni industriali.

Partendo da questo secondo punto, mi preme sottolineare come proprio il giuoco di squadra abbia consentito ad Assomac di svolgere un ruolo particolare in questi anni. L'associazione ha operato in modo da risultare più simile ad una società di servizi che non ad un sindacato di imprenditori, al punto da riuscire a tradurre l'obiettivo di supportare l'attività dei propri associati in iniziative di carattere imprenditoriale. La formazione di manager e tecnici calzaturieri fornita ai paesi produttori di scarpe, la progettazione e l'assistenza nella creazione di aree industriali votate alla produzione calzaturiera o, ancora, l'organizzazione di fiere di settore e la presenza nazionale nelle manifestazioni internazionali altro non sono che altrettante dimostrazioni di iniziative imprenditoriali che devono rispondere al duplice obiettivo di autofinanziarsi e di veicolare in modo attivo la diffusione della produzione italiana.

A questo punto prendere in considerazione l'elevata disponibilità di competenze distintive mi consente di dar ragione di questo libro. Nel momento in cui l'Associazione ha pensato di voler celebrare i successi del tessuto meccano-calzaturiero italiano ha dovuto confrontarsi, quasi naturalmente, con gli interrogativi sulla genesi delle attuali competenze tecnologiche, produttive e manageriali, in altri termini capire l'origine e l'evoluzione nel tempo del patrimonio di fattori materiali ed immateriali che hanno reso possibile la *leadership* italiana.

Per comprendere l'attuale disponibilità di competenze distintive si è pertanto scelto di studiare il mondo in cui nascono e si formano le prime esperienze italiane e, conseguentemente, vengono poste le premesse perché il "Davide" italiano riesca a sconfiggere i "Golia" statunitensi, tedeschi ed inglesi. Ciò è, di fatto, equivalso a dar testimonianza delle vicende vissute dalle imprese italiane sottolineando la loro capacità di trasformare il "saper come fare" nel "saper cosa fare" e divenire così le protagoniste dell'ultimo capitolo della storia "universale" dell'industria meccano-calzaturiera.

Eravamo partiti per festeggiare i successi di oggi ed abbiamo scoperto che la forza delle nostre imprese poggia invece su radici profonde. Pensavamo di celebrare il successo di un insieme di imprese ed abbiamo raccolto una testimonianza importante su come sia nato e si sia sviluppato, nel volgere di poco meno di un secolo, un distretto industriale cioè di quella forma di organizzazione economica e sociale che ha posto l'Italia al centro dell'attenzione del mondo intero.

In conclusione mi preme sottolineare come la ricostruzione storica del capitolo scritto dalle imprese italiane assuma valenze diverse. Innanzitutto rappresenta il dovuto tributo a tutti coloro che con la loro iniziativa hanno dato avvio all'accumulo di quelle competenze che sono divenute con il tempo il principale fattore distintivo delle nostre imprese. In secondo luogo rivela le origini della nostra industria e, soprattutto, i fattori che hanno consentito alla tecnologia italiana di superare la selezione del mercato e di affermarsi. Infine, offre a tutti noi molti spunti per leggere l'oggi e riflettere sul domani. In diverse parti del globo iniziano a svilupparsi industrie meccano-calzaturiere decise a contendere la *leadership* alle macchine italiane. I fattori competitivi su cui puntano ricordano quelli dei nostri "pionieri", spetta alle imprese italiane di oggi mostrare che la storia non sempre si ripete.

Vigevano, maggio 2002

## *Ringraziamenti*

L'industria delle macchine per calzature in Italia ha superato il secolo di storia, il patrimonio di esperienze cumulate nel tempo è stato considerevole, ma appartiene a chi lo ha vissuto. La ricostruzione storica proposta nel volume deve molto alla letteratura, ma ancor di più alla memoria dei suoi protagonisti. Il desiderio di condividere ricordi ed informazioni ha costituito la ragione autentica della ricerca e, in tal senso, il ringraziamento a tutti gli associati ad Assomac rappresenta da parte mia il riconoscimento che senza la loro disponibilità questa storia non avrebbe potuto essere scritta. Il debito di gratitudine nei confronti di "memorie storiche", quali Carlo Allevi, Terenzio Bianchi, Antonio Capuano e Giuseppe Minola è, in particolare, enorme.

Un contributo parimenti importante mi è venuto da coloro che hanno avuto la pazienza di leggere e suggerire miglioramenti alle varie stesure dei capitoli: Giuseppe Barrera, Riccardo Besser e Luciano Zorzolo, cui si aggiungono Luigi Buzzacchi, Raoul Nacamulli e Giuseppe Zollo.

Un grazie particolare devo rivolgere a Stefania de' Pol, che mi ha consentito di consultare il materiale raccolto dal padre Ugo Rajniero de' Pol, per decenni anima e direttore dell'Eco delle industrie del Cuoio.

Mi preme riconoscere il sostegno datomi dal personale di Assomac, che ha reso meno complesso rintracciare personaggi e ricostruire vicende. Ad Amilcare Baccini devo molto a partire dagli stimoli di un rapporto dialettico. A Pietro Torielli va riconosciuto il merito probabilmente maggiore: quello di aver voluto che la memoria non si perdesse.

Alla conta dei debiti mancherebbero ancora molti nomi, mi limito a riconoscere il mio debito anche nei loro confronti.

L'ultimo grazie è per Paola.

Ciò detto la responsabilità di tutti i fraintendimenti rimangono di chi scrive.

Gian Carlo Cainarca  
Genova, maggio 2002



**DAL SAPER COME FARE  
AL SAPER COSA FARE**

**LA STORIA DELL'INDUSTRIA ITALIANA  
DELLE MACCHINE PER CALZATURE  
1900-1983**

## INTRODUZIONE

Quello che segue è il racconto della storia del comparto italiano dell'industria delle macchine per calzature. Non è, né vuole essere, la storia della tecnologia meccano-calzaturiera o quella di un settore industriale dalle sue origini ad oggi. Più semplicemente ciò che si vuole fare è testimoniare le vicende vissute dalle imprese italiane che, questo sì, sono state le protagoniste dell'ultimo capitolo della storia "universale" dell'industria meccano-calzaturiera.

Le ragioni del raccontare la storia del comparto italiano delle macchine per calzature potrebbero essere molteplici. Dal più semplice riconoscimento del successo e del prestigio che le sue imprese hanno saputo costruire e conquistare in campo internazionale, al tentativo, l'ennesimo, di fornire una riprova della competitività della forma distrettuale, alla testimonianza di una *leadership* tecnologica nazionale, ecc. Ognuna di queste ottiche giustificherebbe di per sé uno studio, nondimeno in questa sede si è voluto privilegiare una lettura più "generale", meno focalizzata, ma che consentisse di perseguire il duplice obiettivo di mostrare le vicende del comparto italiano e di evidenziare il contesto in cui esse prendono forma. Il tentativo di presentare una lettura sia dall'"interno" del settore sia dal suo "esterno" non significa ovviamente rinunciare ad interpretare le vicende. La storia del comparto delle macchine per calzature si presta ad evidenziare il ruolo rivestito dalle competenze o, meglio, dalla loro evoluzione nel dare forma alle diverse componenti di un sistema complesso, qual è quello identificabile nella filiera della pelle e del cuoio, che spazia dalla concia delle pelli alla fabbricazione delle calzature passando, appunto, per le macchine e gli impianti che tali processi rendono possibili.

La capacità di sfruttare le competenze "meccaniche" possedute, mediamente limitate, e, soprattutto, di trasformarle in competenze "calzaturiere", in sincronia con l'evoluzione dell'industria delle scarpe, rappresenta il fattore competitivo che accomuna le imprese italiane per gran parte del secolo trascorso e che al contempo le differenzia dal resto delle imprese dell'industria

meccano-calzaturiera. La trasformazione del “saper come fare” nel “saper cosa fare” da un lato sottolinea la flessibilità e la versatilità mostrate dalle imprese meccano-calzaturiere italiane e, dall’altro lato, evidenzia la natura dinamica delle conoscenze che, di volta in volta, hanno “qualificato” le competenze distintive di queste ultime. Come queste conoscenze siano state raccolte, diffuse, condivise costituisce il filo rosso che sottende ai vari capitoli e che, inoltre, si propone come possibile spiegazione della forte connotazione territoriale del comparto in Italia.

### ***Perché quello italiano è solo un capitolo***

Che, all’interno della più generale storia dell’industria meccano-calzaturiera,



*Manifesto pubblicitario della Antonio Ferrari degli anni '20*

quello presentato sia solo il capitolo scritto dalle imprese italiane è facilmente comprensibile quando si abbia la pazienza di scorrere la cronistoria del progresso tecnico nell’industria calzaturiera fra il 1750 ed il 1950 proposta da Weigl Rudolf (*Tabella 1*) o, forse più rapidamente, quando ci si soffermi su alcuni dati relativi all’industria calzaturiera ed a quella delle macchine per calzature nell’anno 1900. In Italia, in quell’anno, viene fondata a Vigevano la Antonio Ferrari, cioè la prima impresa nazionale dedicata alle macchine per calzature. L’impresa, che inizialmente può contare su pochi operai, alla vigilia del primo conflitto mondiale occupa una trentina di dipendenti. Sempre

nel 1900 le esportazioni italiane di calzature sono stimate pari a circa 130 mila paia. Negli Stati Uniti, la produzione di calzature supera i 200 milioni di paia, e la United Shoe Machinery, cioè la più grande impresa meccano-calzaturiera del mondo, occupa alcune migliaia di persone, tra cui 130 fra inventori e progettisti,

ed è presente con proprie filiali nei principali paesi industrializzati, europei e non. In Europa, la Gran Bretagna rivaleggia con gli Stati Uniti nell'esportazione di calzature e la Germania gode di una consolidata industria calzaturiera e di un tessuto di imprese produttrici di macchine per calzature, le cui origini risalgono al 1862, che dichiarano di volersi confrontare con l'industria statunitense.

### ***Perché il capitolo italiano è importante***

Per cogliere l'importanza del capitolo scritto dalle imprese italiane è sufficiente citare lo stesso tipo di dati sopra riportati, ma riferendoli alla fine del secolo. Gli Stati Uniti, la Germania, la Gran Bretagna ed i principali paesi industrializzati hanno praticamente smantellato i rispettivi comparti dell'industria delle macchine per calzature e sono importatori netti di calzature; di converso l'Italia ha conquistato la *leadership* internazionale dell'industria meccano-calzaturiera ed è divenuto uno dei maggiori esportatori di calzature. Alla fine del secolo un rapido sguardo all'arena competitiva consente di vedere come la United Shoe Machinery rappresenti oggi solo la pallida ombra dell'impresa che per diversi decenni è stata identificata semplicemente dall'espressione "la Compagnia", Moenus e con essa l'industria tedesca delle macchine per calzature sia di fatto scomparsa e che, infine, gli emuli di Antonio Ferrari dominino lo scenario internazionale essendosi sostituiti agli originali maestri e, tutt'al più, paventino l'aggressività dei nuovi allievi dell'estremo oriente.

La storia del cammino percorso dalle imprese italiane nel '900 non rappresenta però solo la storia di un successo industriale, costituisce un momento di riflessione di più ampia portata che investe non solo la capacità di produrre/fabbricare macchine, ma investe le sfere della tecnologia, dell'innovazione in tutte le sue forme nonché il ruolo delle istituzioni nel "presiedere-negoziare" le regole del giuoco economico e quindi lo stesso processo evolutivo dell'industria.

Le imprese italiane produttrici di macchine per calzature rivestono un ruolo particolare nell'affermazione del modello produttivo italiano; la specializzazione delle imprese meccano-calzaturiere è pari a quella delle imprese calzaturiere come analogo è il modello decentrato ove le competenze meccaniche vengono "prodotte" in corso d'opera e la componentistica dapprima meccanica e, quindi, elettrica e poi elettronica è cercata e raccolta là dove risulta essere più conveniente ed affidabile. La storia delle industrie italiane delle

calzature e delle macchine per calzature si assomigliano non tanto per le scontate interdipendenze “tecniche”, ma per le analogie ricorrenti a livello di modalità competitive e di modelli strategici adottati. In entrambi i casi le imprese italiane appaiono come altrettanti “Davide” che debbono confrontarsi con i “Golia” delle industrie dei paesi più industrializzati, dagli Stati Uniti alla Germania, ed in entrambi i casi l’affermazione italiana scaturisce dalla capacità di contrapporre la flessibilità alla potenza. Senza nulla togliere all’importanza che i costi dei fattori produttivi hanno rivestito nell’affermazione italiana, preme qui sottolineare come le modalità che guidano la produzione calzaturiera italiana e quella delle macchine innovano profondamente le tradizioni del settore a livello internazionale e lasciano prefigurare modelli organizzativi della produzione che già nei fatti rappresentano almeno un tentativo di superamento del modello fordista.

### ***La struttura del volume***

Per consentire di cogliere appieno la portata delle vicende che hanno avuto per interpreti le imprese meccano-calzaturiere italiane, il racconto si articola in sette capitoli.

Al primo Capitolo spetta il compito di tratteggiare la storia dell’industria meccano-calzaturiera prima che Antonio Ferrari avvii la sua attività a Vigevano. Il capitolo dapprima richiama la nascita e lo sviluppo di uno dei primi e più importanti comparti industriali della calzatura, quello statunitense del Massachusetts, quindi delinea il grado di sviluppo a cavallo dell’inizio del XX secolo della produzione di macchine per calzature in ambito internazionale. In tal senso, si sofferma sull’esperienza statunitense e, in particolare modo, sulle vicende della United Shoe Machinery, cioè l’impresa che più di ogni altra ha segnato la storia del settore. Nel prosieguo l’attenzione viene rivolta alla nascita ed allo sviluppo dell’industria meccano-calzaturiera tedesca, cioè il primo ed inizialmente più importante tentativo europeo di contrastare la *leadership* internazionale dell’industria statunitense.

Le peculiarità del processo di meccanizzazione della produzione di calzature in Italia costituiscono l’oggetto del secondo Capitolo. L’obiettivo è quello di evidenziare come la localizzazione e l’evoluzione del comparto meccano-calzaturiero italiano sia profondamente influenzato dallo sviluppo del

polo calzaturiero vigevanese che, dapprima, svolge la funzione di “incubatore” di nuovi imprenditori meccanici e, successivamente, quella di “laboratorio” per le innovazioni che contribuiranno all’affermazione dei distretti calzaturieri italiani nel mondo.

Lo sviluppo del comparto meccano-calzaturiero costituisce l’oggetto dei tre capitoli successivi. La ragione è quella di porre in evidenza la diversa natura delle competenze sviluppate e sfruttate dalle imprese italiane. Il Capitolo 3 affronta il periodo che va dalle origini all’inizio del secondo conflitto mondiale ed illustra i passi salienti e le peculiarità dell’“inseguimento tecnologico” operato dalle officine italiane, per le quali il “saper come fare”, appreso occupandosi della manutenzione delle macchine installate e riproducendone la componentistica, si dimostra un fattore competitivo decisivo. Dapprima si evidenzia il carattere episodico dell’inseguimento durante gli anni che precedono il primo conflitto mondiale ed il connesso ruolo dei “pionieri” italiani. Nel seguito si ripercorrono gli anni che intercorrono fra le due guerre cui corrisponde il primo consolidamento del nascente comparto meccano-calzaturiero. In particolare, viene dato rilievo all’azione svolta dai rivenditori quale necessaria premessa per comprendere la portata degli sforzi che verranno richiesti alle imprese italiane alla fine del secondo conflitto mondiale.

Il Capitolo 4 approfondisce la ricostruzione dei passi che delineano l’evoluzione del comparto sino all’inizio degli anni ’70. Alla “quantificazione” dello sviluppo del comparto in questi anni vengono affiancati i cambiamenti che “qualificano” l’affermazione delle imprese italiane. Si pone in evidenza come le trasformazioni del comparto costituiscano il risultato del concorso di fattori esterni come di fattori interni alle imprese. Da un lato, lo sviluppo dell’industria calzaturiera italiana; dall’altro la trasformazione da artigiani a imprenditori con l’assunzione di nuove competenze influenzano significativamente la competizione ed alterano profondamente il tessuto del comparto nazionale. La selezione non si limita a sancire i vincitori, ma giunge a definire le caratteristiche dell’organizzazione dell’industria che succederà a quella incentrata sulla grande impresa integrata che aveva dominato la prima metà del secolo. All’interno delle trasformazioni che caratterizzano l’affermazione del comparto meccano-calzaturiero italiano, tre aspetti appaiono cruciali: il passaggio dal “saper come fare” al “saper cosa fare”, con la connessa trasformazione da produzione artigianale a produzione industriale; la scelta della

specializzazione produttiva; e la ridefinizione del ruolo del rivenditore.

Nel Capitolo 5 sono percorse le tappe che portano il comparto meccano-calzaturiero italiano alla *leadership* internazionale. La “scoperta” dei mercati internazionali da parte delle imprese italiane quali sbocchi per le proprie macchine contempla fasi differenti: dall’iniziale attività sporadica di qualche pioniere italiano e di qualche “importatore” estero, alle iniziative “pianificate” di alcuni imprenditori che puntano alla conquista dei nuovi mercati rappresentati dai grandi paesi in via di prima industrializzazione, nonché alla capillare diffusione internazionale delle tecnologie italiane che costituisce la legittimazione ultima dell’acquisita *leadership* internazionale.

Con la vulcanizzazione della gomma Charles Goodyear ha posto le premesse per la produzione di scarpe “alternative” a quelle in cuoio sia per il tipo di materia prima impiegato sia per il processo produttivo adottato. Nel segmento delle macchine per il sintetico l’Italia vanta un patrimonio tecnologico ed una reputazione uniche nello scenario internazionale. Il Capitolo 6 delinea le diverse fasi dell’affermazione della produzione nazionale ponendo in evidenza come anche in questo caso lo sviluppo locale delle competenze assuma particolare rilievo nel plasmare il comparto nazionale.

Le Istituzioni svolgono un ruolo importante nel definire le regole della competizione economica ed industriale. Lo studio non poteva quindi trascurare l’approfondimento del tema dell’associazionismo per le imprese del settore. Alla costruzione dell’Associazione dei produttori italiani di macchine per calzature, conceria e pelletteria ed al ruolo da essa giocato nell’evoluzione del comparto nazionale è quindi dedicato il Capitolo finale del volume. In esso si richiamano i tempi e le modalità del passaggio da imprese a “tessuto di imprese”, nonché il processo di maturazione che ha portato queste ultime ad essere consapevoli dei vantaggi associati all’azione coordinata. In ragione del costituire una delle iniziative “governabili” da un’Associazione, il capitolo ripercorre la storia del Simac, cioè di quella che è divenuta alla fine del secolo la più importante vetrina internazionale della tecnologia meccano-calzaturiera.

Il punto sullo stato di salute dell’associazionismo offre infine lo spazio per esplicitare la domanda finale che ognuno dei capitoli ha contribuito a costruire: le competenze sinora sviluppate dall’industria italiana delle macchine per calzature continueranno a consentirle di scrivere il capitolo iniziato da Antonio Ferrari nel 1900 o dovranno essere aperti nuovi paragrafi?

*Tabella 1 - 200 anni di progresso tecnico nell'industria calzaturiera 1750-1950*

- 1750 John Adam Dagyr, un artigiano gallese, apre a Lynn, Mass., la prima officina per la fabbricazione di calzature in cui ciascun lavoratore esegue solo un'operazione specializzata sulla scarpa.
- 1772 I corioclavi vengono introdotti in larga scala nella fabbricazione delle calzature.
- 1792 Le stringhe cominciano a sostituire le fibbie lucenti.
- 1793 Avvento delle "scarpe di massa". A Randolph, Mass., Silas Alden avvia la fabbricazione di scarpe "standardizzate". Prodotte a magazzino sono poi rapidamente vendute al mercato di Boston.
- 1794 A Filadelfia viene fondato il primo sindacato degli operai calzaturieri con il nome di "Federal Society of Journeymen Cordwainers".
- 1826 Jesse W. Hatch, un conciapelli e calzolaio di Rochester, N.Y., perfeziona la prima macchina per calzature americana che comporta risparmio di lavoro. Si tratta di un'attrezzatura per pressare il cuoio delle soles che rende superfluo il lavoro fino ad allora necessario del battitore.
- 1832 Weit Webster, a New York, deposita un brevetto relativo a un "Metodo per fissare soles di gomma alla scarpe".
- 1833 Dopo 20 anni di ricerca Samuel Proston mette a punto un dispositivo a chiodo di legno, azionato a mano, per fissare le soles.
- 1839 Dopo anni di prove Charles Goodyear scopre casualmente il metodo per vulcanizzare la gomma.
- 1842 Nasce la Canadese Rubber Company a New Haven, Conn., per produrre le prime scarpe di gomma secondo il metodo Goodyear.
- 1845 A Stoughton, Mass., Sylvannus C. Phinney inizia la produzione di contrafforti per calzature. Diventa successivamente il primo fabbricante di puntali degli Stati Uniti.
- 1846 Elias Howe Jr., Mass., inventa la macchina da cucire.
- 1848 George W. Parrot a Lynn, Mass., applica l'idea del pantografo da tornio a una macchina per la produzione di modelli, per graduare il taglio delle scarpe a seconda della taglia.
- 1851 John B. Nichols, un calzolaio di Lynn, Mass., individua il sistema per chiudere i fori lasciati dall'ago sulla pelle. E' la premessa per consentire l'impiego della macchina da cucire nel calzaturiero.

- 1852 Charles B. Bigelow costruisce la prima macchina a chiodo di legno efficace.
- 1855 David Knox inventa la prima macchina per tagliare suole che consenta la lavorazione di ogni taglia.
- 1858 Lyman R. Blake, un calzolaio di Abington, Mass., inventa una macchina per cucire tomaia e suola. Il brevetto è comprato da Gordon McKay e ulteriormente sviluppato.
- 1858 Nello stesso anno Thomas F. Bancroft di Lynn, Mass., deposita il brevetto di una macchina diventata molto conosciuta sotto il nome di “Macchina Jenkins a riscaldamento e pressione per calzature incollate”.
- 1859 Le donne di Lynn, Mass., indicano il primo sciopero generale nel settore calzaturiero contro l’impiego delle macchine da cucire.
- 1861 Gordon McKay introduce il sistema di *leasing*, che dominerà l’industria calzaturiera per molti decenni.
- 1862 Viene introdotto il puntale, che incontra rapida diffusione.
- 1865 La forma unica inizia ad essere sostituita dalle forme destra e sinistra.
- 1871 Jesse W. Hatch di Rochester, N.Y., deposita un brevetto per una macchina per la formatura dei contrafforti per calzature.
- 1874 Diretto da Charles Goodyear Jr., Christian Danzel costruisce la prima macchina a punto semplice funzionante .
- 1875 Louis Goddu introduce la macchina “Standard”, inventata dal francese Lemercier.
- 1875 In questo anno si contano negli Stati Uniti 35 fabbricanti di chiodi di legno, che complessivamente producono 75 milioni di manelli di chiodi di legno all’anno (un manello corrisponde a circa 35 litri).
- 1875 O.A. Miller inventa la stiratrice per spianare la pelle
- 1877 Vengono introdotte le prime macchine per tagliare e fresare i tacchi.
- 1878 Edwin B. Stimson costruisce macchine per forare, guarnire e rifinire le pelli tagliate.
- 1880 Vengono introdotti i mezzi numeri nelle calzate.
- 1881 La Eastern Elastic Gusset Co., di Chelsea, Mass., introduce sul mercato le prime stringhe elastiche in gomma.

- 1883 Dopo tre tentativi falliti, Jan Ernst Matzeliger introduce la prima macchina per il montaggio.
- 1888 La Packard & Grover, di Brockton, è la prima fabbrica calzaturiera completamente elettrificata.
- 1890 Nelle fabbriche di calzature il motore elettrico ha sostituito la macchina a vapore introdotta nel 1855.
- 1895 Andreas Eppler perfeziona la macchina per tagliare e cucire a punto semplice l'orlo interno.
- 1895 George Goddu inizia la sua sorprendente serie di 200 brevetti, che riguardavano principalmente la Loose Nailer e la macchina per montaggio.
- 1895 Thomas G.Plant, Boston, introduce nuove macchine da cucire, macchine per tacchi e altre macchine da lui inventate.
- 1896 Il tacco di gomma, inventato da Humphrey O'Sullivan, fa il suo ingresso nell'industria delle calzature.
- 1897 John W.Hadaway sviluppa la trapuntatrice a impuntura. Complessivamente depositerà circa 200 brevetti.
- 1897 In questo anno Benjamin F. Mayo inizia a costruire una macchina perfezionata per fissare i tacchi.
- 1897 Crell Ashton introduce i primi miglioramenti sulla macchina per montaggio e sulla pre-formatrice.
- 1898 Joseph H. Pope comincia i suoi studi sulle macchine per tacchi, che produrranno circa 70 brevetti.
- 1898 Nasce la United Shoe Machinery Corp. attraverso la fusione delle tre principali imprese di macchine per calzature statunitensi.
- 1899 Ronald McFeely presenta la prima delle sue oltre 60 invenzioni, che riguardano principalmente la macchina per il montaggio.
- 1900 Vengono introdotti i quarti di numero che tuttavia, a causa della necessità di allargare i magazzini implicata dall'innovazione, sono successivamente eliminati.
- 1904 Thomas Lund deposita il primo dei suoi 80 brevetti, principalmente dedicati a migliorare il fissaggio dei tacchi .
- 1906 Perley Glass inventa in questo anno la prima delle sue 70 macchine per applicare gli occhielli e svolgere operazioni simili.

- 1908 Arthur Bates registra il primo di oltre 50 brevetti dedicati alla trapuntatrice ed alla macchina per montaggio.
- 1910 Joseph Gouldborne comincia i suoi miglioramenti alle macchine da cucire e alle macchine per fissare tacchi.
- 1911 Fred Asworth inizia ad occuparsi delle macchine da cucire e trapuntatrici; registrerà oltre 50 brevetti.
- 1912 F. E. Bertrand comincia la sua venticinquennale carriera, che lo porta a numerosi brevetti nel campo della formatura.
- 1914 James H. Reed inventa il metodo Littleway (altri attribuiscono l'idea a Mr. Little).
- 1914 Lawrence Tophan comincia la sua serie di 80 invenzioni nel campo delle macchine da cucire e delle trapuntatrici.
- 1915 John Standish sviluppa la prima macchina per fissare i tacchi, cui seguono numerosi brevetti migliorativi.
- 1915 John W. Cosgrove comincia la sua ventennale serie di sviluppi nel campi dell'incollatrice.
- 1921 Bernhard Jorgensen brevetta numerosi miglioramenti per la macchina per il montaggio.
- 1928 Sidney Finn perfeziona attraverso numerosi brevetti la macchina per incollare le soles e diverse macchine simili.
- 1928 William Breshnahan e Bernard Solar sviluppano a Boston il metodo composito per la produzione di calzature.
- 1940 Appaiono i primi materiali sintetici sotto forma di fogli vinilici trasparenti per la produzione di tomaie femminili.
- 1940 Fino a questo momento negli Usa sono stati depositati circa 8.000 brevetti per macchine per calzature, che rappresentano gli sforzi creativi di circa 3.000 inventori.
- 1950 Gli Usa iniziano ad importare macchine per calzature che competono con la produzione interna.

Fonte: Rudolf Weigl, *Technik und Maschinen in der Schuhindustrie*, Dr. Alfred Hüthig Verlag, Heidelberg und Frankfurt, 1958, pp. 76-80.

**CALZATURE, MACCHINE E CALZOLERIMECCANIZZATA**  
***Dall'organizzazione del lavoro all'organizzazione delle macchine***

La nascita dell'industria delle macchine per calzature discende, quasi naturalmente, dall'iniziale affermazione e dallo sviluppo della produzione industriale delle scarpe. Nondimeno proprio dalla meccanizzazione e dalle sue evoluzioni deriva l'industria calzaturiera quale appare oggi. La tecnologia concorre, in una logica "coevolutiva", a disegnare le forme dello sviluppo dell'industria calzaturiera; in alcuni periodi contribuisce alla conquista della *leadership* internazionale da parte di comparti nazionali o di singole imprese mentre in altri aiuta ad annullare i *gaps* cumulati dai ritardatari. All'interno di questo quadro evolutivo i produttori di macchine per calzature svolgono di volta in volta il ruolo di alleati della grande produzione o, viceversa, quello di impliciti paladini della piccola impresa.

Le ripercussioni delle opposte valenze assunte dalla tecnologia divengono particolarmente evidenti nel caso della nascita e dello sviluppo dei comparti italiani delle industrie calzaturiera e meccano-calzaturiera. Quando in Italia tali comparti iniziano a formarsi la "calzoleria meccanizzata" vanta nei maggiori paesi industrializzati d'Europa e, soprattutto, negli Stati Uniti parecchi decenni di esperienze e tradizioni.

Con l'obiettivo di rappresentare il quadro internazionale in cui si colloca l'avvio della produzione italiana di macchine per calzature, il capitolo dapprima richiama la nascita e lo sviluppo di uno dei primi e più importanti comparti industriali della calzatura, quello statunitense del Massachusetts, quindi delinea il grado di sviluppo a cavallo dell'inizio del XX secolo della produzione di macchine per calzature in ambito internazionale. In tal senso, ci si sofferma sull'esperienza statunitense e, in particolare modo, sulle vicende della United Shoe Machinery, cioè l'impresa che più di ogni altra ha segnato la storia del settore. Nel prosieguo l'attenzione viene rivolta alla nascita ed

allo sviluppo dell'industria meccano-calzaturiera tedesca, cioè il primo ed inizialmente più importante tentativo europeo di contrastare la *leadership* internazionale dell'industria statunitense. Il capitolo si conclude con alcuni cenni sulla storia del comparto inglese e sulle ragioni che ne hanno favorito lo sviluppo durante i primi decenni del secolo.

***Dall'artigianato all'industria - Organizzazione e tecnologia nello sviluppo della produzione di calzature negli Stati Uniti nel XIX secolo***

Nel 1909 uno stabilimento di Lynn stabiliva l'ennesimo "record" nella produzione di calzature, riuscendo a fabbricare un paio di scarpe da donna in 13 minuti. Le cronache del tempo rivelano che il modello prodotto prevedeva l'allacciatura a bottoni, che il suo confezionamento richiedeva 56 differenti operazioni per le quali venivano impiegate 42 macchine, e che il materiale utilizzato consisteva in "26 pezzi di pelle, 14 pezzi di tessuto, 24 bottoni, 80 piccoli chiodi, 20 chiodi, 20 yarde di filo, due tacchi, due punte, ecc." <sup>1</sup>

In quell'anno l'industria calzaturiera negli Stati Uniti annovera 1.056 calzaturifici di cui il 40% produce più di mille paia al giorno. Da anni gli Stati Uniti sono largamente il primo produttore di calzature al mondo; con oltre 200 milioni di paia all'anno il comparto nord-americano eguaglia praticamente quanto prodotto complessivamente da Germania, Gran Bretagna e Francia. Centro della produzione statunitense è il New England –in particolare il Massachusetts– dove già nel 1860 si concentra oltre il 60% dei 123mila occupati dell'industria calzaturiera nord-americana. La centralità della regione per l'industria calzaturiera è in gran parte il portato delle iniziative avviate sin dalla fine del '700.

Blanche Evans Hazard riconduce la storia dell'industria calzaturiera nel Massachusetts prima del 1875 al succedersi di quattro fasi distinte: la produzione domestica, la gestione centralizzata (*central shop system*), l'esternalizzazione di fasi e il *façon* (*putting-out system*), e infine la fabbrica integrata<sup>2</sup>. In ogni fase è possibile cogliere il nesso che sotto forma di stimolo o di risposta lega fra loro innovazioni organizzative e tecnologiche da un lato ed evoluzione del mercato della calzatura dall'altro.

Durante le prime fasi ciò che domina lo sviluppo dell'industria è l'innovazione organizzativa nei termini in cui sino a circa il 1840 la componente

tecnologica, qui intesa come utensili utilizzati, è sostanzialmente quella impiegata da secoli dagli artigiani calzolai.

Il primo esempio di discontinuità con il passato è probabilmente l'avvio stesso nel 1750 a Lynn del primo laboratorio per la produzione di calzature. L'iniziativa è di John Adam Dagyr, un artigiano gallese capace di confezionare scarpe di qualità pari a quella della migliore produzione britannica. Due aspetti rendono oltremodo rilevante l'attività di Dagyr: l'introduzione di standard di qualità elevati ed il ricorso ad una prima forma di razionalizzazione del lavoro con l'attribuzione di compiti specifici ai lavoranti. Il passaggio dalla standardizzazione della qualità a quella del prodotto richiese alcuni decenni, nondimeno alla fine del settecento la scarpa "pronta" inizia a soppiantare quella su "misura". Nel 1793, sempre nel Massachusetts, anche se a Randolph, Silas Alden avvia la produzione di scarpe sulla base di "taglie" standard; le scarpe così prodotte vengono quindi portate al mercato di Boston dove vengono rapidamente vendute. Intorno al 1820 la fabbricazione delle calzature viene riorganizzata sulla base del *central shop system* che centralizza la gestione delle materie prime e decentra le attività di trasformazione. Le pelli vengono tagliate all'interno del laboratorio e quindi trasferite a lavoratori esterni per la preparazione della tomaia. Completata l'operazione, la tomaia torna al laboratorio da cui esce nuovamente con le componenti necessarie al definitivo montaggio sulla forma ed all'applicazione della suola

La fase dell'affermazione della specializzazione e della gestione centralizzata testimonia il ruolo che la standardizzazione della scarpa ha rivestito per lo sviluppo del comparto. La scarpa pronta scardina la relazione calzolaio-cliente ampliando gli spazi per l'intermediazione, l'unica reputazione di cui necessita chi voglia vendere calzature è il capitale per acquistarle dal produttore, in quanto sul versante del cliente la scarpa è un oggetto concreto che deve solo essere provato e non più "ordinato". L'attenzione dei produttori non è quindi più rivolta ai consumatori ma agli intermediari, la competizione si gioca ora sull'acquisizione di commesse di lotti. La qualità lascia il posto ai tempi di consegna, l'esigenza di accelerare il processo produttivo si concretizza sia nella ricerca di maggior controllo attraverso l'accentramento nei laboratori sia nella specializzazione produttiva. Contestualmente, con la minor attenzione rivolta alla qualità, iniziano ad essere impiegati anche lavoratori meno qualificati, nonché meno costosi.

La ricerca di nuovi fattori di competitività va di pari passo con la ricerca di nuovi mercati di sbocco. Le esportazioni, inizialmente rivolte agli stati del sud –dalla California al Messico– iniziano ad estendersi a Cuba ed al Sud America e sino all’Australia. Le innovazioni investono gli ambiti più svariati: le scarpe iniziano ad essere vendute in scatole –e nasce la prima fabbrica di scatole–, si distingue fra destra e sinistra e la differenziazione del prodotto si spinge sino alla creazione di linee dedicate, come nel caso delle calzature destinate ai consumatori di cultura spagnola.

Nelle restanti due fasi la competitività del comparto calzaturiero del Massachusetts si consolida sia in virtù delle innovazioni organizzative che di quelle tecnologiche. Sul versante del lavoro si afferma l’organizzazione per “squadre” (*gang*) come soluzione che consente sia di contenere i costi del personale sia di ovviare ai tradizionali 7 anni di apprendistato richiesti per la formazione del calzolaio. Nella *gang* è presente un solo “supervisore”, che conosce l’arte, mentre tutti gli altri sono “specializzati” in una singola operazione: “*one of the gang was a laster, another a pegger, one an edgemaker, one a polisher*”<sup>3</sup>; la divisione del lavoro che traspare da tale soluzione lascia intravedere la futura comparsa della fabbrica con la sua organizzazione del processo produttivo sotto un unico tetto.

Certamente non minore è il contributo offerto dalla tecnologia. La creatività tecnologica che caratterizza Lynn e dintorni è impressionante sia per numero di macchine inventate sia per varietà delle figure che le creano. L’introduzione di innovazioni è continua e tutt’altro che episodica: nel 1848 George W. Parrot modificando il pantografo da tornio crea la prima macchina per graduare i modelli; nel 1851 John B. Nichols, un calzolaio, riesce a chiudere i fori lasciati dal passaggio dell’ago e rende di fatto possibile l’utilizzo della macchina da cucire anche nel calzaturiero; nel 1852, e quindi non a caso, John Wooldredge impiega per primo nella sua fabbrica di Lynn la cosiddetta *dry thread*, cioè la prima macchina impiegata nella cucitura delle tomaie. Infine, nel 1858 ad Abington, sempre nel Massachusetts, Lyman Reed Blake inventa una macchina per cucire le soles alle scarpe. Il brevetto viene rilevato da Gordon McKay che ne finanzia lo sviluppo ulteriore. Le scarpe *à la McKay* potendo prescindere da semenze in legno o ferro presentano livelli di leggerezza e di flessibilità nettamente superiori.

Con l’ultima fase si afferma il sistema di fabbrica, cioè la soluzione

allora più efficiente ai fini del controllo del processo produttivo e della garanzia di competitività.

La spirale che collega fra loro le innovazioni organizzative, le macchine ed il mercato nel secolo che succede all'iniziativa di Dagr può essere riassunta dalla sequenza che dalla fase della specializzazione conduce attraverso quella della standardizzazione alla meccanizzazione ed all'integrazione del processo all'interno della fabbrica.

Con la seconda metà dell'Ottocento il ruolo della tecnologia diventa sempre più rilevante. Alla comparsa in tale periodo di quasi 200 imprese produttrici di macchine per calzature, evento di per sé significativo, corrisponde a valle il consolidamento ed il rafforzamento dell'industria della calzatura che consente agli Stati Uniti di divenire il primo produttore del mondo. Innescata da innovazioni organizzative la tecnologia assume un ruolo di preminenza sempre maggiore, tale da giungere a modificare il contenuto del lavoro e le competenze di chi lavora e rendere sempre più interconnesse tecnologia ed organizzazione. I risultati conseguiti non necessitano molti commenti. E' forse sufficiente ricordare come la meccanizzazione della produzione calzaturiera abbia comportato una riduzione impressionante del costo delle calzature; dal confronto dei dati relativi alla produzione di una scarpa nel 1865 e nel 1902 si rileva come per un paio di scarpe di alta qualità il costo del lavoro passi da 5,65\$ a 74 centesimi di dollaro e, a propria volta, il tempo richiesto per fabbricarle passi da 2,78 giorni uomo con il metodo manuale a 0,37 giorni uomo con l'uso delle macchine.

La portata della riorganizzazione della produzione calzaturiera avviata nel Massachusetts è tale che il modello americano dominerà il mercato per molti anni e sarà più volte assunto a termine di riferimento. Non solo la tecnologia sarà copiata con maggiore o minore fedeltà, ma anche l'organizzazione del lavoro e gli stessi lavoratori assurgeranno ad esempio da imitare “[è] notorio, che l'operaio americano è per natura dotato di una capacità di produzione straordinaria. [...] La fusione delle razze negli Stati Uniti ha dato luogo al prodotto speciale che è il ‘yankee’ – la estrinsecazione migliore dell'operaio. Egli è di facile intuito ed è dotato di meravigliosa energia per immedesimarsi l'uso delle nuove macchine che vengono sempre messe sul mercato” e conclude “i nostri fratelli d'America calcolano l'impiego del tempo. – Tempo è sempre denaro.”<sup>4</sup>

### ***United Shoe Machinery - Tecnologia e leadership***

Nel 1906 gli Stati Uniti esportano calzature per un valore pari a 45 milioni di lire e macchine per calzature per 7 milioni. L'importanza della produzione tecnologica statunitense non è solo quantitativa, ma anche qualitativa; alla perfezione delle sue macchine è attribuita gran parte della qualità delle calzature d'oltre oceano. Lo stesso confronto con una produzione di grande tradizione come quella inglese evidenzia il contributo qualitativo offerto dalle macchine statunitensi. Un redattore de "La Conceria e Calzoleria Meccanica" scrive che "*[l]e scarpe fabbricate in Inghilterra, col dovuto rispetto alla grande nazione, non presentavano la qualità, la calzata, ed il genere della produzione americana*" e che il loro perfezionamento deve essere principalmente imputato all'impiego della tecnologia nord-americana<sup>5</sup>.

Alla base di tale successo vi è l'attività innovativa di diverse centinaia di inventori. Considerando i soli brevetti concessi dall'Autorità statunitense nella seconda metà del XIX secolo, le macchine ed i dispositivi inventati per essere impiegati nell'industria calzaturiera sono nell'ordine di alcune migliaia. Fra il 1848 ed il 1901 Ross Thomson rileva ben 1.063 brevetti depositati da 264 "inventori" e stima che questi ultimi rappresentino solo un decimo di coloro che detengono brevetti relativi all'industria calzaturiera<sup>6</sup>. L'origine professionale di questi "inventori" è estremamente varia e spazia dall'artigiano all'operaio calzaturiero, dai meccanici incaricati della manutenzione di macchine e impianti agli inventori di professione. Il contributo specifico fornito dall'industria calzaturiera è comunque rilevante. Sia che si consideri il numero dei brevetti sia che si analizzi quello degli innovatori, almeno il 40% di essi ha origine o è coinvolto nell'attività di un'impresa calzaturiera. In tal senso, l'innovazione mostra sovente di essere rivolta alla soluzione di un problema specifico o all'incremento della produttività di una specifica operazione.

Senza alcun intento né pretesa di ordinare per importanza tecnologica le innovazioni approntate in questo periodo occorre però richiamare l'attenzione sull'invenzione di tre macchine –la cucitrice "Blake", la cucitrice "Goodyear" e la macchina per montare– la cui introduzione segnerà in modo significativo lo sviluppo dell'industria calzaturiera in generale e quella meccano-calzaturiera in particolare.

*La cucitrice Blake*

Le vicende che portano alla creazione della prima macchina per cucire in grado di assemblare tomaia e suola sono emblematiche degli stimoli offerti dall'interazione fra calzaturifici e produttori di macchine. Posta in termini semplificati la meccanizzazione ha quali fini l'aumento della produttività o il conseguimento e mantenimento di standard di qualità; assunto di possedere le necessarie creatività e competenze meccaniche il problema si "riduce" alla definizione del campo di applicazione. Lyman Reed Blake (1835-1883), inizialmente impiegato nel calzaturificio del fratello, apprende l'uso della macchina da cucire presso una delle filiali della Singer; tale competenza gli consente di dirigere un laboratorio ove si impiegano macchine da cucire Singer e Grover e Baker. Nel 1856 acquisisce una partecipazione in un calzaturificio – Gurney & Mears– ove, in risposta ai problemi di produttività, tenta di meccanizzare la cucitura della tomaia con la suola. Nel 1858 il brevetto della nuova cucitrice viene depositato, ma l'impossibilità a costruire la rete produttiva-commerciale induce Blake a cederlo a Gordon McKay con cui del resto collaborerà sino al 1874.

Nell'affermazione dell'invenzione di Blake il ruolo di McKay non è certamente minore; alle innovazioni commerciali di quest'ultimo si deve l'affermazione della cucitrice che verrà in tal senso ribattezzata "McKay" e che identificherà le stesse scarpe prodotte con tale sistema. Al fine di vincere la riluttanza dei calzaturifici nei confronti di un sistema totalmente nuovo McKay ritenne di dover vendere l'"uso" della macchina e non la macchina; in tal senso a fronte della richiesta di una cifra modica –circa 400\$– per l'installazione della cucitrice e delle macchine ausiliari chiedeva il pagamento di 3 centesimi per ogni paio di scarpe da uomo lavorate, 2 centesimi per quelle da donna e ragazzo, 1 centesimo per le slipper e mezzo centesimo per quelle da bambino. La diffusione della macchina fu rapida come testimonia il fatto che oltre il 50% delle scarpe utilizzate dall'esercito Confederale durante la guerra civile fu prodotto con la "Blake-McKay".

*La cucitrice Goodyear*

Anche nel caso della Goodyear la sua affermazione si deve all'azione congiunta di competenze diverse. Da un lato, il brevetto iniziale opera di August Destouy, un meccanico di New York, dall'altro lato l'intuizione imprendito-

riale di Charles Goodyear Jr. (1833-1896), che in quel periodo produce beni in gomma, sfruttando il brevetto paterno relativo alla vulcanizzazione della gomma, ed è presidente di un calzaturificio, l'American Shoe Tip Company.

Ottenuto il brevetto nel 1862, Destouy cede il brevetto ad un produttore di calzature di New York, James Hanan, che a propria volta, incapace di risolvere i numerosi problemi tecnici posti dalla realizzazione della macchina, trova un nuovo acquirente in Goodyear. Quest'ultimo, assume Destouy ed un meccanico inglese, Daniel Mills, che riescono a sviluppare la macchina sino alla costruzione di 6 prototipi nel 1870. Lo stesso anno, dopo 8 mesi di test, l'imprenditore newyorkese annuncia la creazione della Goodyear Boot and Shoe Sewing Machine Company, impresa pubblica con un capitale pari ad 1 milione di dollari. La cucitrice Goodyear, si propone come un'alternativa alla lavorazione manuale e non tanto alla Blake. Il segmento di mercato cui Goodyear mira è quello della calzatura di qualità, la cucitura a guardolo permette la lavorazione di modelli altrimenti non consentita dal sistema McKay. Per sostenere lo sviluppo delle macchine le spese sostenute dall'imprenditore assommavano a 30mila dollari nel 1870 a cui si aggiunsero altri 250mila dollari prima del 1884. Per supportare lo sforzo, sia economico che tecnologico, nel 1875 Goodyear diede vita alla Goodyear e McKay Sewing Machine Company. Pur riproponendo un sistema di vendita del servizio analogo a quello di McKay il successo arrivò più lentamente ma comunque inarrestabile. Le macchine offerte in *leasing* dall'impresa passarono dalle 250 nel 1880 alle 800 nel 1888, alle 1.500 nel 1890 ed alle 3mila nel 1897. Nel 1909 le scarpe prodotte con il sistema Goodyear sorpassarono quelle prodotte con il sistema McKay<sup>7</sup>.

#### *La macchina per montare*

La macchina inventata da Jan Ernst Matzeliger assume un rilievo particolare nella storia della meccanizzazione della produzione calzaturiera per diverse ragioni. Da un lato conferma la natura economica delle innovazioni tecnologiche del settore, nei termini in cui mostra come esse scaturiscano sovente dalla pressione competitiva, dall'altro lato evidenzia l'importanza della conoscenza profonda delle operazioni che la macchina deve svolgere. Analogamente a quanto avvenuto per gran parte delle innovazioni precedenti, la possibilità di osservare il lavoro degli operai calzaturieri ha consentito la scomposizione razionale delle operazioni da loro svolte e la successiva ricomposizione in forma semplificata e

riproducibile da parte di una macchina.

Per molto tempo la figura di Jan Ernst Matzeliger è stata più o meno coscientemente trascurata o avvolta nella leggenda in ragione delle sue origini. Matzeliger nasce infatti nel 1852 a Paramaribo, nell'odierno Suriname, figlio di un tecnico olandese e di una schiava di colore. Iniziato a 10 anni il proprio apprendistato nell'officina meccanica del padre a 19 anni si imbarca su una nave mercantile e dopo qualche anno lo si ritrova operaio calzaturiero a Lynn. Nella capitale dell'industria calzaturiera mette a frutto le proprie doti di inventore, riuscendo a razionalizzare e quindi a riprodurre in forma semplificata e, soprattutto, meccanizzata le operazioni del montaggio della calzatura. Se il lavorare fianco a fianco con i montatori ha consentito a Matzeliger di studiare le operazioni svolte da questi ultimi, la scelta di concentrare l'attenzione sull'attività svolta da questi ultimi deriva proprio da una contingenza economica. Due aspetti stimolano la meccanizzazione della messa in forma. Il primo discende dall'attività stessa della messa in forma della scarpa che consiste in un'operazione complessa in quanto prevede che un operaio specializzato tenda e fissi la tomaia alla soletta per mezzo di semenze, tanto maggiore è il numero delle semenze utilizzate tanto maggiore è la qualità della montaggio e tanto maggiore è il tempo richiesto dall'operazione; un montatore esperto che riesca a montare anche 50 paia di scarpe in 10 ore presenta comunque un livello di produttività non confrontabile con quello di una macchina per cucire le soles, con gli ovvi e conseguenti problemi di dimensionamento dell'organizzazione del lavoro. Il secondo e collegato aspetto concerne i costi di tali specialisti che, in virtù della loro abilità, erano in grado di ottenere compensi elevati.

Dopo mesi di studio e di prove, nel marzo del 1883 Matzeliger ottiene il brevetto della "Lasting Machine" vincendo anche l'incredulità del personale dell'Ufficio brevetti statunitense. In ragione della complessità della macchina, il brevetto fu concesso solo dopo che dei tecnici dell'Ufficio Brevetti si furono recati a Lynn per vederne il prototipo e averne verificato il funzionamento. Nel volgere di due anni – grazie ai miglioramenti introdotti – la macchina giunge a montare sino a 700 paia di calzature al giorno.

#### *United Shoe Machinery Company*

La commistione fra tecnologia ed imprenditorialità che ha contraddistinto gli ultimi decenni del secolo trova il suo apice nel 1899. Il 7 febbraio di quell'anno

dalla fusione delle società fondate da Charles Goodyear Jr, da Gordon McKay e da Jan Ernst Matzeliger nasce la United Shoe Machinery Company –Usm–. Il nucleo originario di Usm è composto da Goodyear Shoe Machinery Company, International Goodyear Shoe Machinery Company, Consolidated & McKay Lasting Machine Company, McKay Shoe Machinery Company e Davey Pegging Machine Company; a queste, stante la quasi contestualità dell'acquisizione, vanno poi aggiunte la Eppler Welt Machine Company e l'International Eppler Welt Machine Company. La strategia perseguita da Winslow e Howe –gli artefici della fusione– rappresenta per certi versi il naturale sviluppo di quanto avviato da McKay e Goodyear; da un lato le macchine inventate devono contribuire a rendere sempre più efficiente e competitiva la produzione calzaturiera e, dall'altro, la loro diffusione e la protezione della tecnologia che le ha prodotte devono divenire altrettanti fattori competitivi per Usm. In tal senso, l'impresa statunitense da un lato investe in modo massiccio nello sviluppo della tecnologia e nell'acquisizione di brevetti e, dall'altro, affina le proprie strategie commerciali; le forme di *leasing* inizialmente introdotte da McKay divengono lo strumento privilegiato per legare a sé le imprese calzaturiere. L'articolazione delle relazioni con le imprese calzaturiere porterà nel tempo Usm ad approntare 5 diverse forme contrattuali in ragione del tipo di macchina fornita. Nello specifico, negli anni '50, per 42 modelli di macchina è prevista la sola formula dell'acquisto, per 122 è possibile optare fra acquisto ed affitto, per 88 l'affitto richiesto viene determinato unicamente su base mensile, per 85 è previsto sia un affitto mensile sia un compenso per paia di calzature lavorate, e infine per 5 modelli l'unica modalità prevista è quella del compenso per paia lavorate. Il circolo virtuoso che Usm tenta di attivare vede nell'innovazione tecnologica l'origine del vantaggio competitivo e nell'espansione e nel consolidamento del mercato il presupposto per sostenere il nuovo sviluppo tecnologico. Così a fianco delle unità operative destinate a coprire il mercato statunitense Usm sin dal 1899 si dota di un dipartimento per le attività internazionali, ove fa confluire le iniziative intraprese negli anni precedenti dalle imprese che la compongono e quelle intraprese successivamente, nonché di un dipartimento per la ricerca e lo sviluppo tecnologico (*experimental department*). L'attività internazionale delle imprese data infatti dagli anni '80: International Goodyear opera direttamente in Europa sin dal 1889, anno in cui l'impresa statunitense apre a Parigi una filiale che coordina le attività riguardanti Belgio, Francia, Spagna, Italia, Svizzera e paesi del Nord Africa; la



*La sede della Usm a Beverly nel 1907*

Consolidated negli anni '90 viene distribuita in Gran Bretagna inizialmente dalla Union Boot & Shoe Company di Northampton e dal 1896 dalla Pearson & Bennion Ltd<sup>®</sup>, in Francia dalla Hermann & Co. (che distribuisce anche le macchine della McKay e della Eppler Welt Machine), e dal 1897 opera attraverso un proprio agente in Germania. Nondimeno la fusione si traduce in un nuovo e consistente impulso per lo sviluppo delle attività internazionali:

- il 5 ottobre del 1899 viene creata la British United Shoe Machinery Company Limited (Busm), di cui Usm detiene il 78% del pacchetto azionario, che incorpora la Pearson & Bennion Ltd ed acquisisce il controllo di tutte le attività del gruppo statunitense relative alla Gran Bretagna ed all'Isola di Man;
- il 24 aprile 1900 viene creata la United Shoe Machinery de France, con un capitale di quasi 4 milioni di franchi di cui Usm detiene il controllo totale. La società è il risultato della fusione della filiale parigina dell'International Goodyear Shoe Machinery con due imprese francesi: la Albert Hermann & Co. e la Socièté des Usines Pocock. Lo stabilimento posseduto da quest'ultima, di dimensioni insufficienti per il volume di attività da svolgere, fu sostituito nel 1903 da uno più grande e moderno a Ivry sur Seine;
- il 21 luglio 1900 viene fondata a Zurigo, con capitale pari a 100mila franchi svizzeri, la Sweijersche Vereinigte Schumaschinen A.G. che incorpora la Import Amerikanische Maschinen A.G., attiva sin dal 1896;
- il primo di ottobre del 1900, la Maschinen & Werkzeugfabrik e la filiale di Francoforte dell'International Goodyear vengono fuse nella Deutsche Vereinigte Schumaschinen Gesellschaft che dispone di un capitale pari a 2,5 milioni di marchi.

Il successo che deriva da tali iniziative non trova termini di paragone in tutta la storia dell'industria meccano-calzaturiera. L'attività dell'Usm fini-

rà per segnare praticamente i due terzi del secolo. Pochi dati sono sufficienti a rappresentare il ruolo che il gruppo statunitense ha rivestito a livello sia americano che mondiale.

All'inizio del '900 l'Usm possiede circa 15mila brevetti, il suo *experimental department* annovera 130 fra inventori e progettisti, la sua rete di assistenza consta nel solo Massachusetts di oltre 360 tecnici. Nel 1906 le macchine fornite in *leasing* negli Stati Uniti assommano a 25.605 unità e quelle offerte con la medesima modalità negli altri paesi risultano pari a 2.738 unità; in Germania si stima che circa i due terzi delle macchine per calzature impiegate dall'industria nazionale siano del gruppo statunitense, infine in Gran Bretagna la filiale di Leicester del gruppo si avvia a divenire la più importante realtà dell'industria meccano-calzaturiera europea.

Come detto in precedenza il dominio del gruppo si protrarrà a lungo. Nel 1920 uno studio della Corte Suprema degli Stati Uniti stima che le macchine dell'Usm rappresentino il 95% delle macchine impiegate dai calzaturifici statunitensi. Tale dato e le modalità attraverso cui Usm lega il cliente a sé valgono all'impresa statunitense anche il primo processo per pratiche anticoncorrenziali nel 1918. Il giudizio della Corte Suprema darà in questo caso ragione all'impresa affermando la legittimità della difesa dei propri brevetti. Il dibattito aveva trovato eco anche in Italia ove La Conceria e Calzoleria Meccanizzata aveva ripreso alcuni articoli comparsi su *Shoe & Leather Reporter* e su *Superintendent and Foreman* relativi all'introduzione di un nuovo sistema di macchine per calzature: “[i] fabbricanti di calzature aspettano con vivo interesse l'esito dei procedimenti legali iniziati dalla United Shoe Machinery Co. le cui macchine sono usate, subordinatamente a contratto di noleggio dalla massima parte dei fabbricanti di calzature contro la Thomas G. Plant Co., che ha sostituito le macchine della United Shoe Machinery Co con altre della Wonder Worker Shoe Machinery Co. di Boston.”<sup>9</sup> Successivamente la rivista italiana aveva dato notizia del fatto che: “ Il Governo Federale Nord Americano ha fatto una istanza al Tribunale di Boston onde venga emessa un'ordinanza che sancisca lo scioglimento della Corporazione della United Shoe Machinery Co. e delle Compagnie alleate e prevenga l'ulteriore rafforzamento dei brevetti e l'uso esclusivo dei contratti di noleggio che il Trust ha con quasi tutti i fabbricanti di calzature.”<sup>10</sup>

Dopo la fine del secondo conflitto mondiale, nel 1947, si stima che l'Usm soddisfi da sola circa lo 85% della domanda statunitense di macchine

per calzature, nonostante i competitori del gruppo siano circa ottanta<sup>11</sup>. Per fronteggiare una simile richiesta l'Usm dispone di un magazzino che comprende 107mila componenti di ricambio e impiega 1.500 addetti distribuiti in 17 stati, di questi ultimi ben 828 sono *roadmen* incaricati sia di garantire la manutenzione delle macchine che di installare le macchine stesse ed istruire il personale che le utilizzerà. A sostenere la competitività delle macchine della "Compagnia" si ritrova lo stesso invariato investimento nello sviluppo della tecnologia. All'inizio del 1950 Usm impiega 572 persone nell'attività di ricerca relativa alle calzature, ai materiali ed alle macchine e, nell'anno che l'ha preceduto, ha speso per tali attività 4,3 milioni di dollari. Al fine di meglio valutare la portata di tali dati è sufficiente ricordare come in quel periodo fra i produttori di macchinario solo la General Motors disponesse di laboratori più grandi.

A metà degli anni '50 Usm è oggetto di un nuovo processo per pratiche contro la concorrenza. In questo caso fra i giudici prevale l'orientamento a privilegiare la difesa della concorrenza; ne consegue che vengono rivisti i termini della copertura brevettuale e, soprattutto, vengono ridefinite le clausole dei contratti di *leasing*, dando di fatto inizio al progressivo indebolimento del gruppo americano ed al ridimensionamento del suo ruolo. Pochi dati consentono di fotografare il declino irreversibile del gruppo americano. Se nel 1955 Usm disponeva di un parco macchine concesso in *leasing* pari a 100.525 unità, nel 1964 il numero delle macchine installate presso i calzaturifici crolla a 28.819 e, analogamente, il personale destinato all'assistenza passa da 846 a soli 349 *roadmen*.

### ***La Germania a cavallo dei secoli XIX e XX***

Nella strategia di Usm il possesso della tecnologia costituisce il fattore competitivo per eccellenza, la risposta alla minaccia di innovazioni tecnologiche sviluppate da altri si è tradizionalmente tradotta nell'acquisizione del brevetto o in quella dell'impresa che lo aveva sviluppato. Inoltre, attraverso l'acquisizione di altre imprese meccano-calzaturiere il gruppo statunitense conseguiva un altro risultato, certamente non marginale, qual è quello di ridurre la pressione competitiva e di incrementare in modo consistente i propri profitti.

Il rilievo della scelta delle acquisizioni diviene ancor più rilevante quando la competizione si sposta al di fuori del Nord America e, in particola-

re, investe i paesi europei. Gli anni a cavallo della fine del secolo sono testimoni dell'iniziativa degli statunitensi che “[o]nde assicurarsi il primato, spalleggiati dalla superiorità dei loro brevetti e che non indietreggiano dinanzi ad alcuna spesa pur d’imporsi, hanno rilevato parte delle ditte commercianti sul continente in macchine per calzature. [...] per l’industria della calzatura in Inghilterra, in Francia, Svizzera, Germania, Austria eravi un certo numero di importatori di macchine americane che s’era riservato l’esclusività della vendita dell’una o dell’altra macchina come per esempio Pocock in Francia, Pearson & Benion, Gardner & C. in Inghilterra, Gross in Germania, ecc. Tutte queste ditte fabbricavano macchine che erano modelli di loro proprietà ovvero copie di originali americani. [...] La United acquistò queste fabbriche, alla cui direzione prepose gli antichi proprietari e divenne così l’arbitra del mercato.”<sup>12</sup> Tale scelta se da un lato offriva ad Usm un dominio completo del mercato europeo, dall’altro trasformava gli industriali europei in “semplici” dipendenti, contribuendo paradossalmente allo sviluppo ed all’affermazione di nuove esperienze imprenditoriali. “Infatti gli altri fabbricanti cercarono con ogni mezzo di produrre delle macchine da rivaleggiare con quelle della United, ciò che riusciva loro facile poiché i brevetti nella massima parte degli Stati del continente erano privi di valore e bastava quindi copiare i modelli della United.”<sup>13</sup>

Fra le poche imprese europee rimaste indipendenti rientrano la Johnson & fils di Parigi, la Keats e la Moenus di Francoforte. Proprio l’industria tedesca offre il maggiore esempio di successo nel tentativo di contrastare ed affermare una produzione meccano-calzaturiera autonoma. “La ditta [Moenus] si è emancipata completamente dall’America, tutte le sue macchine si fabbricano negli ampi laboratori della ditta e appunto con un’esecuzione che, non solo non è inferiore all’americana, ma per costruzioni ben ideate, sperimentate con la profondità di pensiero tedesca, per molti rapporti la supera. I fabbricanti tedeschi di scarpe e di cuoi trovano quindi nelle macchine tedesche Moenus dei sostituti perfetti ai prodotti americani; sono quindi indipendenti dalle macchine americane [...] L’impresa assolutamente tedesca ha accettato con successo la lotta contro l’America [...] (per) rendere indipendente l’industria tedesca dei cuoi e scarpe dall’industria delle macchine americana.”<sup>14</sup>

L’avvio del processo di industrializzazione della produzione calzaturiera in Germania viene fatto risalire agli anni '60 dell'Ottocento. L'affermazione della meccanizzazione della fabbricazione della calzatura progredisce di pari passo con la progressiva riduzione del rifiuto per il prodotto industriale e con la contestuale richiesta della lavorazione a mano e su misura. Le ragioni di

tale affermazione sono numerose; le più rilevanti vanno individuate nella possibilità offerta al consumatore di godere di una scelta maggiore, di provare la scarpa e di poter concludere l'acquisto in pochi minuti; nonché nell'aumento della popolazione. Nel caso tedesco il differenziale di prezzo, pur importante, sembra assumere un rilievo minore; il divario di prezzo fra scarpa industriale e scarpa artigianale risulta essere assolutamente minore rispetto ad oggi: il prezzo di un paio di scarpe di tipo "fine" era mediamente pari a 16,5 marchi per quelle prodotte industrialmente ed oscillava fra 18 e 20 marchi per quelle artigianali.

Spetta alle imprese commerciali ed alle officine il merito di aver contribuito per prime alla diffusione delle forme di meccanizzazione della produzione calzaturiera tedesca. All'importazione ed alla riproduzione delle prime macchine prodotte all'estero, principalmente negli Stati Uniti, è associata la nascita e lo sviluppo delle imprese che successivamente contenderanno ad Usm il mercato tedesco e quello europeo, qual è il caso della già ricordata Moenus.

Le origini della Moenus AG di Francoforte, risalgono al 1863, all'avvio a Bockenheim della Weber & Miller. L'impresa che porta i nomi dei due fondatori –Ludwig Weber e Friedrich Miller– associa infatti all'attività di fonderia quella di importazione di macchine per calzature americane. La produzione-riproduzione di macchine per calzature viene avviata nel 1871 avvalendosi dell'apporto di operai specializzati tedeschi rientrati in Germania a seguito della sconfitta con la Francia ove avevano acquisito le proprie competenze meccaniche. Dopo il trasferimento a Francoforte, nel 1886 l'impresa si trasforma nella Miller & Andrae e successivamente, nel 1889, si unisce alla C.S. Larrabée & Co. Le due imprese incentrano la propria attività principalmente nella distribuzione e nella riproduzione delle macchine per calzature americane, ricorrendo a ciò che oggi verrebbe definito *reverse engineering*. A riprova del ruolo rivestito dal riferimento statunitense, le due imprese prendono il nome di "Società tedesco-americana di macchine per calzature".

Il consolidamento dell'attività industriale associato all'unione con la Groß & Co. (1890) di Francoforte e con la Klein & Hammer di Pirmasens, conduce infine nel 1900 all'affermazione di un'identità esclusivamente tedesca ed all'assunzione della definitiva ragione sociale di Maschinenfabrik Moenus A.G. di Francoforte. Con tale denominazione, il neo gruppo tedesco si propone come

produttore in grado di fabbricare ed offrire ogni tipologia di macchina per calzature e, conseguentemente, capace di confrontarsi con la produzione della Usm.

Il rilievo economico raggiunto da Moenus non è comunque inferiore alla sua importanza storica, infatti proprio la Weber & Miller costruirà la prima macchina per calzature tedesca; quest'ultima, una macchina per infiggere in modo meccanico semenze di legno nella suola, viene progettata e sviluppata fra il 1868 ed il 1870 da H. Kuhlmann, un meccanico di Glückstadt, che trae



*Copertina del catalogo del 1907 di Moenus - le 400 pagine che lo compongono sono suddivise in 4 sezioni*

spunto dall'osservazione del lavoro svolto manualmente. La macchina di Kuhlmann, a testimonianza della fama ottenuta, nel 1872 viene acquistata anche da un importante produttore di calzature inglese.

Gli anni '60 e '70 vedono il fiorire di molte iniziative. Soffermandosi sulle tecnologie è possibile ricondurre al 1865 l'introduzione sul mercato tedesco della prima trancia, imitazione fedele di quella della francese Dailloux; nel 1867 viene importata dall'Inghilterra da Otto von Hertz la macchina per stirare gli stivali.

Sul versante delle iniziative imprenditoriali, nel 1863 viene fondata a Pirmasens la Ferdinand Schäfer, produttrice di trance e macchine per la fabbricazione di tacchi e di ornamenti precedentemente

importate dalla Francia. Sempre a Pirmasens e focalizzato sui medesimi prodotti, J. Sandt, fabbro e riparatore di macchine per calzature, inizia nel 1867 la propria attività industriale. Fra il 1872 ed il 1874 vengono fondate altre due imprese: la prima nasce per iniziativa di Petersen, un fabbricante di calzature di Flensburg, che propone sistemi per preparare e tagliare la pelle; e attraverso la seconda, Schäfer introduce sul mercato le sue trance. Partendo

da una produzione artigianale –pressa a bilanciere rotante con volano– diventerà nel tempo uno dei produttori tedeschi più affermati.

Nonostante le iniziative ricordate, in Germania la produzione di macchine per calzature all’inizio degli anni '80 vede ancora la presenza massiccia dell’industria statunitense che opera attraverso le filiali delle imprese successivamente fuse nella Usm. La *Tabella 1* propone a tal fine il quadro delle macchine prodotte in Germania sino agli anni '80.

*Tabella 1 - Macchine per calzature e produttori in Germania all’inizio del 1880*

Macchine per calzature	Produttore	Nazione
Per preparare le pelli	Klein & Hammer (poi Moenus AG)	Germania
Per preparare e tagliare le pelli	Petersen (di Flensburg)	Germania
Trance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schäfer;</li> <li>• Miller &amp; Andrae (poi Moenus AG);</li> <li>• J.Sandt (di Pirmasens)</li> </ul>	Germania
Per cucire la tomaia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clemens Müller (di Dresda);</li> <li>• Weber &amp; Miller (poi Moenus AG);</li> <li>• Chr. Mansfeld (di Leipzig)</li> </ul>	Germania
A piolo di legno	Kuhlman - Weber & Miller (poi Moenus AG)	Germania
Per i tacchi	C.S. Larrabée & Co. (poi Moenus AG)	Germania
Per Abglas	Miller & Andrae (poi Moenus AG)	Germania
Per increnare	United Shoe Machinery Co.	Stati Uniti
Per applicare occhielli e foratrici	Oeillet-Machinene (appartenente a United Shoe Machinery)	Stati Uniti
Per stirare e increnare	United Shoe Machinery Co.	Stati Uniti
Lucidatrici	United Shoe Machinery Co.	Stati Uniti
Equalizzatrici	United Shoe Machinery Co.	Stati Uniti
Stiratrici	United Shoe Machinery Co.	Stati Uniti
Per cucire la suola McKay	United Shoe Machinery Co. o Stanley Machinery Comp.	Stati Uniti
Per cucire la suola Goodwin	United Shoe Machinery Co. o Stanley Machinery Comp.	Stati Uniti
Frese a copiare per tacchi singoli	Dailoux, Parigi	Francia
Trance artigianali	Dailoux, Parigi	Francia

Fonte: Rudolf Weigl, *cit.*, p. 6.

Con l'ultimo decennio del secolo XIX il ruolo delle imprese tedesche tende ad aumentare, anche in ragione della comparsa di nuove macchine come la Fortuna, che consolidano la competitività della produzione tedesca. La riprova forse migliore della crescita qualitativa e quantitativa della produzione tedesca può essere letta ancora una volta nelle prestazioni economico-industriali di Moenus. L'impresa nel 1892 fatturava 616.800 marchi; nove anni più tardi, nel 1900 le sue vendite erano triplicate avendo raggiunto la cifra di 1.813.800 marchi. In modo analogo la superficie della fabbrica era pari nel 1862 a 450 metri quadrati mentre nel 1900 l'area è pari a 12mila metri quadrati, di cui ben 6.600 occupati da costruzioni.

Per quanto concerne il livello tecnologico è sufficiente ricordare come Moenus abbia ottenuto all'esposizione mondiale di Parigi del 1900 il "Grand Prix", cioè il miglior attestato di una riconosciuta capacità innovativa.

### ***Le ripercussioni delle politiche sui brevetti***

I primi anni del XX secolo sono testimoni dell'avvio della profonda trasformazione che investe l'industria meccano-calzaturiera a livello internazionale. Mutano le strategie della neonata Usm e, in particolare, le forme della sua presenza in Europa per il concomitante interagire di contingenze diverse. Da un lato viene indebolito il potere protettivo dello strumento brevetto e, dall'altro lato, aumenta la pressione competitiva portata dalle produzioni nazionali. Se i primi due decenni non registrano iniziative significative in Italia, diversa è la situazione della Germania, che continuerà il proprio rafforzamento e la propria espansione, e quella della Gran Bretagna che forse più di tutti trarrà vantaggio dall'introduzione di vincoli più stringenti per la protezione brevettuale.

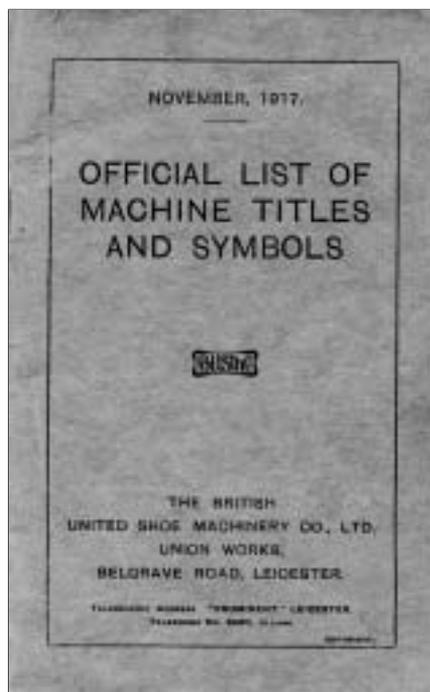
Con il primo giorno del 1908 diviene operativa la nuova legge sui brevetti precedentemente votata dal Parlamento britannico. La normativa adottata in Gran Bretagna *"stipula che, d'ora innanzi, non basta d'aver ottenuto la rinumerazione d'un brevetto in Inghilterra per assicurarsene ipso facto la proprietà. E' necessario inoltre che questi brevetti siano sfruttati nel Regno Unito, in un lasso massimo di quattro anni dopo la loro dichiarazione di validità."*<sup>15</sup>

Gli effetti stimati riportati nello stesso articolo sono impressionanti; vengono preventivati un aumento annuale di *"635 milioni di lire nelle cifre d'af-*

*fari del Regno Unito e nel medesimo tempo una nuova sorgente di lavoro per migliaia di operai. Trenta grandi fabbriche sono già state costruite in un anno per approfittare dei brevetti tedeschi ed americani di cui i titolari si limitavano finora ad importare i loro prodotti in Inghilterra. Ora invece sono obbligati di fabbricarle sul posto ed assumere operai inglesi per fabbricarle con macchine inglesi costruite anche da operai inglesi e funzionanti con del carbone inglese. In una sola contea due fabbriche estere hanno speso L. 3.750.000 soltanto nella compra dei terreni.”<sup>16</sup>*

La Gran Bretagna nel volgere di pochi anni riesce quindi a recuperare gran parte del ritardo tecnologico accumulato. Nondimeno, il contributo maggiore allo sviluppo del comparto meccano-calzaturiero inglese spetta ancora una volta ad Usm o, meglio, discende dalle scelte strategiche cui il gruppo statunitense è indotto dall'introduzione delle nuove leggi in materia di brevetti.

Lo sviluppo della British United Shoe Machinery, Busm fondata solo pochi anni prima, assume per Usm una rilevanza strategica che travalica le dimensioni del mercato britannico. Le origini della Pearson & Bennion, cioè dell'impresa inglese attorno a cui viene creata Busm nel 1899, risalgono alla prima metà dell'Ottocento. L'impresa britannica nasce dalla fusione nel 1882 a Leicester per opera di Merry e Bennion. I due soci rilevavano infatti la E. Tomlin & Sons, un'officina di Leicester fondata nel 1840 che produce presse e fustelle, e la William Pearson & Co., sorta nel 1845 a Leeds per produrre macchine da cucire e presse. La Busm nel volgere di pochi decenni diviene uno dei maggiori protagonisti dello scenario internazionale. Al momento della fondazione l'impresa può contare su 200 dipendenti; nel 1906 gli addetti sono già saliti a 800, di cui 100 sono quelli che si occupano del



*Copertina del catalogo del 1917 della British United Shoe Machinery*

servizio ai calzaturifici. Sempre nel 1906 l'*experimental department* di Busm avvia lo sviluppo autonomo delle macchine per calzature richieste dal mercato inglese. Nel 1912 infine la capogruppo americana attribuisce a Busm il controllo di tutte le attività possedute in Australia e Nuova Zelanda, rendendo palese la portata degli interventi legislativi introdotti in Gran Bretagna. Negli anni '30 Busm è probabilmente il più importante produttore europeo di macchine per calzature e negli anni '60, quando tocca il suo massimo sviluppo, giunge ad occupare oltre 9mila dipendenti.

- <sup>1</sup> “Progressi nell’industria delle calzature ... in America”, *La conceria e calzoleria meccanica* (d’ora in poi *LCCM*), 29 agosto 1909.
- <sup>2</sup> Blanche Evans Hazard, *The Organization of the Boot and Shoe Industry in Massachusetts before 1875*, Harvard University Press, Cambridge, 1921.
- <sup>3</sup> *Ibidem*, p. 86.
- <sup>4</sup> “L’operaio americano. Tempo è denaro”, *LCCM*, 22 agosto 1909.
- <sup>5</sup> “Le scarpe fabbricate in Inghilterra”, *LCCM*, 20 luglio 1907.
- <sup>6</sup> Ross Thomson, “Economic Forms of Technological Change”, Ross Thomson (ed.) *Learning and Technological Change*, St. Martin’s Press, New York, 1993.
- <sup>7</sup> Ross Thomson, *The path to mechanized shoe production in the United States*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill and London, 1989.
- <sup>8</sup> Iain Howie, *Serving the Shoemaker for 100 Years*. British United Shoe Machinery, Leicester, 1999.
- <sup>9</sup> “Concorrenza in prospettiva nelle macchine per calzature”, *LCCM*, 5 settembre 1910.
- <sup>10</sup> “L’azione del Governo americano contro il Sindacato delle fabbriche di macchine da calzature” *LCCM*, 5 aprile 1912.
- <sup>11</sup> Carl Kaysen, *United States v. United Shoe Machinery Corporation*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1956, pp. 39-50.
- <sup>12</sup> “Della scelta delle macchine di calzature”, *LCCM*, 5 aprile 1907.
- <sup>13</sup> *Idem*.
- <sup>14</sup> “Traslazione della fabbrica di macchine Moenus”, *La Conceria* (d’ora in poi *LC*), 5 agosto 1901.
- <sup>15</sup> “Gli effetti di una nuova legge sui brevetti in Inghilterra”, *LCCM*, 24 gennaio 1909.
- <sup>16</sup> *Idem*.

## **INDUSTRIALIZZAZIONE E MECCANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE CALZATURIERA IN ITALIA**

In un articolo comparso nel 1906 sul “Shoe and Leather Reporter” di Boston, James E. Dunning, Console statunitense a Milano, offre una delle prime disamine della domanda e dell’offerta di calzature in Italia. Sul versante nazionale per trovare uno spazio dedicato all’informazione ed al dibattito sulle vicende dell’industria calzaturiera occorre aspettare il 1907. In tale anno, come risulta dall’editoriale del numero 304, firmato dal direttore della testata, Ettore Andreis, la rivista “Conceria Italiana” *“ha chiamato in famiglia la sua figlia primogenita, ‘la calzoleria’, e perciò ha preso il nome collettivo di Conceria e Calzoleria Meccanica”*. L’obiettivo della Calzoleria Meccanica è reso esplicito da Alfredo Dick, redattore capo della neonata sezione, e consiste nell’aiutare *“nella misura del possibile lo sviluppo dell’industria della calzoleria”*. Il ritardo italiano nello sviluppo in senso industriale del settore calzaturiero trova puntuale conferma nella pratica assenza di riviste specializzate. Nel 1905, a fronte della sola “Conceria Italiana”, le riviste che negli altri paesi si rivolgono alla filiera del cuoio sono 25 negli Stati Uniti, 16 in Germania, 9 in Gran Bretagna, 7 in Austria, 6 in Francia, ecc.<sup>1</sup>

Fra i primi contributi finalizzati allo sviluppo di una cultura industriale nell’ambito della produzione calzaturiera, spicca un articolo dedicato alla valutazione del mercato calzaturiero italiano. Lo stimolo offerto dalla rivista alla riflessione dei produttori di scarpe nazionali è rappresentato proprio dalla traduzione dell’articolo di James E. Dunning. Nell’articolo il Console statunitense sostiene la competitività delle scarpe statunitensi sia dal punto di vista della qualità –intesa come design, bontà delle materie prime ed efficacia del processo produttivo– che da quello dei costi, a sottolineare la superiore efficienza della produzione meccanizzata statunitense<sup>2</sup>.

Le preoccupazioni della redazione per l’arretratezza dei processi pro-

duttivi delle imprese nazionali e, conseguentemente, per il livello qualitativo delle calzature italiane sono del resto rese evidenti dalla difesa d'ufficio della produzione italiana approntata da Alfredo Dick. Le argomentazioni addotte spaziano dalla distinzione fra manifattura della scarpa e qualità delle materie prime impiegate – *“è un fatto incontestabile che quelle americane se hanno pressoché raggiunto la perfezione dal lato della lavorazione, lasciano a desiderare per la qualità”*– alle peculiarità “fisiche” dell’italiano –per il quale viene sostenuto che *“la struttura del piede italiano è ben diversa da quello tedesco, svizzero, inglese, americano, e che s’avvicinano invece a quello francese, formando anzi il trait d’union fra il francese e lo spagnolo”*– all’*intransigenza dell’industriale americano, che non si diparte dalla sua linea di condotta, non già di vendere il prodotto chiestogli dal cliente, ma di indurre il cliente ad acquistare quanto egli fabbrica.*”<sup>3</sup> Nondimeno il redattore deve convenire con la disamina di Dunning che sottolinea *“l’importanza sia della fabbricazione della calzatura che del vasto campo di vendite che è già divenuto e che può ancora maggiormente diventare il mercato italiano. Ciò deve servire di serio avvertimento ai fabbricanti di calzature italiani che non possono ignorare quanto la concorrenza americana sia temibile. [...] Ci risulta inoltre che non soltanto gli americani pensano alla possibilità d’introdursi colla loro invadenza abituale nel nostro mercato, ma che altresì una delle più antiche Case tedesche si propone di aprire prossimamente un magazzino di Calzature in Milano onde introdurre quivi i suoi prodotti.”*

In effetti la tradizione calzaturiera artigiana, tanto antica quanto diffusa sul territorio, è in Italia assolutamente predominante. Testimonianze della presenza radicata di artigiani calzaturieri si possono rintracciare quasi in ogni regione italiana, dalla Lombardia alle Marche, dal Veneto alla Toscana, alla Campania. Il passaggio alla produzione industriale avviene quindi relativamente tardi rispetto a quanto rilevato per gli Stati Uniti o per i maggiori paesi europei, dal Regno Unito alla Francia e alla Germania.

Che la razionalizzazione assunta dall’ipotesi industriale –ancor prima che da quella meccanica– sia ancora culturalmente complessa da conseguire, traspare del resto sia dalla rivista che dalle iniziative di alcuni imprenditori. Il ritardo nel passaggio dalla scarpa “su misura” a quella “pronta” e, viceversa, la rapidità e la quasi contestualità dello sviluppo delle fasi di industrializzazione/razionalizzazione e di meccanizzazione assumono un peso significativo nell’indirizzare la crescita del comparto delle macchine per calzature. I possibili parallelismi fra i distretti del Massachussetts e quelli italiani

–Vigevano in primo luogo– si esauriscono comunque nell’organizzazione del processo distribuito sul territorio, differendo significativamente nei tempi di sviluppo dei singoli settori e nella natura del contributo apportato. Paradossalmente il distretto calzaturiero di Vigevano ha potuto trarre minor vantaggio dallo sviluppo del tessuto di imprese di macchine per calzature di quanto ne abbiano ricavato gli altri distretti calzaturieri italiani.

La cronaca dell’industrializzazione della produzione calzaturiera nazionale lascia trasparire gli aspetti che maggiormente contribuiscono a rendere peculiare il percorso evolutivo del comparto meccano-calzaturiero italiano. In particolare, risalta il ruolo svolto dall’iniziale sviluppo del polo vigevanese che, dapprima, svolge la funzione di “incubatore” di nuovi imprenditori meccanici e, successivamente, quella di “laboratorio” per le innovazioni che contribuiranno all’affermazione dei distretti calzaturieri italiani nel mondo.

Lo sviluppo delle condizioni che accompagnano gli esordi del comparto nazionale delle macchine per calzature viene articolato nel seguito a partire dalle storie dei pionieri italiani dell’industria calzaturiera. Successivamente vengono richiamati gli anni della rincorsa alla competitività e del primo consolidamento del tessuto calzaturiero nazionale. Il capitolo si conclude con l’illustrazione della specificità del distretto vigevanese.

### ***I “pionieri” dell’industrializzazione fra razionalizzazione e meccanizzazione***

Secondo una leggenda fatta risalire al VII secolo, l’abate di Fleurj-sur-Loire lasciando in eredità due paia di sandali diede istruzioni affinché questi venissero attribuiti periodicamente ai più meritevoli fra gli ospiti dell’Abbazia. In Italia all’inizio del XX secolo il sandalo ha certamente cessato d’essere un bene capitale, nondimeno la calzatura è ancora lungi dall’essere un bene di consumo, e tanto meno dall’essere un prodotto standardizzato di massa. Esempio di una concezione del prodotto e del corrispondente processo ancora in fase di trasformazione è il quadro dell’industria calzaturiera che emerge dalle pagine della “Conceria Italiana” del 1900: *“Ecco una simpatica industria domestica, che va in parte diventando grande industria meccanica, tanto in Italia che altrove. [...] Il lavoro delle calzature si faceva a mano nelle case e nelle botteghe: la classe dei calzolari (dei Crispini!) fu sempre numerosa e venne aumentando. Operai di allegria indole tradizionale, cui ha sempre piaciuto la così detta vacanza del lunedì, del martedì ... e*

*forse anche del mercoledì, potendo bastare alla vita il lavoro affrettato della fine della settimana, perché i clienti eleganti amavano avere le calzature nuove in domenica. [...] Oggi anche i calzalai sono più assidui, meglio organizzati, e quindi guadagnano di più, come comportano le attuali esigenze della vita. Vi sono proprietari di bottega, veri capi di aziende (cui sono addetti numerosi lavoranti), provviste di mezzi, e che alimentano anche altri operai confezionatori, i quali lavorano a domicilio, facendosi eventualmente assistere dai membri delle loro famiglie: questi producono, senza capitali, in buone condizioni economiche, permettendo al capo bottega, che dà gli ordini, i cuoi, le misure, le istruzioni (gli attrezzi rappresentano ben poco), di caricare sui prezzi una quota di spese generali, e di guadagno. In quanto al committente, egli paga sempre gli stessi prezzi di una volta, senza aver sentito, si può dire, quasi nessun vantaggio dalle fluttuazioni delle materie prime e dai progressi dell'industria delle pelli, né dalle introdotesi macchine a cucire.<sup>74</sup>*

Se dalla suggestione impressionistica si passa a quella statistica, la sostanza del quadro non presenta significativi cambiamenti. I dati sul consumo pro-capite di calzature negli stati Uniti ed in alcuni paesi europei intorno al 1913 confermano la condizione di arretratezza italiana. In media il consumatore italiano continua ad incontrare “difficoltà” nel dotarsi di calzature (*Tabella 1*). Gli italiani mostrano di comprare un paio di scarpe ogni due anni mentre statunitensi ed inglesi giungono a consumarne quasi cinque volte tanto (2,4 paia all'anno per i primi e 2,3 per i secondi) e circa tre volte i tedeschi, i francesi e gli spagnoli (1,6 paia all'anno i primi e 1,3 gli altri).

Di fronte al quadro di arretratezza tecnologico-produttiva del settore in Italia, appare ancora più significativa l'intraprendenza di quei pionieri che, con la loro visione innovativa, posero i presupposti per la nascita e lo sviluppo di un'industria calzaturiera moderna.

Diversi imprenditori italiani si contendono il primato della meccanizzazione del processo produttivo. Pur importante, il dato appare forse meno decisivo quando posto in relazione allo sviluppo del comparto meccano-calzaturiero. L'introduzione di innovazioni tecnologiche da parte di tali pionieri svolgerà una funzione di stimolo per l'origine e lo sviluppo di un'industria meccanica nazionale solo allorquando verrà associata anche all'adozione di talune innovazioni organizzative da parte delle imprese calzaturiere. La portata di tale convergenza di iniziative diverrà evidente in tutta la sua dimensione con il secondo dopoguerra.

*Tabella 1 - Consumo pro-capite di calzature nei principali paesi industrializzati alle soglie del primo conflitto mondiale*

Paese	Anno	Consumo complessivo Mn. paia	Popolazione Mn. persone	Consumo pro-capite paia
Stati Uniti	1914	242,9	102	2,38
Regno Unito (escluso Irlanda)	1912	93,0	41	2,26
Germania	1913	102,4	65	1,59
Francia	1913	50,2	39,6	1,26
Spagna	1913	28,5	20,9	1,31
Italia	1913	17,7	37,5	0,5

Fonte: Elaborazione su dati degli Archivi Economici di Amburgo, *Eco delle industrie e dei commerci del cuoio e delle calzature* (d'ora in poi *Eco*), 1926.

Nondimeno non è possibile non rendere il dovuto riconoscimento a chi per primo ha posto le premesse per una modalità produttiva nuova ed ha suggellato l'irreversibile trasformazione della scarpa da prodotto commissionato a prodotto standardizzato, contribuendo alla trasformazione delle forme di distribuzione del prodotto ed all'apertura di nuovi segmenti di mercato.

#### *Raimondo Rovatti*

Affidandosi alle celebrazioni delle pagine della "Conceria Italiana" il ricordo non può che iniziare con Raimondo Rovatti, definito dalla rivista, "*il padre dell'industria meccanica delle calzature in Italia*".<sup>5</sup>

La storia di Rovatti è emblematica da diversi punti di vista nei termini in cui riesce ad abbinare efficacemente l'idea della scarpa pronta con gli interventi lungo tutta la catena produttiva. L'attività imprenditoriale si manifesta in una visione globale: a partire dalla standardizzazione della calzatura l'imprenditore ridefinisce le caratteristiche della relazione produzione-vendita. Alla scelta della scarpa confezionata si associa la scelta di una produzione standardizzata e, in seguito, meccanizzata. In un processo circolare, ai vincoli strutturali delle economie tecnologiche di scala consegue l'espansione della capacità distributiva. Impressionante la progressione: alla scelta della calzatura confezionata seguono nel volgere di 15 anni l'apertura di tre stabilimenti per la produzione meccanizzata delle scarpe, l'apertura di 16 negozi in città

diverse ed innovazioni sia sul versante commerciale sia su quello dell'organizzazione del lavoro.

Scorrendo le note della "Conceria Italiana" si scopre come Raimondo Rovatti nasca in provincia di Modena, a Mirandola, nel 1845, inizi ad apprendere il mestiere di calzolaio dal padre quando non ha ancora compiuto 10 anni e prosegue il proprio perfezionamento a Bologna a partire dal 1873. E' però a Milano, ove giunge nel 1876, che Rovatti inizia la sua avventura imprenditoriale; dopo pochi anni di lavoro presso la ditta Francesco Rossi (filiale di via Solferino), nel 1880, *"trovato nel concittadino Alberto Crema un socio capitalista"*, apre in via Torino un laboratorio con annesso negozio, quest'ultimo definito dalla rivista sontuoso nonché *"primo in Milano, per la vendita delle calzature confezionate. In breve gli operai crebbero a circa un'ottantina, l'azienda fioriva e si dovette più volte ampliare il negozio ed il laboratorio"*<sup>6</sup>.

Nel 1887 i due soci, venuti a conoscenza del fatto che in Germania si producono "a macchina delle perfette calzature", e dopo un viaggio a Francoforte, fondano a Milano il primo stabilimento meccanico di calzature, in via Rugabella 3. Inizia quindi l'apertura di filiali commerciali in altre città –alla fine saranno 16– che si accompagna all'idea della "vendita a prezzo unico" ed avvia una modesta esportazione in Austria, Ungheria, Germania e Svizzera.<sup>7</sup> Giuseppe Padovan offre una ricostruzione forse meno aulica, ma probabilmente più realistica nei termini in cui sottolinea implicitamente il problema della distribuzione del prodotto confezionato e rende concreto il confronto con quanto avviene all'estero. In tal senso, con riferimento alla crescita del laboratorio di Crema & Rovatti l'Autore aggiunge che *"la produzione avrebbe potuto raggiungere proporzioni assai più alte se non avesse urtato contro la concorrenza delle calzature fabbricate a macchina all'estero, specialmente negli Stati Uniti d'America, in Boemia, Svizzera ed Inghilterra, che incominciavano appunto allora ad incontrare il gusto del pubblico italiano. Perciò il Rovatti si decise, nel 1887, ad acquistare in Germania tutte le macchine necessarie"*.<sup>8</sup>

Nel 1889 Crema e Rovatti aprono un nuovo stabilimento, appositamente progettato, sempre a Milano. *"Quasi contemporaneamente un'altra fabbrica meccanica di calzature sorgeva a Busto Arsizio per opera di una società di forti capitalisti. Ma in brevissimo tempo dovettero abbandonare l'impresa per insufficienza di tecnica ed offrirono alla ditta Crema & Rovatti ciò che per lei rappresentava una disastrosa passività. La ditta accettò ed in un primo esperimento di un sol giorno, con le stesse*

*macchine, con gli stessi operai, il Rovatti seppe ottenere risultati sorprendenti [...] in breve tempo la ditta occupava ben 350 operai nei due soli stabilimenti.*"<sup>9</sup>

Nel 1894 la Crema & Rovatti apre un terzo stabilimento a Monticello Brianza; gli operai diventano così oltre 500 alla sola confezione. *“In quest’epoca, e con notevolissimo profitto, si adottò il sistema di confezionare le tomaie ideato dal Rovatti in un modo veramente geniale. Si trattava della suddivisione di tutte le singole operazioni a tante donne quante erano le operazioni stesse, ed in numero proporzionato alla loro durata, adottando il principio di usufruire delle macchine da cucire, a motore, in tutte le 10 ore di lavoro, sfruttando il più possibile i loro 1.200 punti al minuto”*.<sup>10</sup>



Manifesto del 1890 di Crema & Rovatti che pubblicizza le calzature a prezzo unico

#### *L'esperienza di Giuseppe Borri*

Di non minor rilievo rispetto al Rovatti è la figura di Giuseppe Borri, nato a Busto Arsizio nel 1867, anch'egli figlio di un calzolaio ed avviato al mestiere quando aveva solo 9 anni. Ad un primo periodo di perfezionamento a Milano ne segue un secondo svolto in Svizzera, ove si trasferisce a soli 14 anni. Ad attrarlo in Ticino è la possibilità di apprendere le nuove tecniche della produzione calzaturiera meccanizzata di cui ha sentito parlare. La prima esperienza matura a Locarno dove Borri rimane due anni, anche se il proprio personale perfezionamento rimane circoscritto alla lavorazione a mano. Successivamente, *“passando da un laboratorio all'altro, con perseveranza di propositi, impara in tutti i particolari la fabbricazione meccanica.”* Dopo il rientro in Italia per assolvere agli obblighi di leva, nel 1892, in un modesto locale di vicolo Albrisi, dà avvio alla produzione meccanica di calzature, impiegando *“macchinari ch'egli fa costruire su propri progetti”* e fabbricando calzature per uomo, donna e bambini. *“Le difficoltà che egli*

*incontra sono grandissime: tutto è da creare dal nulla per attrezzamenti e per organizzazione; deve provvedere ad istruire maestranze nuove, anzi ostili a questo genere di lavoro [...] Superati questi interni ostacoli, deve inoltre lottare contro la enorme riluttanza del consumatore che predilige la scarpa fatta a mano [...] Nel 1899 trasforma il modesto locale dell'inizio in un laboratorio di più vaste proporzioni e vi impianta dei macchinari germanici, per la fabbricazione delle calzature a guardolo (uso mano).” Nel 1900 visita la mostra internazionale di Parigi dove l’Usm espone i suoi macchinari e “riconoscendoli superiori a quelli da lui pur da poco installati, nella sua intraprendenza, li adotta, rinnovando il completo impianto esistente nel suo stabilimento.”<sup>11</sup>*

Oltre ai nomi ricordati, il decennio finale dell’Ottocento può annoverare pochi altri imprenditori che adottano macchinari per sostituire in tutto od in parte la lavorazione tradizionale. Il centro delle iniziative rimane la Lombardia, ove a Crema e Rovatti ed a Borri si aggiungono Piatti,<sup>12</sup> Polli e Trolli. In particolare l’esperienza di Luigi Trolli appare degna di attenzione sia perché mostra un percorso imprenditoriale diverso, sia perché da tale iniziativa nasce nel 1910 il “Calzaturificio di Varese”, cioè una delle imprese calzaturiere più importanti dei primi decenni del secolo. *“Nel 1899, Luigi Trolli, proprietario di uno stabilimento per la rifinitura dei pellami e per la fabbricazione delle tomaie, che fin dal 1888 aveva importato macchine per quest’ultimo scopo si associa al commerciante Felice Sardi, e fonda la S.A.I. per l’industria pellami, calzature e affini. Vista la difficoltà di guadagnarsi la fiducia di grossisti e venditori, essa affida, nel 1903, la vendita al minuto alla Società Sardi, Trolli & C., che già nel primo anno di esercizio apriva numerosi negozi a Milano, Genova, Sampierdarena, Bologna e Torino.”*

Altre esperienze significative sono quelle di Krebs, che avvia la produzione meccanica di calzature a Napoli, e di Giovanni Luigi Voltan a Stra<sup>13</sup>.

### *I fratelli Bocca*

Nonostante i Rovatti, Borri, Trolli, Krebs e, più o meno contestualmente, il padovano Voltan, rappresentino altrettanti esempi di sfide vinte nei confronti della tradizione calzaturiera italiana, il contributo più importante dato alla trasformazione in senso moderno dell’industria calzaturiera italiana ed alla nascita di quella meccano-calzaturiera va riconosciuto a Luigi Bocca ed a suo fratello Pietro.

A Luigi Bocca spetta il merito di aver pensato, primo in Italia, alla produzione calzaturiera in termini industriali, incentrata cioè sulla standardizza-

zione del prodotto. Sebbene agli inizi del 1870 i tempi per la standardizzazione del processo produttivo e la sua meccanizzazione siano ancora prematuri, la pur semplice razionalizzazione consentita dall'idea di produrre a magazzino ha conseguenze enormi per la nascita e lo sviluppo di un'industria calzaturiera a Vigevano, in primo luogo, e di quella nazionale in secondo. I Bocca adottano e sviluppano l'organizzazione del lavoro delle cosiddette "batterie". Le batterie, allora operanti nelle più progredite zone industriali lombarde e piemontesi, "erano costituite da piccole cooperative di non più di 12 intelligenti ed intraprendenti artigiani che lavoravano riuniti, sempre interamente a mano; ma attuando una rudimentale divisione del lavoro per cui uno tagliava, un altro giuntava, un altro ancora montava e così via fino alla completa confezione della scarpa"<sup>14</sup>. Le implicazioni delle scelte organizzative dei Bocca sono rilevanti. Agli sviluppi organizzativi della lavorazione al banchetto viene associato un elevato incremento della produttività, sino a quadruplicare, in ragione del ricorso al "sistema a squadra" o al "sistema a giro". Il *sistema a giro* consente una produttività maggiore e corrisponde di fatto all'integrazione in linea di operazioni diverse svolte da singoli addetti o gruppi di addetti; il *sistema a squadra* prevede una maggior formazione del personale, in compenso si "può fare anche nel laboratorio, ove si impiega una maestranza limitata. La squadra è fatta in generale di 3 operai, un uomo e due donne". L'impiego delle donne, oltre a rappresentare un'innovazione radicale per la produzione calzaturiera, permette compensi differenziati sulla base dei compiti svolti – in tal senso nel 1907 i compensi medi "a dozzina" a Vigevano prevedono: 1,25 lire per l'uomo, 0,75 lire per la donna "chiodatrice" e 0,50 lire per l'altra<sup>15</sup>.

Analogamente a quanto avvenuto qualche decennio prima a Lynn, in assenza di vincoli strutturali e di barriere tecnologiche, la divisione del lavoro e la specializzazione delle lavorazioni divengono un modello imprenditoriale riproducibile a bassi costi. La produzione è specializzata, limitandosi inizialmente alla confezione di pantofole e scarpe da bambini e, in seguito, anche a calzature da donna. Per collocare il proprio prodotto, venivano organizzati due o tre viaggi all'anno al fine di visitare le principali città commerciali d'Italia e raccogliere le ordinazioni necessarie a dare occupazione per l'intero anno alle proprie maestranze.

L'avventura di Luigi Bocca prende avvio nel 1873. Dopo aver accumulato le esperienze più diverse, quali lavorare da meccanico a Milano, parteci-

pare con Garibaldi alla campagna del Tirolo e apprendere l'arte della realizzazione della tomaia ancora a Milano, insieme al fratello Pietro e al cognato Madonnini impianta a Vigevano la prima azienda per la produzione e lo smercio all'ingrosso delle scarpe. Lo stabilimento ha sede in via Beccherie (che successivamente diverrà via Giorgio Silva) e si avvale di "una quarantina di esperti operai" che i due fratelli portano con loro a Vigevano. In una lettera indirizzata al direttore del *Corriere di Vigevano*, la vedova di Luigi Bocca ricorda come il contributo del marito alla nascita del comparto calzaturiero vigevanese avesse investito sia lo sviluppo del prodotto sia quello del processo produttivo. In tal senso, Domenica Ferrari Bardile riporta che



*La cucitura a punto scoperto della suola*

*nel 1880 i fratelli Bocca andarono a Parigi ed al ritorno portarono con loro vari tipi di scarpe che il Luigi seppe copiare a perfezione [e che, con riferimento al processo] si propose di insegnare la lavorazione delle scarpe alle donne, lottò e vi riuscì mettendo il malumore alla maestranza maschile [...] Nel 1900 ingrandì lo stabilimento ed avuta la forza motrice dalla spettabile casa Fratelli Bonacossa andò a Francoforte sul Meno casa Moenus comperò le macchine più moderne"<sup>16</sup>. Nel frattempo il Madonnini si distacca dalla Società e fonda nel 1877 una propria azienda in C.so Umberto I° (allora Principe Umberto), emulato nel 1882 da Pietro Bocca, che rimane nella vecchia sede, mentre Luigi Bocca si stabilisce nell'antica*

via del Teatro (ora Giovanni Merula). Queste tre prime aziende, mentre si disputavano il mercato e le maestranze formatesi poco a poco integrando elementi cittadini e forestieri, furono in pari tempo scuola e tirocinio per quelli che diventeranno in seguito i principali esponenti dell'industria calzaturiera vigevanese. Primi fra questi sono Ferrari, Matteo Trecate, Pietro Giulini, Pietro Migliavacca

ed altri. Sorsero così stabilimenti davvero degni di questo nome in cui si iniziò sin dal 1882 l'introduzione delle macchine per cucire le tomaie della Singer<sup>17</sup> e, successivamente, le cucisuola.

### ***Il 1907 e la rincorsa alla competitività***

Gli anni a cavallo della fine del secolo XIX sono caratterizzati dall'iniziativa pionieristica di alcuni imprenditori che nella confezione della scarpa individuano l'attività su cui basare lo sviluppo di un'industria nazionale. Gli ostacoli con cui le imprese italiane debbono confrontarsi sono notevoli. Come le vicende dei primi imprenditori testimoniano tali ostacoli iniziano ovviamente con la difficoltà a fare accettare al cliente la scarpa confezionata, proseguono con l'addestramento di nuove maestranze ed una nuova cultura del lavoro e, probabilmente, terminano con le carenze dell'offerta di macchine per calzature. Se si esclude l'iniziale e coraggioso tentativo, anche se velleitario, del Borri di farsi produrre macchinari su propri progetti, le macchine impiegate provengono tutte dagli Stati Uniti e dalla Germania con i problemi che ciò comporta in situazioni come quella italiana in cui il mercato è ancora nelle sue fasi iniziali.

L'occasione per fare un primo punto sull'evoluzione in corso dell'industria calzaturiera italiana e per comprendere ancor più chiaramente il ritardo nella nascita di un comparto meccano-calzaturiero nazionale, è offerta da alcuni eventi che concorrono a caratterizzare il 1907. Tale anno viene indicato come *“l'anno in cui la fioritura industriale dell'Italia, prima della guerra mondiale, raggiunse il suo grado più alto, i calzaturifici a macchina erano già un centinaio”*<sup>18</sup>. In quell'anno, a conferma delle trasformazioni che investono l'industria calzaturiera e della crescente importanza attribuita alla produzione meccanica, “La Conceria Italiana”, come si è detto, muta la propria testata in “La Conceria e Calzoleria Meccanica”. Ma è soprattutto l'anno in cui il comparto italiano delle calzature registra il raggiungimento dell'equilibrio fra importazioni ed esportazioni (*Figura 1*)<sup>19</sup>. Purtroppo, tale equilibrio costituisce in realtà il segnale più forte dell'arretratezza dell'industria calzaturiera italiana nei termini in cui segnala l'inizio del disavanzo nazionale nel comparto. Come sottolineerà Valentino Matrisciano, *“ciò accadde in Italia perché già da una quindicina d'anni prima, all'estero, nella fabbricazione delle calzature era avvenuta la sostituzione del lavoro meccanico al lavoro manuale.”*<sup>20</sup>

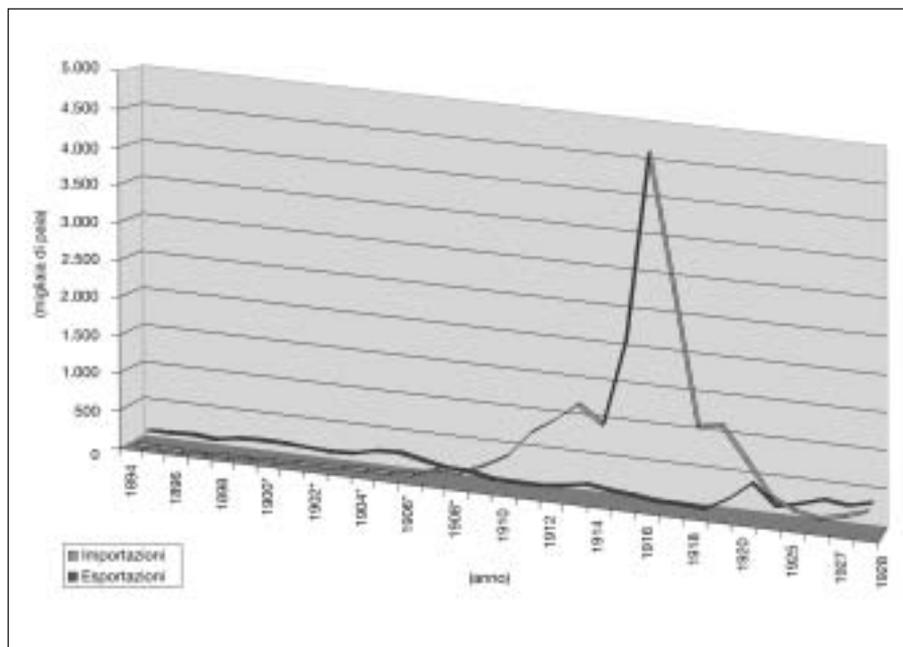
Se si assumono le esportazioni quale indicatore della competitività dei diversi comparti nazionali, il confronto del dato italiano con quelli di Stati Uniti e Gran Bretagna non lascia molti margini al dubbio. A fronte di un volume delle esportazioni nazionali valutabile in centinaia di migliaia di paia, i dati corrispondenti ai due paesi leader sono espressi in milioni di paia; in particolare se nel 1900 l'esportazione italiana risultava pari a 170mila paia di scarpe quella americana è stata di oltre 3 milioni di paia. Analogamente nel 1910 le esportazioni di Stati Uniti e Gran Bretagna assommano rispettivamente a 6 milioni di paia ed a 10 milioni di paia mentre con meno di 39mila paia di calzature *“ben diversa e ben triste si presenta la situazione della calzoleria italiana.”*<sup>21</sup>

Le difficoltà dell'offerta italiana di calzature nell'allinearsi alla domanda e, più in generale, a competere con le produzioni estere, emergono del resto dal dibattito ospitato dalla “Conceria e Calzoleria Meccanica”. La rivista, di volta in volta, da un lato dà eco ad articoli comparsi sulla stampa internazionale od a relazioni di osservatori privilegiati e dall'altro dà voce ai sostenitori dei nuovi orientamenti industriali. La criticità dei dati statistici è quindi corroborata dal dibattito, talvolta polemico, suscitato dalla rivista sulle valutazioni espresse dalle diverse parti in base alle caratteristiche della scarpa italiana e alle scelte manifatturiere per produrle. Le argomentazioni appaiono talvolta strumentali, non-dimeno consentono di ricostruire un quadro anche qualitativo del livello di competitività dell'industria calzaturiera italiana nei primi decenni del '900.

Una riprova del nuovo e crescente interesse per il mercato calzaturiero italiano è fornita da alcuni resoconti stilati dal già citato Console statunitense James E. Dunning. Al fine di evidenziare la potenziale competitività del prodotto statunitense nel mercato nazionale il relatore definisce la calzatura italiana un *“prodotto brutto e senza stile”* ed il produttore italiano un semplice riproduttore nei termini in cui *“sinora egli non fece di più che adottare, con pieno successo, il disegno americano, come si può vedere nei migliori negozi; qui le calzature messe in mostra, portano un'etichetta colla dicitura “americana” e costano un po' più di 3\$ al paio”*<sup>22</sup>.

Fra le repliche, comunque contenute, una merita attenzione in quanto da un lato dà pieno riscontro del superiore standard qualitativo della calzatura statunitense e, dall'altro, tenta un'implicita difesa della produzione nazionale attribuendo la qualità del prodotto alla qualità del processo produttivo e criticando l'elevata standardizzazione associata alla produzione in grande serie operata dai calzaturifici statunitensi.

Figura 1 - Esportazioni ed importazioni di calzature in Italia, 1894-1928 (migliaia di paia)



L'analisi del tessuto produttivo dell'industria calzaturiera costituisce nel 1907 l'oggetto di diverse relazioni svolte da più parti con finalità non sempre coincidenti. All'insegna della valutazione della competitività della struttura industriale italiana a beneficio delle imprese calzaturiere statunitensi, la rivista "Superintendent & Foreman" pubblica un articolo dettagliato sullo stato dell'arte nel nostro Paese: "Le fabbriche sono circa un centinaio e sono situate nelle seguenti città. Nel Nord, a Milano, Torino, Vigevano, Busto Arsizio, Varese, Verona, Vercelli, Alessandria e Felizzano. Nell'Italia centrale a Ravenna e Bologna, e nel Sud a Napoli, Campobasso e Catania. Queste fabbriche sono piccole; e numerose sono quelle che non dispongono di un macchinario moderno quantunque però gli indirizzi industriali up to date, vadano sviluppandosi maggiormente. Una sola ditta di Torino produce circa 1.000 paia di scarpe al giorno (scarpe Goodyear Well McKay e Militari) il che costituisce la maggior produzione in Italia. La produzione media delle fabbriche di scarpe italiane è di circa 400 paia al giorno. [...] Due fabbriche di Napoli a lavorazione a mano producono cadauna 350 paia di scarpe al giorno. Il lavoro viene fatto parte a mano e parte a macchina su vasta scala nel mezzogiorno e fino ad un certo grado anche nell'Italia settentrionale.

*Colla graduale introduzione del macchinario moderno questo amalgama di lavorazione è destinato a sparire, come d'altronde è già avvenuto nel nord, che è più avanzato.*"<sup>23</sup>

La mappatura della produzione se da un lato enfatizza il ruolo guida delle regioni settentrionali, dall'altro evidenzia la contenuta penetrazione della meccanizzazione e le dimensioni medio piccole delle produzioni. Non mancano infine considerazioni sulla qualità estetica delle calzature prodotte e sui costi di produzione, ove l'attenzione maggiore è rivolta al costo della mano d'opera.

Considerazioni analoghe si possono ricavare anche dalla relazione predisposta dall'ing. Ruffillo Savelli dell'Ispettorato del Lavoro per un controllo sull'applicazione delle leggi sul lavoro<sup>24</sup>. In particolare, per quanto concerne la diffusione della produzione meccanizzata in Italia, al 1907 il rapporto circoscrive la diffusione di "macchinario moderno di costruzione americana" ad otto calzaturifici, collegando in modo implicito le soluzioni più evolute di meccanizzazione calzaturiera alle macchine statunitensi<sup>25</sup>.

La possibilità di riportare l'organizzazione della produzione calzaturiera in Italia e lo "stato dell'arte" a livello internazionale è offerta da una breve serie di articoli dell'ingegner Ettore Levi pubblicati su "La Conceria e Calzoleria Meccanica" durante il 1907. L'obiettivo è quello di perorare la trasformazione in senso industriale della produzione calzaturiera. Nella meccanizzazione e nell'organizzazione razionale del processo produttivo l'ingegner Levi identifica i presupposti per consentire lo sviluppo del comparto nazionale e la possibilità di fronteggiare i calzaturifici americani, inglesi e francesi. Sono interventi che testimoniano il plauso dell'Autore al modello statunitense ed alla superiorità della razionalità economica e tecnologica. Il Levi dapprima rileva la distanza che separa i produttori italiani da quelli esteri di successo e, implicitamente, i margini potenziali di azione a disposizione degli imprenditori nazionali. Quindi prosegue evidenziando i vantaggi dell'organizzazione razionale del lavoro, cioè dell'integrazione di attività parcellizzate. Infine, conclude sostenendo la necessità dell'investimento in tecnologia, quale preconditione competitiva. Ciò detto gli estratti che seguono offrono una rappresentazione particolarmente significativa delle iniziative che avrebbero dovuto consentire alle imprese italiane di emulare i modelli di successo di quel periodo.

Il confronto fra le capacità produttive delle imprese italiane e di quelle estere ripropone il raffronto fra Davide e Golia: mentre all'estero il dato rappresenta quasi la norma in Italia la produzione di mille paia costituisce l'obiettivo

giornaliero raggiungibile da una sola impresa, in quanto “*presso di noi quella grande industria è ancora, per la massima parte, nelle mani di microscopici produttori*”<sup>26</sup>. In Germania “*le fabbriche capaci di una produzione giornaliera di qualche centinaia di paia, ed anche di mille, sono in numero tale che è difficile numerarle, tanto che nella sola Pirmasens ve ne sono nientemeno che 120*”. Considerate singolarmente, “*la fabbrica svizzera C.F. Bally Söhne ascende a 8mila paia [...] la Vereinigte Frankische Schuhfabrik di Norimberga che impiega 2.400 operai giunge a 11mila paia al giorno [...] quella gigantesca e veramente colossale degli Stati Uniti d’America, dove, a mo’ di esempio, M. Endicot ex ministro della Marina ha uno stabilimento che getta sul mercato 50 mila paia di scarpe al giorno per un valore di oltre 500.000 \$, e Mr A.G. Keith di Brokton, fabbricante di scarpe signorili, fatte con forme speciali, serve 14 mila clienti al giorno, spendendo la somma di circa 3 Mn. di \$ all’anno di soli salari.*”<sup>27</sup>

Dopo l’elogio alle grandi dimensioni della produzione, l’attenzione si sposta sulla produttività e sull’uso efficiente delle risorse, prima fra tutte il lavoro. A tal fine Levi sostiene che “*uno dei più importanti problemi che ha risolto la grande industria moderna [...] è quello di portare al maximum possibile il lavoro meccanico, riducendo ai minimi termini l’opera manuale e specializzando l’operaio in ogni singolo punto di lavoro [...] e si riassume nell’applicazione rigorosa della teoria della divisione del lavoro. Fate che un operaio si dedichi costantemente ad una sola e determinata funzione ed otterrete evidentemente lo scopo di convertirlo, in certo qual modo, in una macchina capace di fornire un prodotto sempre migliore ed in un tempo più breve, fino a raggiungere da un lato la perfezione e dall’altro, l’ideale della celerità.*”<sup>28</sup>

Da ultimo Levi suggerisce come prevenire disfunzioni o fermate del processo di produzione, di modo che la “*macchina produttiva razionalmente progettata*” liberi l’imprenditore dai problemi tecnici e gli consenta di concentrarsi sugli aspetti finanziari e sulle strategie di mercato. “*Dirò dunque che gli impianti per la fabbrica a macchina devono essere fatti con larghi capitali, tanto larghi da permettere in essi la dotazione di un macchinario perfetto senza badare al costo [...] io affermo inoltre che il macchinario deve essere, per la maggior parte almeno, provvisto e pronto a funzionare in doppio e magari triplo esemplare [...] dato il progetto di un impianto della potenzialità di n. x paia di scarpe al giorno, il macchinario deve essere tale da poter produrre poco meno del doppio*” quindi “*lo stabilimento di calzature a macchina deve avere come soli confini la sua potenzialità, il capitale disponibile e la certezza di collocamento della merce fabbricata.*”<sup>29</sup>

Con l’analogia finalità di sostenere la diffusione dei modelli di produzio-

ne industriale imperanti all'estero e, implicitamente, di criticare approcci "artigianali", la rivista riporta, quale sprone e monito, i successi conseguiti grazie all'adozione di tecnologie e tecniche innovatrici. Le performance ed i record delle imprese americane finiscono così per rappresentare sia il traguardo possibile che l'indicazione esatta del ritardo da colmare in termini di produzione e, soprattutto, di produttività. Stante la scarsa significatività del raffronto con l'Italia, termine di paragone diviene l'Inghilterra. Meccanizzazione e razionalizzazione fanno sì che *"quantunque l'industria americana non impieghi che 197.000 operai, mentre l'inglese ne impiega 290 mila, tuttavia l'America produce calzature più di qualunque altra nazione. [...] Nel 1885 negli Stati Uniti 100 paia di scarpe fatte a mano richiedevano 2.225 ore di lavoro ed il prezzo medio di costo di fabbricazione era di l. 26 per paio. Nel 1895 la stessa quantità di scarpe veniva prodotta in 296 ore ad un costo di l. 3,50 per paio. E' quest'enorme riduzione del prezzo di costo che rese possibile e proficua l'esportazione delle calzature americane. Quindici anni fa l'esportazione totale delle calzature degli Stati Uniti non raggiungeva 1 Mn. di \$ mentre ora invade i principali stati europei."*<sup>30</sup>

Pur non assumendo le forme e le dimensioni auspiccate dai sostenitori del modello di industrializzazione americano il comparto italiano della calzatura inizia a svilupparsi e, se si considera il quadro di arretratezza da cui parte, la crescita appare ancor più rilevante riuscendo a produrre, alla soglia della prima guerra mondiale, 16,5 milioni di paia di calzature e, con ulteriore incremento di oltre il 30%, 22 milioni di paia nel 1924 (*Tablelle 2 e 3*). Inoltre, sebbene le esportazioni continuino a rimanere marginali, la quota di consumo interno coperta dalle importazioni si riduce drasticamente (le calzature importate passano da 1,3 milioni di paia nel 1913 a sole trecentomila paia nel 1924) riassorbita dall'offerta nazionale.

Il quadro torna ad essere più problematico quando si raffrontino le prestazioni dell'industria nazionale con quelle degli altri paesi. L'immagine di un'industria posta di fronte ad una sfida impari è, nella sua crudezza, immediata. Non solo le produzioni di Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania sono superiori di un ordine di grandezza a quella nazionale, ma anche quelle di Francia, Spagna e Cecoslovacchia (del gigante Bat'a) sono doppie quando non triple rispetto a quanto fabbricato in Italia.

**Tabella 2 - Produzione ed esportazioni di calzature nei principali paesi industrializzati nel 1913 e 1924**

Paese	Produzione			Esportazioni		
	1913 <i>Mn. paia</i>	1924 <i>Mn. paia</i>	Variazione %	1913 <i>Mn. paia</i>	1924 <i>Mn. paia</i>	Variazione %
Stati Uniti	252,5 (a)	312,2	23,6	9,9 (a)	6,5	-34,8
Regno Unito	108,0 (b)	n.d.	n.s.	17,5 (b)	n.d.	n.s.
Germania	110,0	90,0	-18,2	8,8	4,6	-47,1
Francia	49,0	55,0	12,2	0,3	0,1	-63,6
Cecoslovacchia	n.d.	40,0	n.s.	n.d.	4,0	n.s.
Spagna	30,0	30,0	0,0	1,5	0,5	-70,0
Italia	16,5	22,0	33,3	0,1	0,2	230,0

(a) il dato è riferito al 1914.

(b) Il dato è riferito al 1912 e non include la produzione dell'Irlanda.

Fonte: Archivi Economici di Amburgo, cit.

**Tabella 3 - Consumo ed importazioni di calzature nei principali paesi industrializzati nel 1913 e 1924**

Paese	Importazioni			Consumo		
	1913 <i>Mn. paia</i>	1924 <i>Mn. paia</i>	Variazione %	1913 <i>Mn. paia</i>	1924 <i>Mn. paia</i>	Variazione %
Stati Uniti	0,3 (a)	0,6	95,7	242,9 (a)	307,4	26,5
Regno Unito	2,5 (b)	n.d.	n.s.	93,0 (b)	n.d.	n.s.
Germania	1,2	0,7	-37,4	102,4	86,1	-15,9
Francia	1,5	0,0	n.s.	50,2	54,3	8,0
Cecoslovacchia	n.d.	0,1	n.s.	n.d.	36,1	n.s.
Spagna	0,0	0,0	40,0	28,5	29,6	3,7
Italia	1,3	0,3	-78,9	17,7	22,1	24,7

(a) il dato è riferito al 1914.

(b) Il dato è riferito al 1912 e non include la produzione dell'Irlanda.

Fonte: Archivi Economici di Amburgo, cit.

A metà degli anni '20 il quadro dell'industria calzaturiera italiana è ancora caratterizzato da chiari e scuri; gli obiettivi imprenditoriali sono delineati,

ma il loro raggiungimento non è ancora realizzato. Fra le ragioni del ritardo si possono addurre sia alcuni aspetti socio-economici; sia i diversi livelli di competitività dei vari sistemi-paese; sia le caratteristiche del prodotto.

Per quanto concerne il primo aspetto è sufficiente rilevare come anche nel 1924 la domanda pro-capite di calzature rimanga in l'Italia pari a 0,56 –praticamente un paio di scarpe ogni due anni– mentre per gli altri Paesi tale indice risulti da tre a cinque volte più grande (Tabella 4).

*Tabella 4 – Consumo pro-capite di calzature nei principali paesi industrializzati nel 1913 e 1924*

Paese	1913 <i>Num. paia</i>	1924 <i>Num. paia</i>
Stati Uniti	2,38 (a)	2,68
Regno Unito	2,26 (b)	n.d.
Germania	1,59	1,38
Francia	1,26	1,37
Cecoslovacchia	n.d.	2,64
Spagna	1,31	1,38
Italia	0,5	0,56

(a) il dato è riferito al 1914.

(b) Il dato è riferito al 1912 e non include la produzione dell'Irlanda.

Fonte: Archivi Economici di Amburgo, *cit.*

Per quanto riguarda la competitività, la condizione d'inferiorità dell'industria nazionale rispetto agli Stati Uniti, all'Inghilterra ed alla Francia si spiega anche in ragione del fatto che l'Italia, *“ad eccezione del cuoio da suola, è costretta a ricorrere all'estero per ogni altra specie di pellami e anche per feltri, filo di lino, tirature, ecc. Anche per le macchine, l'industria delle calzature è tributaria dell'estero, principalmente dell'America. Il calzaturificio in Italia si può dire si trovi ancora all'inizio, mentre all'estero ha origini assai meno recenti”*<sup>31</sup>. Infine, come rileva Valentino Matrisciano nel suo studio sull'industria calzaturiera, *“[L]a concorrenza degli Stati Uniti infine mette a dura prova le nostre fabbriche in quanto l'articolo che giunge da quella regione è quanto mai mutevole di forma e di modello. [...] In generale si può ritenere che il prodotto italiano, in confronto con quello estero, sia notevolmente inferiore per le scarpe ottime, ben fatte, per novità e durata; sia*

*superiore per le scarpe discrete, costruite razionalmente con pellame non ottimo; sia di poco inferiore alla qualità di scarpe detta marocca, di poca durata e non suscettibile di riparazioni.*"<sup>32</sup>

### ***Il ruolo di Vigevano***

Nella sua relazione per l'Ispettorato del Lavoro e applicazione delle leggi sul lavoro l'ingegner Ruffillo Savelli dopo aver rilevato il contenuto numero di calzaturifici italiani che dispongono di macchinario moderno, inizia la propria analisi della realtà vigevanese affermando che "[l']allestimento delle calzature è giunto ad un tale punto di perfezione ed ha raggiunto uno sviluppo tale da meritare senza alcuna esagerazione che Vigevano sia ritenuta la prima città d'Italia in un tal genere d'industria." <sup>33</sup>

La disamina di Savelli prosegue con la descrizione del tessuto produttivo vigevanese, la cui composizione tanto differisce dal modello produttivo americano contemporaneo quanto rispecchia l'organizzazione dei primi poli calzaturieri del Massachusetts e la loro specializzazione produttiva. "Quaranta calzaturifici a mano, fra i quali alcuni di importanza considerevole pel numero di operai impiegati, altri perché possiedono anche uno scelto macchinario adatto allo scopo, lavorano continuamente in pieno e diverse migliaia di operai vi sono addetti. Fra questi non sono considerati i cottimisti (lavorano al proprio desco, a casa, con moglie e figli) e sono questi col personale che loro pure impiegano che pesano di più nella bilancia, in modo da calcolare che in Vigevano su una popolazione fissa di circa trentamila abitanti, circa settemila lavorano in calzature".<sup>34</sup>

Quando poi si sofferma sulla forza lavoro alcuni tratti mostrano di caratterizzare Vigevano: una dedizione al lavoro che, soprattutto nelle attività non salariate, giunge a sfiorare l'autosfruttamento; "una mancanza considerevole di operai; l'offerta di lavoro giornaliera è esigua in confronto alla richiesta"; e, infine, "carattere spiccato all'industria delle calzature vigevanese, e che non si trova altrove, è la presenza della donna per il fatto che tre quarti di tutto il personale impiegato nei vari laboratori è costituito da donne". In particolare, a quest'ultimo fatto vengono in gran parte addotte le scelte del tipo di scarpa prodotta e del processo adottato: "vediamo infatti che quasi tutte le scarpe allestite non sono più cucite a mano, ma sono invece chiodate; d'altra parte sono state eliminate le scarpe da uomo perché più pesanti e si è limitata la produzione ad una serie progressiva e varia-

*ta di calzature per bambini e per signora. [...]Le scarpe cucite sono ancora date all'uomo, ma la loro produzione è assai limitata. Si può calcolare che di parecchie migliaia di scarpe che giornalmente escono dalle mani degli operai, appena il due per cento siano cucite. Altro lavoro che non può fare la donna è la formatura del tallone; si è però trovato il modo di ovviare a questo inconveniente introducendo il tallone di legno, o ancora quello di cuoio ma tagliato da apposite trince meccaniche munite delle relative fustelle colle quali si possono avere tutte le sezioni richieste per la formatura del tallone stesso.*"<sup>35</sup>

Un'altra conferma della peculiarità del tessuto calzaturiero vigevanese può essere ricavata dalla cronaca di una visita compiuta alla "Manifattura di pellami e calzature" di Torino da un redattore de "La Frusta" di Vigevano. Lo stupore del redattore è reso esplicito dal racconto del colloquio avuto con Alfredo Dick –il direttore di origine svizzera dell'impresa torinese– : *"credevo che gli opifici di Vigevano fossero qualche cosa e ne andavo orgoglioso quando potevo menzionare Rossi, Pelagatta, Giulini, Ferrari Trecate, ecc., ma di fronte a questo colosso (produzione di 1.000 paia giornaliere con l'obiettivo di raddoppiare), egregio sig. Dick, mi veggio così rimpicciolito che... Non mi lasciò terminare. Eppure, vede, mi rispose, noi non potremo mai sostenere la loro concorrenza; quelli si imporranno sempre sul mercato, sia per la loro lavorazione a mano, sia per il minor prezzo di costo [...] solo è necessario che i suoi concittadini non si fossilizzino.*"<sup>36</sup>

In altri termini, Vigevano mostra di discostarsi significativamente dal modello teorizzato della grande produzione meccanizzata, puntando maggiormente su un'organizzazione della produzione apparentemente frammentata nella numerosità delle iniziative con forme di meccanizzazione coerenti e di dimensioni non comparabili con quelle dei "pionieri" ricordati nelle pagine precedenti, né tantomeno con quelle pubblicizzate delle esperienze internazionali.

Le ragioni dell'affermarsi di una forma "embrionale" di distretto sono naturalmente molteplici e vanno dalla tradizione calzaturiera artigianale alle precedenti forme industriali, alla possibile esistenza di cultura imprenditoriale, ecc.<sup>37</sup> Nondimeno un ruolo particolare riveste l'esperienza dei fratelli Bocca. La capacità di questi ultimi di coniugare l'intuizione sulle potenzialità della calzatura confezionata con l'innovazione organizzativa a livello di produzione, condiziona fortemente lo sviluppo del tessuto industriale locale nei termini in cui indurrà e, soprattutto, consentirà la riproducibilità dell'espe-

rienza imprenditoriale. L'assenza nei primi decenni di investimenti in mezzi di produzione e la ridotta dipendenza dall'esigenza di artigiani calzolai – si pensi all'introduzione del lavoro femminile – appaiono altrettanti incentivi significativi che rendono riproducibile l'esperienza dei Bocca. Al punto che la nascita delle nuove imprese seguirà una progressione quasi esponenziale e per gran parte di esse assumerà le forme di una vera e propria gemmazione (Tabella 5).

*Tabella 5 - Dimensioni e capacità produttiva dell'industria della calzatura a Vigevano, 1872 - 1953*

Anno	Imprese Num.	Addetti Num.	Produzione giornaliera .000 paia
1872	1	12	n.d.
1873	2	19	n.d.
1876	3	32	n.d.
1880	5	75	n.d.
1895	16	320	0,6
1906	26	650	1,1
1910	50	2.240	5
1914	51	3.725	7
1918	55	4.642	8,7
1920	91	8.642	15
1925	118	11.500	17
1930	143	15.630	31
1935	152	17.270	37
1940	162	19.460	45
1945	187	22.850	57
1950	205	25.500	77
1953	212	27.000	90

Fonte: "L'attrezzatura industriale calzaturiera di Vigevano", *La Calzatura Italiana* a. II, n. 1, gennaio 1956, p. 17.

In assenza di altre spiegazioni diviene del tutto plausibile ipotizzare che i caratteri peculiari del vigevanese potessero stimolare non solo gli imprenditori locali, ma divenire stimolo per l'arrivo di personalità provenienti

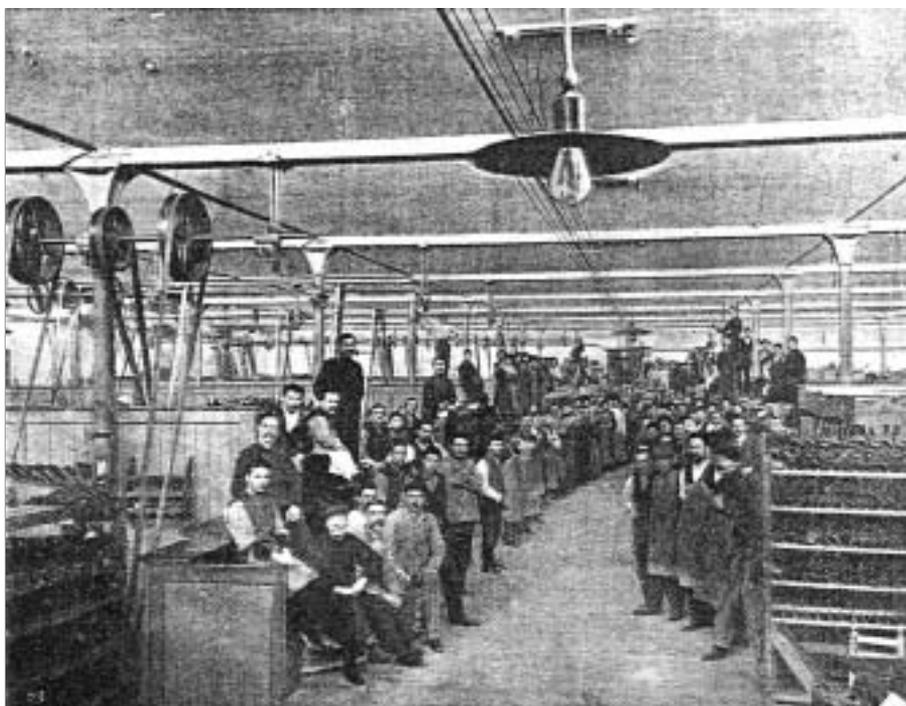
da altre zone della Lombardia qual è il caso di Pietro Giulini. *“Verso il 1887-88 dalla nativa Lodi venne a Vigevano Pietro Giulini, giovane capace, intraprendente, pieno di coraggio, buona volontà e buon tecnico. Impiantò un piccolo laboratorio e poscia col concorso di alcuni conoscenti Vigevanesi (cav. Losa, Quaglia Francesco, Ceretti Luigi, e qualche altro) ingrandì il suo laboratorio producendo diversi tipi di calzature, cuciti a rovescio, sempre dando un impulso tale da farsi la clientela in tutta Italia. A quei tempi non si conoscevano altre macchine per calzature all’infuori di quelle della fabbrica Singer che servivano a giuntare le tomaie e quindi la mano d’opera era necessaria per tutto il resto della confezione della calzatura [...] Esigenze-opportunità di espansione inducono il Giulini a cercar finanziamenti –trovati a Milano–. Sorse allora il calzaturificio “La Nazionale” del quale il Giulini divenne Direttore Generale (ed anche viaggiatore) mentre Francesco Conti in seguito prendeva la gerenza, Bonazzi la contabilità e quindi A. Gaj viaggiatore. (i soci sono: F. Conti, Nart, Arienti di Milano, Anselmo G. Vitali di Alessandria e L. Ceretti di Vigevano) [...] “Diversi operai del Giulini che nel frattempo erano diventati altri piccoli fabbricanti specializzati, fra i quali Pelegatta Luigi, Gaia Angelo, Nicola Antonio, furono assunti nel nuovo stabilimento con mansioni di capi fabbrica. A quell’epoca quindi (circa il 1892) le fabbriche di certa importanza erano: “La Nazionale” con circa 300 operai (dei quali circa due terzi donne), Milani (viaggiatore Bognetti A.), Madonnini, Ferrari Trecate, Matteo e Bocca Luigi che impiegavano da 40 a 100 operai ognuno, e altre poche di minor importanza, rispetto alle maestranze impiegate. [...] Si introdusse poi la lavorazione a chiodi che andò man mano essa perfezionandosi.”<sup>38</sup>*

La prima macchina cucisuola, una McKay, viene adottata dal Calzaturificio Nazionale per iniziativa di Pietro Giulini, che la fa giungere dagli Stati Uniti<sup>39</sup>. Lo stesso Giulini dopo aver lasciato “La Nazionale” ed aver lavorato alcuni mesi con Luigi Bocca, nel 1893 si rimette in proprio.

Il peculiare moltiplicarsi di iniziative imprenditoriali coniugato con la crescente adozione di macchine, rende in breve tempo Vigevano il principale polo calzaturiero italiano. Da un lato il suo originale connubio fra innovazione organizzativa e innovazione tecnologica fece sì che l’area vigevanese potesse disporre in *“breve tempo [di] fabbriche di scarpe attrezzatissime, in cui si addestrarono coloro che oggi sono proprietari o dirigenti di oltre 300 aziende”<sup>40</sup>*. Dall’altro la particolare integrazione fra razionalizzazione e meccanizzazione pose le premesse per l’ammodernamento e la specializzazione in cuoio da suola *“dell’antica conceria Caramora, che funzionava in via Trivulzio con mezzi veramente*

*primordiali in una conceria posta sullo stradale di Gambolò*<sup>41</sup>, e soprattutto, per lo sviluppo di iniziative volte a supportare l'operatività delle imprese garantendo il funzionamento delle macchine.

L'esigenza di garantire la manutenzione e assicurare i ricambi, tanto sentita quanto parcellizzata fra le molte imprese calzaturiere, spinse alla na-



*Interno di un calzaturificio del 1906*

scita ed alla specializzazione settoriale delle prime officine meccaniche; “*stante questo enorme sviluppo dell'industria calzolaia, Vigevano vide sorgere officine meccaniche per macchine di calzature, fra cui le più importanti sono quelle di Angelo Ornati, che ha pure una fonderia, e di Antonio Ferrari unita con SIMCASIA*”. La “Guida Generale dei calzaturifici ad affini” della Città di Vigevano edita nel 1923 segnala già 5 imprese: Bartolazzi e C., Biffignandi Amedeo, Ferrari Antonio, Ornati Angelo, Slovazza Carlo<sup>42</sup>. Pur incompleta –non vengono riportate gran parte delle officine che affiancano all'attività prevalente di manutenzione anche una piccola produzione, né la presenza di Usm– la guida testimonia l'im-

portanza di Vigevano per il futuro comparto meccano-calzaturiero. Basti considerare come alla voce “Macchine per calzaturifici” dell’annuario degli associati ad Anima nel 1918 compaiano a livello nazionale solo 4 imprese la cui produzione è in realtà incentrata su altri comparti, dalle macchine per spaccare le ossa alle caldaie.

Quello attivato a Vigevano è un circolo virtuoso unico nello scenario italiano; il moltiplicarsi delle imprese calzaturiere stimola l’avvio di iniziative nelle attività complementari. La disponibilità di un’offerta capace di far fronte a nuove richieste induce nuovi e vecchi imprenditori a sperimentare percorsi innovativi anche all’interno dello stesso comparto calzaturiero. Così mentre si consolida la *leadership* vigevanese nel sistema calzatura, prende avvio anche la produzione di scarpe in gomma. Iniziatori della nuova impresa i fratelli Rossanigo, i quali, già attivi nella produzione di calzature tradizionali in cuoio, “...intravista la possibilità di sviluppo di questa industria hanno studiato con tenacia e con fede la soluzione del nuovo problema e, primi in Vigevano, hanno impiantato uno stabilimento per la lavorazione della gomma fabbricando scarpe tennis al principio, scarpe da neve in seguito, fino ad arrivare ad una produzione perfetta sia dal lato tecnico che da quello estetico e svariaticissima nei tipi più originali e diversi.”<sup>43</sup>

Com’era accaduto per il comparto del cuoio, l’iniziativa trova subito

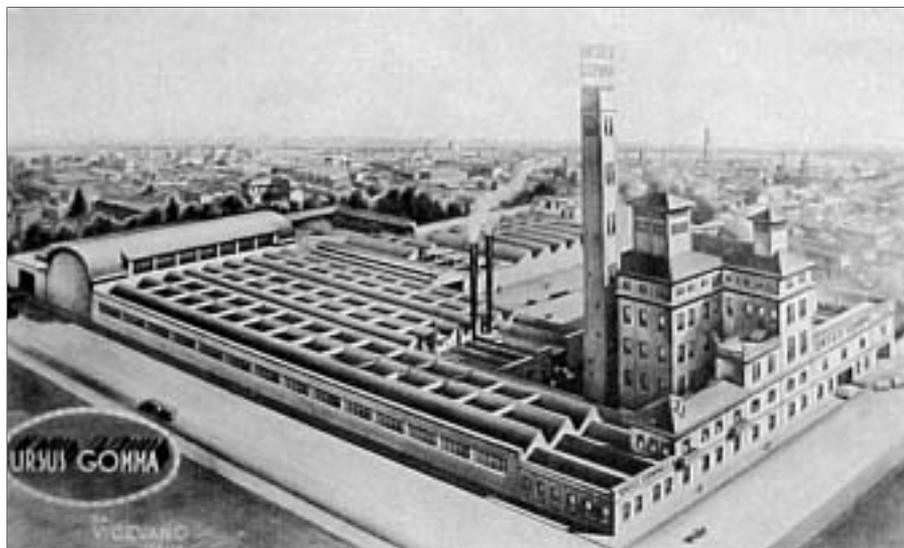


Immagine della Ursus Gomma

nuovi emuli ed in pochi anni gli stabilimenti si moltiplicano e la produzione raggiunge dimensioni paragonabili a quelle della scarpa in cuoio. Nata alla fine degli anni '20, nel 1935 la produzione di calzature in gomma è a Vigevano superiori ai 6 milioni di paia (*Tabella 6*). Anche in questo caso il sistema vigevanese vede nella novità della calzatura in gomma non semplicemente un nuovo e più semplificato prodotto, ma un insieme di componenti e di servizi da fornire. Al proliferare di officine sempre più interessate a riprodurre, o a tentare di produrre, macchine per calzature, si somma la nascita di iniziative per la manutenzione e la produzione di parti e di macchine - le presse - per le nuove produzioni e nasce anche l'offerta degli stampi necessari alla manifattura delle scarpe in gomma.

Lo sviluppo sinergico dei vari comparti dell'industria calzaturiera caratterizzerà Vigevano anche successivamente, al punto che la cittadina lombarda da "*capitale italiana della scarpa*" si tramuterà progressivamente in "*capitale mondiale della macchina per calzature*".

*Tabella 6 - Produzione di calzature in cuoio ed in gomma Vigevano, 1929 - 1935*

Anno	Calzature in cuoio		Calzature in gomma	
	.000 paia	n. imprese	.000 paia	n. imprese
1929	7.250	250	15	1
1930	7.345	237	326	2
1931	7.736	218	1.043	3
1932	6.650	190	2.037	4
1933	8.125	185	3.472	5
1934	8.627	192	4.052	6
1935	9.060	203	6.320	7

Fonte: Salvatore Bianchi Martina, *cit.*, p.10.

- <sup>1</sup> Si veda l'elenco in Appendice B.
- <sup>2</sup> James E. Dunning, *Shoe and Leather Reporter*, 18 ottobre 1906, (tr. it. "Le calzature Americane sui mercati italiani", *LCCM*, 5 gennaio 1907).
- <sup>3</sup> Alfredo Dick, "Risposta all'articolo 'Le calzature Americane sui mercati italiani'", *LCCM*, 5 marzo 1907.
- <sup>4</sup> "L'industria della calzoleria", *LC*, 20 novembre 1900.
- <sup>5</sup> "Il padre dell'industria meccanica delle calzature in Italia", *LCCM*, 5 settembre 1907.
- <sup>6</sup> Giuseppe Padovan, "Dall'artigianato alla fabbrica: la trasformazione dell'industria delle calzature in Italia", *L'Eco delle industrie e dei commerci del cuoio e delle calzature* (d'ora in poi *Eco*), 1940.
- <sup>7</sup> "Il padre dell'industria meccanica ...", *cit.*
- <sup>8</sup> Giuseppe Padovan, *cit.*
- <sup>9</sup> "Il padre dell'industria meccanica ...", *cit.*
- <sup>10</sup> *Idem.*
- <sup>11</sup> "La vita e le opere di Giuseppe Borri", *Memoriam*, 1926, archivio ANCI.
- <sup>12</sup> Per una cronaca dell'iniziale affermazione di Annibale Piatti si rimanda ad Augusto Biagi, "Nel regno delle calzature", *La lettura*, Milano, 1906.
- <sup>13</sup> Per un'approfondita ricostruzione dell'esperienza di Luigi Voltan si rimanda a Giovanni Luigi Fontana, "L'azienda incubatrice: Luigi Voltan e la nascita dell'industria calzaturiera italiana", in G.L. Fontana (a cura di), *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, ACRiB, 1998.
- <sup>14</sup> Camillo Procchio, "Nascita e sviluppo dell'industria vigevanese" (I), *Eco*, 6 gennaio 1955.
- <sup>15</sup> Ruffillo Savelli, "L'industria delle calzature a Vigevano", Ministero Agricoltura, Industria e Commercio, Bollettino Ufficio del Lavoro, vol. VII, n. 3, Roma, 1907, p. 107.
- <sup>16</sup> Si ringrazia Sergio Biscossa per aver segnalato l'esistenza di tale lettera che, tra l'altro, offre una testimonianza di prima mano sui tempi dell'industrializzazione e della meccanizzazione della produzione calzaturiera a Vigevano.
- <sup>17</sup> Camillo Procchio, *cit.*
- <sup>18</sup> *Idem.*
- <sup>19</sup> I dati puntuali di importazioni ed esportazioni di calzature in e dall'Italia sono riportati in Appendice A, Tabella A1.
- <sup>20</sup> Valentino Matrisciano, *Le fabbriche di calzature*, Torino, 1923, p. 90
- <sup>21</sup> "Per l'industria delle calzature in Italia", *LCCM*, 6 marzo 1910.
- <sup>22</sup> *Idem.*
- <sup>23</sup> Arthur B. Butman, in *Superintendent & Foreman* (tr. it. "L'industria delle calzature in Italia", *LCCM*, 20 aprile 1907)
- <sup>24</sup> Ruffillo Savelli, *cit.*

<sup>25</sup> Nel 1907 sono operanti in Italia anche macchinari di provenienza tedesca. L'elenco che segue costituisce una ricostruzione fatta sulla base di quanto estrapolato da articoli e foto di impianti. Le ditte fornitrici individuate sono la statunitense Usm e la tedesca Moenus.

Impresa	Localizzazione	Provenienza delle Macchine
Krebs	Napoli	Usa
Visetti	Napoli	n.d.
Trolli & Bernasconi	Varese	Usa
F.lli Bartolazzi	Ravenna	Usa
Ghisio	Vigevano	Usa
Bocca	Vigevano	Germania (Moenus)
Borri	Busto Arsizio	Usa (Usm)
Manifattura di pellami e calzature	Torino	Usa (Usm)
Manifattura di pellami e calzature	Torino (stab. di Vigevano)	Usa (Usm)
Giulini (Nazionale)	Vigevano	Usa (McKay-Usm)
Crema & Rovatti	Milano	Germania (Moenus)
Fabbrica Italiana di calzature Piatti	Milano	Germania (Moenus)
Volta	Stra	Germania (Moenus)

<sup>26</sup> Ettore Levi, "La fabbricazione delle scarpe a macchina", *LCCM*, 5 gennaio 1907.

<sup>27</sup> *Idem*.

<sup>28</sup> Ettore Levi, "Dividere il lavoro", *LCCM*, 20 gennaio 1907.

<sup>29</sup> Ettore Levi, "A grande industria grandi capitali", *LCCM*, 20 marzo 1907.

<sup>30</sup> "La calzatura agli Stati Uniti", *LCCM*, 10 gennaio 1909.

<sup>31</sup> Valentino Matrisciano, *cit.*, p. 92.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 93.

<sup>33</sup> Ruffillo Savelli, *cit.*, p. 736.

<sup>34</sup> *Idem*.

<sup>35</sup> *Ibidem*, pp. 737-738.

<sup>36</sup> "L'industria delle calzature. Presentiamo le armi", *LCCM*, 20 marzo 1907 (ripreso da "La Frusta" di Vigevano).

<sup>37</sup> Per un'articolata ricostruzione della storia di Vigevano e degli inizi della sua industria calzaturiera si veda Sergio Biscossa, "Storia dell'industrializzazione a Vigevano (1743-1985)", Parte I, Vigevano, AVI, 1985; Sergio Biscossa, "I documenti raccontano gli esordi dell'industria calzaturiera", *Vigevanum*, VII, marzo 1997.

<sup>38</sup> Salvatore Bianchi Martina, *Vigevano illustrata nella sua industria e nei suoi industriali*, Vigevano, 1935, pp. 8-9.

<sup>39</sup> Camillo Procchio, *cit.*

<sup>40</sup> "L'industria delle calzature", *Eco*, 30 maggio 1925.

<sup>41</sup> *Idem*.

<sup>42</sup> Archivio Storico Civico Vigevanese (d'ora in poi ASCV), "Guida Generale dei calzaturifici ad affini della Città di Vigevano", 1923, p. 103.

<sup>43</sup> Salvatore Bianchi Martina, *cit.*, p. 10.

guentemente, a livello di meccanizzazione si protrarrà per gran parte del secolo con risultati alterni cui non sono estranee le caratteristiche finali della scarpa prodotta; alle diverse soluzioni proposte per cucire tomaia e soles corrispondono vari tentativi di meccanizzare la chiodatura. Le cronache riportano che il metodo per fissare le soles ricorrendo ai rivetti sia stato brevettato dall'americano David M. Randolph. In alternativa a tale soluzione, Sir Isambard Brunel, a Londra, nel 1810 inventa e mette a punto una macchina per ribadire caratterizzata da *“una tale velocità da apparire un prodigio a quei tempi”*. Nondimeno occorre aspettare oltre mezzo secolo per plaudere alla genialità di Jan Ernst Matzeliger che nel 1883, negli Stati Uniti, ottiene il brevetto per la macchina a montare, una soluzione tecnologica in grado di riprodurre un'abilità sino allora considerata insostituibile. All'esposizione Universale di Parigi nel 1889, *“nella grande galleria delle macchine, il nuovo congegno [la macchina per montare] aveva più ammiratori di quanti ne avesse la “macchina a far statue”*<sup>2</sup>.

Occorre a questo punto rilevare come per gli ammiratori italiani lo stupore si estendesse ben al di là della macchina a montare ed investisse nel suo insieme l'intero complesso della meccanizzazione della produzione calzaturiera. Ancora nel 1907 la *“Conceria e Calzoleria Meccanica”*, presentando le macchine esposte da Usm nel proprio stand, ha modo di sottolineare la sorpresa dei visitatori italiani posti di fronte alla varietà e numerosità delle macchine che possono sostituire l'uomo all'interno della lavorazione delle calzature. Né può quindi sorprendere, due anni dopo, lo scoprire che la *Directory of Machine House* pubblicata dalla rivista americana *“American Shoemaking”* include 79 produttori statunitensi, 18 britannici, 10 tedeschi e nessuna impresa italiana<sup>3</sup>.

Le caratteristiche dello sviluppo industriale del comparto calzaturiero nazionale, il suo ritardo rispetto agli altri paesi industrializzati e la frammentarietà delle iniziative di meccanizzazione trovano ovvio riscontro nei modi e nei tempi con cui prende avvio la produzione italiana di macchine per calzature. L'assenza delle imprese nazionali dagli scenari internazionali all'inizio del '900 non è quindi casuale. In attesa che nasca e si sviluppi anche in Italia un'offerta di macchine, gli episodi di meccanizzazione nazionale rappresentano il risultato di viaggi all'estero compiuti da pochi imprenditori calzaturieri illuminati e dall'operare di agenti e, successivamente, rivenditori.

L'industria meccano calzaturiera italiana negli anni che precedono il primo conflitto mondiale è praticamente inesistente, ma a pochi anni dalla fine del secondo conflitto mondiale è pronta per confrontarsi con chi sino ad allora ha dominato i mercati internazionali. Sino a tale momento l'attività prevalente delle neo nate imprese italiane risulta incentrata sulla riproduzione di quanto già sviluppato negli Stati Uniti ed in Germania, in una sorta di inseguimento tecnologico ove ancor prima che il "saper cosa fare" appare decisivo il "saper come fare", appreso occupandosi della manutenzione delle macchine installate, riproducendone la componentistica non sempre disponibile, nonché smontandole e rimontandole ogni qualvolta l'esigenza lo richiedesse o le contingenze ne offrissero l'opportunità.

Il capitolo si propone di mostrare i passi salienti e le peculiarità dell'inseguimento tecnologico delle officine e delle imprese italiane. A tal fine dapprima si evidenzia il carattere episodico che segna l'inseguimento negli anni che precedono il primo conflitto mondiale, e, successivamente, ci si sofferma sul carisma e sull'imprenditorialità dei pionieri. Il primo consolidamento del nascente comparto meccano-calzaturiero durante il periodo che intercorre fra le due guerre ed il ruolo in esso svolto dai rivenditori rappresentano la necessaria premessa per valutare la strada percorsa dal comparto nazionale e comprendere la portata degli sforzi che verranno richiesti alle imprese italiane alla fine del secondo conflitto mondiale.

### ***Alle origini***

L'innovazione tecnologica che presiede alla meccanizzazione della produzione della scarpa, inizia a diffondersi in Italia molto lentamente ed in netto ritardo rispetto a quanto avvenuto negli Stati Uniti e nella stessa Europa, principalmente per opera delle imprese tedesche e di quelle inglesi.

Come ricordato, la futura Moenus viene fondata nel 1862, in concomitanza con lo sviluppo dell'industria calzaturiera meccanizzata tedesca. In Italia i decenni che concludono il secolo vedono da un lato il permanere del predominio della produzione tradizionale e, dall'altro, il prevalere della diffusione delle innovazioni organizzative, ancorché circoscritte principalmente all'area vigevanese. Non può quindi sorprendere il riscontro che, alla presenza di una domanda inizialmente identificabile in pochi pionieri, corrispon-

da in pratica, nella fase d'avvio, l'assenza di un'offerta di qualsivoglia natura. Risalire alla formazione dell'industria meccano calzaturiera in Italia significa quindi ricostruire fondamentalmente l'alternarsi delle iniziative di tre soggetti distinti: le imprese estere, i rivenditori e le officine meccaniche.

Fra gli eventi non riconducibili all'iniziativa delle imprese calzaturiere, quello che per primo probabilmente segnala la nascita anche in Italia di un futuro comparto delle macchine per la lavorazione delle calzature è rintracciabile in un inserto pubblicitario della Deutsch-Amerikanische Maschinen-Gesellschaft (cioè la Società tedesco-americana di macchine, la futura Moenus), comparso in un numero de "La Conceria" del 1894<sup>4</sup>. L'illustrazione che pubblicizza la produzione della casa tedesca raffigura una macchina a spaccare le pelli destinata al più consolidato comparto della conceria, ma la didascalia propone *"Tutte le macchine nonché impianti completi per Concerie di pellami e Fabbriche di calzature"*. A sottolineare il carattere esplorativo dell'iniziativa, l'eventuale richiesta di informazioni deve essere rivolta alla sede di Francoforte sul Meno e, in tal senso, non vi è alcun riferimento a rappresentanti locali.



Publicità del 1894 della futura Moenus - una delle prime rivolte ai calzaturifici italiani

Ancora all'inizio del '900 l'offerta di macchine per calzature in Italia rimane associata all'attività "indiretta" dei messaggi pubblicitari e dei cataloghi, nonché alla comparsa dei primi agenti. Nondimeno l'intensificarsi di tali attività indirette segnala l'approssimarsi di iniziative commerciali ed industriali anche in ambito nazionale.

Tra i segnali più consistenti di una diversa attenzione alle potenzialità del mercato italiano occorre segnalare il ricorso a messaggi destinati alle sole imprese calzaturiere, scindendo quindi la comunicazione destinata a queste ultime da quella rivolta alle imprese conciarie. Da un lato Moenus si rivolge ai calzaturifici italiani sottolineando la qualità e la convenienza dei prezzi ed indicando nell'ingegner Giulio Sagramoso di Genova prima e nel signor Ernesto Ney di Milano poi il proprio rappresentante per l'Italia, dall'altro lato la filiale francese di Usm –cui competono anche le iniziative rivolte al mercato italiano– incentra il proprio messaggio sulle prestazioni delle singole macchine sottolineando la produttività della "macchina per la prima montatura" che consente di produrre "da 750 a 1.500 paia in una giornata di 9 ore di lavoro secondo i generi e le qualità del lavoro"<sup>5</sup>. Se si considera che in quegli anni il calzaturificio nazionale di maggiori dimensioni produce 1.000 paia di scarpe al giorno è immediato cogliere la portata di un tale messaggio.

Anche se l'articolazione degli interventi tende ad arricchirsi, nel primo decennio del secolo XX l'offerta diretta di macchine per l'industria calzaturiera rimane comunque abbastanza circoscritta sia nel numero sia nello spazio. Nel primo "Annuario di indirizzi utili per l'industria del cuoio ed affini d'Italia", edito nel 1909, compaiono complessivamente solo sette imprese attive nella commercializzazione di macchine per calzature, e tutte hanno sede a Milano. Oltre alla Compagnia Singer, alla Usm, alla Moenus ed alla Johnson et ses Fils di Parigi (rappresentata da Bianchi), compaiono alcuni agenti: Bocali e Weimann, Gelmi Schuler (offre fustellatrici e macchine per calzature in generale) e Weinhagen Gustavo. I tempi per la nascita di un'offerta nazionale di macchine per calzature appaiono maturi. Fra le manifestazioni più esplicite dell'esigenza delle imprese calzaturiere meccanizzate di fruire di un'offerta locale di macchine –in grado cioè di garantire un livello di servizio degli impianti la cui affidabilità sia pari o almeno prossima all'articolazione dell'offerta del periodo– occorre rilevare il riscontro di crescenti rimostranze rivolte alle imprese americane e tedesche per le carenze del servizio "post vendita".

In tal senso, la stessa rivista “La Conceria e Calzoleria Meccanica”, nel 1907, si fa promotrice di una campagna di sensibilizzazione verso i calzaturieri italiani rispetto al problema dei pezzi di ricambi. L’obiettivo è che le imprese importatrici in Italia di macchine per calzature si dotino di depositi, se non di macchine, almeno di pezzi di ricambio.



Publicità della A. Johnson et ses Fils con l’indicazione dell’agente per l’Italia D.P. Bianchi

Con il 1908 Usm apre una propria sede a Milano, in Via Solferino, e avvia una nuova campagna pubblicitaria all’insegna della leadership tecnologica: “[g]li esperimenti sono costosi – Se desiderate le macchine migliori, più conosciute e produttive, non prendete le imitazioni ma le originali dalla United Shoe Machinery Company”. Solo dopo tre anni, nel 1911, la multinazionale statunitense inizia una piccola produzione nel proprio stabilimento di Milano.

Sebbene l’Usm si doti anche di un magazzino a Vigevano, non riesce comunque a soddisfare la crescente esigenza di pezzi di ricambio e di servizi di manutenzione indotti dalla crescita del comparto calzaturiero. Le carenze di ricambi e manutenzione finiscono

così per tradursi in uno stimolo alla specializzazione per le officine meccaniche che, sorte un po’ ovunque nella seconda metà del ‘800, operano a supporto delle attività industriali in via di sviluppo anche in Italia. Così piccole officine, nate a cavallo dei due secoli, cominciano a rivolgere un’attenzione privilegiata alle macchine per calzature. Di queste un piccolissimo numero trasforma la riproduzione di componenti e l’assistenza ai primi calzaturifici meccanizzati in un’attività imprenditoriale autonoma, in altri termini nascono senza grande clamore gli antesignani degli attuali protagonisti del mercato internazionale.

Lo stimolo ad investire nella produzione di macchine per calzature offerto dallo sviluppo della calzoleria meccanica è raccolto da un numero ristretto di imprenditori. Agli inizi del primo conflitto mondiale le imprese im-

pegnate nella produzione di macchine, impianti o componenti specializzati non raggiungono la decina di unità (*Tabella 1*). Il semplice scorrere l'elenco delle imprese identificate, evidenzia che la sfida imprenditoriale è raccolta quasi esclusivamente da officine meccaniche preesistenti e localizzate nelle aree ove i pionieri della calzoleria meccanizzata, a loro volta, hanno avviato la loro sfida alla tradizione. In tal senso, l'anno di fondazione delle diverse officine rende palese come, con poche esclusioni, esse esistessero prima dello sviluppo del comparto calzaturiero; in secondo luogo, ed a ulteriore suffragio, la localizzazione delle imprese rende evidente il collegamento fra lo sviluppo delle imprese calzaturiere e la nascita di un'offerta di macchine e servizi collegati. Sebbene le attività si collochino quasi esclusivamente in Lombardia, le aree distrettuali interessate sono almeno due e cioè quella che, a partire da Milano, si estende sino a Varese –con Parabiago ovvio punto di riferimento– e quella di Vigevano e dintorni.



*Messaggio pubblicitario d'inizio secolo della Usm che mette in guardia i calzaturifici italiani rispetto alle imitazioni*

*Tabella 1 - Imprese produttrici di macchine, impianti o componenti specializzati per l'industria calzaturiera prima del primo conflitto mondiale*

Angelo Ornati Officina e Fonderia	1899	Vigevano	Trance, pressatacchi
Antonio Ferrari	1900	Vigevano	Trance, piantatacchi, fresatrici
Luigi Ferraris & Figli	1900	Garlasco	Motori
Off. Elettromecc. Attilio Reina	1902	Legnano	Macchine per tagliare tessuti e simili, rompiossa
Off. Meccanica Secondo Mona	1903	Somma Lombardo	Fresatrici, ugualizzatrici suole
United Shoe Machinery Co d'Italia	1908	Milano	Ogni tipo di macchina per calzature
F.lli Mutti (Guerrino)	1912	Legnano	Frese, spianasuole
La Società Industriale Ago	1912	Trieste	Macchine per il sistema Ago

Se si eccettuano due soli casi United Shoe Machinery e La Società

Industriale Ago che nascono per ragioni diverse come imprese dedicate alla meccanizzazione dell'industria calzaturiera tutte le altre imprese sorgono come officine meccaniche che nel tempo si specializzano nella riproduzione e produzione di macchine per calzature o nella produzione di componenti che in esse svolgono un ruolo rilevante, come nel caso dei motori per la Luigi Ferraris & Figli.

Il raffronto fra le iniziative nazionali e le produzioni di Usm o di Moenus è naturalmente improponibile, sia che si voglia considerare il novero delle macchine prodotte, sia che se ne prenda in considerazione il livello tecnologico. Di converso, non altrettanto infondate appaiono alcune considerazioni sulle scelte e sui contributi offerti dalle imprese nazionali allo sviluppo del comparto mecano-calzaturiero. Da un punto di vista tecnologico le macchine prodotte in Italia rientrano fra quelle più semplici, generalmente impiegate nelle fasi del finissaggio, e rappresentano riproduzioni più o meno fedeli di quelle importate; nondimeno, le modalità ed i tempi scelti dai primi produttori si prestano ad evidenziare due strategie differenti.

Il primo insieme raccoglie le imprese che, specializzandosi nella produzione rivolta all'industria calzaturiera, per prime e maggiormente hanno concorso alla nascita ed al consolidamento del comparto italiano. In tale gruppo, anche scontando la difficoltà di stabilire l'esatta cronologia dell'inizio della produzione autonoma di macchine, possono essere incluse la Antonio Ferrari, la Angelo Ornati Officina e Fonderia, e l'Officina Meccanica Secondo Mona.

A questo primo gruppo di pionieri del settore occorre quindi affiancare un secondo insieme di imprese, caratterizzate da una minor focalizzazione settoriale. Oltre a quelle richiamate in tabella –l'Officina Meccanica Attilio Reina e la F.lli Mutti di Guerrino, entrambe di Legnano– l'insieme può annoverare almeno altre due iniziative quali la Fontana, sempre di Legnano, e la Mussi, di Milano. Queste ultime insieme alla F.lli Mutti di Guerrino ed all'Ornati Angelo, sono anche le uniche imprese comprese nella sezione delle Macchine per calzaturifici del primo Annuario dell'Industria Meccanica Italiana edito da ANIMA –Associazione Nazionale Industria Meccanica ed Affini– nel 1919.

Prima di soffermarsi sulle esperienze dei pionieri è utile richiamare brevemente anche il contributo di questo secondo insieme di imprese che danno l'impressione di condividere, almeno in apparenza, una visione strategica

maggiormente ancorata alle competenze “intersectoriali” di un’officina meccanica. In ragione forse delle caratteristiche del tessuto industriale che le accomuna –sono tutte localizzate fra Milano e Legnano– le scelte produttive rispecchiano l’orientamento a privilegiare competenze meccaniche di tipo trasversale, utili in un ampio insieme di settori industriali, rispetto al tentativo di focalizzarsi sul possibile approfondimento delle applicazioni in un singolo comparto. Fra la scommessa sulla nascita di una domanda associata allo sviluppo della meccanizzazione dei calzaturifici e l’adeguamento alle richieste contingenti del mercato, rispondendo quindi alla domanda di settori diversi, queste imprese orientano le loro scelte lungo la seconda direttrice. In tal senso la Fontana, che alla fine della prima guerra mondiale dichiara di disporre di 80 operai, è attiva anche, e soprattutto, nella produzione di macchine per l’industria tessile in cui successivamente si specializzerà; la Mussi, che alla medesima data conta 150 operai, è specializzata nella produzione di caldaie e costruisce impianti per la produzione della colla, del sapone, ecc.; la F.lli Mutti, che dispone di 40 operai, oltre a frese e spianasuole, produce macchine per la lavorazione delle cinghie, nonché impianti completi; la Attilio Reina offre una gamma molto ampia di macchinari, da quelli per rompere le ossa alle seghe a nastro, a quelli per tagliare tessuti e simili.

### *I pionieri*

Le vicende dei pionieri del settore meritano una pur breve parentesi per più ragioni. Al di là del successo delle loro iniziative –che comunque non si protrarranno sino ai nostri giorni, o perché soppiantate da nuovi e più agguerriti concorrenti o perché migrate in altri settori industriali– alle prime imprese mecano calzaturiere vanno riconosciuti sia la lungimiranza della scelta settoriale sia il loro ruolo di “incubatrici” di molti dei futuri imprenditori del settore.

#### *Antonio Ferrari*

Antonio Ferrari è l’imprenditore che maggiormente segna le origini della produzione italiana di macchine per calzature. Nato nel 1877 a Massaléngo, vicino a Lodi, nel 1900 allestisce un’officina da elettricista nella piazza del Bramante a Vigevano. L’attività, tipicamente artigianale, si orienta progressivamente



*Il brindisi per l'inaugurazione nel 1915 del nuovo stabilimento della Antonio Ferrari*

verso la riparazione e manutenzione delle prime macchine impiegate nelle imprese calzaturiere, allora di esclusiva provenienza americana o tedesca. Con l'aiuto di qualche operaio le ripara, vi apporta modifiche e, costruendo direttamente i pezzi di ricambio, introvabili in Italia, le rende nuovamente funzionanti. Le competenze elettromeccaniche giocano in questa fase un ruolo decisivo per lo sviluppo dell'iniziativa. L'assenza di tecnici e depositi di componenti delle imprese estere traduce ogni guasto in lunghi periodi di fermo macchina –pari nel migliore dei casi ai tempi necessari alla richiesta dei componenti alla casa madre ed al loro successivo invio in Italia–. L'emancipazione dalla dipendenza dall'estero viene sottolineata anche dalla pubblicitaria secondo la quale, nella ricerca dell'ambito ove applicare le competenze che va accumulando, *“il Ferrari ferma la sua attenzione su una delle maggiori industrie locali, la confezione delle calzature; vede che essa è asservita appunto al mercato estero, e si fissa il suo compito meritorio, fabbricare qui, da noi, quanto ci occorre.”*<sup>6</sup> Le carenze sul versante dell'offerta offrono quindi ad Antonio Ferrari l'opportunità di avviare inizialmente la riproduzione della componentistica richiesta dalla manutenzione/riparazione delle macchine e, successivamente, la produzione/riproduzione delle macchine più semplici, quali le fresasuole, i pomicini, le trance, i banchi di finissaggio, ecc.

Sebbene sia difficile identificare il momento in cui l'officina Ferrari sostituisce l'attività originaria con la produzione autonoma di macchine per calzature, questa evoluzione può essere collocata alla fine del primo decennio del '900. In brevissimo tempo l'iniziativa mostra di guadagnare il favore del mercato, tanto da meritarsi nel 1910 la prima citazione giornalistica, quando su la *Gazzetta industriale e mercantile* di Genova compare un "lungo articolo dal titolo 'Una ditta che si fa onore', [che] illustrava i meriti di questa casa nel campo industriale"<sup>7</sup>.

Nel 1915, proprio agli inizi del primo conflitto mondiale, lasciata la vecchia officina, diventata ormai insufficiente, Antonio Ferrari si trasferisce in un vero e proprio stabilimento, sempre a Vigevano, dove occupa una trentina di addetti.

In un periodo, quale quello bellico, in cui la crescente affermazione della meccanizzazione dell'industria calzaturiera si confronta con la sempre maggiore difficoltà ad importare dall'estero sia i componenti sia le macchine stesse, l'Officina Meccanica Antonio Ferrari riesce a sviluppare ed a consolidare le proprie attività. Sul versante produttivo, nel 1920 amplia in modo significativo lo stabilimento di via Cairoli, descritto come "una perfezione di impianto e di organizzazione"; nello stesso anno, ma sul versante commerciale, partecipa alla Fiera di Milano con due stand.

"Il Diario", organo ufficiale della Fiera Campionaria Internazionale di Milano, segnala il 21 aprile 1920 che la delegazione bulgara, dopo aver visitato gli stand dell'impresa vigevanese, "ha ordinato una serie completa di tutte le sue macchine che dovranno servire come collezione e modello per la ripresa e lo sviluppo dell'industria meccanica di quella nazione."

Nel 1921 l'impresa partecipa nuovamente alla Fiera di Milano con ben sei stand guadagnandosi anche l'attenzione del *Sole*, che in un articolo del 23



Manifesto pubblicitario della Antonio Ferrari degli anni '20

aprile, informa che “*veramente importante e degna di nota è la esposizione di macchine di calzature fatta dalla Ditta Antonio Ferrari di Vigevano.*”

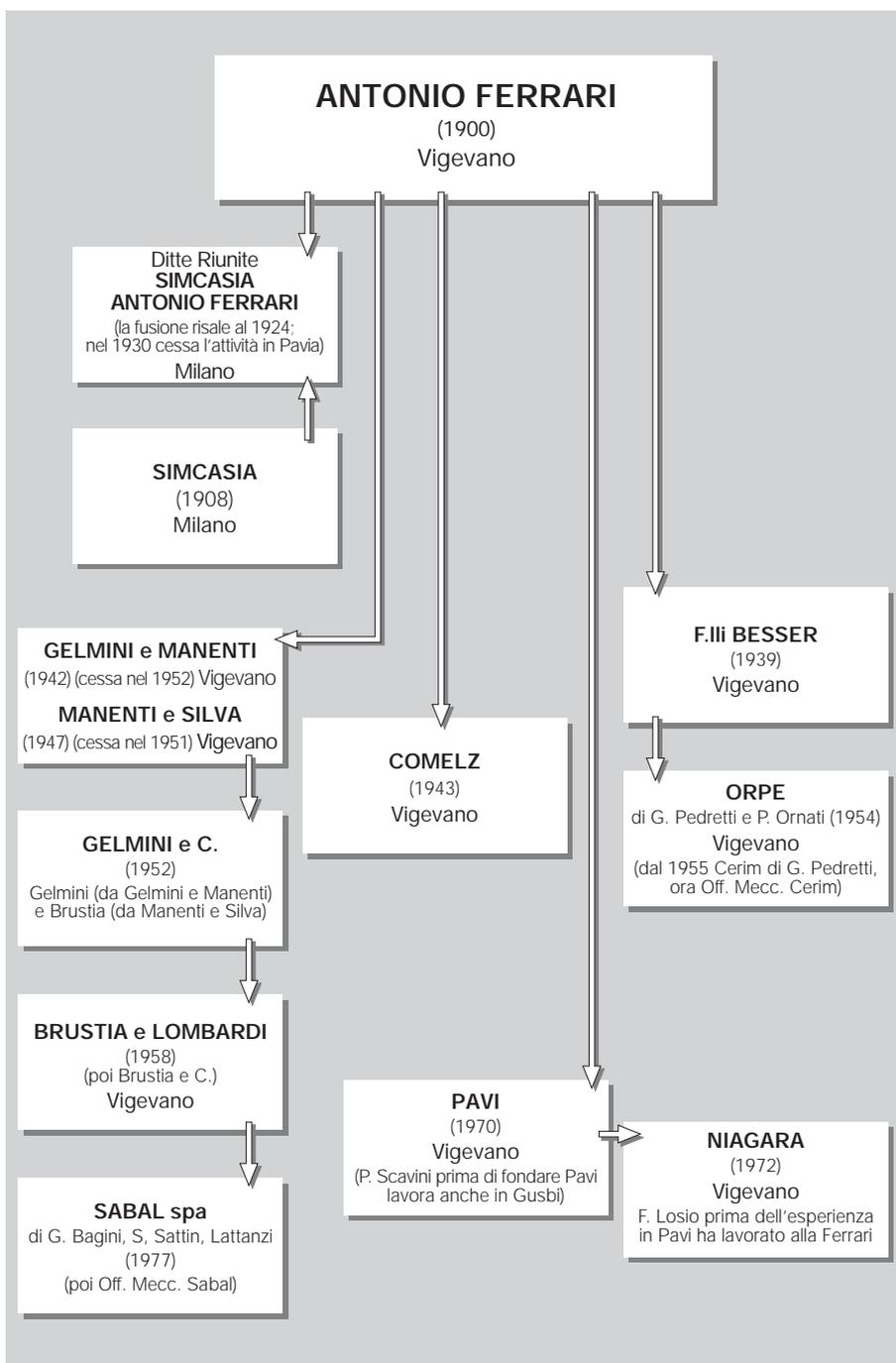
La strategia perseguita dall'impresa di Vigevano ricalca, fatte le debite proporzioni, quella di Usm e di Moenus che si propongono quali fornitrici di ogni tipo di macchina impiegata nella produzione della calzatura. In tal senso, pur partendo dalla riproduzione delle macchine più semplici impiegate nelle fasi di finissaggio, già nel 1923 la *Guida Generale dei Calzaturifici ed Affini di Vigevano* illustra come le Officine Meccaniche Antonio Ferrari, “*prima fabbrica italiana per la costruzione di macchine per calzaturifici*”, disponga di un “*deposito costantemente rifornito di qualsiasi macchina per calzature*” e possa fornire “[i]mpianti completi di stabilimenti per qualsiasi lavorazione meccanica delle calzature; [p]ezzi di ricambio per qualunque macchina del genere; [s]pecialità in fustelle di qualunque tipo e sistema in acciaio inglese di primissima qualità; [f]orniture ed accessori per la lavorazione a macchina e a mano; [m]acchine per orlatrici e banchi a motore completi.”

La scelta di puntare sull'offerta della gamma completa delle macchine per calzature caratterizzerà l'impresa sino alla fine degli anni '50 quando si orienterà verso la produzione delle macchine per la lavorazione dei materiali sintetici. Negli anni '30 la produzione viene estesa a macchine tecnologicamente più complesse quali le piantatacchi, la graduatrice ed i primi modelli di “Rapid”. In sintonia con la scelta di allargare all'intero territorio italiano la propria influenza, nel 1924 insieme alla SIMCASIA (Società Italiana Macchine per Calzaturifici, Scatolifici ed Industrie Affini), impresa commerciale di Milano con rappresentanze a Napoli ed a Torino, dà vita alla “Ditte Riunite SIMCASIA-Antonio Ferrari”, sodalizio che si protrarrà sino al 1930.

Non può infine essere dimenticato il contributo che la Antonio Ferrari fornisce allo sviluppo del comparto nazionale quale incubatrice di futuri imprenditori. Nell'impresa vigevanese si formano ed hanno la possibilità di maturare le proprie competenze tecnologiche molti dei tecnici che nel tempo daranno vita a nuove officine, quali la Fratelli Besser, la Comelz, la Gelmini e Manenti ed altre ancora nel secondo dopoguerra.

#### *Angelo Ornati Fonderia e Officina Meccanica*

Le origini della Angelo Ornati Fonderia e Officina Meccanica risalgono alla seconda metà dell'Ottocento. A rendere incerta la data contribuisce anche il fatto che la fonderia di ghisa creata dal cav. Giuseppe Losa a Vigevano in

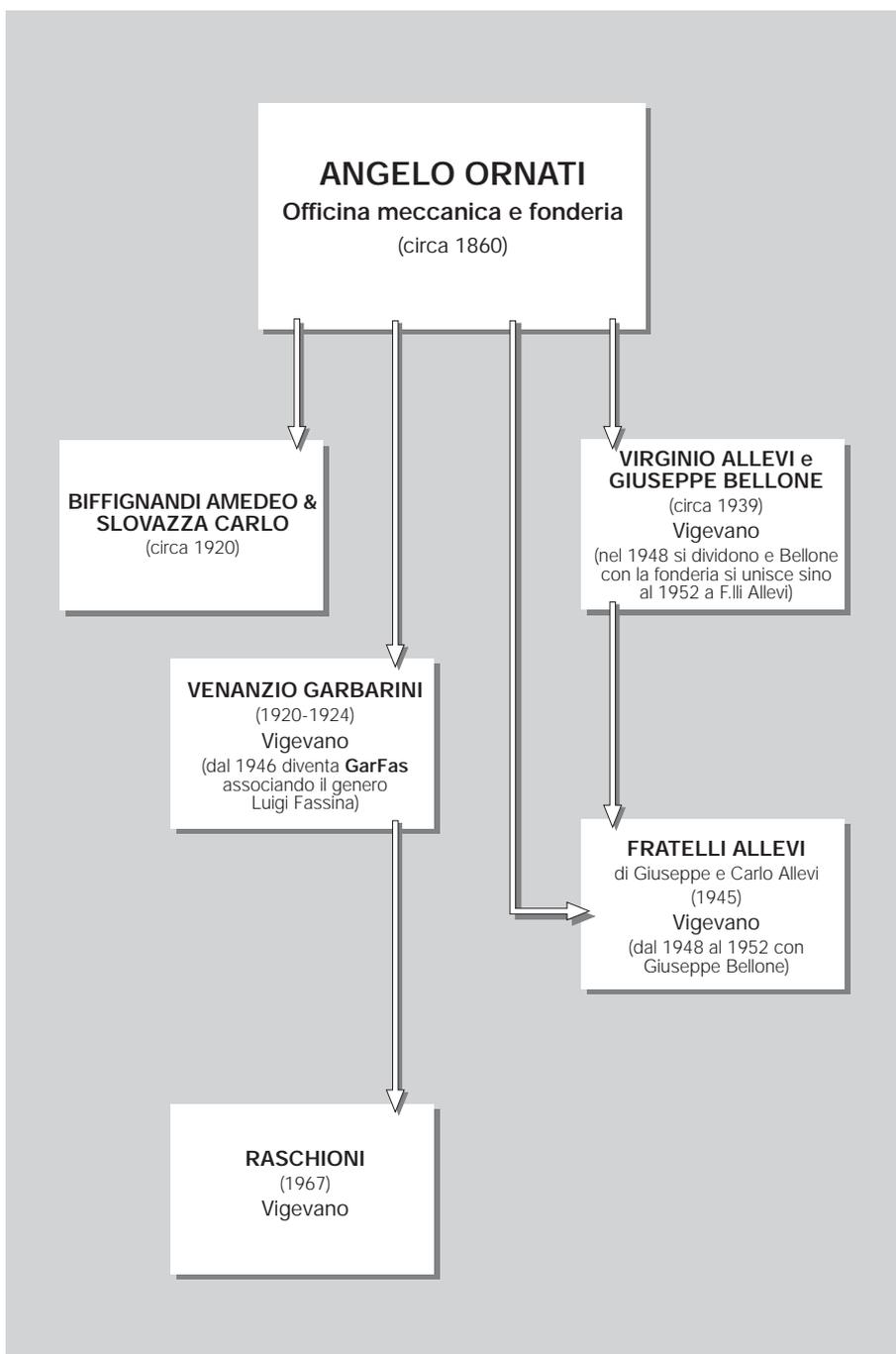


*La Antonio Ferrari e le imprese fondate da suoi ex dipendenti*

“*regione Fiera*” nel 1880, viene acquisita nel 1905 da Angelo Ornati che affianca le nuove attività a quelle di un’officina meccanica che già possedeva da trent’anni ed ove si realizzavano anche biciclette. Proprio all’interno di quest’ultima, nel 1896 era stata prodotta quella che può essere considerata la prima soluzione italiana di meccanizzazione di una fase della produzione di calzature, cioè un bilanciere a mano per tranciare il cuoio ed i suoi surrogati, primo fra tutti il cartone. Con riferimento a quegli anni, “Faro” –pseudonimo dietro cui si celava un collaboratore dell’Eco della Industria e dei Commerci del Cuoio e delle Calzature– afferma che “[t]utto il resto, compresi anche i coltelli, veniva dalla Germania, poco dalla Francia, insignificante parte dalla Inghilterra e quasi nulla dall’America, malgrado che colà vi fossero già da molti decenni industrie perfette di macchinario e accessori per calzature.”<sup>8</sup>

In seguito all’acquisizione della fonderia, Ornati apporta significativi miglioramenti sia alla stessa fonderia sia all’officina meccanica. Gli effetti benefici dell’integrazione di competenze metallurgiche e meccaniche si riveleranno nel volgere di breve tempo, consentendo alla Angelo Ornati di “*costruire qualsiasi tipo di macchina.*”<sup>9</sup> La produzione, molto vasta, spazia dalle fusioni in ghisa di qualunque dimensione e forma ai torchi ed alle pigiatrici per uva, alle macchine per pasticcerie e, secondo alcuni, alle biciclette. Dalle competenze associate alle macchine per pressare e per tranciare le lamiere, a quelle necessarie alla progettazione di macchinario per la tranciatura delle soles il passo è breve. Alla fine del primo conflitto mondiale la ditta conta 45 operai ed il processo di specializzazione nel settore calzaturiero è sempre più marcato. Nei primi anni Venti i messaggi pubblicitari, oltre alle trance “Rivoluzione”, ai “*torni copiativi*” per riprodurre “*forme per calzature e macchine inerenti*” ed alle altre produzioni cui è associato il proprio patrimonio di competenze, annunciano la “*costruzione di pressatacchi e macchine inerenti.*”

Anche nel caso di Ornati il numero dei tecnici che ha saputo sfruttare imprenditorialmente le competenze acquisite in officina è consistente e spazia da Amedeo Biffignandi e Carlo Slovazza, che compaiono fra i fornitori di macchine per calzature nella Guida del 1923, a Venanzio Garbarini (la cui officina costituisce il nucleo originario dell’odierna Garfas) ed ai cugini Allevi (quindi, alle attuali Virginio Allevi e F.lli Allevi che, in particolare, continueranno a sviluppare le macchine per il taglio).<sup>10</sup>



*La Angelo Ornati e le imprese fondate dai suoi ex dipendenti*

### *Fabbrica Macchinario per Calzature Secondo Mona*

Le origini della Fabbrica Macchinario per Calzature Secondo Mona risalgono al 1903 quando Secondo Mona, un giovane tecnico di Somma Lombardo, avvia una piccola impresa di vendita e riparazione di biciclette e motociclette, cui fa seguire la costruzione di biciclette e tricicli e la rappresentanza dei primi Mosquito Gritzner, Lea-Francis, Bianchi, Milano-Fiat e delle Motociclette FN.<sup>11</sup>

Rispetto a quelle della Ferrari e della Ornati, con le quali per altro condivide la comune natura meccanica delle competenze, l'iniziativa di Secondo Mona si sviluppa in un'area geografica ove l'industria calzaturiera, lungi dall'essere dominante, convive con altre esperienze industriali, da quelle più



*La prima sede (1903) dell'officina meccanica di Secondo Mona*

consolidate del tessile a quelle allora recentissime dell'aeronautica. Proprio la vicinanza ad alcune delle prime esperienze aeronautiche italiane gioca un ruolo importante nell'evoluzione delle attività dell'impresa nei termini in cui, sin dal 1913, la Secondo Mona inizia a dedicare parte delle proprie attività d'officina alla riparazione ed alla manutenzione di motori d'aerei.

In attesa di rivolgere negli anni '50 i propri sforzi industriali esclusivamente all'industria aeronautica, l'impresa di Somma Lombardo diviene uno dei principali produttori italiani di macchine per calzature. La produzione industriale è inizialmente incentrata sulle attrezzature più semplici e si rivolge all'ampio mercato dei laboratori artigianali. L'incontro con l'Ing. Federico Bertolazzi, che dispone di una profonda conoscenza delle esigenze delle fabbriche calzaturiere, induce quindi Secondo Mona a rivolgere l'attenzione alle macchine per calzature al fine di rispondere alla crescente domanda di meccanizzazione dei calzaturifici. All'inizio degli anni '20 i prodotti presenti sul catalogo sono quarantadue ed includono macchine per smussare il cuoio, macchine per incidere, trance a braccio girevole e fisso, macchine per fissare i tacchi Virtus, Simplex e Stella, nonché attrezzi vari per la lavorazione delle pelli.

In anticipo rispetto a quanto fatto negli anni '20 da Ferrari, Secondo Mona allaccia un accordo di collaborazione con la Ditta Bartolazzi che dopo l'esperienza calzaturiera ha avviato anche un'attività nel comparto delle macchine per calzature. Terminata l'esperienza con la Bartolazzi prosegue autonomamente il proprio percorso di sviluppo sino a proporsi alle imprese calzaturiere italiane durante gli anni '20 come il maggiore produttore italiano. La strategia dei volumi produttivi che ha favorito la crescita dell'impresa di Somma Lombardo fra le due guerre si dimostrerà meno soddisfacente negli anni '50 al punto da indurre la Secondo Mona a cedere ad altri distributori i propri magazzini e ad uscire dal settore per focalizzarsi sull'industria aeronautica.



*Copertina catalogo anni '20 di Secondo Mona*

### *Franco Rampichini*

L'esperienza di Franco Rampichini si discosta completamente da quelle richiamate precedentemente per diverse ragioni. La prima è che l'esperienza del Rampichini "imprenditore" non ha apparentemente lasciato tracce significative. La seconda ragione, ben più importante, è che il contributo del Rampichini "inventore" ha significativamente influenzato l'industria calzaturiera come probabilmente non è riuscito ad alcun altro, per lo meno in Italia. La spiegazione di quanto detto risiede nella natura stessa dell'invenzione di Rampichini che, ancor più che nel caso dei *corioclavi*, investe la concezione della scarpa e, quindi, quale conseguenza, ne modifica il modo di produrla. L'iniziativa di Rampichini può essere definita come anticipatrice rispetto a quanto avverrà a partire dal secondo dopoguerra. L'in-



La montatrice prodotta dalla Secondo Mona negli anni '20

ventore parte dal prodotto o, meglio, dalla sua concezione per introdurre varianti che modificano o migliorano il prodotto stesso; le macchine altro non sono che gli strumenti per implementare tali migliorie. L'importanza della conoscenza del prodotto diviene almeno pari, quando non superiore, alla conoscenza del processo.

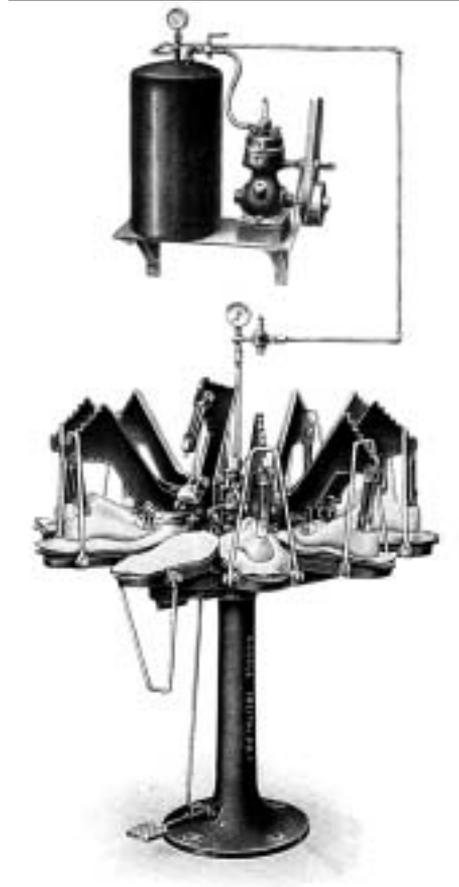
La scarpa è composta da più componenti tenuti insieme per mezzo di cuciture o chiodi; l'idea di Rampichini è che sia possibile ricorrere a soluzioni alternative,

cioè, in particolare, sia possibile pensare di “saldare” suola e tomaia per tramite di un mastice speciale, evocativamente chiamato “Ago” dall'inventore stesso. Il sistema di fabbricazione delle scarpe Ago è organizzato in tre fasi distinte: sfibramento, spalmatura ed essiccazione, rammollimento e saldatura. (Sfibramento nelle fase iniziale): *“le due superfici del cuoio da congiungere insieme vengono sfibrate con ordigni o macchine munite di punte acuminate, in modo da aprire gli interstizi fra i fasci di fibre.”* Spalmatura ed successivamente essiccazione: *“dopo lo sfibramento, si spalmano entrambe le superfici sfibrate con uno strato di mastice, e le due superfici si lasciano seccare, separate l'una dall'altra [...] Durante l'essiccazione del mastice sul cuoio sfibrato, il solvente evapora rapidamente verso l'esterno, formando una pellicola gelatinosa, che impedisce agli strati interni di seccare rapidamente. Allora avviene che per attrazione capillare il mastice penetra per una certa profondità nel tessuto del cuoio, investe e circonda i fasci fibrosi, mentre a poco a poco il solvente evapora. Infine “si passa alla terza ed ultima fase dell'operazione che consiste nell'inumidire ambedue le superfici munite di mastice (già essiccato) con un energico solvente, mettendole subito dopo a contatto e mantenendovele con una leggera pressione per un tempo, che varia da pochi minuti a qualche quarto d'ora, secondo la grandezza della superficie e la porosità del cuoio”<sup>12</sup>.*

E' utile a questo punto sottolineare come le sperimentazioni iniziali, che Rampichini conduce prima a Torino e successivamente a Roma, si svolga-

no intorno al 1909, cioè ancora nella fase iniziale della diffusione della meccanizzazione del settore calzaturiero nazionale e del tentativo di avvicinare le produzioni estere. Appare quindi comprensibile, e tutt'altro che sorprendente, verificare che le sperimentazioni ed i tentativi di sviluppo avviati con alcuni industriali milanesi e col Ministero della Guerra risultino alla fine inutili. La stessa *Conceria e Calzoleria Meccanica* si mostra perplessa sull'invenzione di Rampichini, scrivendone *“che effettivamente, si vera sunt exposita, potrebbe dare un indirizzo diverso all'industria della calzatura a macchina, rendendo inutili non poche delle macchine più costose. Non essendoci però stato possibile di controllare alcuni dati, riteniamo con venga per ora restare nel periodo di benevola aspettativa, e di attendere gli avvenimenti.”*<sup>13</sup>

La storia successiva è forse scontata, Rampichini emigra a Trieste ove *“dopo alcune esperienze compiute dall'Autore a Vienna col signor Cesare Lustig, fu fondata nel 1912, per iniziativa del Lustig stesso, la Società Industriale Ago, che il 20 febbraio 1914 fu rilevata dalla Società Anonima Atlas Werke di Lipsia, fabbrica di macchine per calzature, la quale acquistò tutti i brevetti del Dr. Rampichini (circa 30, fra procedimenti, apparecchi e macchine) con l'obbligo di fondare entro un certo periodo di tempo, una grandiosa Società per la diffusione del sistema “Ago”.*<sup>14</sup> Nel 1917, dopo essere rientrato a Milano, Rampichini fonda una nuova società la Rampichini Dr. Franco & C. e collabora con riviste del settore. Anche se Rampichini viene di fatto escluso dal successivo sviluppo – e dal conseguente sfruttamento industriale della sua inven-



Pressa a carosello per incollare le soles della Ago

zione– il sistema Ago si diffonde progressivamente nei principali paesi europei. In Italia la sua adozione è inizialmente più lenta, ma assume dimensioni consistenti negli anni '30; il censimento del 1937 rileva la presenza di macchine per la lavorazione saldata in oltre 200 calzaturifici industriali<sup>15</sup>.

### ***Gli anni fra le due guerre***

Nel 1900 il saldo del commercio estero di calzature per l'Italia è positivo ed è pari ad oltre 130mila paia di calzature; nel 1907 il saldo diviene negativo per circa 75mila paia; alla vigilia del primo conflitto mondiale il saldo negativo supera ampiamente il milione di paia, nel 1920 è ancora superiore al milione di paia e infine, nel 1925, anche se per sole 3.671 paia, torna a rendere l'Italia un esportatore netto di calzature.

L'inseguimento all'efficienza mostrata dalle imprese manifatturiere degli altri Paesi nella produzione calzaturiera è per alcuni versi concluso. Il risultato è dovuto non tanto ad un aumento delle esportazioni, che rimangono quantitativamente assimilabili a quelle di inizio secolo, quanto all'enorme ridimensionamento delle importazioni. In altri termini, l'aumento dei consumi interni viene assorbito dalla produzione interna che, pari a circa 16,5 milioni di paia nel 1913, sale a circa 25 milioni nel 1925. Come in precedenza rilevato il contributo di Vigevano è preponderante, la produzione giornaliera delle sue imprese passa da circa 7mila paia di calzature nel 1914 a circa 17mila paia nel 1925.

L'introduzione della meccanizzazione consente alle imprese italiane nuovi livelli di efficienza; la crescente competitività dei nuovi processi produttivi traina l'adozione e la diffusione delle macchine per calzature e, ad esse associati, lo sviluppo ed il consolidamento del comparto meccano-calzaturiero nazionale.

L'intersecarsi di vicende in cui, i protagonisti sono di volta in volta, meccanici con esperienze diverse, o meccanici e calzaturieri o, ancora, meccanici e rivenditori, ha effetti enormi per lo sviluppo del comparto nazionale delle macchine per calzature, sia nell'orientare le "priorità", sia nel localizzare le esperienze, sia nel dimensionare la crescita stessa dell'offerta nazionale. Le oltre 70 esperienze avviate in tutta Italia prima del secondo conflitto mondiale, offrono la miglior testimonianza del fervore imprenditoriale innescato dal-

la diffusione della meccanizzazione all'interno dell'industria calzaturiera nazionale (*Tabella 2*). Il ruolo giocato dalla domanda di meccanizzazione viene reso esplicito dalle origini e dai percorsi evolutivi seguiti dalle nuove iniziative. Nel caso delle officine meccaniche si assiste al passaggio dalla manutenzione di macchine alla loro riproduzione e produzione. Nel caso delle attività commerciali il rivenditore smette le vesti del semplice agente commerciale per divenire al contempo collettore e strumento di aggiornamento tecnologico per le imprese calzaturiere e per le officine meccaniche. Nondimeno l'aspetto più rilevante va forse individuato nella distribuzione geografica del fenomeno ancor prima che nella sua dimensione.

*Tabella 2 - L'offerta di macchine per calzature in Italia prima della seconda guerra mondiale. Imprese produttrici o distributrici fondate entro il 1938.*

	Imprese			
	Num.		%	
Lombardia	62		86,1	
di cui:				
• Vigevano		30		41,7
• Milano		24		33,3
• Varese		6		8,3
• Pavia		2		2,8
Piemonte	5		6,9	
Veneto	2		2,8	
Toscana	1		1,4	
Marche	1		1,4	
Campania	1		1,4	
<b>Totale Italia</b>	<b>72</b>		<b>100</b>	

Se prima del 1918 Milano e Vigevano, seppur per ragioni diverse, potevano essere considerate delle avanguardie nello sviluppo del comparto meccano calzaturiero nazionale, alla fine degli anni '30 appare chiaro che le due province lombarde di fatto coincidono con l'offerta nazionale di macchine per calzature. Non solo, se all'inizio del secolo Milano poteva trarre un oggettivo vantaggio dal suo essere praticamente equidistante dalle principali aree a vocazione calzaturiera lombarde –da Parabiago a Varese a Vigevano– dopo 30 anni di esperienze imprenditoriali, Vigevano evidenzia il progressivo

affermarsi di un nuovo modello di competizione industriale che ridimensiona l'impostazione puramente commerciale e, con essa, l'apparente centralità della piazza milanese.

I dati sulla composizione del comparto delle macchine per calzature nel resto d'Italia non necessitano molti commenti. Le esperienze avviate al di fuori della Lombardia sono quantitativamente trascurabili e prioritariamente incentrate sulla commercializzazione. Regioni inizialmente all'avanguardia nella meccanizzazione dei calzaturifici, qual è il caso del Piemonte, mostrano di pagare il mancato sviluppo di un'area calzaturiera –o, in termini capovolti, scontano le difficoltà dell'azione isolata–, mentre per quelle che si affermeranno successivamente, quali Veneto o Marche, i tempi risultano ancora non completamente maturi.

In altri termini Vigevano, almeno apparentemente, va assumendo il ruolo che in epoche differenti ha caratterizzato Boston, Brokton e Pirmasens nello sviluppo dei comparti mecano calzaturieri statunitense e tedesco. Come la storia dell'industria italiana delle macchine per calzature nella prima metà del secolo tende a sovrapporsi in larga misura a quella delle imprese vigevanesi, allo stesso modo gli eventi che segnano la storia delle imprese vigevanesi divengono illustrazione e spiegazione delle modalità e delle ragioni dello sviluppo del comparto nazionale delle macchine per calzature.

Le officine dei pionieri, che hanno saputo e potuto controbilanciare le naturali "deficienze" dei debutti con il favore delle contingenze sociali, politiche ed industriali, divengono al contempo scuola di competenze e modelli da imitare. *"Con ritmo lento ma costante altre officine sorgevano, fondate da operai meccanici formati alla scuola dell'officina. E nel giro di pochi anni la tecnica costruttiva vigevanese manifesterà la sua brillante affermazione"* sostiene "La Calzatura Italiana" nel 1956. E' in sintesi la storia di una nuova generazione di operai imprenditori che sanno sfruttare le competenze meccaniche; una storia che, nel suo ripetersi, si protrarrà ben oltre il secondo conflitto mondiale. Le vicende di Venanzio Garbarini nei ricordi del genero Luigi Fassina offrono la miglior testimonianza del clima di quegli anni.

Venanzio Garbarini inizia il proprio apprendistato meccanico e metallurgico alla Angelo Ornati. Dopo la prima guerra mondiale, in società con Reali, tenta di sfruttare le competenze metallurgiche acquisite e si dedica all'attività di fonderia lavorando il bronzo ed altre leghe. A cavallo dell'inizio

degli anni '20 l'apprendistato imprenditoriale di Garbarini si arricchisce di una nuova esperienza con l'impegno a collaborare da esterno alla manutenzione degli impianti della Ursus Cuoio, cioè della maggior impresa calzaturiera di Vigevano fondata da Bertolini e Magnoni nel 1918. Il rapporto con Pietro Bertolini rappresenta un vero e proprio punto di svolta per Garbarini. Mentre si occupa della manutenzione degli impianti della Ursus Cuoio, inizia a riprodurre per quest'ultima alcune delle macchine più semplici, dapprima quella per la "increna" e, successivamente, costruisce una "montagancetti per Ideal", che rappresenta una soluzione semplificata di una macchina della Usm. E' interessante rilevare come in quegli anni, ad ulteriore testimonianza dell'intersecarsi delle iniziative dei futuri imprenditori mecano calzaturieri, Venanzio Garbarini si avvalga per le lavorazioni al tornio delle competenze di un'altra figura storica del comparto vigevanese, qual è stata quella di Francesco Colli.

Alla relazione professionale con la Ursus Cuoio è infine associato l'ultimo passo di queste vicende iniziali dell'imprenditore vigevanese, e cioè l'avvio nel 1924 dell'Officina Meccanica Garbarini. E' infatti lo stesso Bertolini a contribuire alla nascita dell'officina fornendo parte del capitale, 2mila lire, che concorrerà all'acquisto delle macchine utensili necessarie all'attività meccanica di Garbarini: un tornio, una limatrice ed un trapano.

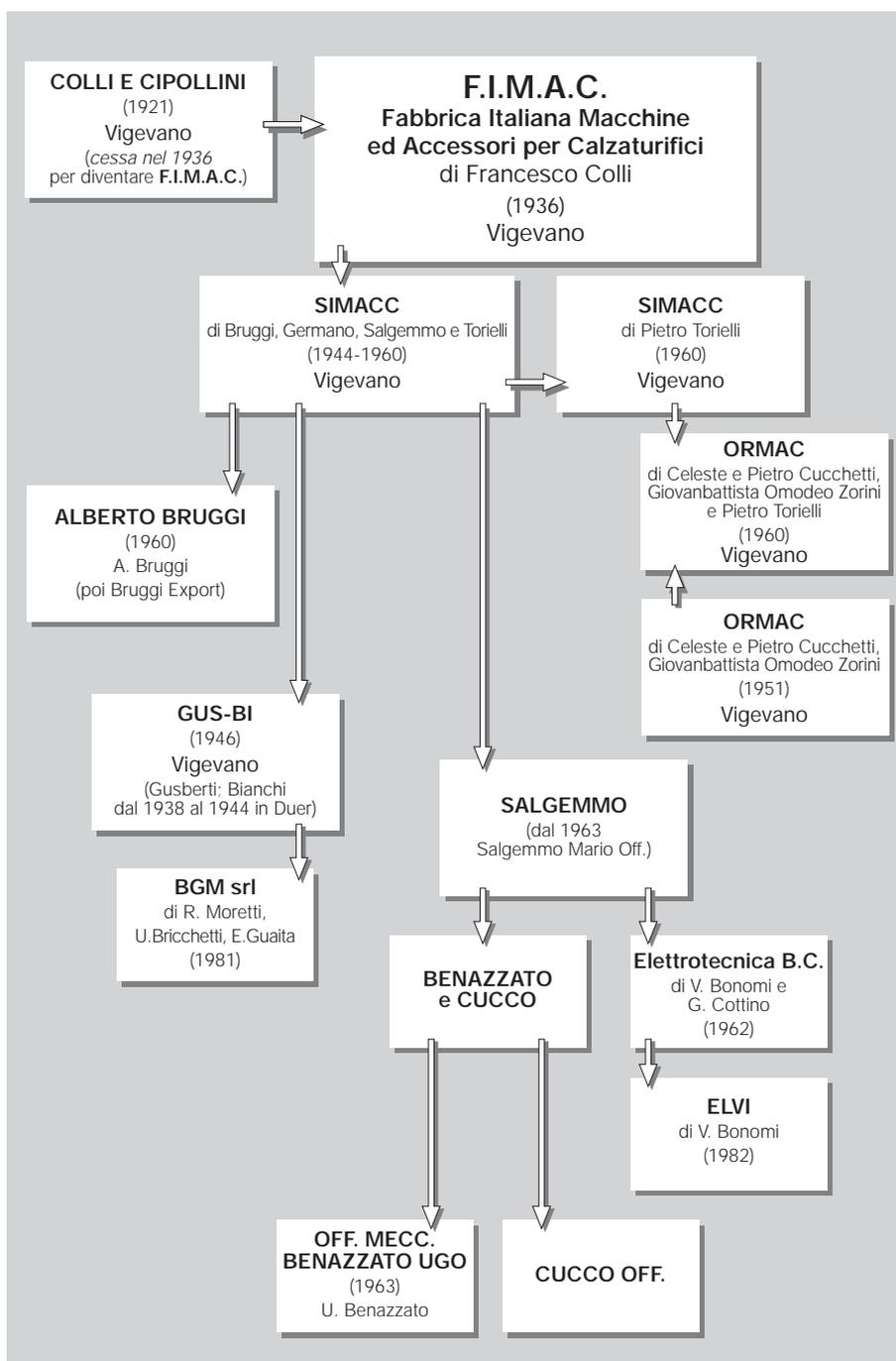
Pur mutando personaggi e contingenze, il percorso imprenditoriale di Garbarini si ritrova nelle vicende di Francesco Colli (1895) che, dopo l'esperienza con lo stesso Garbarini, si mette in società con l'allora non ancora ventenne Giovanni Cipollini (1901), dando vita il primo gennaio del 1921 alla Colli e Cipollini. Il sodalizio fra i due si protrae sino al 1936 quando nasce la Fimac – Fabbrica Italiana Macchine e Accessori per Calzature– di F. Colli, impresa che suggella con la raggiunta autonomia il percorso imprenditoriale di quest'ultimo. Nel frattempo, alla scuola di Colli hanno avuto la possibilità di formarsi altri operai imprenditori, quali Germano e Salgemmo che, successivamente, insieme a Alberto Bruggi ed a Pietro Torielli, daranno vita a Simacc.

Rodolfo Rolando offre a propria volta un esempio rilevante della varietà e dell'articolazione degli stimoli offerti dal tessuto industriale vigevanese. Da un lato, l'attività del neo imprenditore trova incentivo e sostegno nell'operato di Agostino Grassi, un rivenditore che rientra di fatto fra coloro che hanno stimolato lo sviluppo di una produzione nazionale. Agostino Grassi

contribuisce infatti ai finanziamenti necessari allo sviluppo ed alla costruzione della cucitrice “rapid” prodotta dal tecnico vigevanese, la famosa Duer. Dall’altro l’officina di Rodolfo Rolando offre un ulteriore esempio di luogo di formazione del “saper come fare” meccanico, utile a riprodurre ed adeguare le macchine rispetto a impieghi nuovi e vecchi. In questo caso l’allievo è il quattordicenne Terenzio Bianchi che presso l’officina di Rolando inizia la propria formazione meccanica che lo condurrà nel secondo dopoguerra alla creazione di Gusbi con Emilio Gusberti.

L’esperienza di Felice Minola merita una citazione a parte sia per la trasparenza con cui si manifesta l’acquisizione e lo sviluppo delle competenze meccaniche sia per la duplice veste di insegnante dell’Istituto Roncalli e, successivamente, di imprenditore con cui forma molti dei futuri protagonisti dell’attività meccano calzaturiera vigevanese. Esempi di quest’ultimo aspetto sono offerti dalle esperienze lavorative di A. Bocca e M. Pagani –cioè i fondatori nel 1955 di Sagitta– da quelle più episodiche di Antonio Capuano, che nel 1950 dà vita alla futura Sigma, e da quelle di Luigi Piccolini, che all’inizio degli anni ’30 avvia la produzione di pantografi. La macchina che, con il marchio Lince, Piccolini produce è la riproduzione di un pantografo svedese. Occorre rilevare come la produzione della macchina di Piccolini sia praticamente contestuale a quella del pantografo costruito da Minola. La coincidenza è particolarmente interessante nei termini in cui segnala sia la bontà degli insegnamenti pratici di Minola sia l’evolvere della domanda di macchine da parte dei calzaturifici italiani.

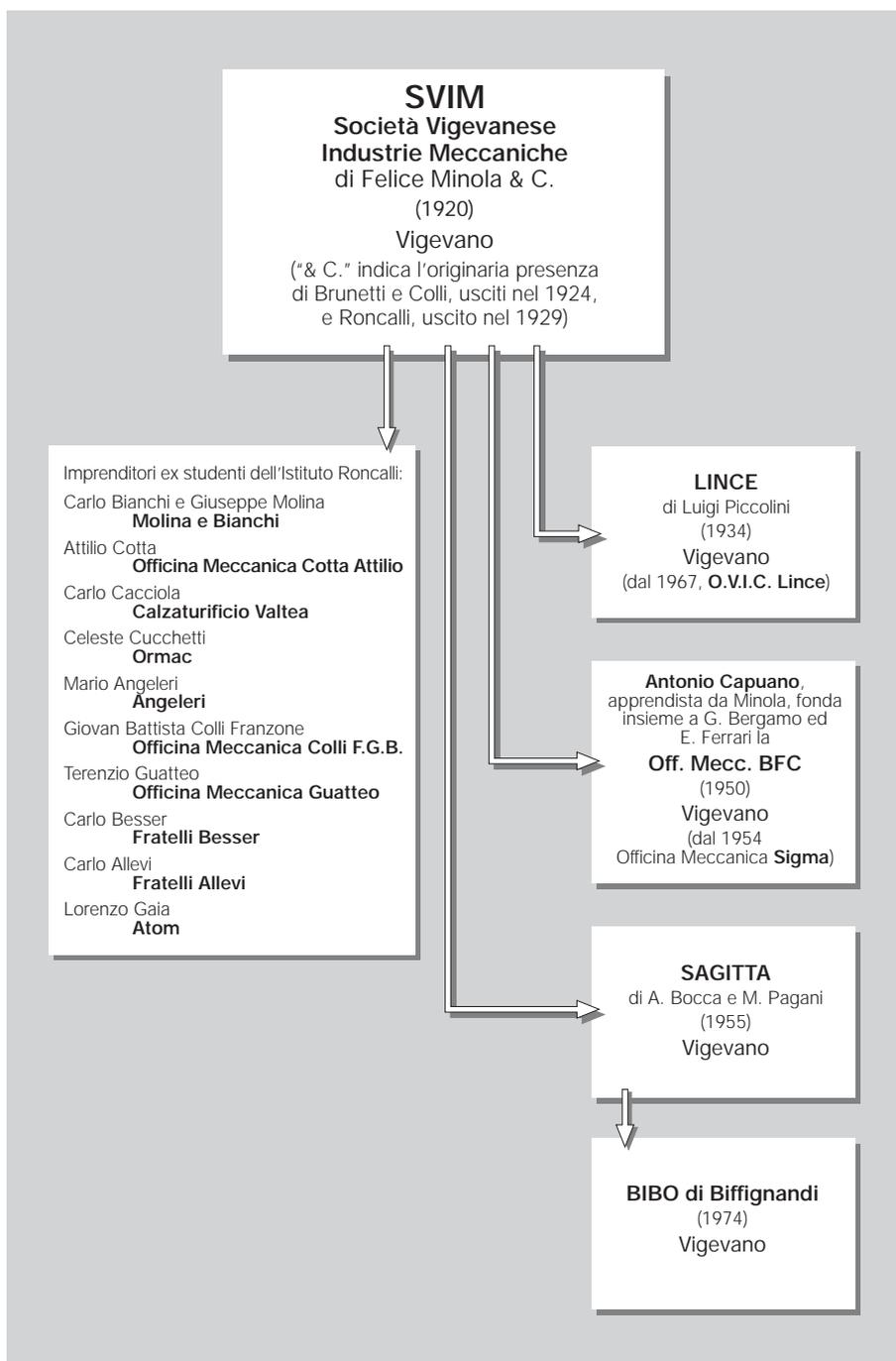
Nato a Vigevano nel 1886, Minola si trasferisce a Torino nel 1902, dopo aver completato i propri studi all’Istituto Roncalli. Le officine meccaniche sorte nel capoluogo piemontese a sostegno dello sviluppo dell’industria automobilistica offrono al futuro imprenditore la miglior opportunità per perfezionare ed aggiornare le proprie competenze. Forte di tali esperienze nel 1910 torna a Vigevano e torna all’Istituto Roncalli nella nuova veste di docente, avendo vinto il concorso bandito per “Maestro d’officina”. L’attività di insegnante non distoglie comunque l’attenzione di Minola dalle applicazioni pratiche della meccanica, né ne riduce la reputazione di meccanico. In tal senso, nel 1920 sospende per alcuni anni l’insegnamento per aderire a due iniziative distinte, anche se interrelate. Accetta infatti di tornare a lavorare a Torino in qualità di capo officina alla Eureka, una società che produce carburatori, e



*La Fimac di Francesco Colli e le imprese che da essa sorgono*

presso cui si fermerà sino al 1924, anno in cui tornerà definitivamente a Vigevano; al contempo avvia con alcuni soci –Brunetti, Colli e Roncalli– un’officina meccanica a Vigevano, la cui attività viene fra l’altro alimentata dai lavori offerti dalla società torinese. Nasce così nell’ottobre del 1920 la Svim –Società Vigevanese Industrie Meccaniche– di Felice Minola & C. L’uscita dalla società di Brunetti e Colli nel 1924 e, successivamente, quella di Roncalli nel 1929, offrono a Minola l’occasione per proseguire autonomamente la propria attività, nonché di fregiarsi di una ragione sociale in cui scompare il “& C.”. L’episodio che probabilmente orienta in modo definitivo l’attività meccanica dell’imprenditore insegnante nella direzione dell’industria calzaturiera è rappresentato dalla fabbricazione di una cucitrice. La cucitrice prodotta, o meglio riprodotta, da Minola è del tipo con punto a catenella, in altri termini una Blake. L’importanza della sua realizzazione, la prima operata da un’impresa italiana, va comunque oltre il rilievo specifico assunto per i futuri sviluppi di Svim. La riproduzione della Blake offre infatti un quadro emblematico dell’organizzazione del comparto mecano calzaturiero nella fase del suo primo consolidamento e, in particolare, testimonia l’articolazione delle relazioni che legano fra loro calzaturieri, rivenditori e meccanici, nonché delle opportunità offerte dal governo dell’intreccio delle competenze di cui ogni attore è portatore. La produzione della prima Blake italiana è il risultato di una commessa rivolta a Minola da Amedeo Biffignandi, che dopo l’esperienza meccanica acquisita alla Angelo Ornati si è trasformato in rivenditore. Mentre il primo apporta la propria reputazione e, soprattutto, il proprio “saper come fare” meccanico, il secondo mette a disposizione la propria conoscenza del mercato, la propria disponibilità finanziaria, in quanto rileva l’intero lotto di 6 macchine inizialmente commissionate, nonché la macchina da riprodurre, cioè il presupposto da cui dipende l’intera operazione industriale. Nella ricostruzione fatta dal figlio Giuseppe, la Blake prodotta da Felice Minola è infatti una riproduzione della cucitrice della tedesca Mayer e Remychard. La scelta del modello non è ovviamente casuale, da un lato il suo brevetto era in scadenza e, dall’altro, era disponibile in quanto distribuita in Italia da Biffignandi.

La rilevanza delle “competenze” meccaniche di questa fase per lo sviluppo del settore trova un’ulteriore conferma nella scelta di Minola di produrre all’inizio degli anni ’30 quella che rappresenterà un’altra macchina



*Felice Minola e le imprese fondate dai suoi studenti e da suoi ex dipendenti*

storica per il comparto italiano, il pantografo Universal. Anche nel caso del pantografo, il progetto nasce all'esterno dell'officina: Recchioni, un modellista, che traccia degli schizzi sul tavolo di un'osteria, e Pomati, un salumiere, che investe il capitale, offrono al meccanico l'opportunità di produrre una macchina originale, come dimostra la registrazione del brevetto ottenuta nel 1931.

### ***I rivenditori***

I precedenti riferimenti al sostegno offerto da Agostino Grassi a Rodolfo Rolando e da Amedeo Biffignandi a Felice Minola inducono ad un dovuto riconoscimento del ruolo ricoperto dai rivenditori nello sviluppo del comparto meccano calzaturiero vigevanese e, conseguentemente, nella crescita dell'industria calzaturiera nazionale.

Ad una prima disamina il ruolo del rivenditore, quale intermediario fra produttore e utilizzatore, appare come il terzo vertice di un triangolo naturale. La struttura del mercato, così come è andata consolidandosi durante il secolo, mostra infatti l'operare di una triangolazione di competenze complementari –officina meccanica, rivenditore, calzaturificio– in cui il rivenditore funge da collettore di esigenze e di soluzioni. I riferimenti all'azione svolta dai grandi produttori internazionali –dal “monopolista” statunitense Usm all'antagonista europeo, il tedesco Moenus– ed alcune iniziative degli stessi rivenditori italiani suggeriscono una realtà differente, ove i rivenditori svolgono un ruolo attivo e di assoluta rilevanza nel costruire –o meglio, plasmare– il comparto meccano-calzaturiero italiano e, per riproduzione storica, il settore a livello internazionale.

Alcune contingenze favoriscono la comparsa del rivenditore ed il suo ruolo innovatore. Da un lato il ritardo delle imprese italiane nel processo di meccanizzazione che, rispecchiando il desiderio o le convinzioni del dover salvaguardare le caratteristiche della produzione tradizionale e le associate competenze, rende meno percepita l'esigenza di razionalizzazione del processo produttivo, meno impellente la riorganizzazione delle imprese e meno rilevanti i possibili vantaggi da economie di scala. Ciò si traduce in una produzione calzaturiera frammentata e caratterizzata da unità produttive di piccole dimensioni in cui le iniziali esperienze di meccanizzazione sono episodiche. Il contestuale rilievo all'inizio del '900 dell'esistenza di un numero limitato

di calzaturifici meccanizzati e della loro ampia dispersione sul territorio nazionale li fa apparire a posteriori come altrettante cattedrali nel deserto e, in quanto tali, probabilmente insufficienti ad una valutazione corretta delle potenzialità del mercato italiano e degli investimenti richiesti. Dall'altro lato, la forma distrettuale del tessuto vigevanese con la sua segmentazione e specializzazione produttiva ha favorito lo sviluppo della manutenzione esterna e la riproduzione o l'adattamento delle macchine da parte delle officine meccaniche, ed ha contribuito al ridimensionamento della centralità del mercato milanese.

L'importanza del rivenditore italiano, e la novità del suo ruolo per il settore, risiede nell'aver saputo sfruttare i limiti delle strategie dei grandi produttori internazionali ed i vincoli economici delle piccole imprese calzaturiere. Con la propria iniziativa il rivenditore ha raggiunto un duplice obiettivo: si è proposto all'impresa calzaturiera come una soluzione efficace nel fornire ogni tipo di macchina con modalità e prezzi competitivi; si è offerto all'officina mecano calzaturiera quale tramite per raggiungere i calzaturifici limitandone l'esigenza di dotarsi di una struttura commerciale. Infine ha assunto anche il ruolo di suggeritore in grado di orientare le scelte produttive, giungendo talvolta a fornire, insieme alle indicazioni, gli strumenti tecnici e finanziari indispensabili per la riproduzione delle tecnologie consolidate o la produzione delle macchine da contrapporre a quelle proposte dalle grandi imprese internazionali.

La rilevanza dell'attività svolta dal rivenditore, nonché della reputazione di quest'ultimo presso i calzaturifici, è del resto ben compresa dagli stessi pionieri del comparto mecano-calzaturiero. Antonio Ferrari dà vita nel 1924 ad una "Società riunite" con Simcasia, impresa commerciale fondata nel 1908 e presente a Milano, Napoli e Vigevano. Solo qualche anno prima, Secondo Mona aveva raggiunto un accordo con la Arturo Bartolazzi. Quest'ultima agli inizi degli anni '20 disponeva di proprie filiali a Milano, Torino, Napoli e Vigevano attraverso le quali offriva "macchine non a nolo" di importazione, quali le statunitensi Landis Machinery, Champion Shoe Machinery, R.H. Long Machinery, Peerless Machinery, Fortuna e Hamel Shoe Machinery, e le inglesi Gimson Shoe Machinery e American Supplies<sup>16</sup>.

Se si esclude la Usm che agiva tramite una propria filiale, la rappresentanza forse più ambita era quella della Moenus. A distribuire le macchine del gruppo tedesco in Italia era Joseph Loewenthal che disponeva di



*Manifesto degli anni '20 della Arturo Bartolazzi che pubblicizza la Fortuna di produzione americana*

una sede a Milano. Proprio da quest'ultimo andranno a scuola Giuseppe Barengi e, almeno nella fase iniziale, un altro pioniere del settore meccano-calzaturiero italiano: Pietro Torielli. Mentre Barengi subentrerà a Joseph Loewenthal nella rappresentanza di Moenus durante gli anni '30, Pietro Torielli seguirà il percorso della concorrenza accettando poco più che ventenne un'offerta di lavoro propositagli da un'altra impresa tedesca, la Atlas Werke di Lipsia.

La storia di Pietro Torielli è per certi versi unica nello scenario italiano delle macchine per calzature. Nato ad Alessandria

nel 1900, non ancora quindicenne inizia le proprie esperienze lavorative presso un calzaturificio mentre la sera continua gli studi, prima nella propria città e successivamente a Milano<sup>17</sup>. Ed è proprio a Milano che la sua strada si intreccia con quelle di Giuseppe Barengi e della Moenus. Le capacità mostrate sono tali da valergli l'offerta da parte della Atlas Werke di un contratto biennale per l'installazione di un calzaturificio meccanizzato in Venezuela. Arricchito anche dall'esperienza internazionale, nel 1924 Pietro Torielli è pronto ad assumere la rappresentanza di Atlas Werke e ad avviare la propria avventura vigevanese.

Anche per Pietro Torielli diversi sono gli episodi di indirizzo della produzione di officine meccaniche. A titolo esemplificativo si ricorda l'interazione con Garbarini e, successivamente, con Garfas. All'interno di questa, l'invito a riprodurre una macchina olandese per fissare le fibbie e quello non raccolto a riprodurre la "Fortuna". Le ragioni della diversa valutazione fatta da Garbarini e Fassina sono ovviamente economiche e strategiche. Nel ricordo di Luigi Fassina la riproduzione della macchina per "fissare le fibbie" olandese oltre all'evidente competitività di prezzo -la versione dell'officina

vigevanese sarebbe costata 80mila lire rispetto alle 145mila richieste dall'originale- offriva l'opportunità di rifornire un nuovo segmento di mercato con una macchina e relativi componenti; nel caso della riproduzione perfetta della Fortuna, stante la diffusione di quest'ultima, le occasioni di guadagno si sarebbero di fatto ridotte alla sola fornitura di componenti non originali. Il coinvolgimento fattivo di Pietro Torielli nel disegnare l'organizzazione del comparto meccanico calzaturiero trova infine la miglior testimonianza nella partecipazione diretta alla fondazione di un'attività produttiva, come nel caso ricordato della nascita di Simacc.



La copia di una fattura della Pietro Torielli in cui si evidenzia la rappresentanza generale per l'Italia della Atlas Werke

La scelta del rivenditore di operare direttamente nell'indirizzare e stimolare la produzione di macchine per calzature non rappresenta a propria volta un'iniziativa isolata. Lungo tale sentiero si era inoltrato qualche anno prima lo stesso Bartolazzi, che si proponeva con una formula innovativa quale produttore-assemblatore di macchine. Dopo aver interrotto il proprio sodalizio con la Secondo Mona, la S.A. Arturo Bartolazzi continua ad investire in macchine per calzature "made in Italy", come testimonia anche la sua partecipazione alla Fiera di Milano nel 1924 dove "[a] voler fare una rassegna telegrafica delle macchine ammirate, diremo che la Upper leather ha battuto il record delle macchine a smussare pelli e tomaie in ogni genere, nulla avendo da invidiare alla classica e famosa Fortuna americana; che il banco di finissaggio tipo Milano è il solo -tra le diverse produzioni italiane- che può stare all'altezza delle produzioni estere; che la macchina Lightning ad applicare i tacchi -infine- è un miracolo di prodigio, non essendosi finora da alcuno tentato in Italia la costruzione di un congegno tanto complicato e difficile."<sup>18</sup>

### ***Alla vigilia del secondo conflitto mondiale***

Nel 1925 l'industria calzaturiera italiana pareggia lo scambio di calzature con l'estero. Nel 1939 per la prima volta nella sua storia l'Italia supera il milione di paia di calzature esportate e limita le importazioni a sole 71 mila paia. In altri termini, gli effetti della meccanizzazione del comparto iniziano a manifestarsi in tutta la loro portata.

Una conferma diretta del progressivo sviluppo della domanda di macchine per la lavorazione delle calzature è offerta dai dati del censimento del 1937 (*Tabella 3*). Questa rilevazione, da cui sono escluse le imprese artigiane, offre un quadro del livello della penetrazione della meccanizzazione nelle imprese calzaturiere nelle sue diverse forme e nella difformità delle scelte adottate.

Accanto al riscontro della numerosità delle imprese censite che hanno adottato macchine per calzature, le considerazioni forse più significative sono quelle suggerite dalla disparità che caratterizza l'adozione delle macchine rispetto al loro livello tecnologico ed alla fase di impiego. Le trancine per il cuoio, cioè una macchina fra le più semplici, e le macchine per cucire impiegate nella preparazione della tomaia, il cui contributo al consolidamento della specializzazione per fasi del processo produttivo non è irrilevante, trovano impiego in un numero significativo di imprese: 666 nel caso delle prime e ben 754 in quello delle seconde. Nel caso delle macchine più complesse, ma anche meno versatili, quali quelle che caratterizzano e specializzano la lavorazione del fondo, il profilo delle adozioni appare più articolato. Il numero delle imprese che adotta ogni singola soluzione –dal sistema Blake a quello Littleway, a quello a guardolo, per finire con il sistema Ago e simili– è nettamente più contenuto, nondimeno non traspaiono significative polarizzazioni a favore di specifiche soluzioni tecnologiche.

Descritto nei suoi tratti essenziali il quadro della diffusione delle macchine per calzature alla vigilia del secondo conflitto mondiale, rimane da definire il contributo offerto dalla produzione italiana. I dati disponibili, se da un lato non consentono valutazioni puntuali, dall'altro si prestano allo svolgimento di alcune considerazioni sia a livello quantitativo sia a quello qualitativo.

**Tabella 3 - Impianti e macchinari esistenti nelle imprese calzaturiere censite nel 1937 - Artigiani esclusi**

Denominazione	Esercizi	Impianti e macchinari
Tracce:		
* per cuoio	666	1.222
* per pelli per tomaie	150	342
Macchine per l'aggiuntatura:		
* da cucire	754	7.495
* per le lavorazioni accessorie	505	2.268
Macchine per la preparazione delle parti del fondo	454	2.756
Macchine per la montatura:		
* sistema Blake e Littleway	251	475
* sistema guardolo	197	550
Macchine solettatrici (per la cucitura del guardolo)	269	383
Macchine per la montatura della suola:		
* sistema Blake e Littleway	188	278
* sistema guardolo	262	501
Macchine per la lavorazione saldata (sistema Ago e simili) (posti n. 2.356)	205	411
Macchine per la confezione dei tacchi	191	496
Macchine per l'applicazione dei tacchi	295	437

Fonte: Istat Censimento 1937, Industrie del cuoio, Calzaturifici, sottoclasse 206, Tav. 34

Per ciò che concerne l'aspetto quantitativo, le macchine impiegate dai calzaturifici italiani continuano ad essere in larghissima maggioranza di origine estera in ragione sia della varietà di applicazioni proposta dai produttori statunitensi, tedeschi ed inglesi, sia del livello tecnologico e sia della fama. La reputazione di cui godeva la macchina statunitense o tedesca –del tutto legittima all'inizio del secolo, non foss'altro che per ragioni puramente anagrafiche– ha sovente rappresentato argomento per polemizzare sulle scelte di politica industriale. Agli imprenditori calzaturieri nazionali che attribuivano alle tecnologie meccaniche la maggior competitività dei comparti degli altri paesi, e che quindi chiedevano interventi sui dazi all'importazione delle macchine dall'estero, rispondevano i sostenitori dello sviluppo della produzione nazionale. Così un corsivista dell'Eco, taccia gli imprenditori calzaturieri italiani di “*chauvinisme* alla rovescia”, nonché di sudditanza nei confronti della pubbli-

cià, sostenendo che “[d]ette costruzioni hanno raggiunto tale grado di perfezione da competere colle migliori dell’industria tedesca, americana od inglese.”<sup>19</sup> Un’indicazione indiretta dello squilibrio che, anche durante il periodo autarchico, segna l’offerta delle macchine italiane rispetto a quelle estere è rintracciabile nei dati sul commercio con l’estero delle “Macchine per conterie e per la lavorazione delle pelli”, voce che include anche quelle destinate ai calzaturifici. Nel 1938 le macchine importate ammontavano a 251 tonnellate mentre quelle esportate erano pari a sole 33 tonnellate.

Sul versante della qualità, la valutazione del grado di sviluppo della tecnologia meccano calzaturiera italiana risulta ambigua. I pochi riferimenti presenti in giornali e riviste sul livello tecnologico raggiunto dai produttori italiani offrono un panorama contraddittorio, soprattutto se all’accumulo di esperienze viene meccanicisticamente associata la capacità di annullare i ritardi tecnologici ed industriali di partenza. In tal senso, negli anni ’20 la possibilità di riprodurre in breve tempo la tecnologia dei paesi storicamente all’avanguardia viene affermata attraverso la convinzione “*che non vi sia alcun italiano capace di negare i mirabili ed inauditi sforzi che, da anni, va compiendo l’industria meccanica –in ogni ramo, e segnatamente in quello della costruzione di macchine per calzaturifici e industrie affini– per emancipare l’Italia dal vassallaggio estero, sforzi che sono coronati da crescente consenso e successo, tanto che oggi siamo in grado di costruire l’intera complicata serie di macchine per calzaturifici, ad eccezione di pochissimi tipi, che sono peraltro allo studio e non tarderanno ad essere fabbricati.*”<sup>20</sup> Di diverso avviso è la visione di chi alla fine degli anni ’30 si interroga su “[c]hi non si attrezza oggi a produrre con i sottilissimi ganci non a contatto del piede anziché col vecchio sistema dei chiodi? Chi cuce oggi una scarpa elegante con la grossolana catenella anziché coi due fili sprofondati nel loro spessore nel cuoio? Chi farebbe oggi una serie di modelli per tomaia, o fondo, a mano anziché a macchina? [e ne deduce che] macchine moderne vogliono per allinearsi al progresso attuale, e queste macchine, in fiduciosa attesa che il mercato nazionale le produca, occorre importarle. [...] Bisogna attrezzarsi per tali lavorazioni [goodyear e little way] e invocare dalle competenti Autorità una facilitazione per poter importare le macchine relative con la certezza che in un tempo più o meno vicino l’industria nazionale potrà essa stessa fabbricarle.”<sup>21</sup>

Anche il ricorso ad altre fonti non risolve talune contraddizioni e non aiuta a definire un quadro più chiaro. Da un lato si ha la pubblicità di

un'impresa produttrice, qual è la Antonio Ferrari, che segnala nel 1924 di essere in grado di fornire ogni tipo di macchina per la lavorazione delle calzature, incluse le complesse macchine per il montaggio, dall'altro lato si hanno le testimonianze sulle prime macchine complesse prodotte da officine italiane che vengono collocate alla fine degli anni '30 e durante gli anni '30, come nel caso delle cucitrici.

Il novero delle iniziative rilevate se in termini quantitativi testimonia un'indubbia dinamicità da parte degli imprenditori italiani, al di là del loro essere produttori o rivenditori, in termini tecnologici evidenzia come in questa fase l'inseguimento si incentri quasi esclusivamente sulla riproduzione. La natura delle risorse a disposizione influenza significativamente le direzioni della riproduzione. Le competenze meccaniche, e non quelle calzaturiere, da un lato sorreggono l'iniziativa delle officine, ma dall'altro ne vincolano l'attività alla riproduzione delle macchine più semplici, ad esclusione di alcune eccezioni. A ciò si aggiunge un vincolo ulteriore, quello finanziario. La riproduzione di macchine complesse, comunque contenuta, necessita di risorse finanziarie che appaiono in quel periodo parimenti condizionanti; in assenza di chi si faccia carico del rischio, anche il tentativo di riprodurre nuove macchine deve confrontarsi con l'esigenza di impiegare il lavoro in attività remunerative.

Il comparto si presenta quindi come un insieme eterogeneo ove a *“pochi lungimiranti fabbricanti di macchine [che lottano] con successo per contenere l'importazione estera”*, al punto che *“le macchine costruite presentavano tali requisiti di estetica, bontà, rendimento, che una nota ditta acquistava le macchine a Vigevano per rivenderle a maggior prezzo come prodotto importato lucrando sulla anonima origine della macchina”*<sup>22</sup>, si contrappone una maggioranza di imprese impegnate nella riproduzione delle macchine più semplici. L'emancipazione dall'estero continua a rappresentare un obiettivo da raggiungere. Nonostante il paese possa contare su *“officine abbastanza ben attrezzate e che hanno una propria storia e disponga di buon volontà, cervelli agili e solidi [...] l'Italia è ancora largamente tributaria dall'estero”*<sup>23</sup>.

Al di là del successo conseguito, l'immagine dell'inseguimento delle produzioni internazionali offre la migliore sintesi della storia dei primi 40 anni del comparto italiano delle macchine per calzature. Nondimeno anche se i ritardi sono lunghi dall'essere stati colmati, l'esperienza cumulata dalle

prime imprese rappresenta l'eredità su cui una nuova generazione di imprenditori meccano calzaturieri impianterà nel secondo dopoguerra le “nuove” competenze che, nel volgere di due decenni, ne faranno i protagonisti dello scenario internazionale.

- <sup>1</sup> Valentino Matrisciano, *cit.*, p. 34.
- <sup>2</sup> ASCV, *Vigevano Illustrata nell'Industria Scarpara*, I.7.33, p. 21.
- <sup>3</sup> *American Shoemaking*, 3 luglio 1909.
- <sup>4</sup> *LC*, 6 dicembre 1894.
- <sup>5</sup> *La Conceria Italiana* (d'ora in poi *LCI*), febbraio 1906.
- <sup>6</sup> R.S., "Della industria delle macchine per calzature di Vigevano e di Antonio Ferrari", *Rivista italiana del cuoio dei pellami e delle calzature* (d'ora in poi *RICPC*), a. II, n. 4, 1922, p. 63.
- <sup>7</sup> *Idem.*
- <sup>8</sup> Faro, "Del macchinario per calzature", *Eco*, 16 dicembre 1939.
- <sup>9</sup> ASCV, "Vigevano nel 1924. Guida storico-statistica, commerciale e industriale della Città e del suo territorio", I.7.40, p. 95.
- <sup>10</sup> ASCV, Emilio Umberto Sala, "Città di Vigevano. Guida generale dei calzaturifici ed affini", I.7.8, 1923.
- <sup>11</sup> *Secondo Mona 100 anni, 1903-2003*, Secondo Mona, Somma Lombardo.
- <sup>12</sup> E. Andreis, "Il sistema di calzature senza cuciture del Dr. Rampichini", *RICPC*, 1922, p. 38.
- <sup>13</sup> "Un'importante scoperta nel campo della calzatura", *LCCM*, 20 febbraio 1912.
- <sup>14</sup> E. Andreis, *cit.*, p. 39.
- <sup>15</sup> Si veda la successiva *Tabella 3*.
- <sup>16</sup> *RICPC*, a. II, n. 2, 1922.
- <sup>17</sup> Cesare De Marchi, *Memoria storica, managerialità e prospettive dell'imprenditoria vigevese*, Vigevano, 1992.
- <sup>18</sup> "Gli stands della S.A. Arturo Bartolazzi alla Fiera di Milano" *Eco*, 26 aprile 1924.
- <sup>19</sup> "Le macchine per calzature e la tariffa doganale", *Eco*, 26 aprile 1924.
- <sup>20</sup> *Idem.*
- <sup>21</sup> Faro, *cit.*
- <sup>22</sup> *Idem.*
- <sup>23</sup> Piero Casoni, "Un problema urgente nel campo dell'autarchia: le macchine per calzaturifici", *Eco*, 27 maggio 1939.

## **L'INDUSTRIA ITALIANA DELLE MACCHINE PER CALZATURE NEL DOPOGUERRA**

### ***Dalla riproduzione alla specializzazione***

Alla soglia del secondo conflitto mondiale lo sviluppo dell'industria calzaturiera italiana è tale da mostrare una domanda di macchine per calzature ormai consolidata; non altrettanto sviluppato, né tanto meno consolidato, appare di converso il comparto meccano-calzaturiero nazionale. L'offerta di macchine è molto articolata, nondimeno risulta dominata dai produttori internazionali che operano in Italia sia direttamente –come nel caso di Usm– sia indirettamente tramite rivenditori –come per gran parte delle imprese tedesche–. L'offerta italiana coincide di fatto con l'attività specializzata di poche imprese –prima fra tutte la Ferrari– e, talvolta, con l'operato sporadico di singole officine meccaniche, per le quali la realizzazione di macchine appare più il complemento di riparazioni e produzione di componenti che non una scelta imprenditoriale

Alla fine della guerra il comparto delle macchine per calzature presenta uno scenario in forte evoluzione. Le dinamiche che avevano contribuito alla nascita ed all'iniziale sviluppo del mercato italiano delle macchine per calzature, evidenziano forti accelerazioni il cui risultato più evidente è rappresentato dal rimescolamento dei ruoli assunti da importatori, produttori ed utilizzatori. Il processo avviato negli ultimi anni del conflitto avrà effetti importanti sullo sviluppo del settore. In particolare, comporterà la redistribuzione del potere fra i diversi attori del sistema, nonché la ridefinizione delle finalità del loro operato e, quindi, della loro stessa natura.

Da un lato vi è l'incremento della produzione calzaturiera trainata dall'agire contestuale della crescita della domanda finale e dalla definitiva meccanizzazione del processo produttivo della scarpa, che investe le imprese di ogni grado e dimensione. Dall'altro lato le difficoltà all'importazione di

macchine e componenti, insorte già prima del conflitto, si acuiscono con la scomparsa – almeno temporanea – dei protagonisti tedeschi. L'espansione della domanda interna e la penuria di macchine e componentistica proveniente dall'estero si traducono così in altrettante opportunità di crescita e di affermazione per la produzione italiana.

Lo sviluppo e, soprattutto, l'affermazione del comparto meccano-calzaturiero nazionale non passano solo attraverso la crescita quantitativa della produzione, ma poggiano e traggono prioritario vantaggio dal progressivo cambiamento dell'ottica con cui le imprese italiane affrontano e vivono la scelta/passione della meccanica. Da conoscenza "fine a se stessa" del mestiere dell'artigiano, che accompagna la maggior parte delle officine sino alla vigilia della guerra, la competenza meccanica diviene strumento finalizzato ad un impiego concreto – non più autoreferenziale – qual è quello indotto dall'esistenza di un'industria calzaturiera consolidata che, sebbene non abbia ancora conseguito la *leadership* internazionale, è in compenso uscita dalla fase embrionale

Il tessuto di imprese che rappresenta il comparto meccano-calzaturiero alla fine degli anni '60 appare quindi molto diverso da quello osservato alla vigilia del secondo conflitto mondiale. Le trasformazioni del comparto costituiscono il risultato del concorso di fattori esterni come di fattori interni alle imprese. Da un lato, lo sviluppo dell'industria calzaturiera italiana; dall'altro la trasformazione da artigiani a imprenditori con l'assunzione di nuove competenze influenzano significativamente la competizione ed alterano profondamente il tessuto del comparto nazionale. La selezione non si limita a sancire i vincitori, ma giunge a definire le caratteristiche dell'organizzazione dell'industria che succederà a quella incentrata sulla grande impresa integrata che aveva dominato la prima metà del secolo. All'interno delle trasformazioni che caratterizzano l'affermazione del comparto meccano-calzaturiero italiano, tre aspetti appaiono cruciali: il passaggio dal "saper come fare" al "saper cosa fare", con la connessa trasformazione da produzione artigianale a produzione industriale; la scelta della specializzazione produttiva; e la ridefinizione del ruolo del rivenditore.

Nelle pagine che seguono viene quindi approfondita l'analisi dei passi che governano l'evoluzione del comparto sino all'inizio degli anni '70. Dapprima ci si sofferma sullo sviluppo dimensionale del comparto nel quarto di

secolo che succede al secondo conflitto mondiale, quindi vengono posti in evidenza i cambiamenti più rilevanti nella condotta delle imprese e, infine, ci si dilunga sull'affermazione dei nuovi modelli competitivi, mostrando come essi discendano dall'affermazione della specializzazione degli attori del comparto sia a livello della produzione sia a livello della distribuzione.

### ***Lo sviluppo dell'industria meccano-calzaturiera dopo il secondo conflitto mondiale***

Negli oltre 30 anni che intercorrono fra l'insorgere delle prime iniziative imprenditoriali collegate alla produzione di macchine per calzature e l'inizio della seconda guerra mondiale l'Italia può annoverare la nascita di circa 70 imprese che, offrendo macchine e loro componenti, manutenzione e quant'altro assimilabile, si propongono all'industria calzaturiera nazionale quali fornitori di tecnologia. Nei 25 anni successivi alla fine del secondo conflitto mondiale, le imprese che sorgono per fornire macchine ed apparecchiature ai calzaturifici sfiorano le 200 unità (*Tabella 1*).

*Tabella 1 - Imprese produttrici e distributrici di macchine per calzature fondate in Italia sino al 1980.*

	Sino al 1940		1940 - 1950		1951 - 1960		1961 - 1970		1971 - 1980		Totale	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Lombardia	62	86,1	27	93,1	77	81,9	57	76,0	10	62,5	233	81,5
<b>Vigevano</b>	<b>30</b>	<b>41,7</b>	<b>22</b>	<b>75,9</b>	<b>49</b>	<b>52,1</b>	<b>43</b>	<b>57,3</b>	<b>10</b>	<b>62,5</b>	<b>154</b>	<b>53,8</b>
Milano	24	33,3	3	10,3	20	21,3	7	9,3			54	18,9
Veneto	2	2,8	1	3,4	8	8,5	7	9,3	2	12,5	20	7,0
Piemonte	5	6,9	1	3,4	2	2,1	2	2,7			10	3,5
Toscana	1	1,4			2	2,1	4	5,3	1	6,3	8	2,8
Marche	1	1,4			1	1,1	2	2,7	3	18,8	7	2,4
Emilia Romagna					3	3,2	3	4,0			6	2,1
Campania	1	1,4									1	0,3
Puglia					1	1,1					1	0,3
<b>Totale Italia</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>286</b>	<b>100</b>

Analogamente a quanto rilevato per gli anni precedenti il secondo conflitto mondiale, anche il dopoguerra mostra come l'evoluzione del comparto

meccano-calzaturiero nazionale si identifichi di fatto con la storia delle imprese lombarde e, soprattutto, di quelle vigevanesi. Negli anni '40 le imprese lombarde di nuova creazione rappresentano oltre il 93% di quelle complessivamente sorte nello stesso decennio in tutta Italia. Le iniziative vigevanesi sono 22 e da sole costituiscono oltre il 75% del dato nazionale.

Anche negli anni '50 e '60, quando il tasso di natalità del comparto a livello nazionale raggiunge i suoi livelli più alti, la *leadership* lombarda si riconferma con l'avvio di 77 e 57 nuove iniziative, che corrispondono rispettivamente al 82% ed al 76% delle imprese sorte nei rispettivi decenni.

L'aspetto che maggiormente caratterizza la dinamica evolutiva dell'industria meccano-calzaturiera italiana rimane comunque la crescita delle imprese della Lomellina, che porta Vigevano ad essere riconosciuta non più, o non solamente, come la capitale della calzatura ma come la capitale della macchina per calzature. A partire dagli anni '50 oltre il 50% delle imprese di nuova costituzione sorge a Vigevano. La stessa nomina nel 1961 di Giuseppe Ferrari, presidente della Antonio Ferrari, a presidente dell'Avi, Associazione Vigevanese Industriali, appare come la riprova del rilievo assunto dal comparto meccano-calzaturiero. Negli anni '70, infine, quando la drastica riduzione nell'avvio di nuove imprese rende evidente la progressiva saturazione degli spazi di mercato sia a livello internazionale che nazionale, Vigevano, oltre a registrare il 62% delle nuove iniziative a livello nazionale, mostra di essere l'unica area lombarda in cui la tradizione meccano-calzaturiera permane viva e si rinnova. Per meglio comprendere la dimensione del divario che separa Vigevano dal resto del paese è utile sottolineare come le iniziative locali ruotino prioritariamente attorno alla dimensione produttiva mentre per quelle associate alle altre regioni d'Italia prevalgono, quando non siano uniche, le attività di servizio, si configurino esse come manutenzione o commerciali.

Come i numeri hanno mostrato la crescita del comparto nel dopoguerra è tumultuosa. Il proliferare di iniziative lascia intendere che la guerra rappresenta un punto di rottura con i modelli d'impresa del passato. Nondimeno anche agli inizi degli anni '50 non mancano valutazioni critiche sul comportamento delle imprese meccano-calzaturiere nazionali.

In particolare, viene imputato alle officine meccano-calzaturiere un comportamento sovente opportunistico, essendo le imprese italiane prioritariamente rivolte al "*plagio in fatto di macchine*"<sup>1</sup>, ossia alla pura riproduzione di quelle

generalmente progettate all'estero o comunque già esistenti. “[P]er ragioni di necessità, durante la guerra, furono copiate tutte macchine estere di cui si aveva bisogno e furono copiate tanto bene e così pedissequamente che ancora oggi i fabbricanti si vantano di affermare che i loro pezzi possono essere montati sulle macchine originali estere: così bene si è copiato, senza sentire il bisogno di modificare, che si può confondere il vero col falso senza possibilità di scelta; e ci si era preso tanto gusto che per una sola macchina tedesca vi erano 17 imitatori, mentre in Germania vi era una sola fabbrica che facesse tale tipo di macchina [...] La guerra è finita da un pezzo, ma il cattivo sistema di copiare è tutt'altro che finito.”<sup>2</sup> La presunta mancanza o, comunque, lo scarso impegno profuso dalle imprese italiane nella progettazione e nello sviluppo di macchine originali, assimilata ad una piaga, viene attribuita alle “piccole officine che nascono e muoiono in breve volger di tempo e fanno più male che bene a tutta l'industria”<sup>3</sup> in ragione del loro introdurre forme di concorrenza sleale. Gli effetti paventati sono chiari. Da un lato tale prassi opportunistica contribuirebbe a disincentivare la ricerca volta a migliorare le macchine e le loro prestazioni; dall'altro lato manterrebbe il comparto nazionale e con esso l'industria calzaturiera in una condizione di dipendenza dall'estero per quanto concerne l'aggiornamento tecnologico dei processi produttivi della calzatura.

Alle risposte offerte dai fatti –meglio sarebbe dire dai brevetti italiani, che soprattutto a partire dagli anni '50 diventano sempre più numerosi– si aggiunge anche quella autorevole di uno dei pionieri del comparto nazionale, cioè Pietro Torielli. L'imprenditore di Vigevano sulle pagine dell'Eco ripercorre la storia recente del comparto e sottolinea come a fronte del comportamento opportunistico di alcuni –anche se storicamente giustificabile– occorra rilevare gli sforzi di un insieme consistente di imprese che hanno puntato sull'innovazione e sul miglioramento delle macchine e sulla loro competitività. “[T]ale industria, sorta con sacrifici ingenti, capitale italiano e tecnici italiani, dà oggi direttamente o indirettamente lavoro e quindi pane quotidiano ad oltre mille operai. [...] E sappiamo che vi sono officine che si dedicano a tali sistemi. Però sentiamo anche il dovere di affermare che in Italia ci sono parecchie officine che non copiano, ma studiano, creano, e spendono fior di quattrini, talvolta anche profondendoli invano, per poter offrire all'industria delle calzature sempre nuovi mezzi per perfezionarsi.”<sup>4</sup>

Pietro Torielli prende quindi spunto dalla polemica sulle ripercussioni dell'arretratezza tecnologica italiana e utilizza le pagine dell'Eco per pro-

porre una “collaborazione” fra calzaturieri e meccanici: “[n]aturalmente tali officine potrebbero rendere di più se i nostri calzaturifici le fiancheggiassero, mediante consigli di ordine tecnico costruttivo basati più sulla tecnica della scarpa che su quella della macchina. [in tal senso] Ci risulta che negli altri Paesi i costruttori di macchinario calzaturiero lavorano gomito a gomito con i produttori di scarpe, traendo da questi consigli, incoraggiamenti ed aiuti spesso preziosi ai fini di entrambe le industrie.”<sup>5</sup>

Potrebbe apparire singolare che la difesa delle officine meccanico-calzaturiere giunga da un rivenditore. La stranezza è ovviamente solo apparente nei termini in cui proprio le competenze dapprima portano Pietro Torielli a sostenere ed a stimolare la produzione di alcune officine e successivamente, nel 1944, lo inducono a partecipare in società con Bruggi, Salgemmo e Germano alla fondazione della Simacc.

L'intervento di Torielli appare, comunque, rilevante anche quando letto come opinione di un rivenditore. Ai rivenditori –in particolare a Grassi, a Tuttoscarpa oltre che allo stesso Torielli– spetta infatti il merito di aver agito almeno sino alla metà degli anni '50 quali agenti attivi nell'organizzazione del mercato delle macchine per calzature. Alla stregua di “mani visibili” hanno saputo orientare e coordinare gli sforzi produttivi delle officine meccaniche. Se da un lato i rivenditori hanno fatto del proprio ruolo di intermediari fra produttori ed utilizzatori lo strumento per perseguire i propri obiettivi economici, dall'altro hanno guidato i primi verso le esigenze dei secondi e consentito loro di acquisire e sviluppare le competenze necessarie a proporre miglioramenti del processo produttivo delle calzature. Ovviamente i rivenditori non esauriscono le fonti di informazioni sulle esigenze dei calzaturieri. In attesa di rapporti più stretti i suggerimenti provenivano dai parenti che lavoravano all'interno dei calzaturifici come nel caso dei fratelli Allevi. Carlo Allevi in tal senso ricorda: “*le prime macchine le copiavamo dai modelli esistenti cercando di semplificarle. Da subito abbiamo iniziato a costruire macchine nuove e a tralasciare le riparazioni [...] perché nostro padre (capoofficina del calzaturificio F.lli Mairano) ci indicava le macchine più richieste*”.

Il rilievo che assume in questa fase dello sviluppo del comparto l'operato dei rivenditori è puntualmente segnalato dagli stessi imprenditori meccanici. Per Osvaldo Brustia l'attività dei rivenditori ha consentito alle aziende meccaniche di superare nelle fasi iniziali gli aspetti più critici associati alle

proprie piccole dimensioni, in particolare di supplire alle competenze e alle risorse da destinare alla commercializzazione. Con spirito simile Antonio Capuano, uno dei fondatori nel 1950 della BFC –l'attuale Sigma–, descrive la relazione fra officina meccanica, rivenditore e calzaturificio come una “triangolazione naturale, strutturale” in cui i diversi soggetti potevano avvantaggiarsi delle sinergie create: il meccanico poteva avvalersi di una struttura di vendita che le dimensioni gli precludevano, il rivenditore disponeva di una struttura produttiva esternalizzata, oltre che flessibile, ed il calzaturificio godeva di una personalizzazione del prodotto-servizio praticamente unica. In altri termini, con le parole di Antonio Capuano *“noi si costruiva, i rivenditori vendevano, ci pagavano e ci consentivano di andare avanti”*.

Analogamente a quanto già avvenuto in passato, negli anni a cavallo della fine della guerra Giovanni Bertolaja si cimenta nella costruzione di una macchina per cucire le soles a due fili di tipo Blake, raccogliendo il suggerimento di Giuseppe Barenghi, un rivenditore di Milano. Barenghi, con il quale Bertolaja collaborava da tempo fornendogli le frese, era al tempo il rappresentante per l'Italia della tedesca Moenus. Nella stessa direzione va anche l'esperienza di Carlo e Giordano Besser. I fratelli Besser, dopo aver avviato la propria attività grazie alla riproduzione di una macchina tedesca ed alla produzione di una cucitrice per “Ideal”, si focalizzano sulla produzione di macchine destinate alle calzolerie su indicazione di Tuttoscarpa.

All'insegna del coordinamento sopra ricordato Tuttoscarpa svolge un ruolo importante. L'impresa voluta da Guido Galli e da Virgilio Bianchi oltre a suggerire indirizzi produttivi si propone come veicolo attivo di diffusione delle macchine prodotte dalle officine meccano-calzaturiere. Tuttoscarpa si impegna attivamente nella pubblicizzazione delle macchine sviluppate dalle imprese vigevanesi. Nel 1948 organizza la prima esposizione in occasione della festa del Beato Matteo nell'ex orfanotrofio Merula. Terenzio Bianchi, uno dei fondatori di Gusbi, rammenta come un italo-argentino, in una di queste occasioni, godendo delle forti sovvenzioni concessegli dalla sua adesione al movimento peronista, avesse acquistato molte macchine, finanziando di fatto lo sviluppo di diverse officine. Negli anni '50, come ricordano fra gli altri Alessandro Zorzolo e Lorenzo Gaia, Tuttoscarpa contribuisce significativamente a “sprovvincializzare” le imprese vigevanesi. Le direttrici seguite per “uscire” da Vigevano sono sia nazionali sia internazionali. In Italia e, in particolare,

nelle regioni a maggior vocazione calzaturiera l'iniziativa si concretizza nell'apertura di filiali mentre la direttrice verso l'estero verrà perseguita attraverso la partecipazione a mostre. E' forse utile ricordare che proprio negli anni '50 inizia la rincorsa alla *leadership* calzaturiera vigevanese che nel volgere di pochi anni verrà scalzata inizialmente dai distretti toscani e, successivamente, da quelli marchigiani. L'iniziativa di Tuttoscarpa, nonché quella di altri rivenditori, ed il diffondersi delle fiere –dalla Mostra Nazionale della Calzatura di Civitanova Marche e Montegranaro alla Campionaria di Firenze– hanno inoltre contribuito, quale effetto collaterale, a contenere quando non annullare gli spazi per lo sviluppo di nuovi produttori meccanocalzaturieri locali.

Da ultimo occorre ricordare come sovente i rivenditori abbiano operato per le officine come veri e propri “volano” utili ad ammortizzare le oscillazioni di un mercato particolare qual è quello dei beni strumentali. I rivenditori garantivano la vendita iniziale delle macchine o le acquistavano pagandole immediatamente fungendo in tal modo da autentico polmone finanziario per le officine. Esempio la testimonianza di Giuseppe Molina: *“per noi fu fondamentale il ruolo di Ferrali, un rivenditore toscano, che oltre ad incoraggiarci ci garantì la vendita iniziale delle nostre macchine”*.

Il contributo offerto dai rivenditori è indubbiamente grande, nondimeno lo sviluppo del comparto meccanocalzaturiero nazionale non sarebbe stato possibile se nella triangolazione richiamata da Capuano i tre vertici – officine meccaniche, rivenditori e calzaturifici– non fossero stati capaci di dar vita ad un nuovo e più efficiente sistema di vasi comunicanti. Il sentiero di sviluppo lungo cui si inoltra l'industria calzaturiera nazionale diverge progressivamente da quelli percorsi in precedenza dagli altri paesi, primi fra tutti Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna; la ricerca di economie di scala che aveva caratterizzato lo sviluppo delle grandi imprese integrate estere viene messa in relazione e subordinata alle esigenze del tessuto calzaturiero nazionale, ove la scelta dello stile e della versatilità viene coniugata con la piccola dimensione delle imprese e con l'organizzazione decentrata della produzione. Il ruolo e l'iniziativa dei rivenditori sarebbero stati però vani se il terzo polo, quello delle imprese meccaniche, non fosse stato capace di trasformarsi e di sviluppare le competenze necessarie a fronteggiare una domanda mutata per dimensioni e per natura. Negli anni che seguono la fine della seconda guerra

mondiale giungono quindi a maturazione le condizioni affinché il variegato insieme di officine meccaniche delle origini si trasformi nell'industria meccano-calzaturiera che assumerà la *leadership* internazionale negli ultimi decenni del secolo.

### ***Da officina meccanica ad impresa meccano-calzaturiera***

Le condizioni che determinano il “salto di qualità” da officina meccanica ad impresa meccano-calzaturiera maturano di fatto nel periodo che intercorre fra la guerra e la fine degli anni '50. La trasformazione dei produttori meccano-calzaturieri è riconducibile ad un insieme di fattori esogeni –prioritariamente identificabili con l'evoluzione dell'industria calzaturiera nazionale e di quella internazionale– e di fattori endogeni, di cui il tentativo di superamento della competenza artigianale, del “saper come fare”, costituisce l'aspetto probabilmente più rilevante.

### *L'evoluzione del mercato*

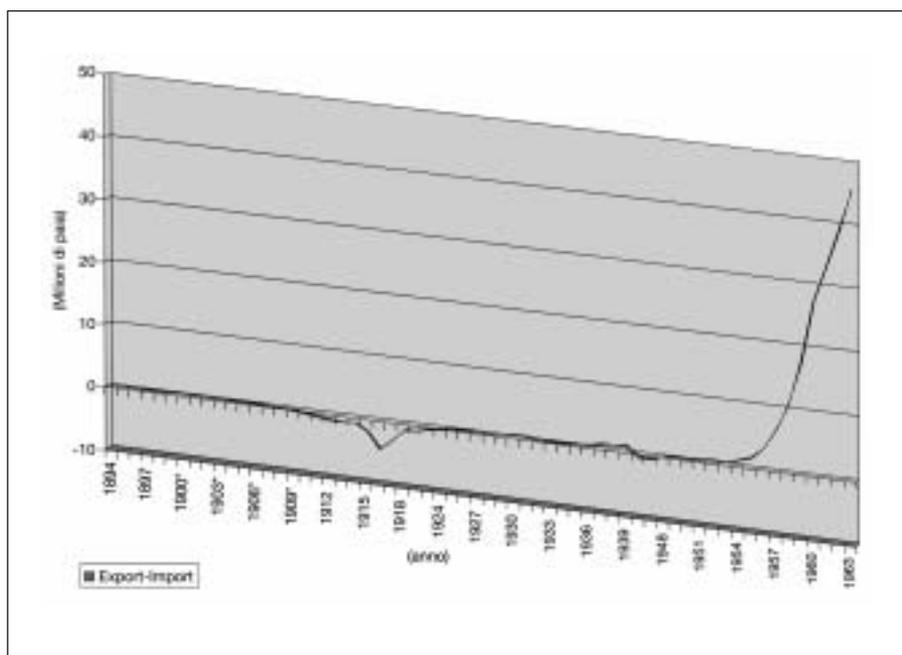
Il rilievo che l'evoluzione della domanda ha sul comparto nazionale delle macchine per calzature nei due decenni successivi alla fine del secondo conflitto mondiale è facilmente intuibile osservando i dati relativi all'esportazione ed all'importazione di calzature in Italia (*Figura 1*)<sup>6</sup>. L'industria calzaturiera italiana presenta per le calzature in pelle nel 1939 un saldo commerciale positivo, pari a circa un milione di paia e, viceversa, nel 1946 mostra un saldo negativo, pari a circa 700mila paia. Nondimeno, nel 1949 il saldo torna ad essere positivo con oltre 100mila paia, che nel 1955 divengono oltre un milione e mezzo, nel 1961 quasi 33 milioni e nel 1971 supereranno ampiamente i 200 milioni.

Forse meno appariscente della crescita internazionale, ma certamente parimenti importante ai fini dello sviluppo iniziale del comparto nazionale, è l'incremento dei consumi interni di calzature negli anni successivi alla guerra; ai circa 31 milioni di paia di calzature vendute in Italia nel 1951 ne corrispondono oltre 62 nel 1961 e 121 nel 1971. A cavallo degli anni '60 il consumo medio annuo di calzature si raddoppia, dalle 0,88 paia del 1958 si passa alle 1,74 paia del 1969. L'Italia, oltre a stimolare in modo significativo la produzione nazionale, inizia quindi ad approssimare i consumi degli altri paesi industrializzati.

Nel loro insieme gli incrementi della domanda interna e di quella estera offrono la miglior testimonianza della dimensione della crescita della produzione italiana di calzature nel dopoguerra. A tale crescita corrisponde uno sviluppo impressionante della capacità produttiva del tessuto calzaturiero nazionale. Le unità produttive locali, pari a 2.136 nel 1951, divengono 5.784 nel 1961 e 7.896 nel 1971; e gli addetti dai 46mila del 1951 salgono a quasi 138mila nel 1971<sup>7</sup>. Il triplicarsi della struttura produttiva dell'industria calzaturiera è di per sé sufficiente a rendere manifesta la pressione che investe il comparto delle macchine per calzature negli stessi anni.

In questo quadro Vigevano riveste un ruolo di assoluta preminenza. Ancor più che per i valori assoluti della produzione calzaturiera, che all'inizio degli anni '60 superano i 20 milioni di paia annui, ciò che appare rivestire un ruolo discriminante per lo sviluppo del comparto meccano-calzaturiero è l'estensione raggiunta dal tessuto produttivo del distretto calzaturiero vigevanese sin da prima del conflitto mondiale. Nella sola Vigevano alla fine

*Figura 1 - Saldo commerciale dell'Italia nell'industria calzaturiera, 1894-1963 (Export-Import; Milioni di paia)*



degli anni '40 i calzaturifici ammontano a diverse centinaia. Come ricorda Antonio Capuano *“c'erano 700 fabbriche di scarpe. In ogni cortile ce n'era una; e anche più di una. Si lavorava in casa o in qualche piccolo capannone”*. Questo vasto e consolidato tessuto di imprese –in maggioranza di piccole e piccolissime dimensioni– alimentava in modo significativo, oltre che costante e sicuro, la domanda di meccanizzazione. Proprio la consistenza di tale domanda, resa ancor più pressante dalle carenze del periodo bellico, rappresenta lo zoccolo iniziale su cui le officine mecano-calzaturiere del distretto vigevanese hanno saputo far leva per prime in Italia. E' forse utile ricordare che nel 1942 la Usm viene confiscata dal governo fascista, che la ribattezzerà “Compagnia Italiana Macchine per Calzature”, mentre per quanto concerne le imprese tedesche la ricostruzione, pur rapida, fu resa complessa dalla divisione della Germania in due Paesi distinti. All'accordo di Yalta può essere in tal senso imputata la ridefinizione di alcune scelte strategiche, quale nel caso di Torielli la fine della rappresentanza di Atlas Werke, impresa tedesca di Lipsia.

Camillo Procchio, ricostruendo la storia dell'industria calzaturiera a Vigevano, evidenzia come nel 1939 i calzaturifici cittadini producessero circa 9 milioni di paia di calzature in cuoio e circa 6 milioni in gomma, cioè oltre un terzo dei 38 milioni di paia di calzature complessivamente prodotte in Italia a quella data<sup>8</sup>.

Il successo conseguito dai calzaturifici vigevanesi trova rapidamente emuli in tutta Italia e le regioni a maggior vocazione calzaturiera iniziano a proporsi quali alternative al distretto lombardo. La meccanizzazione investe le imprese di ogni dimensione in ogni regione, al punto che gli anni '50 vengono identificati come gli anni dell'”industrializzazione dell'artigianato calzaturiero”<sup>9</sup>. Sostenute da mostre quali la Presentazione Nazionale della Moda della Calzatura di Bologna, la Campionaria Internazionale della Calzatura di Firenze e la Mostra Nazionale della Calzatura di Civitanova Marche e Montegranaro, la Toscana e le Marche si succedono nella conquista della *leadership* del comparto calzaturiero nazionale. Con gli anni '60 Firenze supera Pavia in termini di paia di scarpe prodotte e, nel 1964, la Toscana diviene la prima regione calzaturiera d'Italia scavalcando la Lombardia. Nel volgere di pochissimi anni le Marche si proporranno come leader incontrastati<sup>10</sup>.

La pressione che proviene dal comparto calzaturiero si traduce in una domanda consistente e, soprattutto, in costante crescita. Le officine meccani-

che rispondono agli incrementi della domanda nel suo insieme sia cercando di specializzarsi –per quanto possibile le imprese orientano l’attività produttiva verso un numero circoscritto di macchine– sia decentrando la produzione di componenti quando non delle macchine più semplici. L’effetto per il tessuto industriale vigevanese è il consolidamento di un’area sistema della meccanica finalizzata alla produzione di macchine per calzature. Le officine meccaniche nascono per alimentare il flusso di componenti e lavorazioni che si conclude con una macchina od un impianto destinato all’industria calzaturiera e con la recondita aspirazione a costruire una propria macchina per calzature. Gli obiettivi originari di molte officine traspaiono dalle loro stesse ragioni sociali. Esempolari i casi di Cerim, acronimo di Costruzioni e Riparazioni Macchine, e di Ormac, Officina Riparazioni Macchine. Per le nuove leve del dopoguerra diviene naturale pensarsi come meccanici calzaturieri e non più alla stregua di meccanici *tout court*, come era avvenuto in passato per gran parte dei loro predecessori.

E così se, da un lato, Antonio Capuano si interessa alle macchine per calzature perché il padre dirige un calzaturificio meccanizzato e vive in un distretto dominato dalla produzione calzaturiera, dall’altro lato Molina e Bianchi iniziano la loro avventura di imprenditori meccanici poiché possono produrre in conto terzi componenti e sottoinsiemi per l’Officina Meccanica Sturino, e dispositivi meccanici elementari per Torielli.

La crescita dell’industria calzaturiera italiana ovviamente non stimola solo le imprese italiane. La statunitense Usm rivolge una nuova attenzione al mercato italiano ed avvia una serie di iniziative finalizzate a colmare l’assenza del periodo bellico ed a sviluppare la propria presenza in Italia. Il gruppo americano, all’indomani della sentenza dell’antitrust che lo obbliga a mutare le modalità attraverso cui offre in affitto le proprie macchine, cessa anche in Italia l’impiego del contatore a bordo macchina destinato a rilevare il numero di calzature confezionate. Se da un lato l’impresa statunitense cambia le modalità contrattuali, dall’altro lato intensifica la propria presenza sul territorio nazionale sia ampliando le attività svolte in Italia sia aprendo nuovi depositi. Per quanto concerne questi ultimi il sesto ed ultimo viene inaugurato da Usm nell’aprile del 1968 a Stra e segue quelli storici aperti a Bollate, Vigevano, Firenze, Montegranaro e Napoli.<sup>11</sup> Per quanto concerne l’attività produttiva, questa viene ampliata nel 1962 con l’apertura a Bollate della nuova sede ita-

liana del gruppo. Nella sede di Bollate, che sostituisce la sede storica di Via Solferino a Milano, vengono occupati complessivamente circa 150 dipendenti e presso di essa viene svolta anche l'attività di *rebuilding* delle macchine del gruppo. Le macchine ritirate sono generalmente quelle date in affitto che, dopo essere state revisionate, vengono immesse sul mercato dell'usato. La fama di professionalità dei tecnici di cui gode il gruppo statunitense trova anche in questo caso una conferma indiretta; infatti, a riprova del livello delle competenze tecnologiche dei dipendenti è sufficiente rilevare come il *rebuilding* investisse tutte le macchine, comprese anche quelle più complesse quali quelle relative alla fase del montaggio.

Se si escludono alcune delle macchine più semplici, che venivano assemblate a Bollate, il resto del catalogo di Usm viene importato dalle sue fabbriche statunitensi, inglesi e tedesche sulla base di un apparente bilanciamento delle attività svolte nei tre Paesi. Tale scelta, che trova giustificazione plausibile nell'esigenza del gruppo di garantire flussi di lavoro nei propri insediamenti storici, rende evidente sia la raggiunta importanza del mercato italiano, non più considerabile come marginale, sia il ritardo con cui esso si afferma e che rende "irripetibili" le strategie precedentemente impiegate in Gran Bretagna e Germania. La difesa degli assetti europei ha però appesantito significativamente l'attività svolta in Italia finendo per accentuare nei decenni successivi la contrapposizione fra le peculiarità della struttura burocratica di Usm e quelle delle organizzazioni flessibili delle imprese meccanocalzaturiere italiane. Tutto ciò è facilmente comprensibile quando si consideri che molte delle macchine importate in Italia vengono prodotte in ognuno dei tre paesi citati ove Usm è tenuta a rispettare i rispettivi criteri produttivi e di standardizzazione. Ciò comporta che una macchina destinata a compiere una determinata operazione –e con il medesimo livello di qualità– risulti differente in termini strutturali in ragione dell'essere stata prodotta negli Usa anziché in Germania. In attesa dell'unificazione internazionale dei sistemi normativi, al sistema decimale si contrappone quello in pollici rendendo di fatto impossibile la condivisione dei componenti fra macchine provenienti da aree diverse. Tutto ciò si traduce ovviamente nella moltiplicazione dei componenti che devono essere tenuti a magazzino per consentire l'attività di manutenzione o ricambio dei pezzi usurati.

*La trasformazione delle competenze: dal “saper come fare” al “saper cosa fare”*

*“Nel dopoguerra la mia famiglia abitava in una casa sul cui cortile si affacciava l’officina che Luigi Zorzolo aveva da poco aperto. Volendo sfruttare il tempo lasciato libero dagli studi al Roncalli, mi offersi come “ragazzo di bottega”. Zorzolo prima di accettarmi mi chiese di leggere il disegno di un pezzo meccanico.”* Così Giuseppe Molina descrive uno dei primi incontri con l’attività meccano-calzaturiera.

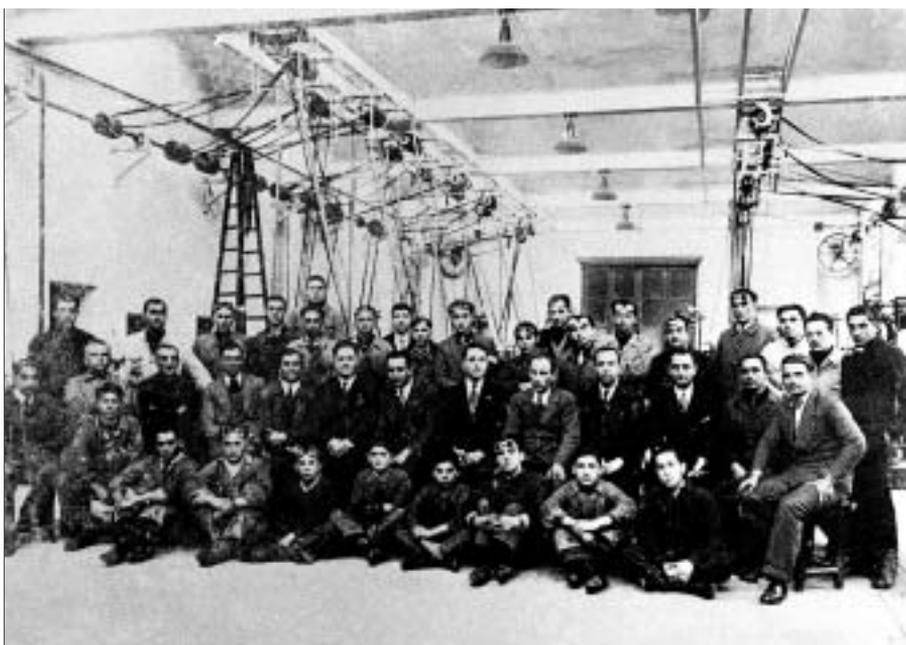
In termini simili, sia per motivazioni che per modalità, Antonio Capuano ricorda il suo primo apprendistato quando, indotto dalla madre, si propone a Felice Minola per fare esperienza durante le vacanze scolastiche: *“Mi fece fare un esame di disegno e mi prese.”*

I ricordi di Capuano e di Molina acquistano a posteriori un significato particolare. Mentre ancora e per molto tempo si enfatizzerà l’abilità manuale dei meccanici e si vanterà la loro capacità di fare –o, meglio, rifare– macchine nuove e ricambi lavorando “su campione”, inizia a farsi strada l’idea che la dimensione della manutenzione meccanica o dell’attività artigianale possa essere superata.

Il riferimento alla verifica delle capacità di interpretare un disegno tecnico acquista un rilievo particolare perché evidenzia la consapevolezza del bisogno di nuove competenze. Il superamento della dimensione artigianale, già compiuto da imprese come la Ferrari, può essere realizzato anche da gran parte delle officine meccaniche a condizione di acquisire nuove capacità che non sono più, o non solamente, di tipo manuale, ma in forma sempre più accentuata tendono ad identificarsi con l’astrazione e, più in generale, con l’attività intellettuale. L’attenzione al disegno sottolinea il passaggio allo sviluppo della fase progettuale quale reale fattore competitivo capace di consentire con l’affermazione di macchine nuove il passaggio da officina meccanica ad impresa meccano-calzaturiera.

Le nuove leve imprenditoriali dispongono nella gran maggioranza di una formazione tecnica ottenuta con gli studi presso il Roncalli –è il caso di Giuseppe Molina, Carlo Bianchi, Attilio Cotta, Carlo Cacciola, Celeste Cucchetti, Mario Angeleri, Giovan Battista Colli Franzone, Terenzio Guatteo, Carlo Besser, Carlo Allevi, Lorenzo Gaia, Francesco Folcina, ecc.– o negli istituti tecnici di Milano, come nel caso di Antonio Capuano che frequenta l’Ettore Conti, o, nuovamente, di Molina e Bianchi che si diplomano al Feltrinelli.

Anche alla diversa formazione dei nuovi imprenditori può essere



*Una classe dell'Istituto Arti e Mestieri "Vincenzo Roncalli" - Al Roncalli si sono formati molti degli imprenditori del dopoguerra*

ascritto il sempre maggiore ricorso al disegno quale strumento in grado di consentire di formalizzare e, quindi, di esplicitare le competenze acquisite direttamente sulle macchine, nonché quale presupposto per qualsiasi aspirazione brevettuale. Così Capuano, dopo essersi diplomato nel 1947, fa il disegnatore per le officine di Gusberti e Bianchi, Comini e Reina, Coldesina e Valsecchi e, nel 1949 disegna per questi ultimi una macchina del tutto nuova, con caratteristiche particolari, per cardare il bordo delle suole. L'officina è già satura di lavoro e Coldesina suggerisce a Capuano di diventare imprenditore e di produrla. Nasce così la BFC, nucleo originario della Sigma, e nasce anche una delle prime macchine su disegno italiano ed il corrispondente brevetto.

Il disegno o, meglio, la concessione del suo utilizzo si ritrova quindi all'origine dell'avvio della produzione da parte di molte delle nuove imprese meccano-calzaturiere vigevesi. Così Brustia progetta nel 1958 la prima macchina dell'impresa che porta il suo nome modificando significativamente una macchina prodotta alcuni anni prima dalla Gelmini & C. di cui era stato socio. La macchina per il "finissaggio" originaria della Gelmini & C. viene dotata di

una pressa e ne vengono ridotte le dimensioni, sviluppando il sistema in verticale anziché in orizzontale. Le ragioni della scelta vanno ricercate nelle esigenze dei calzolai che operano generalmente in spazi ridotti e, di conseguenza, identificano nello spazio di ingombro un fattore importante ai fini dell'adozione della macchina.

Per Molina e Bianchi la prima macchina fabbricata è una pressa per suole i cui disegni sono stati loro regalati dalla Brustia e Lombardi. Molina ricorda come i margini di profitto offerti da quella macchina fossero ai tempi praticamente inesistenti, tale era la concorrenza sul mercato. Nondimeno *“nell’attesa di diventare produttori autonomi si produceva qualsiasi macchina”*; e l’occasione, non più attesa ma cercata, si concretizza nell’introduzione di alcune modifiche alla pressa tacchi per renderla utilizzabile anche per le scarpe da donna con i tacchi a coda, che allora richiedevano un particolare tipo di pressatura. Alla capacità di cogliere e risolvere un’esigenza dei calzaturifici si accompagna quindi il primo di una lunga serie di brevetti firmati dai due tecnici.

In termini sostanzialmente analoghi Luigi Zorzolo produce le sue prime macchine: *“riproduzioni dei modelli americani e tedeschi con l’introduzione di miglioramenti ed adattamenti suggeriti dall’esperienza personale”*.

L’astrazione associata al disegnare finisce, quasi paradossalmente, per avvicinare il meccanico al calzaturiere. Dalla riproduzione delle macchine adottate dai calzaturifici si passa alla progettazione degli adattamenti da introdurre sulle macchine per renderle rispondenti alle esigenze dei loro utilizzatori. Per dirla con la formula suggestiva utilizzata da Terenzio Bianchi *“si copia, ma si progetta”* che nel suo caso vuole esprimere il riconoscimento per il debito acceso nei confronti di una macchina prodotta dalla tedesca Desma e, al contempo, sottolineare l’introduzione di elementi di differenziazione.

Gli aspetti di differenziazione rappresentano naturalmente la risposta ai problemi ed alle esigenze di volta in volta manifestati dai calzaturifici. Risposta che è divenuta possibile perché sono mutati contestualmente sia l’approccio delle imprese mecano-calzaturiere sia, parimenti rilevante, il rapporto con i rivenditori e, soprattutto, con i calzaturifici. La nuova competenza è fatta di capacità produttive e di capacità innovative che poggiano e sfruttano la capacità di interagire con il calzaturificio per ricavarne lo stimolo per nuove soluzioni. Le macchine vengono installate e la disponibilità ad intervenire

per porre soluzione ai problemi del calzaturificio viene tradotta in adattamenti alle istanze dell'utilizzatore ed assurge a fonte di idee per nuove soluzioni.

Con gli anni '50 inizia la specializzazione produttiva nei termini in cui è la focalizzazione sull'operazione da svolgere che consente di sviluppare le competenze specifiche necessarie a risolvere i problemi. Molina e Bianchi offrono una dimostrazione di ciò quando dichiarano che gran merito del successo della premonta introdotta nel 1962 debba essere attribuita ad Amedeo Franzosi che nello sviluppo della macchina ha portato tutta l'esperienza e la competenza accumulata nell'installazione della premonta della tedesca Astra.

Gli anni '40 mostrano –senza alcuna soluzione alla continuità– il passaggio dall'attività incentrata sulla capacità di riprodurre a quella basata sulla capacità di produrre; se l'abilità all'inizio degli anni '40 si identifica ancora nella competenza manuale del saper riprodurre un pezzo a partire dal pezzo originale, agli inizi degli anni '50 la competenza fondamentale inizia ad essere associata alla capacità di utilizzare lo strumento disegno, cioè alla capacità di astrarre che consente di progettare nuove modalità di impiego e, quindi, nuove macchine.

### ***Specializzazione e selezione***

Le dimensioni di partenza e la costante crescita della domanda di meccanizzazione da parte dei calzaturifici negli anni '50 erano tali che, nella memoria di alcuni dei protagonisti di quel periodo, il rischio imprenditoriale apparisse inconsistente più che contenuto. Luigi Fassina, che a metà degli anni '40 aveva affiancato Venanzio Garbarini nel dar vita a Garfas, ricorda il dopoguerra come un periodo caratterizzato da molte iniziative e nessun fallimento, in altri termini, anni in cui *“bastava aver il coraggio di produrre”*.

In realtà la trasformazione delle competenze distintive di quegli anni segna un momento di discontinuità nell'evoluzione dell'industria meccanocalzaturiera italiana, cui corrisponde la selezione di alcuni dei pionieri della produzione nazionale di macchine per la lavorazione del cuoio ed il loro conseguente abbandono del comparto. In tal senso, lo sviluppo accelerato del comparto nazionale non testimonia solo l'uscita dalla fase artigianale della riproduzione, ma parimenti segnala la contestuale affermazione di un diverso modello di organizzazione industriale ove la specializzazione per prodotti

e funzioni, favorita dal mutare delle condizioni ambientali, mina le basi del vantaggio competitivo dell'impresa integrata.

La scelta di abbandonare la produzione delle macchine per la lavorazione delle scarpe in cuoio operata dalla Antonio Ferrari e dalla Secondo Mona offre la miglior riprova della perdita di competitività dell'impresa "generalista", che cioè dispone di un ampio e diversificato portafoglio di macchine, rispetto all'impresa specializzata in una famiglia di macchine.

Per la Ferrari la realizzazione della macchina per il Pvc riveste un valore simbolico nei termini in cui sancisce di fatto la sua trasformazione da produttore di macchine per la tradizionale lavorazione del cuoio a produttore di macchine per il sintetico.

Al di là della scelta di focalizzare le proprie iniziative nella lavorazione del sintetico, il dato su cui occorre soffermarsi è l'abbandono del mercato delle macchine per la produzione della calzatura tradizionale in cuoio. Tale aspetto è particolarmente rilevante perché si può dire dati l'affermazione del modello italiano dell'industria meccano-calzaturiera incentrato sulla specializzazione verticale –ove distinte sono le figure del rivenditore, del produttore di macchine e dei fornitori di componentistica– ed orizzontale delle imprese –ogni produttore tende a focalizzare i propri sforzi su singole famiglie di macchine– e il progressivo superamento di quello basato sulla figura del produttore a tutto campo, di cui Usm incarna l'esempio più alto. Non è probabilmente casuale che proprio le imprese produttrici italiane che presentano i cataloghi di macchine più ampi e diversificati, e cioè la Antonio Ferrari e la Secondo Mona, mettano in discussione più o meno contestualmente e più o meno radicalmente le proprie scelte industriali, scegliendo di uscire dall'industria meccano-calzaturiera per optare per quella aeronautica nel caso dell'impresa di Somma Lombardo o di abbandonare le macchine per il cuoio per specializzarsi in quelle per il sintetico nel caso dell'impresa vigevanese.

Le ragioni di tali scelte possono essere individuate nell'affermazione delle imprese specializzate –siano esse per prodotto o per funzione– che caratterizza l'evoluzione del comparto nel secondo dopoguerra. In particolare, le iniziative delle due imprese storiche lasciano trasparire l'acquisita consapevolezza dell'inadeguatezza delle strategie sino ad allora adottate alle mutate condizioni dell'ambiente competitivo. Da un lato, la tecnologia quale fattore competitivo necessita una focalizzazione crescente dell'investimento in ricer-

ca e sviluppo, oltre a richiedere la “non riproducibilità” dei risultati; dall'altro lato, una adeguata struttura per la commercializzazione richiede un catalogo macchine completo o, comunque, sufficientemente ampio da soddisfare le potenziali richieste di un calzaturificio. In altri termini, le dimensioni medie delle due imprese divengono il primo vincolo al mantenimento delle strategie originarie: da un lato, non paiono poter consentire la crescita necessaria e, dall'altro, vincolano fortemente la loro flessibilità.

Nonostante le due imprese rappresentino negli anni '50 le imprese meccano-calzaturiere di gran lunga più grandi, tanto da essere almeno 4 o 5 volte più grandi di un'impresa del comparto di medie dimensioni, gli investimenti in tecnologia ed in commercializzazione richiesti per essere competitivi con un'offerta diversificata sono assimilabili a costi fissi la cui entità mal si coniuga con i fatturati di Ferrari e di Mona.

Per quanto concerne scelte alternative, quale quella sul versante della tecnologia di focalizzarsi su una sola famiglia di macchine per il cuoio, ciò sarebbe equivalso ad un ridimensionamento delle imprese e, comunque, non avrebbe risolto ma acuito il problema della commercializzazione aprendo la strada ad una relazione nuova di interdipendenza con i rivenditori/distributori. Diversamente, il non investire sull'aggiornamento delle tecnologie delle macchine per il cuoio avrebbe comportato l'accelerazione del moto verso la totale perdita di competitività, nei termini che il gap per ogni eventuale passato vantaggio detenuto dalle due imprese sarebbe stato progressivamente colmato dalle nuove officine sorte negli ultimi anni e, per quanto concerne Ferrari, non infrequentemente fondate da suoi ex dipendenti.

Così come la Secondo Mona sceglie di abbandonare il settore, a partire dagli anni '50 anche la Ferrari opta per il progressivo disimpegno dalle macchine per la lavorazione delle calzature in cuoio –ove, in particolare, la competizione portata dalle piccole officine specializzate vigevanesi si dimostra difficilmente contrastabile– per concentrarsi nello sviluppo e produzione di quelle destinate al sintetico ove, di converso, i risultati dell'investimento tecnologico appaiono essere più remunerativi e meno riproducibili, almeno inizialmente. In altri termini, le nuove tecnologie del sintetico paiono poter remunerare l'investimento in ricerca consentendo margini maggiori di quelli permessi nei segmenti tradizionali, nei quali il progressivo livellamento delle macchine induce una competizione crescente sui prezzi.

La specializzazione delle imprese del comparto per prodotti non limita i propri effetti al ridisegno della dimensione “orizzontale” dell’organizzazione della produzione, ma investe anche quella “verticale” con la ridefinizione del ruolo svolto dai rivenditori e una loro specializzazione per aree geografiche e nicchie di mercato.

Si è sopra rilevata la progressiva specializzazione orizzontale favorita dai rivenditori. E’ quindi utile porre in evidenza anche la dimensione verticale della specializzazione sia perché connota i due decenni, sia per le implicazioni che comporta per i successivi assetti del comparto nazionale delle macchine per calzature. Nel dopoguerra prende consistenza anche il processo di selezione dei rivenditori o, meglio, la concezione del business e quindi l’ottica con cui si osserva l’evolvere del comparto e la valutazione delle prospettive porta questi ultimi ad una biforcazione nei comportamenti. Ad un estremo si ritrovano i rivenditori che operano su base distrettuale, locale. All’altro estremo si raccolgono i rivenditori che, avendo già superato la dimensione del distretto quale mercato di riferimento, dapprima si propongono sul mercato nazionale e, successivamente, si proiettano in modo consistente sui mercati internazionali.

I rivenditori che operano su scala nazionale si contano sulle dita di una sola mano. A quelli storici, quali Agostino Grassi e Pietro Torielli di Vigevano e Giuseppe Barengi di Milano si aggiungono nel dopoguerra il vigevanese Tuttoscarpa e Bombelli di Parabiago. Gli altri rivenditori vigevanesi, che pure avevano avuto un ruolo rilevante nello sviluppo del comparto meccanico-calzaturiero, finiscono per circoscrivere le proprie attività al distretto e, col progressivo ridursi della produzione calzaturiera locale, subiscono forti ridimensionamenti ed in più casi cessano le attività.

La distinzione fra i rivenditori che operano su base locale e quelli proiettati sui mercati nazionali ed internazionali richiede comunque un’ulteriore articolazione per render conto delle dinamiche che stimolano il comparto nazionale verso ulteriori sviluppi. Negli anni '50, con lo sviluppo degli altri distretti calzaturieri italiani, i rivenditori “nazionali” organizzano la propria attività utilizzando dapprima agenti presenti nelle diverse regioni e, successivamente, allestendo depositi locali. Sebbene la successione delle iniziative sembra riproporre il processo inizialmente seguito dalle imprese americane e tedesche per penetrare il mercato italiano, il quadro di riferimento e, soprattutto-

to, la tempistica sono differenti e differenti saranno le implicazioni per lo sviluppo del comparto meccano-calzaturiero nazionale.

La numerosità ed articolazione degli attori coinvolti nell'area vigevanese –ove alle imprese statunitensi e tedesche integrate verticalmente si contrappone un tessuto di produttori specializzati, di rivenditori e di officine focalizzate su fasi del processo produttivo o sulla fornitura di componenti– anziché favorire la nascita di emuli marchigiani o toscani di Antonio Ferrari ha in realtà agito da stimolo per l'ampliamento della varietà e lo sviluppo qualitativo dell'offerta di macchine.

Da un lato la scelta di creare depositi locali, avviata da Tuttoscarpa a San Mauro Pascoli e presto adottata anche dagli altri principali rivenditori, offre una tempestività di servizio tale da soddisfare nel suo complesso le esigenze della domanda e riduce di fatto gli spazi per lo sviluppo di un'offerta alternativa di servizi che possa fungere da base per la nascita ed il consolidamento di un nuovo tessuto industriale. La prossimità fra deposito e calzaturificio minimizza i tempi delle interazioni ordinarie e, d'altro canto, la prossimità dei primi con Vigevano rende rapidi anche gli interventi di natura straordinaria. L'avvio di iniziative autonome trova sempre minor giustificazione nell'eventualità di incorrere in tempi di fermata degli impianti; inoltre, l'offerta delle macchine è divenuta così ampia, articolata e tecnologicamente affidabile che si è nel tempo drasticamente ridotta la spinta degli stessi calzaturifici ad assumersi il rischio di commissionare od acquisire quanto prodotto/riprodotto da officine nuove che non dispongono della necessaria esperienza.

Dall'altro lato, la naturale aspirazione degli agenti locali ad emanciparsi dai rivenditori nazionali non deve più necessariamente puntare sulla nascita di nuovi produttori di macchine, come nel caso di imprese integrate verticalmente, ma può più semplicemente poggiare sulla capacità di costruire un buon portafoglio clienti. La reputazione di cui gode l'impresa produttrice diviene solo una componente nella relazione fra agente locale e calzaturificio. L'altra componente, che tal volta diviene preponderante, è la reputazione dell'agente stesso. In altri termini, senza nulla togliere al ruolo della tecnologia, la competizione investe in termini sempre più consistenti l'aspetto commerciale, cioè il livello ove i rivenditori e gli agenti si confrontano nel rapporto con il calzaturificio.

La crescente affidabilità delle macchine italiane e la nascita di nuovi attori che operano localmente sul versante della commercializzazione producono quale effetto congiunto un ulteriore stimolo allo sviluppo del comparto nazionale nel suo insieme. Si assiste infatti ad una crescente spinta alla specializzazione ed all'investimento nello sviluppo tecnologico delle macchine sul versante dei produttori –per i quali si riduce significativamente il rischio di rapporti asimmetrici con i rivenditori–, mentre sul versante dei rivenditori più importanti, la nuova competizione portata da coloro che nella maggior parte dei casi sono stati i loro ex-agenti regionali, si traduce di fatto in un impulso a trasformarsi in operatori internazionali od a ricercare nicchie di mercato in cui specializzarsi, come nel caso della Agostino Grassi che si rivolge al mercato dei pellettieri. Lo sviluppo internazionale da fatto episodico diviene a questo punto una strategia pianificata e dal cui successo dipende il futuro dell'impresa e, più in generale, il consolidamento internazionale dell'intero comparto nazionale.

<sup>1</sup> Serghi, "La piaga delle contraffazioni", *Eco*, 12 aprile 1952.

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> Pietro Torielli, "Il macchinario calzaturiero italiano riconosciuto all'estero il più perfetto", *Eco*, 24 maggio 1952.

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> I dati disaggregati per importazioni ed esportazioni sono riportati in Appendice A, Tabella A.1.

<sup>7</sup> Si veda in Appendice A, Tabella A.3.

<sup>8</sup> Camillo Procchio, "Nascita e sviluppo dell'industria vigevanese" (II), *Eco*, 31 gennaio 1955.

<sup>9</sup> Luciano Segreto, *L'industria calzaturiera in Italia. La lunga rincorsa marchigiana (1914-1960)*, in Anselmi (a cura di), *L'industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica*. Unione Industriali del Fermano, 1989.

<sup>10</sup> Si vedano in Appendice A le Tabelle A.4, A.5 e A.6.

<sup>11</sup> "Usm il 16 aprile ha aperto un deposito a Stra (VE)", *Eco*, 28 aprile 1968.

## **L'AFFERMAZIONE INTERNAZIONALE**

### ***Dall'Italia alla Germania via Americhe***

Il passaggio dal “sapere come fare” al “sapere cosa fare” e la contestuale scelta delle officine meccaniche italiane di ricorrere alla specializzazione produttiva si sono rivelati fenomeni capaci di influenzare e di orientare lo sviluppo ed il consolidamento del comparto nazionale delle macchine per calzature. Seppur rilevante, il conseguimento di tali obiettivi non esaurisce gli effetti delle trasformazioni avviate nel secondo dopoguerra. L'acquisizione delle competenze mecano-calzaturiere rappresenta per le officine italiane anche il presupposto per abbandonare la dimensione locale dell'originaria attività artigianale e per potersi confrontare con la dimensione nazionale o internazionale dell'impresa specializzata.

La nascita di 94 nuove attività negli anni '50 e di altre 75 nel decennio successivo, di cui oltre l'80% concentrate a Vigevano, non si limita a testimoniare la crescita dell'offerta locale di macchine per calzature, ma suggerisce anche come il comparto nazionale abbia raggiunto la consapevolezza del proprio disporre di fattori competitivi, la cui valenza travalica i confini del Paese oltre che quelli del distretto di appartenenza.

L'arena in cui le imprese italiane si propongono di competere è caratterizzata da un'accentuata mutevolezza, dalla fine del secondo conflitto mondiale il mercato internazionale delle macchine per calzature evidenzia il susseguirsi di scenari diversi. Sul versante della domanda muta la vocazione calzaturiera dei singoli paesi, da un lato si riduce progressivamente il coinvolgimento nella fabbricazione di calzature in quelli più industrializzati, dall'altro lato nasce e si sviluppa l'impegno di quelli in via di industrializzazione. Sul versante dell'offerta, il “monopolio” di Usm inizia a disgregarsi per la concomitante azione degli organismi statunitensi che presiedono al controllo dei comportamenti anticompetitivi e dell'attivismo dell'industria tede-

sca che ha saputo riprendere e consolidare la propria presenza all'interno del settore. Di pari passo con tali trasformazioni l'industria calzaturiera italiana assume rapidamente un ruolo di primo piano acquisendo quote di mercato e reputazione internazionale; nondimeno l'effetto *made in Italy* non è ancora tale da trascinare anche il comparto delle macchine per calzature.

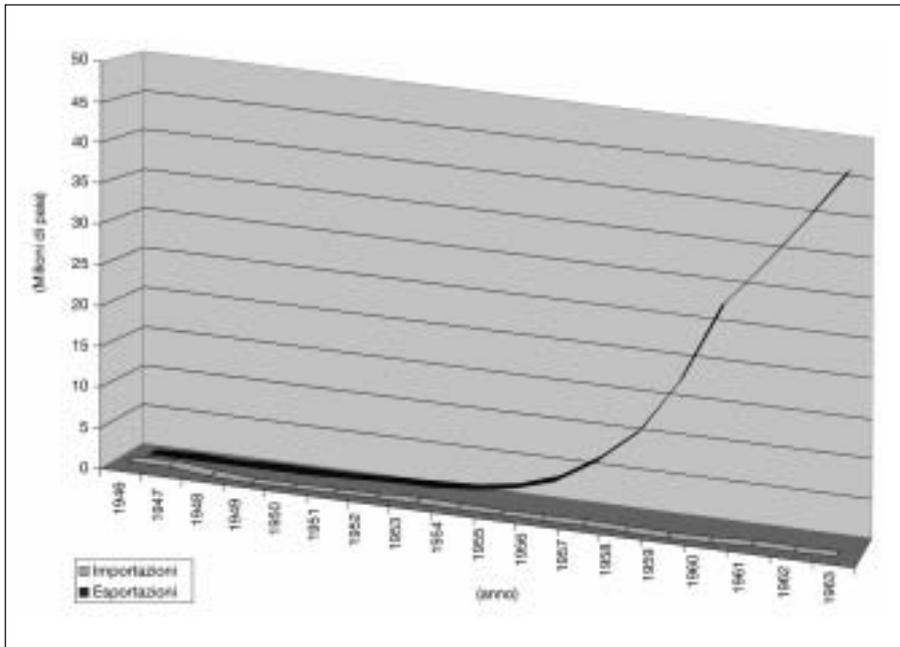
Nella più generale storia delle macchine per calzature gli spunti forse più interessanti per valutare l'importanza del capitolo aperto dal comparto meccano-calzaturiero nazionale sono offerti dall'insieme delle dinamiche che investono l'industria calzaturiera internazionale a partire dal dopoguerra. Nel 1949 la produzione mondiale di calzature è valutata pari a 1,2 miliardi di paia; gli Stati Uniti ne fabbricano 455 milioni, pari al 38% del dato complessivo, il Regno Unito ne produce 135 milioni, la Francia poco meno di 45 milioni, la Germania quasi 43 milioni e l'Italia non raggiunge i 30 milioni di paia. Nel 1958, dieci anni dopo, la produzione mondiale è cresciuta sensibilmente; gli Stati Uniti sono ancora i maggiori produttori con 667 milioni di paia, ma questa volta sono seguiti dal Giappone con 186 milioni, quindi dalla Francia con 163 milioni e dalla Germania con 138 milioni. L'Italia produce in quell'anno circa 74 milioni di paia di calzature. Sempre nel 1958 le esportazioni italiane di calzature superano le importazioni di oltre 10 milioni di paia a fronte di un saldo commerciale nel 1949 pari a sole 142mila paia<sup>1</sup> (*Figura 1*).

Nello scenario richiamato la possibilità di valutare la diffusione internazionale delle macchine italiane equivale a cogliere l'effettivo successo della trasformazione delle officine meccaniche italiane in imprese meccano-calzaturiere. A fianco dell'iniziativa sporadica e talvolta casuale di alcuni pionieri, l'aspirazione a trasformarsi in imprese meccano-calzaturiere impone alle officine il confronto con la competizione internazionale.

Il percorso che porta il comparto meccano-calzaturiero italiano alla *leadership* internazionale negli ultimi decenni del secolo passa attraverso il confronto con il continuo mutare del quadro competitivo ed il costante affinamento di tutta la gamma degli strumenti imprenditoriali sviluppati, da quelli più strettamente tecnologici a quelli maggiormente associati all'attività promozionale ed alla costruzione della reputazione industriale.

La scoperta dei mercati internazionali da parte delle imprese italiane di macchine per calzature si sviluppa lungo fasi differenti. All'iniziale attività sporadica di qualche pioniere italiano e di qualche "importatore" estero suc-

Figura 1 - Esportazione ed importazione di calzature in Italia, 1946-1963



cede l'esplorazione pianificata dei mercati più prossimi per localizzazione geografica o per grado di sviluppo dell'industria calzaturiera cui, a propria volta, segue la capillare diffusione internazionale delle tecnologie italiane, che costituisce la legittimazione ultima dell'acquisita *leadership* internazionale.

Le pagine che seguono ripercorrono brevemente le tappe dell'evoluzione del comparto nazionale da aggregato di officine e piccole imprese ad industria meccano-calzaturiera leader a livello internazionale. Dopo aver richiamato i primi episodi di esportazione della tecnologia italiana e l'azione iniziale svolta da alcuni imprenditori, viene tratteggiato il quadro internazionale in cui le imprese italiane si trovano ad operare durante gli anni '50 e gli inizi dei '60. Il termine di raffronto per il vaglio della competitività del comparto nazionale è offerto dalle performance dell'industria tedesca nel mercato statunitense, che in quegli anni costituisce di gran lunga il maggior produttore calzaturiero a livello mondiale. Successivamente ci si sofferma sulle direttrici geografiche percorse dal comparto nazionale nella costruzione e nel consoli-

damento della propria competitività internazionale e sulla rappresentazione del ruolo assunto negli anni '80 dalla produzione italiana nell'industria delle macchine per calzature. A legittimazione della *leadership* conseguita, i dati raccolti evidenziano infine il superamento del comparto tedesco ad opera di quello nazionale.

### ***Dai primi episodi di esportazione all'avvio dell'esplorazione dei mercati internazionali***

Il Diario della Fiera Campionaria di Milano del 21 aprile 1920 riporta la notizia che le delegazioni dell'Unione Sovietica e della Bulgaria hanno visitato gli stand della Antonio Ferrari e che i rappresentanti bulgari hanno “ordinato una serie completa di tutte le sue macchine che dovranno servire come collezione e modello per la ripresa e lo sviluppo dell'industria meccanica di quella nazione.”<sup>2</sup>

All'interno del nascente comparto meccano-calzaturiero italiano l'esperienza dell'impresa di Vigevano rimane per diversi anni un evento isolato, giustificato anche dal fatto che le attività che lo caratterizzano ancora negli anni '30 sono dovute per la stragrande maggioranza ad officine meccano-calzaturiere di tipo artigianale. Il riscontro statistico mostra come nel 1938 i dati relativi al commercio estero testimonino un ridottissimo flusso di esportazione alla voce “macchine ed apparecchi per la lavorazione delle pelli del cuoio e la fabbricazione delle calzature ed altri oggetti in cuoio”, che risulta pari a poco più di 33 tonnellate.

La dimensione locale delle attività rispecchia del resto il prevalere delle officine nel comparto nazionale; l'esportazione e l'agire al di fuori del paese sono ancora un fenomeno del tutto sporadico e patrimonio di pochissime imprese. Il caso della Antonio Ferrari appare ancor più anomalo se si considera che, alla vigilia del secondo conflitto mondiale, l'impresa esporta oltre i tre quarti della produzione, la cui gamma di modelli comprende “*quelli tradizionalmente richiesti e necessari all'industria calzaturiera e [che] raggiungono nel complesso gli 80 tipi.*”<sup>3</sup>

Con la fine della seconda guerra mondiale l'attenzione ai mercati esteri inizia a manifestarsi in forma meno episodica. Alla fine del 1947 la Ferrari afferma di aver “*prodotto e venduto nel mondo oltre 300 macchine per cucire suole a punto scoperto “rapid”, e più di 200 montatrici*”, dati questi ultimi che costitui-

scono la miglior testimonianza del successo incontrato dalle macchine dell'impresa vigevanese.

Durante la seconda metà gli anni '40 e l'inizio dei '50 ricadono anche le prime importanti esperienze di proiezione internazionale vissute da una ristretta compagine di imprese italiane. A guidare questa fase sono principalmente alcuni rivenditori particolarmente dinamici, quali Tuttoscarpa e Torielli, ed imprenditori meccanici dell'ultima leva, che tentano di coniugare l'attività produttiva con quella commerciale, fra i quali spicca la figura di Antonio Capuano.

Sul versante dei rivenditori, a Tuttoscarpa vengono riconosciuti grandi meriti nell'opera di sprovvincializzazione del tessuto produttivo nazionale. Promuovendo la partecipazione a fiere di settore, sia in Italia che all'estero, l'impresa di Vigevano contribuisce in modo significativo a stimolare l'internazionalizzazione delle officine meccaniche. Una menzione particolare merita però la Pietro Torielli in ragione sia dell'articolazione della sua storia, ove si coniugano integrandosi importazione ed esportazione ed attività industriale e commercio, sia della lunghezza di quest'ultima che, alla fine del secondo conflitto mondiale, ne fa una delle imprese con le origini più antiche. Non sorprende quindi che la Pietro Torielli rientri fra le imprese che per prime emulano la Ferrari e si sottopongono al vaglio della competizione internazionale, al punto da risultare presente in America Latina sin dal 1942.

Per la Pietro Torielli l'esplorazione dei mercati che, per certi versi può essere considerata naturale per un rivenditore, costituisce quindi un'esperienza che si svolge con l'evoluzione stessa del tessuto meccano-calzaturiero italiano. La specializzazione, che ha progressivamente determinato la differenziazione fra i produttori e contribuito alla delimitazione delle aree di mercato, ha di fatto dato un forte impulso ai rivenditori storici inducendo quelli più importanti ad estendere il proprio operato dal livello nazionale a quello internazionale. Lo sviluppo internazionale da fatto episodico diviene a questo punto un'azione pianificata e dal cui successo dipende il futuro dell'impresa e, più in generale, il consolidamento internazionale dell'intero comparto nazionale.

Come rilevato, la presenza della Pietro Torielli in America Latina data dagli anni '40, quando l'impresa vigevanese contribuisce ad aprire i mercati argentino e venezuelano, cui successivamente fanno seguito quelli messicano ed uruguayano. Sia in Venezuela, che per alcuni decenni rappresenterà uno

dei principali paesi di esportazione per le macchine italiane, sia in Argentina l'impresa vigevanese opera stipulando accordi con i rivenditori locali, rispettivamente Couttenye e Schuster. Il successo incontrato dalle macchine italiane stimola ovvi processi emulativi. Nel caso argentino è un rivenditore locale, Argirò, che cerca e trova un accordo con un altro rivenditore italiano, che nello specifico è Tuttoscarpa.

Nel 1949 il coinvolgimento dell'impresa di Vigevano nell'America Latina si consolida ulteriormente; in tale data nasce la Pietro Torielli de Mexico a cui partecipano in qualità di soci anche la Calzado Canada, cioè il maggior produttore di calzature messicano, e Manuel Munoz Orozco, un altro distributore messicano.

L'attività internazionale sino a quel punto si è basata essenzialmente sulle conoscenze e sulle esperienze cumulate in Sud America dal fondatore dell'impresa; opportunità e vincolo la conoscenza dello spagnolo. Ciò a cui punta l'impresa vigevanese in questa fase non è tanto aprire nuovi mercati, quanto conquistare spazi in quelli esistenti puntando sull'elevata competitività di prezzo delle macchine italiane. La strategia dell'impresa si incentra quindi sulla possibilità di seguire i leader del mercato e sulla capacità di instaurare relazioni di lungo periodo. Per quanto concerne il primo aspetto la Torielli tenta di percorrere le stesse direttrici geografiche percorse in precedenza dai grandi gruppi internazionali. Pietro Torielli Jr. ricorda come la strategia delineata dal padre in quel periodo potesse essere riassunta in un'equazione tanto semplice quanto efficace: conoscere i Paesi in cui Usm opera, individuare i calzaturifici a cui fornisce le macchine, proporre a questi ultimi le macchine italiane ed aspettare che i differenziali di prezzo –a fronte di prestazioni comparabili– facciano il resto. Il secondo aspetto prevede per il distributore italiano il tentativo di costruire una rete affidabile di agenti locali. L'esperienza maturata a livello nazionale viene ovviamente sfruttata. Alla base del rapporto che lega l'impresa italiana all'agente operante in un altro paese vi è il tentativo di enfatizzare la "mutua necessità". Da un lato la Pietro Torielli è in grado di fornire l'intera gamma delle macchine per calzature, garantendo quindi all'agente locale ampi spazi di azione, dall'altro lato, l'impresa italiana si tutela chiedendo ed ottenendo di poter interagire con il cliente finale.

Verso la fine degli anni '50 Pietro Torielli Jr. entra nell'impresa di famiglia ed ha inizio l'esplorazione pianificata degli altri mercati internaziona-

li, dal Nord America all'India all'Australia. Rifocalizzando la strategia originaria dell'impresa, Pietro Torielli Jr. inizia a rivolgersi ai mercati che presentano potenzialità di sviluppo significative. Nel 1964 la Pietro Torielli approda in Australia e nel 1976 in India. Dopo una relazione commerciale con un'impresa australiana che si protrae per quasi vent'anni, nel 1982 il rivenditore vigevanese consolida la propria presenza nel quinto continente acquisendo le attività di quest'ultima e dà vita alla Torielli Shoe Machinery Australia. Per quanto concerne il mercato indiano, dopo aver operato in condizioni di quasi monopolio per dieci anni, nel 1986 l'impresa italiana consolida le proprie attività fondando la Torielli India. I dati sulle esportazioni di macchine verso il sub continente indiano relativi agli anni '70 sono di per sé sufficienti a far apprezzare le opportunità che possono prospettarsi ad un *first mover* ed a chi lo segue dall'apertura di nuovi mercati. La quota media di esportazioni dell'Ocse destinata all'India relativa al periodo 1975-'80 cresce del 176% rispetto al dato medio registrato nel quinquennio precedente. La variazione delle esportazioni italiane nei due periodi supera il 1200%.

Se si esclude il caso di Usm l'internazionalizzazione nell'industria delle macchine per calzature è un fenomeno sostanzialmente commerciale. All'inizio degli anni '50 le dimensioni della specializzazione produttiva delle imprese italiane mal si coniugano con quelle richieste dal processo di internazionalizzazione, nondimeno la determinazione di Antonio Capuano mostrerà come anche le officine meccaniche possano coniugare con successo produzione e commercializzazione.

Le esperienze estere di Antonio Capuano prendono avvio a Vigevano durante l'edizione del 1952 della Settimana Vigevanese dove espone per la prima volta le proprie macchine. In quell'occasione incontra alcuni rivenditori provenienti da diversi paesi europei e, in particolare, il francese André Vergier, con il quale darà vita ad un lunghissimo sodalizio. Il primo risultato della partecipazione alla mostra vigevanese si manifesta nello stesso anno in un viaggio attraverso l'Europa che porta Capuano a visitare gli importatori conosciuti durante la manifestazione ed a mostrare loro la produzione propria e quella di altri produttori di macchine per calzature italiani. Da quell'anno l'imprenditore vigevanese visita la stragrande maggioranza dei paesi del mondo alla ricerca di nuovi sbocchi per le macchine italiane. Alla fine introdurrà in mercati diversi ed importanti, quali quelli di Stati Uniti, Giappone,

Francia e Unione Sovietica, le macchine di Cerim, Sagitta, Comelz, Camoga, Molina e Bianchi, Atom, Bruggi ed altre ancora.

Sebbene riesca ad esportare la produzione nazionale in moltissimi mercati, un paese più degli altri viene però generalmente accostato al nome di Antonio Capuano: l'Unione Sovietica. Negli anni '70 l'Unione Sovietica costituisce uno dei mercati di maggiori dimensioni per i costruttori di macchine per calzature dei paesi dell'Ocse. Nel periodo 1970-'74 l'Urss assorbe mediamente il 3,7% delle esportazioni dei paesi Ocse, negli anni successivi, 1975-'80, la media sale al 3,9%. Al di là della rilevanza delle quote, che collocano il mercato dell'Urss fra le prime dieci destinazioni dei paesi Ocse, i dati sono particolarmente significativi per il comparto nazionale nei termini in cui l'incidenza delle macchine prodotte in Italia supera il 23% nel primo quinquennio e sfiora il 47% nel secondo periodo. Non è esagerato affermare che nel periodo considerato alcuni produttori italiani abbiano lavorato per intere annate praticamente per il solo mercato sovietico. In ragione di ciò la penetrazione nel mercato dell'Unione Sovietica avviata dall'intuizione di Antonio Capuano assume un rilievo assoluto per l'affermazione e lo sviluppo internazionale del comparto nazionale e per il definitivo consolidamento del modello produttivo italiano.

L'occasione si presenta a metà degli anni '60, quando i ministeri sovietici che presiedono all'industria calzaturiera richiedono all'industria francese attraverso un bando di allestire alcune linee per la produzione di calzature. La Sigma di Antonio Capuano attraverso l'Anver di André Vergier, che la rappresenta in Francia, ottiene di partecipare alla commessa con le proprie macchine; non solo, Capuano si propone e diviene il coordinatore di un gruppo di imprese italiane, la cui integrazione delle singole macchine consente l'allestimento di linee complete. In tal modo, alle macchine di Sigma si affiancano le manovie di Anzani, le piantatocchi di Ormac e così via.

Le prime tre linee, che fungono al contempo da impianti pilota e da test, vengono consegnate nell'ottobre del 1967 in tre distinte località. Il positivo riscontro delle loro prestazioni dà l'avvio ad una commessa per altre 30 impianti, cui in corso d'opera si aggiungerà la richiesta di ulteriori 32 linee di produzione. Le dimensioni economiche di tali richieste sono tali che fra il 1967 ed il 1972 il rispetto degli impegni assorbirà una parte consistente della produzione nazionale.

Le prospettive di crescita indotte dall'apertura del mercato sovietico

giustificano quindi il comportamento delle numerose imprese italiane che scelgono di aderire o di emulare l'iniziativa di Antonio Capuano. Nel 1968 si assiste ad una consistente partecipazione delle imprese italiane meccanocalzaturiere alla Mostra della Meccanica Strumentale italiana promossa dall'Ice a Mosca, e sempre negli anni a cavallo della fine degli anni '60 all'intensificarsi delle iniziative dei maggiori produttori e distributori nazionali, da Bombelli a Sagitta a Camoga.

### ***Il confronto internazionale***

La Pietro Torielli e Tuttoscarpa da un lato e Antonio Capuano dall'altro sono solo i battistrada della compagine di officine che a partire dagli anni '50 si orienta con sempre maggiore coraggio e coscienza di sé verso i mercati internazionali.

Se nell'immediato dopoguerra sono i paesi dell'America Latina che importano le macchine italiane, negli anni '50 inizia l'attenzione nei confronti dei paesi vicini e di quelli europei in particolare. Da quel momento con una progressione sempre più accelerata, e con alterne fortune, prende avvio la rincorsa ai mercati internazionali da parte delle imprese italiane.

Nel 1950 Svim approda in Francia con una graduatrice, e Fipram inizia a vendere in Gran Bretagna ed in Germania la propria macchina per bucare; nel 1952 è la volta di Bertolaja di esportare frese e cucisuola in Olanda, mentre Camoga propone le proprie macchine in Germania, e Sigma grazie alla propria cardatrice penetra nel mercato francese. Nel 1954 Comelz invia le sue macchine in Spagna; e nel 1957 è il turno di Lorenzin di sbarcare in Gran Bretagna con una vulcanizzatrice, di Garfas in Spagna, di Col-Val in Jugoslavia e di Omav in Svizzera. Sempre negli anni '50 hanno inizio anche le esportazioni di Allevi in Grecia ed America Latina, di Atom in Tunisia, Turchia e Grecia; di Gusbi in Francia, Belgio e Jugoslavia; e di Sagitta in Francia, Belgio e Grecia.

Nondimeno, sebbene l'insieme delle imprese che si rivolge all'estero aumenti costantemente e la competitività e la reputazione delle macchine italiane sia in costante crescita durante gli anni '50, il decennio vede il comparto nazionale ancora in posizione marginale sullo scenario internazionale, dominato dalla produzione tedesca. Nel 1958 Rudolf Weigl, a conclusione di una dettagliata storia dell'industria meccanocalzaturiera tedesca, riporta l'elenco delle macchine per calzature in uso al tempo, nonché l'elenco di tutte le imprese

tedesche e di quelle internazionali “più importanti” che le producono.

La rappresentazione dell’industria meccano-calzaturiera offerta da Weigl è ovviamente influenzata dal fatto che il comparto tedesco compare in tutte le sue componenti mentre per i restanti comparti nazionali vengono citate solo le imprese più conosciute a livello internazionale. Ciononostante, la lista proposta, pur nei limiti associati ai criteri scelti dall’Autore, si presta a due considerazioni. La prima e forse più rilevante è quella che consegue al semplice conteggio delle imprese elencate e che conferma la reputazione acquisita dalle imprese italiane a livello internazionale. Se si escludono dal conteggio le imprese tedesche, la compagine italiana è la più numerosa potendo annoverare ben 22 società su 57 (Tabella 1).

*Tabella 1 - Le principali imprese meccano-calzaturiere internazionali per paese di provenienza nel 1958*

Paese	n. imprese
Germania	91
Italia (a)	22
Stati Uniti	16
Francia	7
Gran Bretagna	4
Resto del mondo	8
Totale	148

(a) *le imprese italiane citate da Weigl sono: Atom, Bertolaja, Coldsina e Valsecchi, Colli, Co-Me-Da di Dalghi, Comelz, Falzone, Ferrari, Garbarini, Ghini, Incoma, Minola, Necchi, Neve, Ornati, Pinto, Rolando, Silva, Torielli, Tuttoscarpa, Vulcana.*

Fonte: Rudolf Weigl, *cit.*

La seconda è anch’essa una conferma e riguarda la rilevanza del comparto tedesco che con la sua articolazione sostanzia il conseguimento della *leadership* mondiale in quegli anni da parte delle sue imprese. Risale infatti all’inizio del decennio il sorpasso degli Stati Uniti ad opera della Germania nell’export mondiale di macchine per calzature. Nel 1951 l’export tedesco è pari al 30% del dato complessivo mondiale mentre quello statunitense risulta pari a circa il 20%; nel 1952 il volume degli scambi internazionali di macchine

per calzature sfiora i 17 milioni di dollari, la Germania ne detiene una quota pari al 40%, gli Usa il 25% e la Gran Bretagna il 15%.<sup>4</sup>

Il confronto con il comparto tedesco permette quindi di meglio cogliere le difficoltà affrontate e i tempi richiesti alle imprese meccano-calzaturiere italiane per affermarsi internazionalmente. Come i dati sopra richiamati testimoniano la ripresa tedesca dopo la fine del conflitto mondiale è stata rapida. La produzione di macchine in Germania raggiunge nel 1952 le 8.940 tonnellate –per un valore pari a 55,6 milioni di marchi– dopo aver registrato nell'anno precedente 9.547 tonnellate, ovvero 54,2 milioni di marchi in valore.

La competitività tedesca traspare del resto dalla condotta delle sue imprese. Nel 1952 viene stipulato un accordo fra Moenus e Compo, il maggiore produttore statunitense dopo Usm, per la distribuzione in esclusiva delle macchine tedesche negli Usa. In virtù dell'accordo, Compo può completare la gamma di macchine che offre ai calzaturifici statunitensi e Moenus può puntare a penetrare nel mercato calzaturiero più importante di quegli anni. Le modalità di commercializzazione delle macchine tedesche sono quelle tipiche del mercato statunitense in ragione del quale le macchine non sono cedute alle imprese, ma vengono loro date in affitto.

In quegli anni gli Stati Uniti rivestono un'importanza particolare sia in ragione delle dimensioni della struttura produttiva, che li rendono il mercato meccano-calzaturiero per eccellenza, sia perché sono il luogo ove si osservano i primi segnali delle trasformazioni che di lì a qualche anno investiranno il tessuto industriale calzaturiero a livello mondiale.

Nel 1958 la produzione Usa di macchine per calzature è pari a 24,2 milioni di dollari mentre il mercato nazionale raggiunge i 23,2 milioni di dollari. A fronte di 3,1 milioni di dollari di esportazioni, le importazioni di macchine per calzature risultano pari a 2,2 milioni di dollari, cioè a circa il 10% del mercato statunitense. La rilevanza della dimensione delle importazioni appare ancor più significativa quando si consideri la *leadership* tecnologica degli Stati Uniti che sin dalle origini ha caratterizzato l'industria meccano-calzaturiera.

Nel quinquennio successivo i dati relativi al saldo commerciale statunitense (*Tabella 2*) evidenziano incrementi significativi sia delle importazioni sia delle esportazioni confermando i segnali di progressiva trasformazione del tessuto industriale internazionale. Pur mostrando un saldo commerciale

complessivo sempre positivo –con l’eccezione del 1962– gli scambi con la Germania, comparto meccano-calzaturiero consolidato, e con l’Italia, realtà in divenire, risultano negativi (Figura 2).

Tabella 2 - Importazioni ed esportazioni di macchine per calzature negli Stati Uniti, 1958-1963

	1958 <i>Mn.\$</i>	1959 <i>Mn.\$</i>	1960 <i>Mn.\$</i>	1961 <i>Mn.\$</i>	1962 <i>Mn.\$</i>	1963 <i>Mn.\$</i>
Esportazione	3,1	4,1	4,5	5,8	4,8	4,7
Importazioni	2,2	3,9	3,3	4,4	5,2	3,7

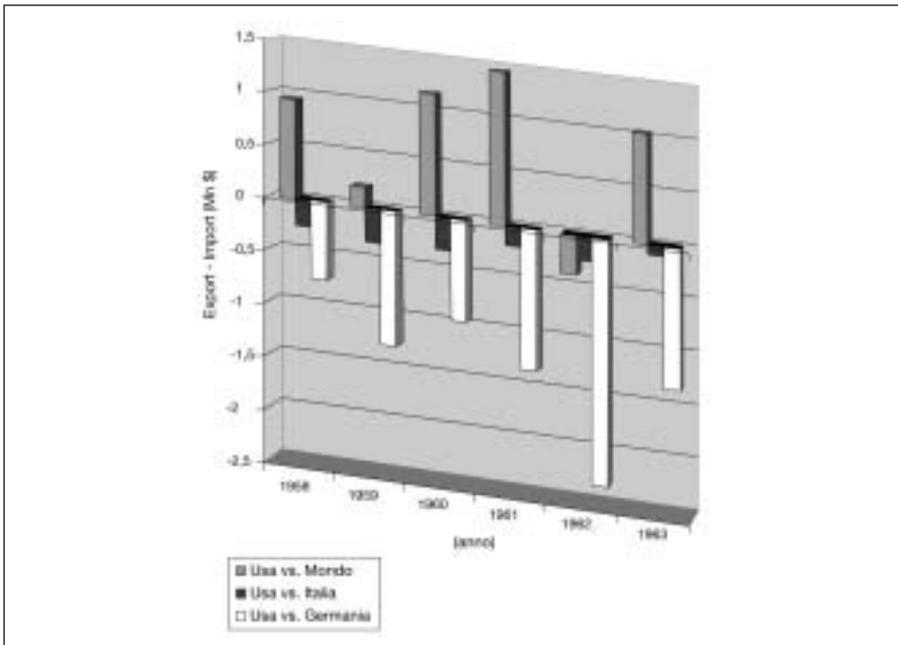
Fonte: ICE –Istituto Nazionale per il Commercio Estero; Quaderno 248, 1965

Nel caso della Germania il saldo negativo statunitense, generalmente superiore al milione di dollari, risulta nel 1962 pari a 2,3 milioni di dollari. Per comprendere l’ordine di grandezza di tali dati è sufficiente rilevare come all’inizio degli anni ’60 i prezzi di alcune delle macchine prodotte dai due leader del mercato statunitense –Usm e Compo– oscillassero fra i mille ed i 6mila dollari<sup>5</sup>. Nel caso italiano il saldo commerciale evidenzia un quadro articolato e, comunque, ancora in attesa di consolidarsi. Se da un lato la valenza positiva del saldo conferma la crescita tecnologica della produzione nazionale, dall’altro lato le dimensioni contenute denunciano la giovinezza del comparto italiano e suggeriscono l’esistenza di elementi di criticità che necessitano ulteriori affinamenti.

Nel 1965 un’indagine condotta dall’Ice negli Stati Uniti rileva alcuni dei limiti delle macchine italiane e dell’azione delle imprese produttrici. In estrema sintesi gli osservatori privilegiati interpellati imputano alle imprese italiane una scarsa propensione al rischio, nei termini in cui da un lato non sono disposti a ricorrere a dare le proprie macchine in *leasing* e dall’altro sono restie ad offrire le macchine in prova. Per quanto concerne la componente squisitamente tecnologica la limitata domanda di macchine italiane viene imputata ad alcuni aspetti strutturali, in particolare “*la domanda di macchine italiane risulta quasi inattiva ed è ristretta a macchine per scopi speciali, mentre dall’Inghilterra, dalla Germania, dal Giappone e dalla Danimarca sono importate macchine*

di tutti i tipi. [...] Le macchine importate non sono, in linea di massima, in grado di reggere al ritmo di produzione dei calzaturifici americani, in particolare quelle italiane devono essere quasi sempre modificate per poter soddisfare le esigenze dei clienti [in particolare, intense accelerazioni del ritmo di produzione che rendono vitale il problema dei ricambi] [...] D'altro canto i collegamenti elettrici ed i quadri di controllo delle macchine italiane non sono accettati negli Stati Uniti, perché non costruiti secondo gli standard del codice elettrico americano che, come è noto, sono molto severi.<sup>76</sup>

Figura 2 - Commercio estero degli Usa nell'industria delle macchine per calzature, 1958-1963. Valore complessivo del saldo commerciale (Esportazione Usa vs. Importazione dal Mondo) e valori specifici rispetto ad Italia e Germania, 1958-1963.



La “semplificazione” delle macchine italiane denunciata dal mercato statunitense mostra di rispecchiare del resto le scelte strategiche prevalenti fra i produttori meccano-calzaturieri nazionali. La competitività delle macchine italiane risiede nella gran parte dei casi nel loro minor costo, legato al tipo di componenti impiegati ed alle forme di produzione adottate, e nella loro rispondenza

alle esigenze degli utenti che, nella fase cruciale di sviluppo del comparto nazionale, si identificano con le imprese del tessuto calzaturiero italiano ove prevalgono flessibilità, decentramento e varietà produttiva rispetto a processi produttivi fortemente integrati ed incentrati sullo sfruttamento delle economie di scala. Forse non casualmente un *reportage* del 1956 sull'industria calzaturiera uruguayana rileva il diffuso impiego di macchine statunitensi ed italiane, ma in imprese con caratteristiche diverse<sup>7</sup>. Infatti, mentre le macchine fornite da Usm trovano impiego nel più importante calzaturificio del Paese sud-americano –il Calzaturificio Sassi che produce mille paia al giorno–, quelle italiane fornite dalla Torielli sono frequentemente utilizzate in imprese a produzione artigianale di qualità e, comunque, con volumi prossimi alle 100 paia al giorno, quali sono i casi dei calzaturifici di Francisco Arcaro, Antonio Longo e Jaime Cakier. In particolare, Jaime Cakier, un imprenditore di origine polacca, giunge a sottolineare, forse paradossalmente se messe in relazione a quanto segnalato negli Stati Uniti, l'affidabilità delle macchine del distributore italiano che “*non si fermano mai*”<sup>8</sup>.

Le “difficoltà” incontrate dalle imprese italiane sembrano quindi riflettere anche il confronto fra due modelli di organizzazione della produzione calzaturiera. Due articoli comparsi su *l'Eco* a distanza di dieci anni possono essere letti come altrettanti segnali del confronto e dell'evoluzione degli orientamenti nell'organizzazione della produzione calzaturiera. Nel primo dei due viene enfatizzata l'organizzazione dei calzaturifici statunitensi presi a modello dalle imprese francesi desiderose di raggiungerne i livelli di produttività<sup>9</sup>. Nel secondo caso lo spunto è offerto da un articolo comparso sul settimanale specializzato tedesco *Leder und Hautemarkt* che mette in discussione l'efficienza dell'organizzazione del lavoro tedesca, il cui livello di razionalizzazione e integrazione si traduce in una rigidità inaccettabile, soprattutto se comparata con la flessibilità mostrata dalle imprese italiane. “*La ragione di questa difficoltà è chiara ed è appunto determinata dalla perfetta, razionale organizzazione: una richiesta fuori programma, una consegna anticipata, fermano e disturbano il complesso meccanismo organizzativo, dove ogni minuto viene cronometrato.*”<sup>10</sup>

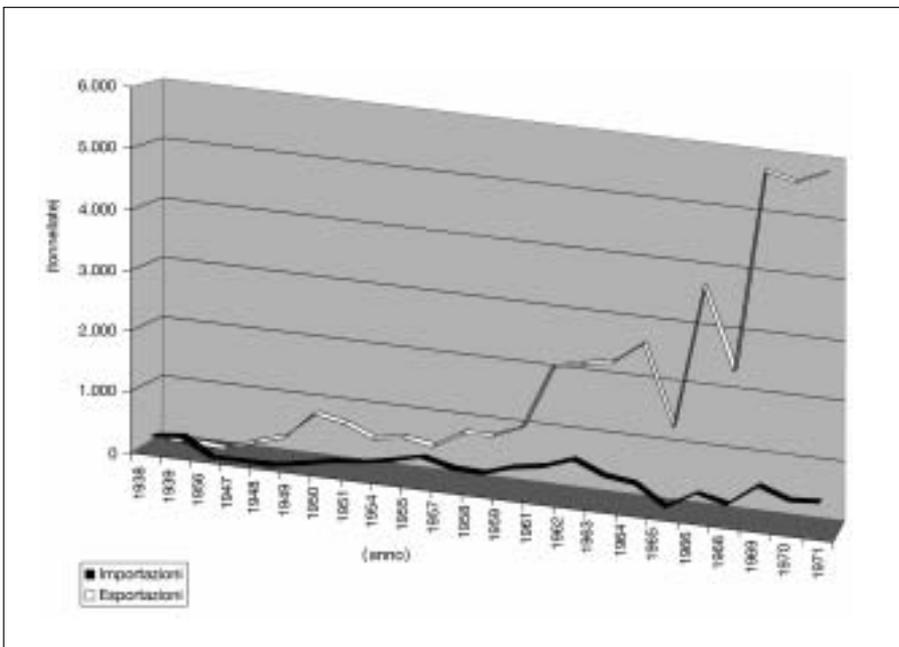
### ***La legittimazione internazionale ed il consolidamento dei mercati***

La legittimazione e quindi l'affermazione delle macchine italiane è un processo che si sviluppa a partire dagli anni '50 e che inizia ad offrire i primi risultati

rilevanti nel decennio successivo quando la crescita delle esportazioni diviene sempre più sostenuta. I dati del saldo commerciale relativo a “macchine ed apparecchi per la lavorazione delle pelli del cuoio e la fabbricazione delle calzature ed altri oggetti in cuoio”, mostrano come la “dipendenza” del 1938 e del 1939 dei calzaturifici italiani nei confronti della tecnologia estera, nel secondo dopoguerra si contragga sino a scomparire. Dagli anni '50 in poi il saldo positivo dapprima contenuto inizia a crescere in modo quasi esponenziale, passando dalle centinaia di tonnellate esportate di inizio decennio alle diverse migliaia di tonnellate dell'inizio degli anni '70 (Figura 3)<sup>11</sup>.

I dati delle importazioni e delle esportazioni italiane non si limitano ad offrire una riprova quantitativa della crescita del comparto nazionale, ma si prestano anche ad alcune considerazioni sull'evoluzione stessa della tecnologia italiana. Termine di paragone privilegiato è ovviamente in questo perio-

*Figura 3 - Importazione ed esportazioni di macchine per la conceria e la lavorazione del cuoio e della pella in Italia, 1938-1971*



do la produzione tedesca. I dati sulle importazioni dalla Germania mostrano un andamento altalenante il cui valore massimo cade all'inizio degli anni '60. Nello specifico nel 1951 sono importati macchine ed apparecchi pari a 180 tonnellate –che equivale al 73% di quanto complessivamente importato dal comparto–, nel 1961 le tonnellate sono 433 –cioè il 78% del dato complessivo– e del 1971 sono 337 –pari al 61%–. Di converso le esportazioni nazionali verso la Germania mostrano un trend crescente costante: nel 1951 le tonnellate esportate sono solo 21, ma nel 1961 sono già 105 e divengono ben 264 nel 1971.

La reputazione che la produzione italiana va costruendosi, soprattutto all'inizio degli anni '50, è più il portato delle importazioni dall'estero che non il risultato di un'azione attiva e pianificata. Le dimensioni delle officine italiane mal si prestano a sostenere il processo di internazionalizzazione; non sorprende quindi rilevare il ruolo svolto dai rivenditori esteri oltre che da quelli nazionali. Le stesse iniziative che, in questa fase storica, caratterizzano l'operato internazionale di alcuni imprenditori meccano-calzaturieri possono essere assimilate all'azione dei distributori nei termini in cui a fianco delle proprie macchine essi offrono sui mercati esteri anche quelle –complementari– prodotte da altre imprese. Lo sviluppo di un'officina e l'affermazione di un distributore estero sono processi che non raramente risultano strettamente interconnessi. L'esempio degli accordi della Sigma di Antonio Capuano con la francese Anver, come quelli di Torielli e di Tuttoscarpa con le argentine Schuster ed Argirò, trovano emuli sia fra le altre officine sia fra i rivenditori di altri paesi pronti a cogliere l'opportunità offerta dalla tecnologia italiana. Gli accordi si moltiplicano con la comparsa di nuove officine e con lo sviluppo nei diversi mercati di rivenditori locali. Così, in Francia Anver affianca alle macchine della Sigma quelle di Cerim, Comelz e Sagitta, e la Torielli si appoggia alla Johnson et ses Fils. Pochi anni dopo, all'apertura dei confini spagnoli, due rivenditori locali, Barcelò e Navarro Darò, contribuiscono significativamente all'affermazione internazionale della tecnologia italiana diffondendo nell'industria calzaturiera iberica le macchine di Cerim, Atom, Sagitta, Molina e Bianchi e di altre officine nazionali.

Gli anni '60 iniziano con un fortissimo incremento del commercio estero di macchine per calzature. Il 1961 registra oltre 2mila tonnellate di esportazioni che equivalgono a triplicare il dato annuo medio del precedente decennio. La Francia continua a rappresentare il principale paese importatore di

macchine italiane, ma in un quadro mutato per più ragioni. Innanzitutto la velocità con cui si sviluppano le esportazioni di macchine, che alla fine del decennio giungono ad approssimare le 6mila tonnellate. La crescita sembra riprodurre il trend evidenziato dalle esportazioni di calzature italiane solo pochissimi anni prima e, in tal senso, lascia trasparire come il successo incontrato da queste ultime inizi a tradursi in esternalità positive per il comparto meccano-calzaturiero. In secondo luogo la penetrazione internazionale diviene sempre più diffusa, come testimoniano la riduzione del peso dei singoli mercati da un lato e l'aumento dei mercati che importano dall'Italia volumi significativi di macchinari dall'altro (*Tabella 3*). Nel caso dei singoli mercati l'incidenza annua media dei primi quattro scende dal 50% complessivo del decennio precedente, al 37% degli anni '60; contestualmente il numero medio di paesi che importano almeno dieci tonnellate di macchine passa nei due decenni da 14 ad oltre 31 unità. Da ultimo acquista peso e si consolida la presenza nei paesi industrialmente più avanzati, ove il mercato è più sensibile alla componente tecnologica. Oltre alla Francia, gli Stati Uniti, il Giappone, la Gran Bretagna e la Germania divengono mercati di sbocco consolidati per le produzioni italiane. Negli Stati Uniti rivenditori quali Ludlow, Hudson e Manufacturing Suppliers distribuiscono le macchine di Torielli, Cerim, Sagitta, Sigma, Comelz, Molina e Bianchi, Atom, ecc. In altri termini la tecnologia italiana vede ormai definitivamente riconosciuta la propria capacità di confrontarsi alla pari con le produzioni più avanzate. La nuova reputazione consente alle imprese italiane di divenire partner, quando non fornitori di tecnologia per gli antichi competitori. Nei primi anni '60 la Pietro Torielli viene coinvolta dalla britannica Ralphs per sviluppare una macchina da distribuire in Gran Bretagna, poco dopo Ormac fornisce alla tedesca Schön il sistema di caricamento per la propria piantatacchi e, a coronamento di un inseguimento virtuale durato tre quarti di secolo, nel 1978 la British United Shoe Machinery inizia a vendere con il proprio marchio la piantatacchi sviluppata e prodotta dalla vigevanese Sabal.

Il consolidamento della reputazione internazionale delle macchine per calzature italiane passa anche attraverso l'entrata nei mercati dei paesi a nuova vocazione calzaturiera più promettenti e nella conquista di quote di mercato. Il processo è del resto complesso dovendo richiedere alle imprese italiane la costruzione sia della credibilità tecnologica che di quella commerciale.

L'esplorazione dei nuovi mercati potenziali assume quindi un rilievo particolare nei termini in cui al suo successo è legato il radicamento delle esportazioni in quel paese. In tale ottica una breve menzione merita anche il Brasile che per dimensione del mercato interno e per disponibilità di fattori produttivi ospita uno dei comparti calzaturieri più importanti della seconda metà del Novecento.

*Tabella 3 - I primi quattro mercati di destinazione dell'esportazione italiana di macchine e loro incidenza percentuale sul totale - 1949-1970*

Paesi (in ordine di dimensione dell'import)		top 1	top 2	top 4	≥ 10 tonn*	Volume export**
		%	%	%	num.	Tonn.
1949	Argentina, Brasile, Uruguay, Portogallo	50,4	59,0	73,9	4	770
1950	Francia, Uruguay, Argentina, Germania	16,1	28,9	35,1	4	685
1951	Francia, Brasile, Uruguay, Germania	19,4	24,7	34,0	5	483
1952	Francia, Venezuela, Jugoslavia, Germania	16,7	30,1	49,2	10	386
1953	Francia, Venezuela, Regno Unito, Germania	17,5	34,7	46,8	12	418
1954	Venezuela, Francia, Malesia, Belgio	23,7	45,1	62,4	10	565
1955	Francia, Jugoslavia, Venezuela, Svizzera	22,5	37,1	52,5	11	481
1956	Francia, Jugoslavia, Venezuela, Belgio	23,1	40,5	60,0	15	708
1957	Venezuela, Francia, Belgio, Paesi Bassi	18,9	37,1	50,4	18	773
1958	Venezuela, Francia, Germania, Regno Unito	16,9	33,0	47,4	18	789
1959	Venezuela, Regno Unito, Francia, Jugoslavia	20,6	32,9	51,9	19	992
1961	Francia, Jugoslavia, Venezuela, Grecia	15,6	24,8	39,0	32	2.048
1962	Francia, Venezuela, Giappone, Grecia	19,9	28,9	43,9	33	2.184
1963	Francia, Giappone, Spagna, Grecia	13,5	21,6	36,8	30	2.261
1964	Francia, Grecia, Venezuela, Spagna	17,5	27,7	40,9	28	2.636
1965	Francia, Spagna, Grecia, Portogallo	12,4	20,9	32,3	27	2.795
1966	Francia, Spagna, Grecia, Messico	15,0	25,5	41,7	32	3.691
1968	Francia, Spagna, Usa, Venezuela	13,0	20,3	32,2	28	4.193
1969	Spagna, Francia, Usa, Urss	13,9	24,9	36,5	35	5.705
1970	Jugoslavia, Francia, Usa, Venezuela	9,2	17,1	30,0	38	5.575

\*  *Mercati che importano dall'Italia almeno 10 tonnellate di macchine ed apparecchi per la lavorazione delle pelli del cuoio e la fabbricazione delle calzature.*

\*\*  *Volume complessivo delle esportazioni di macchine ed apparecchi per la lavorazione delle pelli del cuoio e la fabbricazione delle calzature.*

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

L'importanza dell'industria calzaturiera brasiliana ha nel tempo stimolato a più riprese l'interesse delle imprese italiane. Alla fine degli anni '60, la partecipazione della Fimac Export alla prima edizione della Fenac, la fiera di Novo Amburgo dedicata all'industria calzaturiera ove ospita nel proprio stand anche un'insegna del consorzio di produttori italiani Ucimac, diviene la premessa per l'avvio da parte dell'impresa guidata da Francesco Boffino di Vigebras, impresa brasiliana che, pur impegnata anche in una limitata attività produttiva, ha il compito primario di distribuire le macchine importate dall'Italia e di offrire la necessaria manutenzione.

### ***La leadership internazionale***

La conquista del primato internazionale da parte del comparto meccano-calzaturiero italiano si concretizza negli anni '70. Il raggiungimento della *leadership* non rappresenta solo un fatto quantitativo, di volumi esportati, ma costituisce anche un evento qualitativo, nei termini in cui corrisponde all'affermazione delle scelte compiute dalle imprese italiane. Ciò che ha reso possibile la conquista della *leadership* da parte dell'insieme delle imprese è stata quindi la possibilità dell'inseguimento, la presenza dei presupposti tecnologici ed industriali. I dati che seguono rendono manifesti i tempi dell'inseguimento ed i tempi del primato italiano.

Gli anni '70 segnano la definitiva affermazione del comparto italiano delle macchine per calzature. Tale decennio registra anche l'affermazione nell'industria delle calzature dei Paesi in via di sviluppo o di più recente industrializzazione che risalgono le classifiche internazionali dei maggiori produttori. I risultati dell'evoluzione sono già evidenti nel 1981, fra i primi dieci paesi produttori l'unico europeo rimasto è l'Italia mentre Germania, Gran Bretagna e Francia sono divenuti dopo gli Stati Uniti i maggiori importatori internazionali di calzature<sup>12</sup>. A fianco degli Stati Uniti, che hanno ridotto di oltre un quarto la propria produzione rispetto agli anni '60, compaiono fra i maggiori produttori l'Unione Sovietica, la Cina, Taiwan, il Brasile, l'India, la Corea del Sud ed il Messico, cioè in larga parte i paesi verso cui si era orientata l'esplorazione degli imprenditori italiani sopra richiamata.

Lo sviluppo delle nuove industrie calzaturiere sembra quindi corrispondere e, per certi versi, conseguire al forte impulso che segna la crescita

del mercato internazionale delle macchine per calzature durante gli anni '70. La comparazione fra la prima metà di tale decennio, 1970-'74, e la seconda metà, 1975-'80, consente di cogliere sia la crescita del settore meccano-calzaturiero sia le dimensioni che l'affermazione italiana matura nel decennio. In particolare, a dar ragione dello sviluppo dei nuovi paesi produttori di calzature rilevato nel 1981 vi è la forte crescita del mercato internazionale delle macchine per calzature durante gli anni '70. Le esportazioni dei comparti meccano-calzaturieri dei paesi Ocse, che coincidono praticamente con quelle del settore a livello mondiale, passano da un valore medio pari a 107 milioni di dollari nel periodo 1970-'74 ad uno significativamente maggiore, pari a 228 milioni di dollari, nel successivo periodo 1975-'80<sup>13</sup>.

All'interno della consistente crescita del mercato internazionale risalta l'ancor più rilevante l'incremento del comparto italiano; se il valore medio delle esportazioni complessive dei paesi Ocse è raddoppiato nei due periodi, nel caso del comparto nazionale il dato è più che triplicato, passando da 26 milioni di dollari del primo periodo agli oltre 87 milioni di dollari del periodo successivo. Le implicazioni delle diverse velocità di crescita sono rese evidenti dal dato relativo all'incidenza delle esportazioni italiane rispetto a quelle dell'insieme dei paesi Ocse: da una quota di mercato pari al 24% nel periodo 1970-'74 il comparto nazionale passa ad una pari al 38% nel periodo successivo, che equivale di fatto alla *leadership* internazionale.

L'osservazione puntuale delle quote di mercato internazionale detenute dalla compagine italiana delle imprese meccano-calzaturiere fra il 1975 ed il 1980 rende ancor più tangibile il primato. In ragione di una crescita costante l'incidenza percentuale delle esportazioni delle imprese nazionali sul valore complessivo delle esportazioni Ocse passa dal 31% del 1975 ad oltre 44% del 1980 (*tabella 4*).

La conferma ultima del primato assoluto italiano è offerta dai dati relativi ai volumi delle esportazioni. Se nella prima parte del decennio le esportazioni del comparto italiano rappresentano il 31% delle quasi 23mila tonnellate esportate in media dai paesi Ocse, nel periodo 1975-'80 la quota nazionale sale al 48% del volume complessivo, pari mediamente a 29mila tonnellate. I dati annui delle esportazioni nel caso dei volumi infine dimostrano in modo inconfutabile la leadership italiana: a partire dal 1978 oltre il 50% delle macchine per calzature esportate dai paesi Ocse è prodotto in Italia.

**Tabella 3 - Valore e volume medio annuo (\*) delle esportazioni di macchine per calzature dei paesi Ocse e dell'Italia nei periodi 1970-'74 e 1975-'80**

	1970 - '74	1975 - '80	Variazione %
<b>Esportazioni</b>	<i>Valore medio annuo (A)</i>	<i>Valore medio annuo (B)</i>	<i>(B - A)/A</i>
<b>• in valore (Mn. \$)</b>			
Paesi Ocse	107,3	228	112,5
Italia	26,2	87,4	233,6
<i>Incidenza dell'Italia (%)</i>	<i>24,4</i>	<i>38,3</i>	
<b>• in volume (.000 ton.)</b>			
Paesi Ocse	22,7	28,5	25,6
Italia	7,1	13,7	93
<i>Incidenza dell'Italia (%)</i>	<i>31,4</i>	<i>48,1</i>	

(\*) il valore medio annuo è la media aritmetica dei valori annui del periodo considerato.

Fonte: Elaborazione su dati Ocse.

Alla fine degli anni '70 le quote delle esportazioni appannaggio del comparto italiano raggiungono quindi dimensioni tali da rendere il dato quantitativo una buona approssimazione di quello qualitativo. A questi livelli, lo scarto mostrato fra le quote di esportazioni espresse in valore e quelle in volume mostra maggiormente di rispecchiare la scelta delle imprese italiane di competere sul prezzo piuttosto che testimoniare un eventuale *gap* tecnologico delle loro macchine rispetto a quelle statunitensi o tedesche.

La comparazione con le prestazioni del comparto tedesco offrono infine l'ultima conferma del fatto che le imprese italiane sono riuscite a colmare anche ogni possibile ritardo tecnologico. Nello specifico due serie di dati possono essere utilmente impiegati per evidenziare la svolta degli anni '70, e cioè quelli riferiti alla provenienza delle importazioni di macchine per calzature nei paesi Ocse (*Tabella 5*), e quelli che indicano per i singoli paesi l'incidenza delle importazioni provenienti dall'Italia sul complesso delle importazioni complessive provenienti dai paesi Ocse (*Tabella 6*).

*Tabella 4 - Incidenza delle esportazioni italiane sul totale delle esportazioni Ocse di Macchine per calzature, cuoio e pelli in valore ed in volume (1975-'80)*

Anno	Incidenza sul valore %	Incidenza sul volume %
1975	31,3	41,2
1976	33,2	40,8
1977	35,6	46,7
1978	37,9	50,8
1979	41,4	52,7
1980	44,3	56,3
<i>media annua 1970-74 (*)</i>	<i>24,4</i>	<i>31,4</i>
<i>media annua 1975-80</i>	<i>38,3</i>	<i>48,1</i>

*(\*) il valore medio annuo è la media aritmetica dei valori annui del periodo considerato.*

Fonte: Elaborazione su dati Ocse.

Quando si prendano in considerazione le macchine per calzature importate dai paesi Ocse, il confronto nel tempo fra i contributi forniti dai comparti italiano e tedesco offre l'ennesima riprova del sorpasso italiano. Se nel periodo 1970-'74 quasi il 43% delle macchine importate nei paesi Ocse era fabbricato in Germania mentre quelle prodotte in Italia rappresentavano poco meno del 26%, nel periodo successivo i ruoli si invertono nettamente: al comparto italiano competono circa il 37% delle importazioni Ocse ed a quello tedesco il 30%. E' inoltre utile rilevare come tale trend assumerà nel decennio successivo dimensioni ancor più macroscopiche. I dati relativi al periodo 1983-'86 mostrano come la quota di esportazioni riconducibili alle imprese italiane salga al 44,5% mentre quella del comparto tedesco si riduca ulteriormente e scenda al 24,7% e come, infine, il terzo paese per volume delle esportazioni contribuisca al totale Ocse con solo il 6,1% e sia la Gran Bretagna.

*Tabella 5 - Ripartizione percentuale delle importazioni Ocse di Macchine per calzature, cuoio e pelli per paese di provenienza (1970-74; 1975-80)*

Paese di provenienza	Incidenza % delle importazioni Ocse	
	1970-74 %	1975-80 %
Italia	25,5	36,7
Germania Occidentale	42,8	29,9
Francia	8,3	9,6
Gran Bretagna	8,4	8,1
Olanda	2,4	4
Stati Uniti	2,7	2,4
Belgio e Lussemburgo	2,1	1,7
Spagna	0,5	1,5
Cecoslovacchia	2,2	1,2
Resto del mondo	5,1	4,9

Fonte: Elaborazione su dati Ocse.

Infine sul versante delle esportazioni dei paesi Ocse, la crescita del contributo italiano è costante praticamente in ogni mercato, oltre che consistente. Se può non impressionare il primato del comparto italiano in Venezuela, dove le sue esportazioni rappresentano mediamente il 62% di quelle Ocse nella prima metà degli anni '70 ed il 77% nella seconda metà, appaiono meno scontati i contributi per paesi come Giappone, Spagna ed Urss dove l'incidenza delle macchine italiane passa, rispettivamente, dal 35% al 58%, dal 37% al 58% e dal 23% al 47%. Infine i dati più importanti, seppur meno appariscenti, sono quelli che mostrano l'incremento della presenza italiana nei paesi dove l'industria meccano-calzaturiera è nata e per prima si è sviluppata: Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna. La quota delle macchine per calzature esportate dalle imprese nazionali sui mercati tedesco, britannico e statunitense cresce sino a prevalere su quella proveniente dagli altri paesi e, nei due periodi considerati, passa rispettivamente dal 32% al 38%, dal 28% al 37% e dal 20% al 36%.

**Tabella 6 - Incidenza delle esportazioni italiane sul totale delle esportazioni Ocse di Macchine per calzature, cuoio e pelli nei principali paesi di destinazione (1970-74; 1975-80)**

Mercato di destinazione	Incidenza % delle esportazioni italiane sul totale delle esportazioni Ocse	
	1970-74 %	1975-80 %
Venezuela	62,2	76,9
Grecia	69,3	70,4
Giappone	34,6	58,4
Spagna	37,3	57,7
Messico	39,2	51,0
Urss	23,2	46,6
Polonia	28,1	46,3
Germania	32,1	38,0
Gran Bretagna	28,2	37,4
Stati Uniti	19,6	35,9
Francia	24,5	35,6
Yugoslavia	27,3	28,0
Olanda	23,4	22,3
Austria	6,7	11,1

Fonte: Elaborazione su dati Ocse.

La specializzazione ha consentito alle imprese meccano-calzaturiere italiane di colmare ogni gap tecnologico e la loro forma di organizzazione del tessuto industriale si è dimostrata più efficiente di quella che le imprese statunitensi e tedesche avevano impiegato per dominare i mercati internazionali durante tutta la prima metà del secolo. I due decenni che concludono il secolo vedono la costante conferma del primato del comparto italiano delle macchine per calzature; alcune sue imprese affinano ulteriormente gli strumenti per continuare a primeggiare nell'arena internazionale e investono all'estero acquisendo vecchi concorrenti, come nel caso della Molina e Bianchi che rileva il marchio della International tedesca, o avviano iniziative produttive nei mercati più importanti, come la Atom in Cina. Il XX secolo si chiude positivamente.

te per l'industria italiana, nondimeno l'avvio del nuovo secolo vede profilarsi all'orizzonte la sfida lanciata dai paesi che maggiormente hanno investito nell'industria calzaturiera e che proprio dall'esempio italiano traggono gli insegnamenti per tentare di scrivere un nuovo capitolo nella storia dell'industria delle macchine per calzature.

<sup>1</sup> Si veda Tabella A.1 in Appendice A.

<sup>2</sup> A. Ferrari, opuscolo a stampa, della archivi Antonio Ferrari & Figli S.p.A., Milano, p. 8. Si ringrazia Antonio Ferrari, nipote del fondatore, che ne ha consentito la consultazione.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>4</sup> "La Germania supera gli Usa nelle vendite all'estero", *Eco*, luglio 1953.

<sup>5</sup> ICE (Istituto Nazionale per il Commercio Estero), "Il mercato delle macchine per calzature negli Stati Uniti d'America", Quaderno 248, 1965.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> "Artefici e macchine italiani nei maggiori calzaturifici uruguaiani", *Eco*, 11 giugno 1956.

<sup>8</sup> *Idem*.

<sup>9</sup> Guardolo, "Gli industriali francesi negli Stati Uniti. Caratteristiche dell'industria calzaturiera americana", *Eco*, 24 giugno 1957.

<sup>10</sup> "Commenti tedeschi. I pericoli dell'industrializzazione nel settore calzaturiero", *Eco*, 5 dicembre 1960.

<sup>11</sup> Si veda in Appendice A, Tabella A.7.

<sup>12</sup> Per gli elenchi dei primi dieci paesi per produzione, esportazione, importazione e consumo di calzature si veda in Appendice A, Tabella A.8.

<sup>13</sup> Il valore medio è la media aritmetica dei valori registrati negli anni considerati; la scelta della media è dovuta al tentativo di ridurre gli effetti distortenti di eventi straordinari.

## **L'ALTERNATIVA ALLA CALZATURA IN CUOIO.**

### **MATERIALI NUOVI E NUOVE TECNOLOGIE**

#### ***Dalla vulcanizzazione all'iniezione***

Lo sfruttamento industriale della gomma richiede che le sue caratteristiche strutturali, dall'elasticità alla impermeabilità all'acqua, permangano nel tempo ed al variare delle temperature. Charles Goodyear dedicò considerevoli sforzi e capitali alla ricerca del trattamento a cui sottoporre la gomma per ottenere tale resistenza agli agenti atmosferici. Nondimeno il processo che consentì a Goodyear di conseguire risultati soddisfacenti emerse da contingenze per certi versi casuali. Il brevetto che nel 1844 Charles Goodyear ottiene per tentare –inutilmente– di proteggere il processo di vulcanizzazione non renderà ricco l'inventore americano, ma ricoprirà un ruolo importante per lo sviluppo di interi settori industriali, dagli pneumatici alle telecomunicazioni ed alle calzature.

Ottenuto il brevetto Charles Goodyear ne concede la licenza d'uso alla L. Candee Co., un'impresa di New Haven, nel Connecticut, perché produca *vulcanized rubber overshoes*, sancendo ufficialmente l'entrata della gomma nell'industria calzaturiera.

Sebbene l'impiego della gomma compaia nell'industria calzaturiera verso la metà dell'Ottocento e già a cavallo della fine dello stesso secolo trovi ampio impiego negli Stati Uniti, i tempi per un suo utilizzo anche in Italia divengono maturi solo verso la fine degli anni '20 del Novecento. A Vigevano, in particolare, gli iniziatori della nuova impresa sono i fratelli Rossanigo che nel 1929 avviano la produzione di scarpe da tennis, presto imitati da Ursus Gomma, nel 1931, e più o meno contestualmente da Natale, Gibili, Ilce Gomma, Dondé, Masera, Mainardi, Eco Gomma ed altri ancora.

La crescita del nuovo comparto è immediata e, nel 1935, la produzione di calzature in gomma supera i 6 milioni di paia nella sola Vigevano. Il

volume è impressionante se si considera che la produzione tradizionale in cuoio si attesta nello stesso anno sui 9 milioni di paia di calzature.<sup>1</sup>

Con lo sviluppo dell'industria della calzatura in gomma si consolida la domanda interna di tecnologie appropriate e fa la propria comparsa anche un'offerta nazionale. Pur riproponendo alcuni tratti dello sviluppo dell'industria meccano-calzaturiera tradizionale –quale ad esempio il processo di *spin-off* che caratterizza la nascita di gran parte delle imprese–, il comparto delle macchine per la gomma ed i materiali sintetici presenta alcuni aspetti peculiari che segnano la storia delle sue imprese. In primo luogo la materia prima impiegata, che pone l'obbligo di nuove e diverse competenze, in secondo luogo la fase storica, che pone le imprese di fronte a mercati già esistenti e, ad essi associato, l'operato di nuovi attori che possono far valere le specifiche competenze tecniche o di mercato di cui dispongono.

Il capitolo prende avvio da alcuni cenni storici sulla scoperta delle materie plastiche che hanno trovato impiego nell'industria calzaturiera e sulle implicazioni per i relativi processi produttivi. Successivamente, dopo aver delineato il quadro delle tecnologie del sintetico alla vigilia del secondo conflitto mondiale, lo sviluppo del comparto viene presentato attraverso le vicende che segnano l'affermazione delle principali materie prime: la gomma, il polivinilcloruro (Pvc) ed il poliuretano (Pu). Alcuni cenni sull'organizzazione del comparto negli anni '80 concludono il capitolo.

### ***Materia prima e processi***

Innanzitutto è utile sottolineare come il riferirsi alla gomma ed alle plastiche indichi la scelta di un'alternativa –generalmente economica– al cuoio, ancor prima che la volontà di impiegare una determinata materia prima. Ciò che può apparire essere un eufemismo costituisce in realtà un aspetto rilevante per comprendere l'evoluzione del comparto delle macchine per il sintetico. La nascita e lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali non poggia più solamente sulla meccanizzazione di operazioni svolte manualmente ma anche sulla possibilità di individuare materie prime che possano essere vantaggiosamente impiegate in sostituzione del cuoio. La competizione sui costi non viene più identificata esclusivamente con il miglioramento della produttività della tecnologia e dell'organizzazione del lavoro, ma viene anche ricondotta alla

possibilità di conseguire risparmi significativi ricorrendo a materie prime alternative meno costose. Inoltre, i materiali sintetici consentono di modificare radicalmente il processo produttivo della calzatura nei termini in cui si prestano all'integrazione automatizzata della suola alla tomaia.

La nascita delle imprese o l'evoluzione della produzione delle imprese meccano-calzaturiere attive nel sintetico viene influenzata, quando non scandita, dalle opportunità offerte dall'industria chimica o dalle innovazioni sviluppate in comparti vicini quali quelli del comparto delle macchine per la lavorazione dei prodotti tecnici.

Alla disponibilità della gomma da vulcanizzare si affianca quella della gomma sintetica e, successivamente, quella delle plastiche. Inizialmente si ha l'impiego del cloruro di polivinile (Pvc), poi quello del poliuretano (Pu), quindi dell'Eva e così via. Ad ogni materia corrispondono tecniche differenti: variano gli stampi e cambiano le caratteristiche delle macchine. Anche senza addentrarsi in una puntuale dissertazione tecnica è possibile cogliere la portata della scelta di un materiale anziché di un altro. Un materiale plastico che, a fronte di caratteristiche funzionali comparabili, presenti livelli di densità minori comporta da un lato un minor peso della calzatura, e quindi può consentire dimensioni maggiori delle soles o di altri componenti, e dall'altro lato implica pressioni di lavorazione meno elevate con la conseguente possibilità di impiegare stampi in materiali che permettono disegni più nitidi.

Il Pvc, scoperto dal francese Regnault nel 1835, viene prodotto industrialmente solo negli anni '30 del secolo successivo, ma bisognerà attendere gli anni '50 perché l'industria calzaturiera lo utilizzi. A sua volta il poliuretano, scoperto in Germania nel 1937, viene immesso sul mercato della trasformazione dalla Bayer negli anni immediatamente successivi alla seconda Guerra mondiale, ma anche in questo caso l'impiego nella calzatura è successivo ed avviene nei primi anni '60.

Per quanto concerne i processi, la vulcanizzazione della gomma prima e la trasformazione dei preparati chimici poi sono stati oggetto di continui affinamenti come di innovazioni radicali che hanno condotto dall'autoclave alle presse e all'iniezione. Il progredire della ricerca chimica, pur non dettando i tempi dell'innovazione in ambito meccano-calzaturiero, diviene fonte di opportunità e di scelte strategiche diverse per le imprese nazionali, che sentirà al comparto italiano di offrire ogni tipologia tecnologica.

Con la dovuta eccezione di Usm e delle sue consociate che per gran parte del secolo paiono percorrere una strada del tutto autonoma, il comparto delle macchine per il sintetico prende sostanzialmente forma a partire dalla fine della seconda guerra mondiale. Da un lato la forte domanda di calzature economiche, che costituisce una delle tante conseguenze del conflitto bellico, e, dall'altro lato, il patrimonio di conoscenze scientifiche accumulato dalle grandi imprese chimiche nella ricerca della gomma sintetica, innescano lo sviluppo del comparto delle macchine per il sintetico a livello internazionale.

Con la fine del conflitto mondiale a fianco delle imprese meccanocalzaturiere tradizionali, che hanno esteso o rifocalizzato la propria produzione a comprendere le applicazioni della gomma, iniziano ad esserne fondate di nuove che si rivolgono esclusivamente alla trasformazione della gomma. In Germania, nel 1946, nasce Desma, cioè l'impresa tedesca che per alcuni decenni viene indicata come leader nella produzione di macchine per il sintetico. In Italia, negli stessi anni, Ferrari rende sempre più consistente il proprio coinvolgimento nella produzione di macchine per la vulcanizzazione e, a Padova, Virgilio Lorenzin con la sua officina inizia a coniugare l'impegno nella produzione di macchine e di stampi con la manutenzione degli impianti impiegati nella produzione di soles in gomma.

### ***Gli anni '30***

L'avvio della produzione di calzature in gomma, come ricordato, risale in Italia agli anni immediatamente precedenti il 1930. La scarpa in gomma si ritaglia immediatamente uno spazio industriale significativo. La tecnologia impiegata per la vulcanizzazione è quella che fa ricorso all'autoclave.

La situazione sul versante dell'offerta di tecnologia è diversa da quella che pochi decenni prima caratterizzava l'industria della calzatura tradizionale. Le imprese calzaturiere possono rivolgersi sia all'offerta estera, la cui presenza in Italia è consolidata, sia a quella nazionale che può contare su un numero consistente di officine e sull'esperienza trentennale di Ferrari ed altri pionieri.

Il catalogo di Anima del 1938, elencando ben 25 imprese, offre una testimonianza diretta del come la tecnologia della vulcanizzazione risultasse diffusa in tutto il settentrione d'Italia (*Tabella 1*).

*Tabella 1 - Imprese associate ad Anima attive nel comparto delle Macchine ed apparecchi per lavorare e vulcanizzare la gomma*

Impresa	Sede
Bellometti	Orzinuovi - BS
Gaia (Ing. M.)	Brescia
O.M.I.TA. (*)	Albate - CO
Officine Meccaniche di Castelfiorentino	Castelfiorentino - FI
Breda	Milano
C.M.C. - Costruzioni Meccaniche Cartotecniche	Milano
Costruzioni Meccaniche Lombarde (**)	Milano
De Franceschi & C	Milano
Fachini	Milano
Garegnani	Bovisio - MI
Grossi (**)	Milano
I.M.I.S.A.	Milano
Officine Meccaniche Gallaratesi	Milano
Pauer	Milano
Paronitti	Milano
Ferrari Antonio	Vigevano
Ornati Angelo	Vigevano
Cantini	Pistoia
Tesi	Pistoia
Bertolotto	Savona
Mantellino & C.	Torino
Comerio Rodolfo	Busto Arsizio
Comerio Ercole (**)	Busto Arsizio
Galdabini Cesare (**)	Gallarate
Pomini Luigi (fu Egidio & C.)	Castellanza
Stebibi Stefano	Busto Arsizio

(\*) specializzata nelle applicazioni per l'industria tessile;

(\*\*) compare anche nel comparto delle Macchine ed apparecchi per la trasformazione delle materie plastiche.

Fonte: Anima, Annuario dell'industria meccanica italiana 1938



*Vulcanizzatrice di Antonio Ferrari & F.*

Fra le imprese associate ad Anima, oltre a quelle specializzate in prodotti tecnici destinati ai settori dell'auto, delle telecomunicazioni, dei cavi e degli pneumatici, compaiono anche imprese che si rivolgono all'industria tessile, come nel caso di O.M.I.T.A., e quelle che si rivolgono specificamente all'industria calzaturiera come la Ferrari Antonio e l'Ornati Angelo di Vigevano, la Comerio Ercole di Busto Arsizio e, indirettamente, la Pomini di Castellanza. Inoltre, come rivela la tabella, alcune delle imprese, fra le quali la Ercole Comerio, dichiarano la propria competenza anche nell'offerta di macchine destinate alla lavorazione delle materie plastiche.

L'allargamento della gamma produttiva a comprendere le macchine per la vulcanizzazione della gomma da parte di Ferrari rispecchia sia l'attenzione all'emergere di nuove esigenze da parte della do-

manda sia gli interessi di natura tecnologica che contraddistinguono le scelte industriali dell'impresa di Vigevano. Tale orientamento tecnologico si rinsalda durante gli anni che precedono il secondo conflitto mondiale allorché, alla morte di Antonio Ferrari, il figlio Giuseppe assume la direzione dell'impresa. Giuseppe Ferrari laureato in ingegneria si dedica personalmente alla progettazione e firma nel tempo diversi brevetti.

Sempre negli anni '30 prende avvio la tradizione degli stampi in Italia. A Vigevano la prima esperienza – da cui prenderanno avvio diverse delle iniziative successive, artigiane e non – la si deve a Paolo Corrini, un ingegnere proveniente da Genova dove lavorava presso l'Ansaldo. A Vigevano quest'ultimo inizia un'attività di incisione e realizzazione di cilindri, che ne fa il naturale fornitore degli stampi richiesti dai calzaturifici impegnati nella lavorazione della gomma vulcanizzata, da Ursus Gomma a Rossanigo. Più o meno contemporaneamente nascono altri specialisti quali Martignoni, Mov, Portaluppi e i fratelli Medoni.

Infine a testimonianza del dinamismo che caratterizza le attese di impiego della gomma, nel 1937, per iniziativa di Iri e Pirelli, vengono fondati l'Istituto per lo Studio della Gomma Sintetica e la Società Italiana per la Produzione della Gomma Sintetica.

Nel complesso lo scenario che fa da sfondo alla nascita dell'industria nazionale delle macchine per la gomma e per il sintetico appare migliore di quello da cui solo qualche decennio prima ha preso avvio il comparto delle macchine per calzature tradizionali. Le competenze richieste dai futuri sviluppi si può dire siano in parte già disponibili come dimostrano le produzioni di presse ad iniezione ad opera di Marco Giani nel 1940, e dei fratelli Canziani nel 1937. Pur destinate ad altri impieghi le presse prodotte contribuiscono a diffondere la tecnologia dell'iniezione. Nello specifico della Presma dei fratelli Canziani, l'impresa prima di giungere al mercato calzaturiero negli anni '50, costruisce dapprima presse manuali per l'iniezione dei termoplastici e, in seguito, introduce diversi modelli di presse per la produzione di pettini e particolari per occhiali.<sup>2</sup>

### ***Il dopoguerra ed il consolidamento della gomma vulcanizzata***

Gli anni immediatamente successivi alla fine della seconda guerra mondiale sono ancora dominati dalla gomma vulcanizzata. Nel 1946, in Germania, ad Achim, viene fondata la Desma, cioè la Deutsche Schuhmaschinen Werke GMBH, che diviene in breve tempo un punto di riferimento nella produzione di macchine per il sintetico. In Italia, sempre negli anni che precedono il 1950, la Ferrari continua il proprio impegno nel migliorare l'impiego della gomma nella produzione di calzature e, dapprima, riesce a ridurre i tempi del processo di vulcanizzazione intervenendo sul bilanciamento fra temperatura e pressione e, successivamente, progetta e costruisce per prima una macchina per la pressatura diretta della gomma vulcanizzata sulla tomaia. A riguardo nella storia dell'impresa si legge: *“E' un successo senza uguali [...] Oltre 4mila macchine prodotte e vendute in ogni angolo della terra lo testimoniano.”* La diffusione internazionale trova conferma anche in un articolo comparso sull'Eco del 1957 che segnala come in Rhodesia la Footwear and Rubber Industries impieghi solo macchinari della Ferrari per la propria produzione di calzature vulcanizzate con tomaie in cuoio.<sup>3</sup>



Publicità della Gusbi quando ancora si chiamava Gusberti & Bianchi

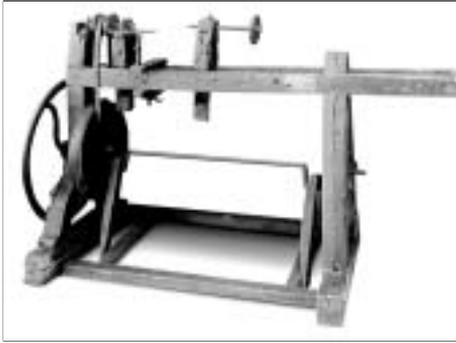
La scelta della Ferrari viene seguita da altri imprenditori nazionali; Pinto, fondata a Milano nel 1942 l'omonima impresa, si dedica alla produzione di vulcanizzatrici e nel volgere di pochi anni riesce ad esportarle con successo, raggiungendo mercati competitivi quale quello nipponico. La competitività della soluzione proposta dall'imprenditore milanese rispetto all'impiego dell'autoclave è palese: "dove

*con il sistema tradizionale di vulcanizzazione con autoclave erano necessari oltre 15 operai [...] con le moderne macchine vulcanizzatrici interamente automatiche della ditta Pinto è sufficiente l'impiego di solo due operai.*"<sup>4</sup> A Vigevano, Terenzio Bianchi ed Emilio Gusberti, dopo aver maturato diversi anni di esperienza in imprese storiche quali la Duer di Rolando Rolandi e la Simacc, fondano nel 1946 la Gusbi che, dopo l'iniziale produzione di macchine per la preparazione di sottopiedi del tipo *goodyear*, si converte alla gomma e successivamente al sintetico. La rispondenza di tale scelta ai mutamenti delle condizioni ambientali è del resto testimoniata dalla crescita dell'impresa; l'organico iniziale rappresentato da Bianchi, Gusberti e un tornitore raggiunge a metà degli anni '50 la ventina di unità, in corrispondenza dell'affermazione delle vulcanizzatrici a pressione oleodinamica da essa proposte. Il percorso seguito dalla Gusbi assume inoltre un rilievo particolare nei termini in cui si presta a rappresentazione emblematica di gran parte delle dinamiche che governano l'evoluzione e lo sviluppo del meccano-calzaturiero italiano. Innanzitutto l'origine, Bianchi e Gusberti fondano la propria iniziativa imprenditoriale sulle competenze tacite acquisite attraverso l'apprendistato e sull'opportunità offerta dalla possibilità di riprodurre una macchina prestata da un calzaturiere vigevanese. In secondo luogo, l'attenzione rivolta dai due soci alle esigenze del mercato è resa manifesta dalla ricerca della macchina da riprodurre –che può essere autonoma, come in questo caso, o guidata dal rivenditore– che si esplicita nel passaggio alla gomma. Infine, il successivo confronto con gli altri produttori attraverso la proposta di nuove macchine o l'introduzione di soluzioni originali

che ne migliorano le prestazioni, che per la Gusbi sono identificabili nelle macchine per Pvc ed in quelle per il poliuretano. Evoluzione che Terenzio Bianchi sintetizza in modo esemplare relazionando l'originalità delle tecnologie proposte alle caratteristiche del mercato da fronteggiare: *“negli anni '50 con le vulcanizzatrici ci siamo confrontati prevalentemente con il mercato locale, negli anni '60 con le macchine ad iniezione per il Pvc con quello nazionale, e negli anni '70 con le macchine per il Poliuretano con quello internazionale”*.

Sempre a Vigevano altre imprese, prima di identificare i segmenti ove meglio sfruttare le proprie competenze tecnologiche, rivolgono inizialmente la loro attenzione alla gomma. Esempi significativi sono offerti dalla Atom, fondata nel 1946 per produrre vulcanizzatrici e, successivamente, divenuta una delle più importanti produttrici di trance; e da Omav –cioè l'Officina Meccanica Artigiana Vigevanese di Pietro Rognoni, Teclò Riso e Giovanni Pisani– che dall'iniziale produzione di granulatrici passa alla realizzazione di montafianchi e incollatrici nel 1954.

A Padova l'officina di Virgilio Lorenzin, che dal 1930 ripara macchinario industriale –da quello per la lavorazione degli occhiali alle cineprese ai proiettori cinematografici–, con la fine della guerra inizia a rivolgere la propria attenzione al settore calzaturiero. L'occasione è fornita da un'impresa di soles in gomma, la Patons di Guido Canale, che impiega presse provenienti dall'estero e da Vigevano e la cui manutenzione è affidata alla Lorenzin. Dalla manutenzione a macchine e stampi alla produzione della prima vulcanizzatrice il passo è breve e nel 1948 la Lorenzin riproduce la sua prima macchina per lo stesso Canale. Nel caso del comparto gomma, a Padova, a quasi trent'anni di distanza, si vedono riproposte le stesse condizioni che avevano caratterizzato il comparto cuoio vigevanese. Un comparto calzaturiero relativamente nuovo che impiega macchine provenienti da altre zone e che richiedono una manutenzione tempestiva. E Lorenzin si avvia lungo un sentiero al contempo nuovo e tradizionale, ove all'iniziale “saper come fare” della fase della riproduzione degli anni del dopoguerra succede negli anni '60 il “saper cosa fare” della fase progettuale, finalizzata al miglioramento dei prodotti esistenti. Per connotare le fasi iniziali dell'impresa, Lorenzo Lorenzin, ricorda come il padre Virgilio –che cumulava all'iniziale esperienza giovanile di falegname i quattro anni trascorsi sulla nave da guerra Duilio nel reparto manutenzione– realizzasse i prototipi delle proprie macchine in legno dopo averle disegnate



*Un tornio di legno - la prima macchina utensile dell'officina Lorenzin*

su un pacchetto di sigarette. Lo schizzo era sufficiente in quanto gli operai lavoravano i pezzi a memoria ed ogni attività, dalla produzione dei pezzi al loro montaggio, era svolto all'interno dell'impresa.

Gli stampisti per i quali il carattere prevalente delle competenze è quello tacito –come nella maggior parte delle attività artigianali– iniziano la propria riproduzione per gemmazione. Le esperienze

cumulate presso l'ingegner Corrini portano Pugno e Montagna a cercare nell'immediato dopo guerra nuovi percorsi; così mentre il primo sceglie di avviare immediatamente una propria officina, il secondo opta per un sentiero più lungo. Riccardo Montagna dapprima passa alla Mov poi, quando questa cesserà le attività, lavora per un breve periodo presso l'officina Albani da cui, infine, esce con De Grandi e Donato per fondare nel 1952 la Gran.mon.do.

Per quanto concerne Pugno, la sua iniziativa consente a due suoi dipendenti, Angelo Montagna e Giovanni Massara, di acquisire l'esperienza necessaria a dar vita il primo gennaio del 1956 ad una nuova esperienza: la Montagna-Massara, poi divenuta Apego. Nello stesso periodo nascono le officine di Piero Remotti e di Mario Bazzigaluppi. Nel padovano Gastone Sandi uscito dalla Lorenzin nel 1951 dà vita ad un'impresa che porta il suo nome e la stessa Apego con un terzo socio, Strada, danno vita alla Momast, che cesserà l'attività nel 1966. Nondimeno durante gli anni '50 il numero complessivo degli stampisti rimane contenuto e bisognerà attendere l'affermazione della tecnica dell'iniezione, cioè gli anni '60, per assistere ad un'impennata nello sviluppo del comparto ed anche alla nascita dell'Associazione Nazionale Produttori Stampi Italiani (Anpsi) la cui vita sarà però breve.

### ***L'avvento del Pvc***

Con la seconda metà degli anni '50 un nuovo binomio materia prima e tecnica –Pvc ed iniezione– diviene oggetto di sperimentazione anche in ambito calza-

turiero. Del Pvc, la cui polimerizzazione ne rende possibile lo sfruttamento industriale sin dagli anni '30, si è detto. Per quanto concerne la tecnica dell'iniezione, il primo brevetto statunitense per una macchina a iniezione viene fatto risalire alla seconda metà dell'Ottocento. In Europa, la costruzione delle presse per iniezione inizia nel 1923 in Germania con modelli manuali. Sempre in Germania, nel 1926, viene introdotta una macchina pneumatica di limitata capacità, circa 30 grammi, in cui il pistone iniettore è comandato da un cilindro ad aria compressa, mentre la chiusura della stampo rimane ancora manuale<sup>5</sup>.

In Italia la prima pressa per iniezione viene costruita da Marco Giani nel 1940. Nel 1954 Presma, l'impresa fondata a Torba nel 1937 dai fratelli Canziani, inizia la costruzione su scala industriale di presse verticali per la produzione di tacchi e, successivamente, per prima in Europa sviluppa una pressa a tavola rotante sulla quale trovavano posto diversi stampi.

Per l'industria nazionale l'avvento del Pvc segna anche l'inizio dello sviluppo di Padova quale nuovo polo meccano-calzaturiero. Favorito dalla presenza e dalla nascita di imprese quali Nordica, Dolomite, Tecnica, Lotto, Diadora e Simod –in altri termini il distretto della calzatura sportiva e per il tempo libero di Montebelluna– il comparto di Padova si focalizza sulla produzione di macchine per la lavorazione del sintetico destinate all'industria calzaturiera sino a divenire il più importante polo produttivo internazionale. Negli anni '60, è proprio la Nordica di Vaccari che finanzia la Lorenzin per sviluppare una macchina per la produzione di scarponi da sci. Fedele alle proprie tradizioni, anche in questo caso Virgilio Lorenzin presenta a Vaccari un modellino in legno della macchina, oltre agli usuali disegni tecnici.

Nondimeno, grazie alla Ferrari, è ancora Vigevano il luogo ove inizia la ricerca di soluzioni tecnologiche che consentano lo sfruttamento del Pvc in ambito calzaturiero.

Acquistato in Francia un brevetto per la trasformazione del Pvc, la Ferrari presenta nel 1957 la prima macchina ad iniezione diretta su tomaia e nel 1960 immette sul mercato le prime presse a carosello per la produzione totalmente stampata di calzature in Pvc. Antonio Ferrari, rispettivamente figlio e nipote di Giuseppe e del fondatore Antonio, ricorda come inizialmente il fabbisogno dei componenti impiegati per ottenere il Pvc fosse stato ampiamente sottostimato dall'impresa che forniva loro le sostanze chimiche, la tedesca Hüls, e che, fra le altre, aveva segnalato loro il brevetto francese. In tal

senso, Antonio Ferrari ricorda come inizialmente Hüls disponesse di prodotti chimici sufficienti ad alimentare la giostra per un solo giorno e come il porre rimedio a tale situazione richiese oltre un mese di attesa. La giostra proposta dalla Ferrari è per i tempi una novità assoluta che consolida la dimensione internazionale dell'impresa e le consente di esportare circa l'80% della propria produzione. L'importanza delle giostre è duplice. Da un lato, costituiscono un successo considerevole, al punto che, secondo Antonio Ferrari, *“negli anni '60 la richiesta di queste ultime era divenuta tale che i tempi di consegna raggiunsero anche i due anni”*. Dall'altro lato, per la Ferrari rappresentano simbolicamente l'abbandono delle macchine per calzature tradizionali e la definitiva trasformazione in produttori di macchine per il sintetico. In quegli anni la Ferrari occupa 130 addetti e la realizzazione della macchina per il Pvc assume per essa un rilievo particolare nei termini che conferma l'importanza della scelta strategica dell'innovazione tecnologica tanto che la porta ad affermare nei suoi opuscoli che con la nuova tecnologia *“[n]asce il principio veramente diverso di concepire e di fare le calzature.”*<sup>6</sup>

La comparsa del Pvc rende ancor più manifesto il ruolo di protagonista internazionale assunto dal comparto nazionale del sintetico ed il confronto con l'evoluzione del comparto del cuoio rende palese l'importanza rivestita dalla presenza o meno di una domanda e di un'offerta consolidata. Le imprese del sintetico, a differenza di quanto rilevato per quelle del cuoio, non devono inseguire una concorrenza internazionale consolidatasi nel tempo, ma si presentano in mercati che non sono più locali ma immediatamente nazionali, quando non già internazionali. Un rapido sguardo al quadro internazionale consente di rilevare come la Clark, la famosa impresa calzaturiera inglese, annunci di aver sviluppato alla fine degli anni '50 un proprio sistema per l'iniezione diretta della suola in Pvc sulla tomaia, e come la tedesca Desma avvii agli inizi degli anni '60 la produzione di macchine ad iniezione diretta del Pvc sulla suola ed immetta sul mercato le proprie rotative con 10 stazioni per la produzione di soles in gomma.

Altrettanto evidente è la risposta dell'industria italiana che risulta ricca ed articolata a prescindere dal ruolo indiscusso di Ferrari.

A Vigevano la Gusbi introduce le proprie rotative sul mercato e nell'area di Varese all'iniziale esperienza di Presma si aggiunge quella di Plastak Engineering. Ma è Padova il luogo dove le iniziative avranno le ripercussioni

maggiori per l'evoluzione del comparto.

Nel 1964, una diversa valutazione sulle prospettive del Pvc e delle rotative porta Tarcisio Ottogalli ad uscire dalla Lorenzin per dare vita insieme ai fratelli ad un'impresa propria che si focalizzi sulla produzione delle grandi macchine ad iniezione per il Pvc. A sostenere la nascita della Ottogalli, e non solo finanziariamente, è anche in questo caso un'impresa calzaturiera, il Calzaturificio Monterocca. La tecnologia di riferimento è in questo caso rappresentata da un impianto della Ferrari acquistato dal medesimo calzaturificio. Pochi mesi sono necessari a Tarcisio Ottogalli per migliorare la macchina e, soprattutto, per studiare ed installare un nuovo e più efficiente iniettore per il Pvc. Nel 1966, la prima rotativa "ri-progettata" e prodotta in Ottogalli viene ceduta al calzaturificio Pezzol di Barletta. Nel volgere di pochi anni la Ottogalli diviene il più importante produttore di grandi impianti ad iniezione per Pvc d'Italia arrivando ad impiegare nel 1980 ben 220 addetti.

Nel 1974, rispettando un canovaccio consolidato nel comparto mecano-calzaturiero, Ferniani, un funzionario della Ottogalli, lascia l'impresa per fondarne una propria: la Union. La novità introdotta da Ferniani va ricercata non tanto nelle soluzioni tecnologiche introdotte nelle proprie macchine, quanto nel modello produttivo adottato. L'impresa di Ferniani si contrappone al modello dell'impresa integrata verticalmente della Lorenzin e della Ottogalli optando per una soluzione decentrata, in cui la Union circoscrive la propria attività alla progettazione, al montaggio ed alla commercializzazione delle macchine, ed affida tutte le altre lavorazioni ad officine specializzate autonome.

Anche la Lorenzin dopo l'esclusiva focalizzazione sulla gomma estende il proprio portafoglio prodotti alle presse ad iniezione per il Pvc. Rispetto al quasi generalizzato orientamento verso la produzione di grandi rotative, la Lorenzin opta per la produzione di piccole macchine ad iniezione "statiche". La scelta dell'impresa padovana poggia sulla convinzione che: (i) le statiche consentano una maggior flessibilità d'impiego e, quindi, meglio si adattino alle esigenze di segmenti di mercato più ampi; (ii) sia possibile attivare, quando non favorire, politiche di collaborazione con produttori complementari per tecnologia o attività svolta, (iii) la produzione degli stampi costituisca lo strumento per eccellenza per interagire con il calzaturificio e personalizzare l'offerta tecnologica.

Per quanto concerne la strategia degli accordi il primo esempio è offerto dalla proposta fatta da Lorenzo Lorenzin proprio alla Ferrari. A metà

degli anni '60 Lorenzo Lorenzin propone all'ingegner Giuseppe Ferrari un accordo secondo il quale la Ferrari avrebbe dovuto fornire alla Lorenzin i gruppi di iniezione, mentre quest'ultima avrebbe fornito alla prima i portastampi oltre ad impegnarsi a sostenere la vendita delle macchine con la propria rete commerciale. La proposta non fu valutata interessante da Ferrari anche in ragione del fatto che in quel periodo l'impresa di Vigevano disponeva di un'adeguata rete commerciale e, come citato nel seguito, era impegnata nella ricerca sulle applicazioni del poliuretano.

Per quanto riguarda gli stampi, una vera e propria moltiplicazione delle officine prende corpo in concomitanza con l'affermazione delle macchine a iniezione e l'utilizzo diffuso dei nuovi materiali sintetici. Gli stampi in acciaio impiegati nella lavorazione della gomma vulcanizzata vengono sostituiti da quelli in alluminio ottenuti tramite fusione. Portaluppi è la prima azienda, e per diversi anni l'unica, a produrre stampi per l'iniezione diretta su tomaia. In questa fase sono gli stessi stampisti che stimolano i dipendenti o collaboratori a mettersi in proprio, creando una rete di terzisti che consente loro di far fronte agli ordini. Come nel caso delle macchine per calzature, la domanda crescente e l'intraprendenza dei singoli trasformerà i terzisti in imprenditori autonomi. L'elenco sarebbe lungo, ci si limita a richiamare alcuni degli esempi che meglio testimoniano il processo di continuo *spin off* che caratterizza il comparto degli stampi negli anni '60 e '70.

Dall'officina di Bazzigaluppi escono Soresina, che creerà Eurostampi, Sacchi e Perotto, e Mazzini. L'attività di Soresina si distingue da quella delle altre officine del comparto anche perché rappresenta uno dei pochissimi casi di stampista che si dedica anche alla produzione di macchine, che realizza per oltre un decennio. Nella Gran.mon.do hanno imparato il mestiere Oreste Gatti e Vittorio Piccolo, che nel 1972 danno vita a Gatti & Piccolo, nonché Donato che fonda la Incis. Quando Remotti si ritira nasce la Mobil di Motta e Laveroni, che a propria volta aveva in precedenza lavorato alla Ilga Gomma.

Nel padovano, ove gli stampi sono considerati strategici dai costruttori di macchine, la produzione è in prevalenza internalizzata con alcune eccezioni di rilievo quale la Santi.

La fine degli anni '50 vede nascere un'iniziativa nel comparto degli stampi anche nelle Marche. Nel 1959, stimolato dal calzaturificio Botticelli, Vittorio Saccutelli, un giovane modellista, coadiuvato dai famigliari, inizia la

produzione di stampi per soles con la Tecnometal. A questa prima iniziativa i Saccutelli faranno poi seguire l'avvio della Tecnomec e della Nuova Tecnomec, da cui trarranno vita una serie di nuove officine specializzate nella produzione di stampi per soles, ma anche di stampi per l'iniezione diretta su tomaia destinati ai calzaturifici barlettani.

### ***L'avvento del poliuretano***

La ricerca di nuovi materiali che siano al contempo più economici e fonte di maggiori opportunità d'impiego prosegue in modo incessante, anche perché sostenuta dalle imprese chimiche interessate a nuovi sbocchi.

La fine degli anni '60 vede concretizzarsi i tentativi di impiegare il Pu che, a fronte di una maggior difficoltà di lavorazione, consente prodotti finali in grado di offrire nuove opportunità agli stilisti. E' di questi anni la comparsa a livello internazionale delle prime soluzioni tecnologiche che impiegano il Pu. Le imprese italiane, a conferma del dinamismo già mostrato dal comparto nazionale nello sviluppo delle macchine per il Pvc, sono fra le prime ad immettere sul mercato le macchine per il Pu.

A scandire i tempi dell'innovazione è ancora una volta la Ferrari, che nella seconda metà degli anni '60 conclude gli studi avviati nel 1965. Anche in questo caso la diffusione internazionale è ampia ed immediata. Sull'Eco, in un articolo a firma di Piero Novelli si menziona attraverso un aneddoto l'installazione fatta a Cuba da dove *"di tanto in tanto arrivano anche telefonate all'alba. Talvolta, al telefono è lo stesso Castro, il quale si informa personalmente di certi problemi, di sistemi di lavoro, di tecniche produttive. Il poliuretano ha galvanizzato Fidel. La fabbrica che produrrà questo tipo di scarpe dipende direttamente da Castro. Si può dire che il direttore generale "effettivo" è Lui."*<sup>7</sup> Alla Ferrari si affianca poco dopo anche la Gusbi che alla vigilia degli anni '70 presenta una macchina per il Pu e conferma la propria proiezione in senso internazionale. All'impiego del Pu la Ferrari giunge dopo lunghe e difficili esperienze. La messa a punto della nuova tecnologia non solo ha richiesto una più raffinata e sofisticata tecnica costruttiva, ma ha esatto altresì materiali con una precisa e specifica formulazione la qual cosa ha creato, inizialmente, anche dei problemi alle imprese chimiche produttrici della materia prima. La formulazione del Pu per l'industria calzaturiera è pertanto il risultato di una stretta collaborazione

fra il chimico ed il meccanico. A tal proposito è utile ricordare come il Pu possa derivare sia dall'impiego del polietere sia da quello del poliestere. In particolare, mentre in Germania e Gran Bretagna viene impiegato prevalentemente il polietere, in Italia e Francia si diffonde maggiormente il ricorso al poliestere.

Le caratteristiche strutturali del Pu, in particolare la sua bassa densità che consente al prodotto trasformato di essere molto leggero e di assumere vesti difficilmente realizzabili con altri materiali, attirano l'attenzione anche di chi produce le scarpe o i suoi componenti. Il Pu consente di riprodurre praticamente qualsiasi superficie. Lo spazio per la creatività degli stilisti si espande notevolmente, il Pu trasformato può infatti riprodurre il disegno (e, quindi, apparire come) del marmo, del sughero, di una foglia, ecc. Continuando i propri sforzi di ricerca di nuovi prodotti in Gran Bretagna, all'inizio degli anni '70, a compimento delle ricerche condotte nel decennio precedente, la Clarks annuncia l'impiego del Pu quale materiale per le soles. In Italia, Eugenio Pagani, un produttore vigevanese di soles in microporosa, intuì le potenzialità avvia a cavallo della fine degli anni '60 una serie di iniziative volte a sfruttare il Pu nell'ambito dell'industria calzaturiera.

Al di là dell'iniziale rapido successo, l'avventura imprenditoriale di Pagani è in questa sede interessante per almeno due motivi. In primo luogo perché rappresenta un momento della storia della produzione di macchine per il sintetico in Italia e, in secondo luogo, perché rivela il filo rosso che lega al territorio la nascita e lo sviluppo delle diverse iniziative imprenditoriali, sottolineando il carattere locale delle competenze che le hanno rese possibili.

La strategia approntata da Eugenio Pagani per sfruttare le potenzialità del Pu ruota attorno a due punti: (i) lo sviluppo di un sistema tecnologico, inteso come materiale plastico e macchine per trasformarlo, non riproducibile; e (ii) la creazione di una rete di imprese integrate, tale cioè da consentire la crescita attraverso l'aggiunta di nuovi nodi e, quindi, costituire al contempo un mercato *captive* per le imprese destinate a fornire le diverse componenti del sistema tecnologico. La competitività di quest'ultimo è legata allo sviluppo ed alla produzione autonoma del catalizzatore, la cosiddetta "madre", alla produzione di stampi specifici tramite la Pama, ed alla progettazione e costruzione attraverso la Pavi delle macchine ad iniezione per il Pu. Lo sviluppo del gruppo attraverso il coinvolgimento di nuovi soci per la gemmazione de-

gli impianti produttivi è impressionante, fra il 1970 ed il 1977 esso passa da 4 a 22 imprese.

La Pavi, cioè la Pagani Vigevano, nasce nel 1970 con la missione di sviluppare e produrre macchine ad iniezione per il Pu destinate unicamente alle imprese che al gruppo Pagani fanno riferimento. Pavi, analogamente alla maggioranza delle imprese che compongono la rete, vede a fianco di Pagani la presenza di un socio, Pierluigi Scavini, il cui coinvolgimento ancor prima che al contributo in capitale tangibile è prioritariamente legato a quello in capitale intangibile che, sotto forma di competenze tecnologiche, quest'ultimo è in grado di apportare all'impresa. Quando viene coinvolto nella creazione della Pavi Pierluigi Scavini vanta già un decennio di esperienza sulle macchine ad iniezione, pur non essendo ancora trentenne.

Il percorso professionale ed imprenditoriale di Scavini offre un'ennesima testimonianza dell'interdipendenza fra tecnologia disponibile e scelte imprenditoriali che caratterizza ed orienta lo sviluppo di un comparto industriale. In tal senso, Scavini, ottenuto il diploma, nel 1960 inizia il proprio apprendistato da progettista alla Ferrari da cui verso la metà del decennio esce per passare alle dipendenze della Gusbi. Se può apparire forse inutile rilevare che presso le due imprese vigevanesi ha la possibilità di acquisire e sviluppare le proprie competenze sulle macchine ad iniezione per il sintetico, più interessante è rivelare come la conoscenza "professionale" con Eugenio Pagani prenda avvio quando quest'ultimo interagisce con la Gusbi per vagliare possibili linee di sviluppo delle macchine ad iniezione. Dopo l'esperienza con la Pavi, Scavini avvia nella seconda metà degli anni '70 una nuova iniziativa con la Spm.

Ulteriori esempi della *leadership* tecnologica di Vigevano e, al contempo, del carattere localizzato delle competenze poste alla base dell'impiego del Pu sono offerte dalla nascita di diverse imprese nella Lomellina e, viceversa, dalle scelte produttive delle imprese padovane e, nello specifico, dalla Lorenzin.

Con lo scopo di costruire impianti per il Pu, nasce nel 1972 la Niagara, seguita nel 1974 dalla Sit (Società Industriale Tecnica) e ancora nel 1981 dalla Bgm; tutte e tre le imprese hanno sede a Vigevano. Franco Losio, dopo aver lavorato alla Ferrari ed alla Pavi, fonda la Niagara; alla Gusbi ha invece acquisito le proprie competenze Roberto Moretti che con Ugo Bricchetti ed Egidio Guaita fonda la Bgm col fine di realizzare inizialmente macchine statiche per il Pu e successivamente le rotative per il Pu.

A Padova dove Ottogalli, Lorenzin e Union si sono focalizzate sul Pvc, la scelta del Pu data la metà degli anni '70. La Ottogalli dopo aver costruito alcune macchine preferisce rinunciarvi per i problemi posti dalla trasformazione del Pu. La Lorenzin si avvicina al Pu in modo progressivo percorrendo la via degli accordi. Dapprima raggiunge un accordo con Niagara per distribuire le macchine per il Pu di quest'ultima<sup>8</sup>, e nel 1977 presenta una rotativa quale primo risultato di un altro accordo, questa volta con la Union che Lorenzo Lorenzin definisce una "collaborazione principalmente tecnica con certi aspetti commerciali"<sup>9</sup>. Nondimeno anche per quest'ultima l'esperienza nel Pu si conclude rapidamente. Bisognerà attendere il 1987 e la nascita del Main Group per avere anche nel padovano un'organizzazione capace di coprire tutta la gamma delle macchine per il sintetico.

### ***Gli anni '80***

A cinquant'anni dall'affermazione in Italia della produzione di scarpe in gomma, la pur breve storia del comparto nazionale delle macchine per il sintetico può già annoverare la nascita, lo sviluppo e, in alcuni casi, anche il declino sia di progetti imprenditoriali sia di forme di organizzazione industriale.

Fra le esperienze che esauriscono il proprio ciclo di vita, il caso più rilevante è quello della Antonio Ferrari. L'impresa di Vigevano che per prima aveva avviato in Italia la produzione di macchine per le calzature, all'inizio degli anni '80 è costretta alla chiusura. Come per gran parte delle imprese che scompaiono, anche nel caso dell'impresa di Vigevano la ragione ufficiale è rappresentata da un dissesto finanziario. Una crisi di liquidità agli inizi degli anni '80 induce l'impresa a dilazionare i versamenti dei contributi, il permanere della crisi di liquidità porterà quindi all'amministrazione controllata e successivamente al fallimento. Se questa può essere assunta a causa tecnica della chiusura di una delle più importanti esperienze del comparto meccano calzaturiero italiano, le ragioni industriali della sua fine possono essere ricondotte alle valutazioni ed alle successive scelte del management. In tal senso, la "scelta tecnologica" rende evidenti come tale strategia sia tutt'altro che facilmente definibile e perseguibile in termini generici, al punto che tutti gli aspetti ambigui o non chiaramente definiti possono tradursi in fonte di svantaggi consistenti. In primo luogo, la scelta della tecnologia presuppone o

la possibilità di rendere l'innovazione "non riproducibile" o quella di operare in contesti in cui l'obsolescenza tecnologica sia rilevante, tale cioè da indurre le imprese che la adottano ad un continuo aggiornamento e, quindi, premiare chi è in grado di innovare costantemente. In secondo luogo, la tecnologia è un prodotto che, non diversamente dagli altri, richiede di essere proposto per poter essere venduto. Inoltre, l'importanza del mezzo impiegato per proporre/vendere la tecnologia risulta tanto maggiore quanto maggiore appaiono essere i margini di riproducibilità della tecnologia.

Durante gli anni '70, la disponibilità delle imprese calzaturiere ad accettare anche lunghi periodi di attesa per le consegne indusse nel management della Ferrari la convinzione che la tecnologia sviluppata potesse vendersi da sola. Ciò equivale da un lato alla scelta di incrementare la capacità produttiva investendo in un nuovo e più grande stabilimento a Mortara e, dall'altro lato, a sottostimare le capacità dei concorrenti, in particolare di quelli italiani, ed a considerare la rete commerciale un inutile costo economico e, in quanto tale, da smantellare. Negli anni '80, quando maggiore è il peso delle scelte di espansione, terminano le code, ma cessano anche gli ordini.

Gli anni '80 sono anche testimoni di iniziative che contribuiscono allo sviluppo ed al consolidamento del comparto nazionale. A Vigevano nascono nuove imprese, quale la Nuova Zarine che vede uno stampista estendere la propria attività alla produzione della macchina.

Per quanto concerne Padova, diventata capitale internazionale delle macchine per il sintetico, la Lorenzin, la Ottogalli e la Union si fondono nel 1987 in un unico gruppo. L'obiettivo è duplice: da un lato creare un'organizzazione capace di offrire l'intera gamma delle macchine per il sintetico, dall'altro lato recuperare margini di profittabilità attraverso la razionalizzazione dell'attività produttiva. Quest'ultima scelta rappresenta il definitivo tramonto anche nel comparto del sintetico dell'impresa integrata e l'affermazione della specializzazione delle fasi all'interno del processo produttivo e della loro esternalizzazione. Lorenzo Lorenzin riconosce a tal proposito che "*[l]a meccanica non ha più valore strategico, occupa una parte tanto marginale da poter essere confinata all'esterno, affidata a terzisti. Il valore aggiunto è la tecnologia, è l'innovazione, è il processo. Il costruttore opera soprattutto nel campo dell'elettronica, dell'idraulica, della robotica. In particolare si studiano i materiali e non è raro trovare un laboratorio chimico nel reparto ricerca e sviluppo dell'officina.*"<sup>10</sup> Il modello della

Union viene fatto proprio dal Main Group, che giunge a promuovere e sostenere la creazione da parte di propri ex-dipendenti di officine specializzate cedendo loro i propri macchinari.

Il Main Group si propone da subito come il leader degli anni a seguire. La previsione, puntualmente verificata, non è però sufficiente ad integrare personalità e filosofie imprenditoriali differenti, quali quelle mostrate dai vari Ferniani, Ottogalli e Lorenzin. Nel volgere di pochissimi mesi, sia i fratelli Ottogalli, sia Ferniani escono dalla Main Group e optano per nuove avventure imprenditoriali autonome, pur continuando ad operare nella produzione delle macchine per calzature in sintetico. La ricostituzione di una pluralità di soggetti anche nell'area padovana non muterà comunque il trend di sviluppo del comparto nazionale delle macchine per il plastico, che confermerà anche negli ultimi decenni del secolo la sua *leadership* internazionale. Fra il 1981 ed il 1999 la produzione italiana passa da 89 a 230 miliardi di lire, mentre l'incidenza delle esportazioni passa dal 71% al 83%.<sup>11</sup>

- <sup>1</sup> Salvatore Bianchi Martina, *cit.*, p. 10.
- <sup>2</sup> Giovanni Baucia, "1935-1995. Alle origini dello stampaggio", *Materie Plastiche ed Elastomeri*, [www.ove.it/mpe/documenti/storia1.htm](http://www.ove.it/mpe/documenti/storia1.htm).
- <sup>3</sup> "Footwear and Rubber Industries di Bulawajo (Rhodesia)", *Eco*, 2 dicembre 1957.
- <sup>4</sup> P.M.P., "Grandi progressi italiani nel campo della vulcanizzazione", *La calzatura italiana*, a. II, n. 1, 1956.
- <sup>5</sup> Giovanni Baucia, *cit.*
- <sup>6</sup> A. Ferrari, *cit.*, p. 12.
- <sup>7</sup> Piero Novelli, "Ferrari ha portato quel magico poliuretano a Fidel", *Eco*, 28 settembre 1970.
- <sup>8</sup> "Le macchine Niagara in tutto il mondo", *Fotoshoe*, a. II, n. 7, 1976.
- <sup>9</sup> "Il nuovo binomio Lorenzin-Union", *Fotoshoe*, a. II, n. 10, 1976.
- <sup>10</sup> Odoacre Mercatanti "Un uomo di 60 anni che festeggia 70 anni di lavoro", *Il mondo*, n. 1, marzo, 2000
- <sup>11</sup> Si vedano in Appendice A le Tabelle A.9 e A.10

## **DAL MARCHIO DI FABBRICA AL MADE IN ITALY**

### ***Ruolo e strumenti dell'associazionismo nel comparto meccano-calzaturiero***

I capitoli precedenti hanno messo in luce come l'acquisita competitività delle imprese meccano-calzaturiere italiane poggi sulla trasformazione dei saperi e sul corrispondente processo di specializzazione. Il ricorso a nuove modalità di organizzazione dell'attività del comparto ha alimentato le attese di crescita delle imprese meccano-calzaturiere, le ha rese più autonome, maggiormente identificabili dall'esterno e le ha proiettate sul mercato, ma parallelamente ha indebolito le capacità di coordinamento della "mano visibile" del rivenditore. Il ruolo di stimolo e governo di quest'ultimo, in altri termini di organizzatore del mercato, viene progressivamente ridefinito dallo sviluppo degli spazi di incontro fra domanda di macchine per calzature e loro offerta. Le manifestazioni fieristiche e la loro proliferazione moltiplicano i momenti in cui calzaturifici ed imprese meccano-calzaturiere possono incontrarsi e teoricamente offrono vantaggi ad entrambe le parti, in ragione del contatto diretto fra loro instaurato.

D'altro canto, il proliferare delle fiere mostra anche i limiti impliciti dell'assimilazione fra mercato e cliente. Le fiere nascono laddove nascono i calzaturifici e le imprese meccano-calzaturiere scoprono che essere presenti in ogni fiera è condizione necessaria ma non sufficiente per acquisire un cliente, inoltre il tentare di vendere è di per sé già sufficiente a generare costi. L'autonomia acquisita con la specializzazione si traduce in un aumento dell'incertezza sulle decisioni da prendere. Ogni impresa è chiamata a dover decidere se partecipare a tutte le mostre o ad una parte di esse, se astenersi o parteciparvi in relazione alla scelta delle altre imprese, ecc., deve bilanciare la certezza dei costi organizzativi ed economici del partecipare con l'incertezza delle vendite, e la sicura assenza di costi del non partecipare con il proprio eventuale mancato guadagno e, in questo caso, col possibile guadagno di chi decide di partecipare.

Il passaggio dal “saper come fare” al “saper cosa fare” mostra ancora una volta un effetto inatteso per lo sviluppo del tessuto delle imprese italiane di macchine per calzature. Il passaggio dalla riproduzione alla produzione porta l’impresa ad assumere un ruolo attivo ed a rendersi autonoma, e nel caso della specializzazione tali effetti appaiono ancor più accentuati. Il superamento della condizione di passività si traduce nell’emancipazione dalla mano visibile del rivenditore, di chi cioè operava da tramite con il calzaturificio. L’autonomia diviene a questo punto rapporto di mercato, relazione diretta con il calzaturificio, e disvela le asimmetrie che maggiormente influenzano e condizionano la negoziazione con il cliente. Inseguire il cliente, per affermare l’autonomia, significa paradossalmente rendere manifesta la propria debolezza, oltre che comprenderla, e scoprire che la dispersione di energie e lo svantaggio del negoziare da tale posizione aumenta con la frammentazione in più mercati.

Il bisogno di darsi regole e di definire norme all’interno delle quali confrontarsi con clienti, ma anche con fornitori, manodopera, istituzioni di vario ordine e livello, diviene vieppiù impellente con il crescere dell’autonomia della singola impresa e rende espliciti difficoltà e limiti del suo agire individuale. L’esigenza di un contenitore virtuale che armonizzi le iniziative delle imprese meccano-calzaturiere finisce per spingere verso soluzioni associative. L’associazione, nei termini in cui riesce a non essere espressione di singole imprese, ma tramite per conseguire vantaggi condivisi, viene assunta a sorta di “mano burocratica” che può prestarsi alla necessità di governare, od al tentativo di disciplinare, le relazioni con le controparti economiche e sociali.

Nel capitolo della storia dell’industria delle macchine per calzature scritto dalle imprese italiane, l’associazionismo riveste un ruolo di primo piano non tanto per aver favorito l’affermazione di un nuovo modello industriale, quanto per averne supportato il consolidamento. L’aver costruito norme che potessero fungere da riferimento per l’attività individuale degli associati e al contempo limitassero l’autolesionismo della ricerca degli eccessi della competizione senza regole, è divenuto il veicolo per contenere dapprima le spinte ad inseguire una frammentazione insostenibile del mercato e, successivamente, per ridefinire gli spazi ed i tempi dell’incontro con la domanda.

Assomac, l’odierna associazione dei produttori italiani di macchine per calzature, conceria e pelletteria, rappresenta il risultato del processo cul-

turale che ha teso a governare tali iniziative “istituzionali” e, analogamente a quanto avvenuto nella trasformazione dell’officina meccanica in impresa meccano-calzaturiera, ha accompagnato le singole imprese italiane nella comprensione dei vantaggi dell’agire coordinato, oltre che condiviso. La strada percorsa dall’associazionismo nel settore è lunga, le sue prime manifestazioni possono essere fatte risalire alle origini stesse del comparto nazionale, nondimeno per rilevare il riscontro di una scelta consapevole e motivata occorre attendere gli anni ’60 quando ha inizio il confronto fra le diverse anime del tessuto industriale nazionale.

L’eterogeneità dei soggetti coinvolti rende complessa la definizione di linee comuni. Solo nel 1982 il confronto fra le due organizzazioni che aggregavano le imprese italiane trova una soluzione con la fusione di queste ultime e la nascita di Assomac. Ciò che alla fine prevale è la consapevolezza che la competitività internazionale della singola impresa molto può trarre dalla reputazione del comparto nazionale che, a propria volta, molto deve alla capacità di coordinare l’azione di un numero sempre più grande di associati.

Il dettaglio di tutto ciò costituisce il contenuto delle pagine che seguono. Nello specifico vengono inizialmente ricordati i primi passi dell’associazionismo fra le imprese meccano-calzaturiere negli anni che precedono la seconda guerra mondiale. Quindi, si percorrono i tre decenni che seguono il dopoguerra, quando emerge in forma più evidente il passaggio da imprese a tessuto di imprese, nonché cresce la percezione che il successo del comparto nazionale risulti sempre più interrelato con l’immagine di sé e quindi con l’esigenza di una riflessione ampia sulle manifestazioni fieristiche quali momenti di interazione con il mercato. E’ questa la fase in cui inizia a maturare la consapevolezza che i vantaggi dell’impresa possano essere aumentati e che, comunque, dipendano dalla complementarità delle iniziative individuali; che, in altri termini, i limiti individuali possano essere tradotti in potenziali vantaggi attraverso lo sviluppo di una propria associazione. Il riferimento alle fiere rimanda al contenuto della sezione successiva che ripercorre la storia del Simac, cioè del Salone Internazionale delle Macchine degli Accessori e della Conceria, e delle manifestazioni che l’hanno preceduto. Le vicende richiamate mostrano come l’acquisizione e la gestione del Simac si svolga parallelamente ed accompagni la maturazione della cultura associativa delle imprese meccano-calzaturiere nazionali. Da ultimo, i fatti salienti della vita di Assomac conducono al quesito-

to finale relativo alla capacità delle imprese italiane di aprire nuovi paragrafi nel loro capitolo della storia dell'industria delle macchine per calzature.

### ***L'associazionismo in attesa dell'identità associativa***

Come tutte le organizzazioni volontaristiche un'associazione industriale nasce e si sviluppa a partire dalla percezione di un'identità comune e condivisa da parte delle imprese che ad essa daranno vita. Lo sviluppo di un mercato, e l'implicita condivisione del prodotto che in esso si scambia, precede quindi generalmente la nascita dell'eventuale associazione industriale. L'industria delle macchine per calzature non fa eccezione e, nel tentativo di costruire una propria identità associativa, le imprese del comparto nazionale aderiranno e si faranno promotrici nel tempo di iniziative fra loro diverse e, talvolta, persino conflittuali.

L'associazionismo all'interno del comparto inizia ad essere oggetto di discussione quale scelta consapevole e motivata negli anni '50, sebbene sin dagli albori nazionali esistano sia una rappresentanza istituzionale, che raggruppa l'insieme delle industrie meccaniche, sia dei pionieri meccano-calzaturieri dell'associazionismo.

L'associazione che raccoglie le prime adesioni delle imprese meccano-calzaturiere è Anima, cioè l'Associazione Nazionale delle Industrie Meccaniche e Affini. I pionieri del comparto sono rappresentati dalle 4 imprese che compaiono nel primo annuario dell'Associazione, nel 1919, e dalle 8 che compongono la sezione delle "Macchine ed apparecchi per calzaturifici, loro parti ed accessori" in quello successivo del 1925 (*Tabella 1*). Per una maggiore consistenza del comparto occorre attendere l'annuario del 1938, quando le imprese che aderiscono ad Anima divengono 20.

La spinta all'associazionismo è però più apparente che reale e risente fortemente delle leggi del 1934 sull'organizzazione corporativa dello Stato fascista che obbliga le aziende ad aderire alle associazioni territoriali e settoriali. Nonostante l'elenco degli associati ad Anima si allunga significativamente e ad imprese ormai affermate, quali la Antonio Ferrari e la Secondo Mona, si aggiungono gran parte delle officine vigevesi più antiche quali la Svim di Felice Minola, la Fimac di Francesco Colli e la Bertolaja & Bariani. Inoltre, fra le aziende associate ad Anima, compare la United Shoe Machinery Co d'Italia, in quanto l'azienda americana dispone anche di un'officina di produzione a Milano e di

**Tabella 1 - Imprese del comparto “Macchine ed apparecchi per calzaturifici, loro parti ed accessori” aderenti ad ANIMA negli anni 1919; 1925; 1938; 1951; 1954; 1957 e 1963/64**

Impresa	Sede	1919	1925	1938	1951	1954	1957	'63/64
Bertolaja	Vigevano			X (a)	X	X	X	
Caporali (Off. Mario)	Firenze			X				
Carnevali (S.A. Nazzareno)	Milano		X	X				
Carraro (Antonio & F. Ilo Primo)	Padova			X				
Checchi (Antonio Checchi di Pietro)	Gallarate			X				
Colli (F.I.M.A.C. di Francesco)	Vigevano			X	X	X	X	
Comerio Ercole	Busto Arsizio					X	X	
Della Vedova	Parabiago				X	X	X	X
F.lli Mutti (Guerrino)	Legnano	X	X	X	X			
Falzone	Vigevano				X	X	X	X(c)
Ferrari (S.A. Antonio)	Milano		X (b)	X	X	X	X	X
Ferraris & Figli (Luigi)	Garlasco			X				
Fontana	Legnano	X						
Forno	Torino					X	X	
Giacomazzi	Legnano				X			
Laffi Dante	Bologna							X
Manazza & Laveroni	Vigevano			X				
Mannaioni	Firenze				X			
Minola (S.V.I.M. di Felice)	Vigevano			X				
Mona (Secondo)	Somma Lombardo		X	X	X	X	X	
Mussi	Milano	X						
Nicola & Figli (G.)	Alessandria			X				
Nova	Legnano					X	X	X
Ornati (Angelo)	Vigevano	X	X	X				
Pavesi & C.	Torino					X	X	X
Piccolo (Tomaso)	Vigevano			X				
Rampichini & C. (Dott. Franco)	Milano			X				
Rebecchi	Luino				X			
Reina (Off. Elettromecc. Attilio)	Legnano		X	X				
S.I.A.C.	Cavaria		X		X			X
SIMACC	Vigevano				X			
Spadaro (Armando)	Varese			X				
Torielli	Vigevano					X	X	
United Shoe Machinery Co d'Italia	Milano			X				
Virgili	Milano					X		
Visetti (Piero)	Pogliano Milanese			X				
Zuckerman & Diena S.A.	Padova		X					
Totale		4	8	20	12	12	11	7

(a) compare come Bertolaja & Bariani

(b) compare come Ditte Riunite SIMCASIA - Antonio Ferrari

(c) come Off. Mecc. Falan

Fonte: Annuari di ANIMA - Associazione Nazionale Industria Meccanica e Affini

un deposito a Vigevano. Alla fine della seconda guerra mondiale Confindustria opta per mantenere il doppio inquadramento e, quindi, per l'organizzazione su base territoriale e settoriale, ma reintroduce la volontarietà dell'atto associativo.

La volontarietà della scelta associativa ha sul tessuto di piccole e piccolissime imprese del comparto nazionale effetti comprensibili. La spinta all'azione, alla conquista di uno spazio individuale si sostituisce, almeno in parte, alla scelta associativa. Sul versante territoriale ciò traspare in particolare dall'osservazione del distretto vigevanese, ove la delegazione territoriale rappresentata dall'Avi -Associazione Vigevanese Industriali- registra nell'immediato dopoguerra la presenza di sole sei imprese, vale a dire Bertolaja, Besser, Falan, Ferrari, Percivaldi e Simacc, nonostante l'area presenti la concentrazione di imprese meccano-calzaturiere di gran lunga maggiore,.

Nel caso del raggruppamento su base industriale il ridimensionamento dello spirito associativo appare forse ancor più manifesto. All'interno di Anima, dove i produttori meccano-calzaturieri hanno nel frattempo dato vita al "Gruppo Costruttori Macchine per la Lavorazione del Cuoio e delle Calzature", le imprese associate nel 1951 sono solo undici e la componente vigevanese è ancor più circoscritta, pari a quattro unità.

Negli anni in cui il comparto meccano-calzaturiero nazionale si arricchisce di sempre nuove iniziative imprenditoriali, la contrazione nel numero delle imprese che aderiscono alle diverse istanze associative denuncia di fatto l'assenza delle precondizioni su cui si basa la scelta stessa dell'associazionismo. Il superamento della dimensione artigianale associato alla contestuale proliferazione di nuovi soggetti imprenditoriali ha finito per rendere complessa l'identificazione di interessi comuni e quindi la definizione ed adesione ad istituzioni in grado di rappresentare e tutelare gli interessi di tutti.

Su ciò fa agio il concorrere di due fattori difficilmente quantificabili: da un lato, la difficoltà di percepire la portata dell'agire collegiale in un momento in cui l'iniziativa individuale sembra consentire qualsiasi traguardo "raggiungibile"; dall'altro lato, il perdurare di asimmetrie informative sul funzionamento dei mercati.

Il contenuto del verbale di una riunione del neonato "Gruppo costruttori macchine per la lavorazione del cuoio e calzature" di Anima, che relaziona quanto discusso durante un incontro con il Sottosegretario al Com-

mercio Estero svoltosi alla fine del 1949, è per certi versi esemplare delle difficoltà che incontra la costruzione dell'identità settoriale, ancor prima che di quella associativa.<sup>1</sup>

Il verbale, oltre ai tradizionali riferimenti all'esigenza di provvedimenti volti ad una "maggior difesa dell'industria" ed alla definizione di nuove tariffe doganali, riporta i termini di una discussione che investe la possibilità di sovrintendere al commercio con alcuni Paesi esteri. La rilevanza del problema posto è immediatamente comprensibile quando si consideri che il confronto investe la necessità di *"dar luogo ad una selezione delle ditte che sono in grado di esportare senza danneggiare il buon nome dell'industria italiana"*. Le difese delle imprese italiane sono assunte da Giuseppe Ferrari che, dopo aver reso nota l'esistenza di un'indagine dell'Istituto Nazionale del Commercio Estero *"per l'accertamento delle ditte esportatrici che diano garanzia di qualità dei loro prodotti"*, sostiene la necessità di un intervento da parte di Anima e propone alcune iniziative volte a coinvolgere i produttori italiani. Nello specifico, l'imprenditore propone che *"siano chiamati i principali fabbricanti vigevanesi ad una riunione da tenersi a Vigevano presso la locale Associazione Industriale, con l'intervento dell'Anima."* L'accordo sulla proposta di Ferrari comporta che venga rinviata *"ad altra riunione la discussione sull'ampliamento organizzativo del Gruppo e sulla nomina delle cariche del Gruppo stesso."*

Il gap di influenza politica dell'Associazione è reso ancor più evidente dall'ultimo punto riportato dal verbale che ne rileva i limiti laddove comunica i risultati del tentativo di condizionare le importazioni delle macchine per calzature provenienti dagli Stati Uniti nel quadro delle iniziative E.R.P. La relazione del Gruppo delle imprese meccano-calzaturiere di Anima riporta che, malgrado la vivissima opposizione dell'Associazione, il *"Ministero ha deciso delle concessioni nell'ambito dei suoi poteri discrezionali, pur limitando sensibilmente il quantitativo delle macchine richieste."*

Per tutti gli anni '50 e gran parte dei '60 la cultura dell'associazionismo fatica a diffondersi nel tessuto meccano-calzaturiero nazionale. Tale difficoltà trova puntuale riscontro negli annuari di Anima di quel periodo. A dispetto delle attese di rappresentatività che nei primi anni '50 inducono la trasformazione da "Gruppo" ad "Unione" dei costruttori di macchine per la lavorazione del cuoio e calzature, gli iscritti nel 1951 e nel 1954 sono 12, nel 1957 sono 11 e nel 1963 l'elenco preparato in collaborazione con l'Ice registra solo sette im-

prese meccano-calzaturiere, di cui le vigevanesi rimaste sono la Falzone e la Ferrari (si veda *Tabella 1*).

Nei quasi due decenni successivi alla fine della seconda guerra mondiale, la dimensione distrettuale che caratterizza l'affermazione della produzione italiana di macchine per calzature paga i suoi debiti nei confronti di una tradizione industriale ancora nella sua fase di sviluppo. Paradossalmente la dimensione distrettuale sembra ostacolare lo sviluppo di uno spirito associativo a favore di soluzioni più pragmatiche, che teoricamente dovrebbero migliorare le performance delle imprese meccano-calzaturiere nel breve periodo. In questa fase prendono avvio alcune iniziative cooperative che possono essere collocate a metà strada fra l'associazione industriale e l'attività imprenditoriale del rivenditore. Esempio di quest'ultimo aspetto è la nascita negli anni '50 della Orvi -Officine Riunite Vigevanesi- che, voluta da un gruppo di imprenditori guidati da Terenzio Bianchi, si propone di sostenere la commercializzazione e la distribuzione delle macchine da essi prodotte.

Con finalità simili, anche se con una maggiore attenzione agli aspetti promozionali, si forma negli anni '60 il nucleo originario dell'Unione Costruttori Italiani Macchine ed Accessori per Calzaturifici -Ucimac-, che oltre ad alcune imprese storiche come la Fimac o la Biffignandi, raccoglie principalmente imprese nate nel secondo dopoguerra, quali la Omav, la Molina e Bianchi o la Colli F.G.B. L'attenzione alla promozione si traduce di fatto nel riconoscimento del ruolo competitivo dell'informazione e quindi nell'esigenza di dotarsi di uno strumento capace di veicolare le informazioni sulle macchine per calzature prodotte. In termini attivi tutto ciò si concretizza nel pubblicizzare e promuovere la produzione degli associati; esemplari di tale orientamento sono le modalità di partecipazione della Fimac Export alla prima edizione della Fenac di Novo Amburgo. L'impresa partecipa a titolo individuale alla mostra brasiliana, ma espone all'interno del proprio stand anche l'insegna di Ucimac. Sul versante delle attività passive, Ucimac si dota di una sede ove un'impiegata, oltre alle normali incombenze amministrative, ha il compito primario di evadere le richieste di informazioni provenienti dai paesi esteri.

L'obiettivo di perseguire vantaggi a breve, quali quelli derivanti dalla riduzione dei costi organizzativi di negoziazione e di accesso al mercato, trova il plauso di un numero crescente di imprese meccano-calzaturiere. L'espe-

rienza di Ucimac ottiene così la sua consacrazione il 9 febbraio del 1968 con la formale costituzione del Consorzio omonimo. L'Unione Costruttori Italiani Macchine ed Accessori per Calzaturifici<sup>2</sup>, alla cui presidenza viene chiamato Alberto Bocca, raccoglie ben 86 officine meccaniche costruttrici di macchine ed accessori per calzaturifici che danno impiego a 1.337 dipendenti. Le modalità attraverso cui il Consorzio sostiene l'attività degli associati viene ribadito e si incentra sul promuovere la "*partecipazione collettiva a Mostre, Fiere, Esposizioni sia in Italia che all'estero.*" Uno delle prime iniziative del consorzio Ucimac è la partecipazione alla IMS di Pirmasens, ove con il contributo dell'Ice viene allestito uno stand di 500 metri quadrati in rappresentanza di circa novanta imprese del comparto meccano-calzaturiero italiano.

L'azione di Ucimac, che per molti aspetti ricalca l'operato di un'associazione industriale, ha il pregio di stimolare una nuova riflessione sull'associazionismo e, in particolare, sul ruolo da attribuire sia all'Avi sia all'Anima. La componente confindustriale, forte anche della presidenza dell'Avi ricoperta da Giuseppe Ferrari dal 1961 al 1969, rilancia l'impegno nella costruzione di una rappresentanza istituzionale che, in virtù del proprio inquadramento nell'organizzazione nazionale degli industriali, possa farsi portavoce delle istanze indotte dalle nuove realtà del settore.

Per l'Unione Costruttori Macchine per la lavorazione del Cuoio e delle Calzature (in seguito Unione) lo stimolo fornito dalla presenza e dall'operato di Ucimac si traduce in un nuovo attivismo che, almeno nella sua fase iniziale, va a tutto vantaggio dell'intero tessuto meccano-calzaturiero nazionale, nei termini in cui riesce a stimolare ed a promuovere interventi a sostegno della sua crescita internazionale. La prima conferma della maturazione della dimensione associativa è offerta dalla crescita stessa della delegazione industriale in Anima che a partire dalla fine degli anni '60 si amplia rapidamente; la sola componente vigevanese giunge a comprendere oltre 30 imprese<sup>3</sup>.

Dopo un'assenza che datava al 1950, l'"Industria Meccanica", la rivista che funge da organo ufficiale di Anima, nel 1971 torna a fornire informazioni sull'attività dell'Unione. La comunicazione, oltre che per la significativa interruzione di un silenzio ventennale, assume un rilievo particolare anche per i contenuti. Tramite essa Anima rende nota l'accettazione della domanda del consorzio Ucimac di entrare a far parte dell'Unione. In deroga allo statuto di Anima, il consorzio viene accettato all'interno dell'Unione, ma assimilato

ad una singola impresa e, conseguentemente, con la facoltà di esprimere un solo voto.

Nella rubrica “vita dell’associazione” tornano a comparire informazioni sull’attività dell’Unione. Così sempre nel 1971 viene data notizia del dibattito acceso all’interno dell’Unione sui problemi incontrati dalle imprese italiane nell’attività di esportazione e delle iniziative volte a identificare i mercati di maggior interesse, nonché, ad essa collegata, della nomina di Francesco Boffino a far parte della Commissione Anima per lo sviluppo delle esportazioni. Nello stesso anno la rivista informa sull’accordo raggiunto fra Avi ed Anima che definisce i termini per lo svolgimento di una fiera specializzata di settore durante la primavera del 1972. L’accordo prevede inoltre *“la separazione dell’esposizione del settore macchine ed accessori per calzaturifici e conterie dal Micam”*.<sup>4</sup>

La dialettica fra cooperazione e competizione che caratterizza il rapporto fra UciMac e Unione traspare anche dalle note pubblicate da Industria Meccanica durante tutti gli anni ‘70. Nel 1972 la rivista comunica che l’Unione ha definito i *“dettagli della partecipazione collettiva delle aziende aderenti alla edizione 1973 della mostra IMS di Pirmasens”*. Inoltre, come testimonianza del tentativo di definire una politica espositiva per il comparto, la nota informa che *“l’Unione deciderà, a breve scadenza, la fissazione di un calendario di manifestazioni al fine di limitare la partecipazione delle aziende a quelle fiere ed esposizioni di effettivo interesse del settore”*.<sup>5</sup>

Con il 1973 giunge a compimento un’altra fase della maturazione dello spirito associativo avviatasi negli anni ‘60. Giuseppe Ferrari dopo 22 anni di Presidenza dell’Unione passa le consegne ad Antonio Capuano. I cambiamenti non investono solo la figura del Presidente, ma si estendono a tutta la struttura direttiva ad indicare l’avvento di una nuova generazione di imprenditori ed a confermare la progressiva affermazione di una cultura industriale più conscia delle interdipendenze del tessuto socio-economico. A supportare la Presidenza di Capuano vengono eletti vicepresidenti Foresto Mostardini, dell’omonima impresa meccano-conciaria di Empoli, e Alessandro Zorzolo, della vigevanese Comelz, nonché in qualità di consiglieri: Renzo Gaia della Atom, Luigi Legnazzi della Ellegi, Osvaldo Brustia della B.L. e Luigi Legnaro della Cerim.<sup>6</sup>

Mentre UciMac abbandona Anima e, optando per una diversa legittimazione istituzionale, aderisce all’Associazione delle Piccole e Medie Imprese (Api), l’Unione continua a perseguire la *leadership* del comparto italiano. Con tale obiettivo nel 1978 l’Unione, pur continuando a far parte di

Anima, si trasforma in Associazione dei costruttori italiani di macchine per calzature e cuoio –Assomacc–. Alessandro Zorzolo, divenuto presidente dell’Unione nel 1976<sup>7</sup>, coglie l’occasione del Simac per presentare una monografia sulle macchine per calzature e per il cuoio realizzata da Assomacc, e ribadire che l’associazione, cui aderiscono 41 imprese, si pone l’obiettivo di costituire un’autentica guida per le 200 aziende del comparto.<sup>8</sup>

Stante le aspirazioni dei due raggruppamenti ad assumere la *leadership* del comparto meccano-calzaturiero nazionale, Assomacc e Ucimac finiscono inevitabilmente per misurarsi con la capacità di supportare l’attività delle singole imprese. Fra gli aspetti che possono influenzare le performance dell’impresa un ruolo particolare è attribuito agli strumenti che favoriscono lo sviluppo delle conoscenze relative ai mercati ed al loro funzionamento. Da un lato, la capacità di accedere a finanziamenti per svolgere studi di mercato, partecipare a mostre internazionali o, ancora, promuovere missioni esplorative al fine di comprendere le potenzialità di nuove aree, e dall’altro, la possibilità di governare le scadenze fieristiche più importanti, divengono il terreno su cui si sviluppa il confronto fra le due soluzioni associative. Con il crescere della competizione fra le iniziative di Assomacc ed Ucimac si sviluppa parallelamente, ed in forma ancor più consistente, anche la cultura dell’associazionismo, la cui maturazione ultima porterà alla fusione delle due associazioni nel 1983. E’ necessario rilevare come nel frattempo la componente delle imprese meccano-conciarie si sia distaccata da Assomacc per dar vita all’Unione costruttori di macchine per conterie, Cimaco, che si configura come uno dei gruppi di specialità della meccanica inquadrati in Anima.<sup>9</sup>

Prima di rappresentare l’ultima fase del percorso che ha portato il comparto ad identificarsi in un’unica associazione, l’Associazione Nazionale dei Costruttori Italiani di Macchine ed Accessori per Calzature e Pelletteria, è utile richiamare, seppur brevemente, l’evoluzione di uno “strumento” che ha accompagnato e, per certi versi, sostenuto l’affermazione del tessuto meccano-calzaturiero italiano: le fiere di settore, di cui il Simac costituisce l’espressione più significativa.

### ***Dalla Settimana Vigevanese al Simac. Una storia parallela***

Anche a causa delle vicissitudini del mercato statunitense, gli anni '50 e, soprattutto, quelli '60 registrano, il progressivo spostamento dell'epicentro dell'industria meccano-calzaturiera dal nord-America all'Europa. In Germania la Internationale Messe für Schuhfabrikation (Ims) di Pirmasens, sorta nel 1950 come mostra dell'industria calzaturiera, nel 1967 alla sua ottava edizione viene celebrata come “la fiera” delle macchine per calzature *“perché in effetti in essa dominano le macchine, poi vi è una buona rappresentanza di case di pellami ed accessori ed infine assai modesta è la presenza di rappresentanti di calzature”*.

L'XI edizione dell'Ims, nel 1976, ospita 460 espositori, di questi 142 sono italiani. Negli anni '80 la quota di mercato detenuta dal comparto tedesco risulta già inferiore a quella del comparto italiano, nondimeno l'industria tedesca continua a godere di un prestigio tecnologico ancora superiore a quello nazionale. Per certi versi ciò appare paradossale se si considera che non infrequentemente per talune macchine le imprese tedesche si limitano ad apporre il proprio marchio a macchine costruite in Italia da imprese italiane. Uno dei fattori che contribuiscono a perpetrare la reputazione tecnologica dell'industria tedesca è probabilmente individuabile nell'Ims di Pirmasens e nel suo essere identificata con la vetrina internazionale dell'innovazione per l'industria meccano-calzaturiera. La capacità di eleggere una fiera italiana, cioè il Salone Internazionale delle Macchine degli Accessori e della Conceria – Simac-, a nuova vetrina internazionale della tecnologia meccano-calzaturiera rappresenta quindi per il comparto nazionale l'ultimo passo verso la definitiva investitura a leader mondiale di nome, oltre che di fatto. Con la fine degli anni '80 il Simac diviene il luogo a cui l'intera industria calzaturiera mondiale guarda per rilevare l'evoluzione tecnologica dell'industria delle macchine per calzature; la sfida vittoriosa portata all'Ism rappresenta anche l'ultimo di una serie di eventi fieristici ed espositivi che hanno accompagnato il comparto quasi sin dalle sue origini.

Anche volendo escludere le partecipazioni delle imprese meccano-calzaturiere alla Fiera Campionaria di Milano, che datano al 1907 per le imprese statunitensi e tedesche, ed al 1920 per quelle italiane, il primo tentativo nazionale di organizzare una mostra rivolta al mondo della calzatura può essere datato al 1928, quando viene annunciato lo svolgimento della “Setti-



*La sede della Settimana Vigevanese*

mana Vigevanese” che, nello spazio del mercato coperto, avrebbe ospitato 522 espositori di cui 214 calzaturifici.

Se il 1928 è l’anno del progetto rimasto sulla carta, il 1931 registra la prima edizione della Settimana Vigevanese, che viene ospitata nella scuola Regina Margherita e si configura come un’esposizione “universale” in cui predominano le calzature. A partire dall’anno successivo la fiera viene trasferita nella nuova sede del Palazzo delle Esposizioni di Vigevano ed assume la denominazione di “Mostra Mercato Nazionale”. La nuova dizione viene mantenuta sino al 1939 e ripresa negli anni 1948 e 1949, dopo la pausa bellica. Successivamente, in assonanza con il crescente sviluppo dell’industria calzaturiera italiana, si trasforma nel 1950 in Mostra Mercato Internazionale delle Calzature e quindi nel 1957, a sottolineare le dimensioni assunte, in Salone Internazionale delle Calzature.

Nel frattempo, a conferma della vitalità del tessuto calzaturiero nazionale, nel 1948 viene organizzata a Bologna la prima edizione della “Presentazione Nazionale della Moda della Calzatura”, cui aderiscono 50 espositori

e che costituisce il nucleo originario della futura Modacalzature. Nel 1950 viene inaugurata la Mostra della Calzatura di Civitanova Marche, ove sino al 1976 con cadenza annuale verranno esposte sia la produzione calzaturiera sia quella della componentistica e della tecnologia.

Nel 1961, infine, esordisce a Firenze la Campionaria Internazionale di Calzature, Pelletterie e Cuoio a cui nel volgere di alcuni anni si affiancano le “Preselezioni italiane della moda”, riservate ai produttori a monte dei calzaturifici da svolgersi due volte all’anno per la presentazione della produzione conciaria, di accessori e componentistica e, soprattutto, del frutto dell’attività degli stilisti.

L’articolazione delle iniziative in essere all’inizio degli anni ’60 testimonia la rilevanza delle trasformazioni che investono il tessuto industriale che ruota intorno al cuoio, alla pelle ed ai suoi manufatti. In particolare, i cambiamenti nell’organizzazione delle relazioni che governano quest’ultimo evidenziano un’evoluzione orientata alla costruzione di momenti di mercato, ove le peculiarità della produzione distrettuale possano coniugarsi con soluzioni espositive più mirate ed efficienti, oltre che più ricche. Alla tendenza a proporre esposizioni universali, ove veniva premiata la capacità di raccogliere un’offerta esaustiva, inizia a contrapporsi un modello di manifestazione maggiormente orientato alla definizione e soddisfazione dei singoli settori industriali. L’obiettivo è quello di focalizzare maggiormente l’incontro fra domanda ed offerta, operando sul rispetto della sequenza che caratterizza il ciclo di vita del prodotto, dalla lavorazione della pelle alla fabbricazione della calzatura, e sulla conseguente netta separazione del ruolo dell’espositore da quello del visitatore/acquirente.

In attesa di portare la sfida alle maggiori fiere internazionali, il confronto fra le manifestazioni italiane si traduce nella progressiva razionalizzazione dei momenti fieristici. Il processo si sviluppa lungo l’arco di due decenni ed il suo risultato è l’affermazione delle mostre che meglio rispecchiano l’evoluzione del sistema pelle. Fra i vari momenti che segnano tale evoluzione quello probabilmente più significativo è rappresentato dall’ultima trasformazione della Settimana Vigevanese. In ragione di varie cause, non ultima la competizione portata dalla Campionaria di Firenze, nel 1969 la Settimana viene praticamente rifondata, nei termini in cui viene trasferita a Milano, nei padiglioni della Fiera, e assume la nuova denominazione di Micam-Salone Internazionale di Vigevano.

Dietro la nascita del Micam, oltre all'evoluzione del quadro competitivo nazionale ed internazionale, vi è l'attivismo di alcuni imprenditori calzaturieri, capeggiati dal vigevanese Ottorino Bossi. Quest'ultimo, su mandato di un gruppo di industriali calzaturieri italiani e della Pro-loco di Vigevano, organizza il trasferimento da Vigevano a Milano dell'esposizione e ne assume la presidenza. La specificità del Micam è già evidente nella composizione dei suoi organismi direttivi. Ottorino Bossi è supportato da due Vice-Presidenti, Giuliano Saibene, imprenditore calzaturiero, e Cesare Bertolaja, produttore di forme, e da quattro consiglieri che completano la rappresentanza delle diverse anime del Micam. In particolare: Arturo Ballini è direttore di una conceria, Isaia Galli è un imprenditore calzaturiero, Pietro Torielli Jr. è l'imprenditore meccano-calzaturiero e, infine, Giampiero Muggiani è il titolare di riviste specializzate del settore.

Il riscontro della correttezza della scelta di Milano è offerta ai numeri: fra il 1969 ed il 1972 il numero degli espositori passa da 538 a 1.354, e la superficie da quasi 15mila metri quadrati sale ad oltre 30mila. La crescita del Micam, oltre al suo successo, ripropone con maggior urgenza l'esigenza di superare i limiti delle fiere universali al fine di meglio rispondere alla tempistica imposta dal ciclo del prodotto. I risultati del sondaggio condotto fra 600 espositori del Micam del 1971 non lasciano molti dubbi. Invitati ad indicare la preferenza fra mantenere i diversi comparti settoriali all'interno di un'unica mostra o, viceversa, dividere il Micam in due manifestazioni separate rivolte all'industria calzaturiera l'una, ed alle industrie a monte l'altra, ben 400 espositori si dicono favorevoli alla soluzione che prevede mostre separate<sup>10</sup>.

Per l'industria meccano-calzaturiera il rilievo che la "*coabitazione con il prodotto finito non funzioni più*"<sup>11</sup> rappresenta il naturale portato della crescita del comparto industriale e del contestuale sviluppo dello spirito associativo sopra richiamato.

Nel 1972 il dibattito sull'assetto fieristico per le industrie della filiera calzaturiera raggiunge uno dei suoi punti più alti. Il tentativo di razionalizzare il quadro delle esposizioni deve infatti armonizzare interessi diversi e, per certi versi, antitetici. Da un lato, fra le imprese dei settori industriali più consolidati cresce la spinta a favore di manifestazioni mirate e la contestuale opposizione alle fiere generaliste che comportano la dispersione delle risorse. Dall'altro lato le organizzazioni fieristiche temono che la redistribuzione

delle manifestazioni possa danneggiare l'attrattività e quindi la competitività della singola esibizione.

La soluzione ai vincoli imposti dalla coabitazione nel caso delle macchine per calzature coinvolge un numero consistente di operatori. Come la ricostruzione del mondo fieristico ha evidenziato, tutte le fiere di maggior rilievo, il Micam, la Moda della Calzatura di Bologna e la Campionaria di Firenze, ospitano i settori a monte della calzatura, e qualsiasi iniziativa volta a concentrare l'offerta espositiva può avere ripercussioni negative per le altre manifestazioni. E' in questo quadro che, almeno inizialmente, le Associazioni industriali possono svolgere un ruolo di governo nell'organizzare l'accesso ai mercati rappresentati dalle fiere. La condizione necessaria è che le Associazioni rappresentino realmente un settore industriale, in altri termini che siano il portato dello sviluppo di uno spirito associativo cosciente e condiviso. L'esempio di Anci in questa fase è emblematico. In attesa che il Micam passi sotto il proprio controllo, l'Associazione industriale dei calzaturieri si adopera per conciliare gli interessi della manifestazione con quelli della Campionaria di Firenze ed ottiene che si tengano due sole edizioni della Preselezione italiana della moda: una a Milano, quella primaverile, ed una a Montecatini, quella autunnale.<sup>12</sup>

La nascita del Salone Internazionale delle Macchine degli Accessori e della Conceria -Simac- mostra un *iter* analogo. In questo caso le attese da coniugare sono quelle delle imprese meccano-calzaturiere, che scontano le dimensioni del proprio comparto e forse la presenza di associazioni di natura diversa, quelle delle fiere e, ovviamente, quelle degli altri settori. Le riunioni tenute dai soli produttori di macchine si esprimono per una mostra dedicata alle macchine e forniscono un'indicazione forte per il confronto con i vari Enti e le diverse rappresentanze.<sup>13</sup> Agli incontri, tenuti nell'estate del 1972, partecipano in rappresentanza delle organizzazioni fieristiche Bossi e Liguori per il Micam, Volpini e Giannozzi per la Campionaria di Firenze e Alberghini e Cesari per la Fiera di Bologna, mentre le associazioni industriali sono rappresentate da Camagna per l'Ani, da Bellini per quella degli stilisti, da Pedretti per la componente meccanica inquadrata nell'Avi e da Bocca per l'Ucimac.<sup>14</sup>

Il nuovo equilibrio raggiunto fra Enti ed Associazioni si concretizza nella nascita di Simac, destinata ad accogliere la produzione dei settori riguardanti le Macchine per Calzaturifici e Concerie, per prodotti sintetici e per

la fabbricazione di accessori. La mostra realizzata in stretta comunione dal Micam e dall'Ente Autonomo Fiere di Bologna apre i suoi battenti a Milano nel giugno del 1973 e, nell'ipotesi originaria, deve essere tenuta ad anni alterni a Bologna e nello stesso capoluogo lombardo. A sancire la cooperazione operativa fra Micam e Fiera di Bologna, il Comitato Organizzatore è composto da un egual numero di membri rappresentanti dei due Enti ed i Procuratori Generali sono Giulio Cesare Alberghini per la Fiera di Bologna e Toni Liguori per il Micam. La legittimazione settoriale della manifestazione è garantita dalla reputazione del Presidente Antonio Capuano e da quella del Comitato Tecnico Consultivo che, oltre allo stesso Capuano, comprende Alberto Bocca della Sagitta, Mario Bruggi della Bruggi, Antonio Capuano della Sigma, Lorenzo Lorenzin della Lorenzin, Gaetano Pedretti della Cerim ed Alessandro Malverdi.

Il ruolo delle associazioni industriali nel razionalizzare e rendere più efficienti le fiere quali luoghi per facilitare l'incontro fra domanda ed offerta acquista in questi anni un rilievo sempre maggiore. Aggiornata rispetto al passato, l'idea di offrire all'imprenditore calzaturiero uno spazio in cui poter trovare tutti gli input necessari al funzionamento della azienda, si concretizza nel 1977 quando il Simac e la Campionaria di Firenze raggiungono un accordo per dar vita al Simac-Preselezione Moda Italiana, cioè un'esposizione in cui convergono tutti i settori a monte del prodotto finito, dalle macchine alle pelli conciate ai componenti ed agli accessori per calzature.

Negli anni '70, forte della propria storia e, per certi versi, dei ritardi nello sviluppo delle rispettive associazioni da parte degli altri comparti, l'Anci tende ad egemonizzare l'organizzazione dei momenti espositivi. Con gli anni '80 la maturazione ed il consolidamento anche delle realtà associative degli altri comparti settoriali porta questi ultimi a rivendicare la gestione e quindi il governo delle rispettive manifestazioni fieristiche. Il primo strappo è quello voluto dall'Unic, l'Associazione delle imprese conciarie, che porta all'emancipazione dall'influenza del Micam attraverso la separazione dal Simac-Preselezione Moda. Nel 1981 le imprese conciarie e quelle di accessori danno vita ad una nuova mostra, "Lineapelle", mentre il Simac riprende la sua denominazione e funzione originaria di manifestazione dedicata alle macchine per calzature, pelletteria e conceria. A propria volta, nell'ottobre 1982, anche il Simac modifica la propria natura e diviene ufficialmente un Ente Fieristico e nel 1983 l'Anci e l'Ente Autonomo Fiere di Bologna cedono il suo controllo alla neonata Assomac.



*Il Simac nel 1989*

A partire da quell'anno inizia la rincorsa al primato nella competizione fra le manifestazioni del settore. Fra la seconda metà degli anni '80 e l'inizio dei '90 il Simac soppianta per numero di espositori e visitatori sia la *Semain de Cuir* di Parigi sia la Ims di Pirmasens, che da alcuni decenni rappresentava la vetrina della tecnologia tedesca e di quella internazionale. Il Simac, che nel frattempo si è trasferito a Bologna, diviene in tal modo il nuovo riferimento dell'evoluzione tecnologica nell'industria-calzaturiera, nonché dei calzaturifici di tutto il mondo.

### ***L'associazione quale riferimento e strumento di politica industriale***

Nel 1983 nasce Assomac, l'Associazione che riunisce le imprese meccano-calzaturiere italiane e, in particolare, quelle che aderivano ad Assomacc<sup>15</sup> e quelle consorziate in Ucimac. Ad Alessandro Zorzolo ed a Mario Bruggi, quali Presidenti dei due raggruppamenti, va ascritto il merito di aver guidato l'integrazione di questi ultimi in una nuova associazione, nonché di avere delineato i passi che le avrebbero consentito di rafforzare la propria autono-

mia e, conseguentemente, il proprio ruolo politico-industriale.

La prima assemblea generale di Assomac viene tenuta il 25 novembre del 1983. Nel suo intervento, Mario Bruggi, primo Presidente dell'Associazione, ricorda lo spirito che ha reso possibile la costituzione di Assomac e ribadisce come l'associazione derivi la sua utilità per la singola impresa proprio dalla capacità di rappresentare realmente un intero settore e non gli interessi di singole parti, per importanti che possano essere.

L'Associazione, la cui direzione viene affidata ad Amilcare Baccini, registra sin dall'inizio l'adesione di 111 imprese. Gli eventi che caratterizzano i primissimi anni rappresentano altrettante evidenze della maturità raggiunta dallo spirito associativo fra le imprese meccano-calzaturiere. Dapprima Assomac si emancipa da Anima e, successivamente, entra a far parte come socio di diritto di Confindustria (1986), nel frattempo acquisisce il controllo del Simac (1984) ed entra a far parte del Comitato Fiere e Industria.

Se tutto ciò legittima la nuova Associazione rispetto al tessuto economico-industriale, ben più rilevante è la legittimazione che le viene dall'adesione dei suoi associati. La cultura associativa fra i produttori di macchine per calzature raggiunge in questi anni la maturazione definitiva. Assomac diviene il luogo del dibattito e, conseguentemente, lo strumento per intraprendere iniziative politiche a vantaggio dell'intero comparto. Le relazioni annuali dei Presidenti che si succedono alla guida dell'Associazione appaiono importanti forse più per il dibattito interno che rivelano che per le iniziative di politica industriale, pur rilevanti, che propongono. La mutata consapevolezza con cui gli imprenditori meccano-calzaturieri italiani fronteggiano i cambiamenti del contesto competitivo traspare così negli orientamenti strategici di cui, nel tempo, si fanno portavoce i vari Presidenti. Da Mario Bruggi a Giuseppe Barrera le scelte strategiche fatte mostrano di rispecchiare sia le contingenze del periodo sia l'obiettivo di consolidare quanto sino allora costruito.

Scorrendo rapidamente gli anni intercorsi dal 1983 è possibile evidenziare come durante il mandato di Mario Bruggi (1984 -1987) l'Associazione abbia acquisito il controllo di Simac e l'abbia trasformata in uno dei principali strumenti di promozione della produzione nazionale contribuendo a legittimare in modo definitivo l'Italia quale leader nella produzione di macchine per calzature. Conscio dell'importanza strategica che la gestione autonoma di una Fiera industriale può assumere, Mario Bruggi nella sua relazione

all'assemblea generale del 1984 esplicita il riconoscimento dell'Associazione ad Anci, Ente Autonomo Fiera di Bologna e Cimaco per l'interpretazione illuminata" offerta nel trasferire ad Assomac la gestione del Simac. Oltre al già ricordato ingresso ufficiale in Confindustria e, quindi, in Intermeccanica, durante la presidenza di Mario Bruggi vengono avviati i colloqui in ambito europeo per costruire un'associazione continentale dei produttori di macchine per calzature; sul versante commerciale vengono stipulati accordi con l'Ice per lo sviluppo di iniziative di promozione internazionale, e su quello intersettoriale con Anci per la creazione di Citec, un centro congiunto dedicato alla ricerca tecnologica.

Il mandato attribuito a Lorenzo Lorenzin cade fra il 1988 ed il 1991, anni in cui la sfida tecnologica appare sempre più pressante. L'imperativo per il comparto meccano-calzaturiero nazionale è rappresentato dal consolidamento della propria reputazione tecnologica quale presupposto per ambire a divenire la controparte tecnica per l'istituzione europea. L'evoluzione tecnologica viene posta al centro del dibattito interno. Al fine di stimolare iniziative tecnologiche, oltre che il dibattito, nel 1988 Assomac organizza un convegno su la "Tecnologia degli anni '90" e, successivamente, organizza momenti di confronto fra i tecnici dei propri associati. In ambito europeo, l'Italia ottiene nel 1989 la Segreteria del Comitato Tecnico 201, costituito per formulare le norme europee di sicurezza per le macchine del comparto meccano-calzaturiero, la cui Presidenza viene affidata a Pietro Torielli. L'impegno tecnologico non distrae comunque Assomac dall'obiettivo di consolidare il sistema della pelle nazionale come testimonia il suo ingresso in Federpelle, la federazione italiana che raggruppa le associazioni del settore pelle-cuoio e calzatura. Nel 1991 all'associazione italiana viene attribuita la Presidenza della neonata Federazione Europea del settore macchine per calzatura, pelletteria e conceria Cemcc che raccoglie oltre ad Assomac, Ameca, Cimaco, Umctm, Vdma. In qualità di presidente viene nominato Lorenzo Lorenzin e la segreteria viene affidata al direttore di Assomac, Amilcare Baccini.

Nel 1992 Riccardo Besser succede a Lorenzo Lorenzin in un periodo di crisi internazionale che vede il crollo delle industrie calzaturiere di Taiwan e della Corea del Sud e la messa in discussione dei modelli produttivi da questi seguiti. Il costo dei fattori produttivi, primo fra tutti quello del lavoro, arma competitiva di Taiwan e Corea del Sud si trasforma nella principale causa



*Un momento della vita associativa di Assomac*

della loro perdita di competitività quando sullo scenario internazionale compaiono paesi più competitivi. Emblematico è il caso di Taiwan dove, con l'apertura della Cina Popolare, nel volgere di pochi mesi vengono fermate e smontate diverse centinaia di linee di produzione per essere riallestite in territorio cinese. Analoghe operazioni avvengono in Corea, ove ciò che cambia è talvolta la destinazione: le Filippine o l'Indonesia. Le contingenze di quel periodo guidano la riflessione sui cambiamenti che investono l'industria calzaturiera e sulla riscoperta del rilievo che le interazioni a livello della filiera hanno per la stessa evoluzione delle tecnologie. La stessa formazione dei tecnici calzaturieri viene colta come uno strumento versatile utile sia a veicolare i prodotti italiani sia a rappresentare un sistema di imprese capace di offrire macchine, ma anche tutte le competenze che un'impresa calzaturiera richiede. In tale ottica Assomac acquisisce nel 1995 il controllo totale del Pisie, un istituto che dall'inizio degli anni '70 si occupa della formazione professionale di tecnici calzaturieri e pellettieri.

La presidenza di Pietro Torielli inizia con il 1996. Durante il suo man-



*Il primo comitato direttivo della Federazione Europea delle macchine per calzature - Lorenzo Lorenzini è il Presidente e Amilcare Baccini il Segretario Generale*

dato presidenziale si ricomponne la frattura che aveva separato alla fine degli anni '70 i produttori di macchine per calzature da quelle destinate alla lavorazione della pelle e del cuoio. Ad Assomac aderiscono anche i produttori di macchine per la concia e l'Associazione, che acquisisce anche il controllo e la gestione di Tanning Tech cioè la mostra del comparto delle macchine per conceria originariamente creata da Cimaco, può a questo punto presentarsi come l'interlocutore unico per le tecnologie meccaniche impiegate nella filiera della pelle e del cuoio. Grazie a quest'ultimo passo, i diversi organismi dell'Associazione sono in grado di proporsi come *main contractor* per qualsiasi progetto abbia come oggetto la creazione o lo sviluppo di aree sistema per la calzatura e la pelletteria, come quelle avviate in Egitto ed in Marocco.

Il mandato a Giuseppe Barrera inizia con il 2000. Il paragrafo che l'Associazione si appresta a scrivere è del tutto nuovo, lo scenario competitivo internazionale che si prospetta all'industria meccano calzaturiera italiana appare radicalmente mutato. L'inizio del secolo da un lato vede ridursi in termini assoluti la produzione di calzature nei paesi industrializzati, compresa l'Italia, e dall'altro vede concentrarsi circa il 50% della produzione mondiale nella

sola Cina ove, al contempo, va anche sviluppandosi un comparto meccano-calzaturiero locale. La novità per le imprese italiane è notevole; esse hanno saputo vincere la loro sfida con i “giganti” statunitensi e tedeschi trasformando il loro “sapere come fare” nel “sapere cosa fare” a tempo debito, cioè nella fase storica in cui le grandi imprese meccano-calzaturiere estere, puntando sull’efficienza della specializzazione funzionale, iniziavano a perdere i contatti con i calzaturifici e, parallelamente, a perdere di vista il saper cosa fare. Il quadro è ora diverso, in estremo oriente nascono sempre più imprese che sanno “come fare”. Sapranno le imprese italiane continuare a saper “cosa fare”? Il capitolo della storia dell’industria meccano-calzaturiera scritto dal comparto italiano non è comunque ancora concluso, il contenuto ed il numero dei paragrafi da scrivere dipende ancora in gran parte dalle sue imprese e dalla loro capacità di riproporsi continuamente, come nel passato.

- <sup>1</sup> “Gruppo costruttori macchine per la lavorazione del cuoio e calzature”, *Industria Meccanica* (d’ora in poi *IM*), a. II, n. 3, p. 67, 1950.
- <sup>2</sup> Il Comitato promotore era composto da Alberto Bocca, G.B. Colli Franzone, Giuseppe Ferrari, Giuseppe Lunghi, Riccardo Montagna, Giovanni Pisani, Giuseppe Pugno ed Alessandro Zorzolo. Successivamente la direzione del Consorzio verrà affidata a Cesare De Marchi.
- <sup>3</sup> Nello specifico le imprese vigevanesi associate all’Unione sono 32. L’elenco include: Apego, Atom, Besser, B-L di Brustia, Cerim, Comelz, Ellegi, Euron Stampi, Fasta, Gaber, Granmondo, Incis, Ormac, Sagitta, Saspol, Sigma, Silva, Zarine, Banf, Chiesa Artorige, Ci Vi Effe, Comber, Mec-Val, Or.Va, Portalupi, Pugno, Spilotti, Vigés, Olimpia, Omnia Stampi, Pavi e Torielli.
- <sup>4</sup> *IM*, “Vita dell’associazione” a XXIII, n. 245, pp. 445-446, 1971
- <sup>5</sup> *IM*, “Vita dell’associazione” a. XXIV, n. 254, p. 321, 1972.
- <sup>6</sup> *IM*, “Vita dell’associazione” a. XXV, n. 269, p. 604, 1973.
- <sup>7</sup> Il rinnovo delle cariche avvenuto nel 1976, oltre al presidente Alessandro Zorzolo, ha indicato in Cesare Vallero il vice presidente ed in Franco Aletti, Osvaldo Brustia, Renzo Gaia, Luigi Legnazzi e Alberto Vaccaro i consiglieri. *IM*, “Vita dell’associazione” a. XXVII, n. 293, p. 67, 1976.
- <sup>8</sup> *IM*, “Vita dell’associazione” a. XXX, n. 320, p. 477, 1978
- <sup>9</sup> *IM*, “Vita dell’associazione” a. XXXII, n. 357, p. 739, 1981
- <sup>10</sup> Toni Liguori, “Si svolgerà alla Fiera Campionaria di Milano il salone Internazionale delle macchine, degli accessori, delle concerie”, *Micam-Flash*, n. 11, 1972.
- <sup>11</sup> “Parla Antonio Capuano uno dei ‘padri’ del Simac - Quando è finito il matrimonio fra calzature e le macchine”, *L’Informatore Vigevanese*, 24 novembre 1988
- <sup>12</sup> “I termini dell’accordo”, *Il Nuovo Corriere della Calzatura*, 25 agosto 1972
- <sup>13</sup> “Parla Antonio Capuano...” *cit.*.
- <sup>14</sup> “I termini dell’accordo” *cit.*
- <sup>15</sup> Come riportato nelle pagine precedenti, Assomacc rappresenta l’evoluzione del gruppo dei produttori di macchine per calzature e cuoio inquadrati in Anima. A tal proposito si ricorda che la doppia “c” indica in origine la presenza anche delle imprese meccano-conciarie che, viceversa, avendo dato vita a Cimaco, anch’esso inquadrato in Anima, non aderiscono alla neonata Assomac. Da ciò deriva l’elisione della seconda “C”.

***Appendice A***

**DATI STATISTICI**

**Tabella A.1 - Importazione ed esportazioni di calzature in pelle in Italia nel periodo 1894-1963**

Scarpe in pelle	Importazioni		Esportazioni		Saldo (export - import)		(E-I)/(E+I)	1894=100
	Paia	mn. lire	Paia	mn. lire	Paia	mn.lire	%	Num.
1894	23.400		125.400		102.000		68,5	100,0
1895	24.900		136.700		111.800		69,2	109,6
1896	18.900		135.700		116.800		75,5	114,5
1897	17.700		110.300		92.600		72,3	90,8
1898	21.600		161.800		140.200		76,4	137,5
1899	26.000		177.000		151.000		74,4	148,0
1900	36.000		170.000		134.000		65,0	131,4
1901	52.000		159.000		107.000		50,7	104,9
1902	45.000		143.000		98.000		52,1	96,1
1903	56.000		157.000		101.000		47,4	99,0
1904	64.000		231.000		167.000		56,6	163,7
1905	70.000		240.000		170.000		54,8	166,7
1906	79.000		176.000		97.000		38,0	95,1
1907	198.149		123.209		-74.940		-23,3	-73,5
1908	181.765		113.000		-68.765		-23,3	-67,4
1909	322.862		59.000		-263.862		-69,1	-258,7
1910	498.016	5,3	38.539	0,4	-459.477	-5	-85,6	-450,5
1911	836.631	10,0	39.449	0,4	-797.182	-10	-91,0	-781,6
1912	1.033.949	13,3	81.186	1,0	-952.763	-12	-85,4	-934,1
1913	1.280.325	17,4	126.001	1,3	-1.154.324	-16	-82,1	-1.131,7
1914	1.043.919	14,6	88.251	0,9	-955.668	-14	-84,4	-936,9
1915	2.182.298	40,4	73.919	1,0	-2.108.379	-39	-93,4	-2.067,0
1916	4.663.596	121,6	18.962	0,3	-4.644.634	-121	-99,2	-4.553,6
1917	2.924.053	108,2	20.679	0,5	-2.903.374	-108	-98,6	-2.846,4
1918	1.178.835	54,2	7.804	0,2	-1.171.031	-54	-98,7	-1.148,1
1919	1.215.946	60,8	179.006	8,1	-1.036.940	-53	-74,3	-1.016,6
1920	817.602	40,9	412.041	18,5	-405.561	-22	-33,0	-397,6
1924	382.019	25,3	156.200	5,8	-225.819	-20	-42,0	-221,4
1925	227.531	16,8	231.202	10,2	3.671	-7	0,8	3,6
1926	171.995	14,9	312.679	17,2	140.684	2	29,0	137,9
1927	238.904	18,0	272.717	12,3	33.813	-6	6,6	33,2

DATI STATISTICI

Scarpe in pelle	Importazioni		Esportazioni		Saldo (export - import)		(E-)/ (E+) %	1894=100 Num.
	Paia	mn. lire	Paia	mn. lire	Paia	mn.lire		
1928	340.006	20,5	351.074	15,2	11.068	-5	1,6	10,9
1929	277.285	19,4	551.203	24,6	273.918	5	33,1	268,5
1930	169.500	11,8	468.530	21,4	299.030	10	46,9	293,2
1931	160.977	8,6	416.459	14,6	255.482	6	44,2	250,5
1932	259.256	9,1	219.195	6,1	-40.061	-3	-8,4	-39,3
1933	178.272	6,3	197.652	6,0	19.380	0	5,2	19,0
1934	131.088	3,9	197.886	5,3	66.798	1	20,3	65,5
1935	88.651	2,3	267.344	7,3	178.693	5	50,2	175,2
1936	43.478	1,5	286.344	9,7	242.866	8	73,6	238,1
1937	64.417	2,7	807.549	35,9	743.132	33	85,2	728,6
1938	68.273	2,9	845.314	38,4	777.041	36	85,1	761,8
1939	71.001	3,0	1.014.110	40,0	943.109	37	86,9	924,6
1946	683.943		4.027		-679.916		-98,8	-666,6
1947	791.414		100.828		-690.586		-77,4	-677,0
1948	186.378	70,0	68.925	246,0	-117.453	176	-46,0	-115,2
1949	18.524	35,0	161.215	390,0	142.691	355	79,4	139,9
1950	37.602	40,6	155.874	462,0	118.272	421	61,1	116,0
1951	50.503	55,4	302.288	905,0	251.785	850	71,4	246,8
1952	136.576	95,3	502.902	1.372,6	366.326	1.277	57,3	359,1
1953	291.303	98,0	627.986	1.614,2	336.683	1.516	36,6	330,1
1954	90.511	96,0	927.195	2.581,0	836.684	2.485	82,2	820,3
1955	104.839	111,5	1.704.367	4.716,6	1.599.528	4.605	88,4	1.568,2
1956	108.946	109,3	3.269.329	9.430,0	3.160.383	9.321	93,6	3.098,4
1957	129.185	124,2	6.458.287	17.986,9	6.329.102	17.863	96,1	6.205,0
1958	89.572	119,7	10.635.522	26.696,4	10.545.950	26.577	98,3	10.339,2
1959	74.835	136,0	17.619.033	41.161,2	17.544.198	41.025	99,2	17.200,2
1960	178.660	216,7	27.650.710	61.161,9	27.472.050	60.945	98,7	26.933,4
1961	393.914	373,0	33.227.513	68.895,0	32.833.599	68.522	97,7	32.189,8
1962	413.286	361,8	39.385.738	76.160,8	38.972.452	75.799	97,9	38.208,3
1963	505.357	469,6	45.897.597	84.792,9	45.392.240	84.323	97,8	44.502,2

Fonte: Censimenti Istat

**Tabella A.2 - Esercizi ed addetti del settore calzaturiero –Pavia, Lombardia e Italia–  
Censimento 1937-39**

	Esercizi Industriali Num.	Esercizi Artigianali Num.	Esercizi Totale Num.	Addetti Es. Industriali Num.	Addetti Es. Artigianali Num.	Addetti Totale Num.
<b>Pavia</b>	159	1.443	1.602	6.331	2.030	8.361
<b>Lombardia</b>	393	13.069	13.462	17.530	17.017	34.547
<b>Italia</b>	1.135	115.543	116.678	39.302	137.543	176.845

	%	%	%	%	%	%
<b>Pavia</b>	14,0	1,2	1,4	16,1	1,5	4,7
<b>Lombardia</b>	34,6	11,3	11,5	44,6	12,4	19,5
<b>Italia</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Istituto Centrale di statistica del Regno d'Italia – Censimenti industriale e commerciale 1937-1940, vol. I

**Tabella A.3 - Unità locali ed addetti nell'industria calzaturiera –Pavia, Lombardia e Italia-  
Censimenti 1951, 1961 e 1971**

	1951		1961		1971	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
<b>Pavia</b>	459	7.848	769	15.162	12.122	n.d.
<b>Lombardia</b>	899	19.797	1.432	31.132	1.299	26.913
<b>Italia</b>	2.136	46.266	5.784	104.361	7.896	137.755

Fonte: Censimenti Istat

*Tabella A.4 - Unità locali nell'industria calzaturiera per regioni – Censimenti 1951, 1961 e 1971*

	1951 Unità Locali	1961 Unità Locali	1971 Unità Locali	1951 %	1961 %	1971 %
<b>Lombardia</b>	899	1.432	1.299	42,1	24,7	16,5
<b>Toscana</b>	331	866	2.007	15,5	15,0	25,4
<b>Piemonte</b>	203	347	241	9,5	6,0	3,1
<b>Veneto</b>	154	585	858	7,2	10,1	10,9
<b>Emilia e Romagna</b>	135	375	422	6,3	6,5	5,3
<b>Campania</b>	117	574	559	5,5	9,9	7,1
<b>Marche</b>	114	1.131	1.955	5,3	19,6	24,8
<b>Resto d'Italia</b>	183	479	555	8,6	8,3	7,0
<b>Totale</b>	2.136	5.784	7.896	100,0	100,0	100,0

Fonte: Censimenti Istat

*Tabella A.5 - Addetti nell'industria calzaturiera per regioni - Censimenti 1951, 1961 e 1971*

	1951 Addetti	1961 Addetti	1971 Addetti	1951 %	1961 %	1971 %
<b>Lombardia</b>	19.797	31.132	26.913	42,8	29,8	19,5
<b>Toscana</b>	5.980	16.622	30.189	12,9	15,9	21,9
<b>Piemonte</b>	5.339	6.391	4.568	11,5	6,1	3,3
<b>Veneto</b>	4.947	15.466	22.603	10,7	14,8	16,4
<b>Emilia e Romagna</b>	3.568	9.844	11.499	7,7	9,4	8,3
<b>Campania</b>	1.999	7.387	8.185	4,3	7,1	5,9
<b>Marche</b>	1.994	10.844	24.612	4,3	10,4	17,9
<b>Resto d'Italia</b>	2.642	6.675	9.186	5,7	6,4	6,7
<b>Totale</b>	46.266	104.361	137.755	100,0	100,0	100,0

Fonte: Censimenti Istat

**Tabella A.6 - Addetti nell'industria calzaturiera per province - Censimenti 1951, 1961 e 1971**

	1951 Addetti	1961 Addetti	1971 Addetti	1951 %	1961 %	1971 %
Pavia	7.865	15.132	12.122	17	14,5	8,8
Milano	6.200	7.723	4.408	13,4	7,4	3,2
Varese	4.349	4.174	3.031	9,4	4	2,2
Alessandria	3.239	4.279		7	4,1	
Firenze	3.054	6.575	9.230	6,6	6,3	6,7
Napoli	1.851	6.575	6.612	4	6,3	4,8
Verona	1.666	4.070	8.265	3,6	3,9	6
Torino	1.157			2,5		
Treviso	1.110	2.922	4.133	2,4	2,8	3
Ascoli Piceno	1.110	7.723	14.740	2,4	7,4	10,7
Pistoia	972	3.131	4.408	2,1	3	3,2
Vicenza	925	2.192	3.031	2	2,1	2,2
Como	925			2		
Forlì	833	2.922	4.408	1,8	2,8	3,2
Lucca	833	2.713	4.408	1,8	2,6	3,2
Bologna	787	2.818	2.755	1,7	2,7	2
Udine	694			1,5		
Venezia	648	3.966	4.133	1,4	3,8	3
Pisa	648	1.774	6.750	1,4	1,7	4,9
Massa Carrara	648	2.505	6.337	1,4	2,4	4,6
<b>Totale</b>	<b>46.266</b>	<b>104.361</b>	<b>137.755</b>			

Fonte: Istat

*Tabella A.7 - Importazione ed esportazione di macchine ed apparecchi per la lavorazione delle pelli del cuoio e la fabbricazione delle calzature ed altri oggetti in cuoio, 1938-1971 (\*)*

Anno	Importazioni Tonnellate	Esportazioni Tonnellate	Saldo (E-I) Tonnellate	(E-I)/(E+I)
1938	251,4	33,5	-217,9	-76,5
1939	292,5	27,7	-264,8	-82,7
1946	2,7	1,5	-1,2	-28,6
1947	14,8	166,5	151,7	83,7
1948	9,8	326,4	316,6	94,2
1949	85,3	770,0	684,7	80,1
1950	199,3	685,3	486,0	54,9
1951	246,7	483,2	236,5	32,4
1954	344,1	565,8	221,7	24,4
1955	463,4	481,5	18,1	1,9
1957	333,2	761,9	428,7	39,1
1958	325,9	790,7	464,8	41,6
1959	469,6	992,2	522,6	35,8
1961	554,8	2.047,9	1.493,1	57,4
1962	742,6	2.183,5	1.440,9	49,2
1963	536,4	2.261,4	1.725,0	61,7
1964	466,3	2.636,4	2.170,1	69,9
1965	140,7	1.315,5	1.174,8	80,7
1966	437,4	3.691,2	3.253,8	78,8
1968	313,9	2.369,6	2.055,7	76,6
1969	687,1	5.705,2	5.018,1	78,5
1970	507,1	5.575,2	5.068,1	83,3
1971	555,6	5.795,3	5.239,7	82,5

*(\*) nel 1938 la famiglia di prodotti è identificata con il numero 1272  
dal 1951 la famiglia di prodotti è identificata con il numero 4388  
dal 1959 la famiglia di prodotti è identificata con il numero 5685  
dal 1962 la famiglia di prodotti è identificata con il numero 8442  
(le sole voci riferite a macchine ed apparecchi)*

Fonte: Istat

**Tabella A.8 - I 10 paesi più importanti per dimensione di produzione, esportazione, importazione e consumo apparente di calzature nel 1981.**

Produzione		Esportazione		Importazione		Consumo apparente	
Paese	Mn. Paia	Paese	Mn. Paia	Paese	Mn. Paia	Paese	Mn. Paia
Unione Sovietica	956 (*)	Taiwan	399	Usa	516	Unione Sovietica	1.073 (*)
Cina	895 (*)	Italia	338	Germania	190	Usa	955
Giappone	485 (*)	Corea del Sud	202 (*)	Gran Bretagna	129	Cina	824 (*)
Usa	450	Hong Kong	133	Francia	125	Giappone	538 (*)
Italia	445	Cina	97 (*)	Unione Sovietica	121 (*)	Brasile	374
Taiwan	430	Spagna	71	Giappone	69 (*)	India	334 (*)
Brasile	422	Cecoslovacchia	59 (*)	Hong Kong	63 (*)	Francia	265
India	346 (*)	Francia	56	Paesi Bassi	52	Germania	264
Corea del Sud	279	Brasile	49	Canada	57	Gran Bretagna	241
Messico	215 (*)	Polonia	33 (*)	Belgio	44	Messico	210

(\*) *Dato stimato*

Fonte: Satra.

*Tabella A.9 - Produzione italiana di scarpe sportive in sintetico ed in gomma, 1979 - '99. (milioni di paia)*

anno	sintetico Mn. Paia	gomma Mn. Paia	altro materiale Mn. Paia
1979	91,1	9,9	33,2
1980	99,9	7,4	31,5
1981	100,4	6,6	26,5
1982	118,6	8,1	28,2
1983	99,4	5,9	15,8
1984	101,9	6,2	11,2
1985	107,2	6,6	14,7
1986	102,6	5,1	11,7
1987	94,4	4,3	8,7
1988	83,7	3,4	7,2
1989	72,4	3,3	5,1
1990	69,4	3,7	10,8
1991	77,5	4,6	16,4
1992	80,0	5,1	15,4
1993	77,4	5,0	27,9
1994	76,3	4,1	43,8
1995	73,1	5,6	48,2
1996	68,8	5,0	55,9
1997	68,8	6,4	48,4
1998	59,9	6,5	44,0
1999	53,5	6,4	35,7

Fonte: Anci

**Tabella A.10 - Produzione ed esportazione italiana macchine per l'iniezione, 1981 - '99. (miliardi di lire)**

anno	produzione Md. Lire	export Md. Lire	% export %
1981	89	63	70,8
1982	99	70	70,7
1983	109	78	71,6
1984	138	103	74,6
1985	188	143	76,1
1986	166	132	79,5
1987	160	125	78,1
1988	158	114	72,2
1989	177	130	73,5
1990	160	115	71,9
1991	118	90	76,3
1992	124	99	79,8
1993	149	119	79,9
1994	179	143	79,9
1995	200	162	81,0
1996	216	180	83,3
1997	230	190	82,6
1998	219	181	82,7
1999	230	190	82,6

Fonte: Assomac

***Appendice B***

**RIVISTE SPECIALIZZATE NELL'INDUSTRIA  
DEL CUOIO E DELLE CALZATURE NEL 1905**

Capitolo settimo

Rivista	Sede	Nazione
Revista Ill. de La Zapateria	Buenos Ayres	Argentina
Allg. Gerber Zeitung	Vienna	Austria
Der Gerber Courier	Vienna	Austria
Der Gerber	Vienna	Austria
Oesterr-Ungar. Leder-Blatt	Vienna	Austria
Schönmann's Journ. F. Leder Ind.	Vienna	Austria
Neue Wiener Schuhmacher-Ztg.	Vienna	Austria
Vienna Allg. Schuhmacher-Zeit.	Vienna	Austria
Magyar Bőripar	Buda_Pest	Ungheria
Australian Leather J.	Melbourne	Australia
Aust. Saddler & H'ness	Melbourne	Australia
Australian Leather Tds. Rev.	Sidney	Australia
Bourse aux Cuirs	Lüttich	Belgio
Shoe and Leather Journal	Toronto	Canada
Canadian Harness & Carnage Journal	Toronto	Canada
Nordisk Skomagertidende	Copenhagen	Danimarca
Echo de la Cordonnerie	Parigi	Francia
Le Franc Parleur	Parigi	Francia
La Halle aux Cuirs	Parigi	Francia
Moniteur de la Cordonnerie	Parigi	Francia
Le Marchè des Cuirs	Parigi	Francia
Le Moniteur de la sellerie	Parigi	Francia
De Nederlandsche Lederind	Doetinchem	Olanda
Vakblad v.d. Schoenmachery	Doetinchem	Olanda
De Schoenmaker	Druten	Olanda
De Schoenmakersbode	Scheemda	Olanda
La Conceria Italiana	Torino	Italia
Vereinsberichte des Vereins, Leder-H'dschuh-Fabrik'ten	Altenburg	Germania
Berliner Berichte über Leder	Berlino	Germania
Centralblatt - Holzschuh	Pantoffel	Germania
Deutsche Gerber-Zeitung	Berlino	Germania
Deutsche Lederwaaren u. Schuh-Inds.	Berlino	Germania
Deutsche Schuhmacher-Zeit	Berlino	Germania
Deutsche Sattler-Zeitung	Berlino	Germania
Allgemeine Handshuh-Zeitung	Berlino	Germania

DATI STATISTICI

Rivista	Sede	Nazione
Schuh und Leder	Berlino	Germania
Der Ledermarkt	Francoforte sul Meno	Germania
Der Schuhmarkt	Francoforte sul Meno	Germania
Schuhmacherel Fachzeitschr	Gotha	Germania
Leipzinger Schuh-und Leder-Zeitung	Lipsia	Germania
Allg'me Suddeutscher, Schuhm.	Leutkirch.	Germania
Der Handschuhmacher	Stoccarda	Germania
Zentral-Anz. F. Deutschlands Leder-Indust, und Handel	Neudamm	Germania
Zapateria Illustrada	Barcellona	Spagna
Eco de la Zapateria	Madrid	Spagna
Revista de la Zapateria	Madrid	Spagna
Schweizerische Leder-Industrie-Zeitung	Rapperswil	Svizzera
Schweiz. Schuhmacher-Zeit.	Zurigo	Svizzera
Saddlers Gazette	Birmingham	Inghilterra
Shoe Manufacturers' Monthly	Leicester	Inghilterra
Footwear	Leicester	Inghilterra
Boot and Shoe Trades Jour.	Londra	Inghilterra
Harness Dealers' Mon. Record	Londra	Inghilterra
Saddlery and Harness	Walsall	Inghilterra
Leather Trades Review	Londra	Inghilterra
Shoe and Leather Record	Londra	Inghilterra
Shoe and Leather Trader	Glasgow	Inghilterra
Western Shoe Retailer	S. Francisco	Stati Uniti
Hide and Leather	Chicago	Stati Uniti
Shoe Trade Journal	Chicago	Stati Uniti
National Harness Review	Chicago	Stati Uniti
American Shoemaking	Boston	Stati Uniti
Boot and Shoe Recorder	Boston	Stati Uniti
Illustrated Footwear Fashion	Boston	Stati Uniti
Superintendent and Foreman	Boston	Stati Uniti
Shoe and Leather Reporter	Boston	Stati Uniti
Shoe Retailer & B. & S. Weekly	Boston	Stati Uniti
Leather Manufacturer	Boston	Stati Uniti
N.W. Shoe and Leather Journal	San Paolo, Minnesota	Stati Uniti
Shoe and Leather Gazette	St. Louis	Stati Uniti

Capitolo settimo

<b>Rivista</b>	<b>Sede</b>	<b>Nazione</b>
Harness Herald	St. Louis	Stati Uniti
Glovers' Review	Gloversville, New York	Stati Uniti
Glovers' Journal	Gloversville, New York	Stati Uniti
American Glover	New York	Stati Uniti
Haberdasher	New York	Stati Uniti
Harness	New York	Stati Uniti
Harness Gazette	Roma, New York	Stati Uniti
Harness World	Cincinnati, Ohio	Stati Uniti
Shoe and Leather World	Cincinnati	Stati Uniti
American Review of Shoes and Leather	Filadelfia	Stati Uniti
Shoe and Leather Facts	Filadelfia	Stati Uniti
Trunks, Leather Goods and Umbrellas	Filadelfia	Stati Uniti

Fonte: La Conceria Italiana, 5 agosto 1906

***Appendice C***

**LE IMPRESE MECCANO CALZATURIERE ITALIANE  
DALLE ORIGINI ALLA NASCITA DI ASSOMAC**

Capitolo settimo

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Adreani Maurizio	ante '38	Milano	Produzione	M/c per calzaturifici	
Alava E.	ante '40	Vigevano	Produzione	Fustelle	
Albeko	ante '40	Milano	Commerc.		M/c tedesche
Alberti (F.III)	1949	Varese	Produzione	Scarnitrici	
Alitta Bruno (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	poi Alvi Off. Mecc.
Alitta-Bazzigaluppi	1946	Vigevano	Produzione	Smussatrice 8 rulli	negli anni '50 si dividono
Allevi (F.III)	1945	Vigevano	Produzione	Increnatrice, spaccatrice, trance	nel '48 F.III Allevi e Bellone G.; nel '52 F.III Allevi; poi Meccanica Allevi
Allevi Virginio e Bellone Giuseppe	1939	Vigevano	Produzione	Trance e lisse a 4 posti	nel 1948 esce Bellone e diventa Allevi Virginio & C.
Allevi Virginio & C. (Off. Mecc.)	1948	Vigevano	Produzione	Trance e lisse a 4 posti	prima Allevi V. e Bellone G.
Ama - Apparecchiature Meccaniche Artigiane	1948	Vigevano	Produzione	Tagliatrice, refilatrici	nel 1990 Nuova Ama di Gusberti
A.M.C. - Attrezz. Metall. per Calzaturifici	ante '60	Bassano del Grappa	Produzione	M/c per calzaturifici	
Angeleri Mario (Off. Mecc.)	1964	Vigevano	Produzione	Incollatrici	
Anselmi Pio (Off. Mecc.)	ante '40	Legnano	Produzione	Trance	negli anni '60 cambia settore (gru)
Anzani Ernesto	1953	Parabiago	Produzione	Trasportatori manuali	
Astore (Off. Mecc.)	ante '67	Monsummano Terme	Produzione	Vulcanizzatrici	
Atom	1946	Vigevano	Produzione	Vulcanizzatrici	
Atos Besana	1988	Cusago	Produzione	Centrifuga	
Banf (Off. Mecc.)	1962	Vigevano	Produzione	Stampi, presse	
Barengi Giuseppe	1938	Milano	Commerc.	Distribuisce Moenus	cessa nel 1985
Bariani Mario (Off. Mecc.)		Vigevano	Produzione	Scarnitrici	nel 1934 era in Bertolaja e Bariani
Barth Emilio	1926	Milano	Commerc.		
Bartolazzi	1920 c.a	Milano	Commerc.		
Bassetto (F.III, Off. Mecc.)	ante '67	Schio	Produzione	M/c per stiratura	
Bazzigaluppi Mario	1958	Vigevano	Produzione	Stampi per soles	
BDF (Off. Mecc.)	1980	Cassolnovo	Produzione	Stiratrici ad aria e attivatori	
BDM	1970	S. Giovanni Persiceto	Produzione	Sagomatrice	
Beghi (F.III)	1960	Vigevano	Produzione	Incollatrici	
Bellazzi Carlo	ante '38	Vigevano	Commerc.		
Bellone Giuseppe	1952	Vigevano	Produzione	Trance	vedi Allevi Virginio
Bellotti & Negri (Off. Mecc.)	1959	Vigevano	Produzione	Cardatrice, presse	
Benazzato e Salgemmo	1964	Vigevano	Produzione	Increnatrice	
Benazzato Ugo (Off. Mecc.)	1963	Vigevano	Produzione	Increnatrici	
Benedetti Giuliano	ante '60	Montegranaro	Commerc.		

DATI STATISTICI

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Bertolaja Giovanni	1929	Vigevano	Produzione	Fresatrice per soles	<i>nel '34 Bertolaja e Bariani; poi Bertolaja</i>
Besser (F.lli, Off. Mecc.)	1939	Vigevano	Produzione	M/c per cucire Blake	<i>anche come O.B.E.</i>
Beta (Off. Mecc.)	ante '70	Vigevano	Produzione	M/c per calzaturifici	<i>prima Cotta Attilio</i>
BFC (Off. Mecc.)	1950	Vigevano	Produzione	Cardatrice	<i>poi Off. Mecc. Sigma</i>
BGM	1981	Vigevano	Produzione	M/c per PU	
Bibo	1974	Vigevano	Produzione	Tingibordo	
Biffignandi A. & Slovazza C.	1923	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Biscaldi Luigi (Off. Mecc.)	1947	Vigevano	Produzione	M/c per mignon	<i>poi Omsa</i>
B.M.	1976	Castelfiorentino	Produzione	Trance	
Bocca Giovanni (Off. Mecc.)	ante '50	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Bocsav (Off. Mecc.)	anni '60	Vigevano	Produzione	M/c pneumatiche	
Bombelli	1952	Parabiago	Commerc.		
Boni Mario	ante '38	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Brambilla Romualdo		Vigevano	Produzione	Fustellatrici	<i>poi Brambilla &amp; Zerbi</i>
Brambilla & Zerbi		Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Bresco Italia	ante '60	Milano	Commerc.		<i>di Koelliker A. e Bretscher H.</i>
Bruggi Alberto	1960	Vigevano	Produzione	Prefresatrice soles, montagancetti	<i>1995 cambia ragione sociale</i>
Bruggi Mario	1969	Vigevano	Produzione	Fresatrice per soles	
Brustia e Lombardi	1957	Vigevano	Produzione	M/c "a finire" per calzolai	<i>poi Brustia</i>
Brustia		Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>prima Brustia e Lombardi</i>
Cabe di C. e A. Besana	1969	Cesano Boscone	Produzione	Centrifuga	
Calvi & Sacchi	Anni '50	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Camoga	1947	Milano	Produzione	Spaccapelli	
Cane (Ing. Attilio, Off. Mecc.)	Anni '20	Crusinallo	Produzione	Smussatrice	
Capellini Arturo	ante '67	S.Lazzaro di Savena	Produzione	M/c per tacchifici	
Caporali (Mario, Off. Mecc.)	1933	Firenze	Produzione	Cucitrice rapidissima	
Carnevali N.	ante '38	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Carraro Antonio & F.ilo Primo	1938	Padova	Produzione	M/c calzaturifici	
Casari e Pezzana	1966	Cilavegna	Produzione	Timbrafodere	<i>poi Sicomec (Off. Mecc.)</i>
Cecos	ante '67	Vigevano	Produzione	Scarnitrici	
Cerim	1954	Vigevano	Produzione	Occhiellatrice, loose nailer	<i>vedi Orpe</i>
C.G.C	1976	Vigevano	Produzione	Ribattitrici	
Cecchi Antonio di P. Cecchi	1930	Gallarate	Produzione	M/c calzaturifici	
Chiesa & Visetti	1929	Pogliano Mil.	Produzione	Fustelline	
Chiesa Artorige	1949	Vigevano	Produzione	Tranciatrici	

Capitolo settimo

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
C.I.CO.MA.C – Compagnia Italiana Costruzione Macchine Calzaturifici	ante '67	Vigevano	Produzione	Cardatrici	
Cima (Off. Mecc.)	1958	Vigevano	Produzione	Cardatrici	
Ciucani Mocassino Machinery	1978	Fermo	Produzione	Cucitrice mocassini	
Cobmer (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Garbasperoni	
Cogliati (Costruz. Mecc.)	ante '70	Parabiago	Produzione	Smerigliatrici	
Col-Val	1934	Vigevano	Produzione	Increnatrice sottopiedi goodyear	<i>dal '63 Mec-Val</i>
Colli & Rapelli	ante '38	Brà	Produzione	M/c calzaturifici	
Colli e Cipollini	1921	Vigevano	Produzione	Staple tacker rapid	<i>poi Fimac di Colli F.</i>
Colli F.G.B. (Off. Mecc.)	1951	Vigevano	Produzione	Stampi, rifilatrici	
Co.Mec	1958	Vigevano	Produzione	Pressa suole, garbasottopiedi	<i>dal '71 RFS Co.Mec di Ruffini &amp; C.</i>
Co.Me.Da (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	Montasandali	
Comelz	1943	Vigevano	Produzione	Cardatrici, pantografi	
Comerio Ercole	1957	Busto Arsizio	Produzione	Mescolatori e calandre per gomma	
Comini Pietro (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	Trance	
Corimac (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	M/c montaggio	<i>di Colli e Pancera</i>
Corini Paolo	ante '38	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Cosmopol	1997	Vigevano	Produzione	Coloratrice bordi	
Costenarìo Mino	ante '67	Marostica	Produzione	Spalmatori	
Costruzioni Meccaniche Vigevanesi	ante '60	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Cotta Attilio (Off. Mecc.)	Anni '50	Vigevano	Produzione	Battiboetta	<i>poi Off. Mecc. Beta (anni '70)</i>
Cotta Mario (Off. Mecc.)	Anni '50	Vigevano	Produzione	M/c per gomma	
Crimella Renato (Off. Mecc.)	ante '67	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Crugnola Luigi	ante '60	Varese	Produzione	M/c per calzaturifici	<i>prima Selecta</i>
Della Vedova	1951	Parabiago	Produzione	Spianatrice suole	
Delta (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	M/c pneumatiche	
Derov (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	Montafianchi	
Despa	1977	Verona	Commerc.		
De.Vi. Scarpa	ante '67	Parabiago	Commerc.		
Dialma (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c pneumatiche	
Elettromeccanica Rocco	ante '60	Vigevano	Produzione	Motori	
Elettrotecnica B.C.	1962	Vigevano	Produzione	Componentistica elettrica	
Elettrotecnica C.V.	ante '67	Vigevano	Produzione	Forni	
Elettrotermomeccanica T.B.	ante '67	Vigevano	Produzione	Forni	
Elvi (di Vittorio Bonomi)	1983	Vigevano	Produzione	Soffioni stiratori	
Euroscarpa	1976	Montegranaro	Commerc.		
Falan di Falzone Angelo	anni '20	Vigevano	Produzione	Cucitrice blake	

## DATI STATISTICI

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Falzoni (F.lli, Off. Mecc.)	ante '67	Cilavegna	Produzione	Occhiellatrici e rivettatrici	
Falzoni Vittorio (Off. Mecc.)	1962	Vigevano	Produzione	Ripiegratrice	<i>dal 1996 Falzoni srl</i>
Fatca - Fabbrica Accessori Tecnici per Calzaturifici	ante '60	Verona	Produzione	Trance, piantatocchi, fresatrici	
Ferrari Antonio	1900	Vigevano	Produzione	M/c per calzaturifici	<i>cessa nel 1983</i>
Ferrari Eli	ante '67	Lamporecchia	Commerc.		
Ferrari Giuseppe	ante '67	Milano	Commerc.		
Ferraris Luigi & Figli	1900	Garlasco	Produzione	Motori	
Fimac - Fabbrica Italiana Macchine ed Accessori per Calzaturifici di F. Colli	1921	Vigevano	Produzione	Cucitrice rapid, blake	<i>prima Colli e Cipollini</i>
Fipram di Percivaldi Mansueto	1945	Vigevano	Produzione	M/c per bucare	<i>(Pema - Percivaldi nel 1943)</i>
Forno	1957	Torino	Produzione	M/c calzaturifici	
Franzosi F.lli	1968	Vigevano	Commerc.		
Fusco Rocco	ante '60	Trani	Commerc.		
Gaggianesi - Hesperia	1948	Vigevano	Produzione	Fresatrici - ribattitrici	
Gallaratesi (Off. Mecc.)	ante '38	Milano	Produzione	M/c e accessori	
Galli A. & F.lli	ante '67	Cirimido	Produzione	M/c calzaturifici	
Garbarini Venanzio	1924	Vigevano	Produzione	Montagancetti	<i>nel 1946 GarFas</i>
GarFas		Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>prima Garbarini V.</i>
GDF	1968	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Gebav (Costr. Meccaniche)	ante '60	Vigevano	Produzione	Blake a due fili	
Gelmini e C.	1952	Vigevano	Produzione	Smerigliatrici	<i>inizialmente Gelmini e Manenti</i>
Gelmini e Manenti	1942	Vigevano	Produzione	Smerigliatrici	<i>poi Gelmini Riccardo (Off. Mecc.) e nel 1952 Gelmini e C.</i>
Gelo	ante '38	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Gesta	1965	Morazzone	Produzione	Iniezione PVC e TR	
GEV (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	Rifilatrici	
GFP	1981	Bientina	Produzione	Perforatrici	
Chezzi Domenico (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	Ribattitrici	
Ghinatti Umberto	ante '60	Milano	Produzione	M/c per gomma, PVC	
Ghini & C.	anni '50	Bologna	Produzione	Presse battiboette	
Giacomazzi	1951	Legnano	Produzione	M/c calzaturifici	
Gioia Angelo	ante '38	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Gioncada Giuseppina	ante '38	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Giudici & Colombo	ante '60	Legnano	Produzione	M/c calzaturifici	
Granelli & Pusineri	anni '50	Ottobiano	Produzione	Timbratrici	
GRAN.MON.DO (Off.Mecc.)	1937	Vigevano	Produzione	Stampi per suole	<i>all'inizio laboratorio, impresa dal 1951</i>
Grassi Agostino	1919	Vigevano	Produzione	Fustelle	<i>dal 1924 con Corsico</i>

Capitolo settimo

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Grassi & Corsico	1924	Vigevano	Commerc.		<i>dal 1937 con Bellazzi</i>
Grassi & Bellazzi	1937	Vigevano	Commerc.		<i>negli anni '50, Grassi A. &amp; Figli</i>
Guatteo Terenzio (Off. Mecc.)	1971	Cassolnovo	Produzione	Fresatrice, increnatrice	
Guerriero Eugenio	ante '60	Milano	Produzione	Presse idrauliche	
Guida Angelo (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	M/c per gomma	
Gus-Bi	1946	Vigevano	Produzione	prepar. Sottopiedi e vulcanizzatrici	
Icoma (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Piantatacchi	
Imesa	1951	Vigevano	Produzione	Ripiegatrici	<i>inizialmente Maragnani e Tana</i>
Incoma - Invenzioni Costruzione Macchine	anni '50	Luino	Produzione	M/c copiatrici per forme	
Iron Fox	1982	Padova	Produzione	Alogenatrici	
Italmeccanica Alto Milanese	ante '60	Rescaldina	Commerc.		
Kurt Heuer & C.	1934	Milano	Commerc.		<i>Fortuna Werke</i>
Laffi Dante (Off. Mecc.)	ante '60	Bologna	Produzione	Montatacchi	
Lampomacchine Int.	1988	Lamporecchio	Commerc.		
Lattanzi Macchine	1926	Porto S. Elpidio	Commerc.		
Lechleuthner Oskar	ante '67	Firenze	Produzione	M/c per tacchifici	
Legnani & Clivio	anni '50	S.Vittore Olona		Off. Riparazioni	
Livio & Bianco (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c per lavorazioni mignon	
Lomac - Macchine per calzaturifici ed artigiani	ante '60	Milano	Produzione	M/c per calzaturifici	
Lorenzin Virgilio (Off. Mecc.)	1930	Padova	Produzione	Vulcanizzatrice ('48)	<i>poi Main Group</i>
Lowenthal Josef	Anni '20	Milano	Commerc.		<i>Moenus</i>
Luciani Vittorio	Ante '67	Montegranaro	Commerc.		
Luzzato Macchine	Ante '38	Milano	Commerc.		
MAC	Ante '67	Civitanova	Commerc.		
M.A.C.A. - Macchine Accessori Calzaturifici Affini	Ante '60	Stra	Commerc.		
Madrigali & Tesi	Ante '67	Monsummano Terme	Commerc.		
Main Group		Padova	Produzione	M/c per sintetico	<i>prima Lorenzin V.</i>
Maino Ugo (Off. Mecc.)	ante '60	Lurate Caccivio	Produzione	M/c per finissaggio	
Ma-Mecc	1960	Fucecchio	Produzione	Prefresatrici per soles	
Manaioli	1951	Firenze	Produzione	Cucitrice	<i>cessa nel 1962</i>
Manazza & Laveroni	1936	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Manenti e Silva	1947	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>cessa nel 1951</i>
Manfren Mario	1943	Venezia	Commerc.		
Mantovani (Off. Mecc.)	1992	Gambolo	Produzione	Garbatrici contrafforti	

DATI STATISTICI

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Maragnani e Tana	1951	Vigevano	Produzione	Ripiegatrici	<i>poi Maragnani Giordano, poi Imesa</i>
Marchisio	ante '38	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
MAS - Hydraulic and Vulcanizing Machinery	ante '60	Milano	Produzione	M/c per gomma, PVC	
Massara-Montagna	1956	Cilavegna	Produzione	Stampi per soles	<i>poi Apego</i>
Matic	1976	Vigevano	Produzione	Garbasperoni	
Matti	1960	Vigevano	Produzione	Manovie	
Meccaniche Moderne	ante '67	Busto Arsizio	Produzione	M/c per gomma, PVC	
Mec-Val (Off. Mecc.)	1963	Vigevano	Produzione	Blake, presse	<i>prima Col - Val</i>
Medoni Mario (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Stampi	
Merlotti & C.	1974	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Metalmecanica	ante '67	Busto Arsizio	Produzione	M/c per gomma, PVC	
Molina & Bianchi	1954	Vigevano	Produzione	Pressa per soles e m/c per montaggio	
Mona (Secondo, Off. Mecc.)	1903	Somma Lombardo	Produzione	M/c per calzaturifici	<i>negli anni '50 esce dal settore</i>
Morpan (Morandi - Panzarasa)	1967	Vigevano	Produzione	Frese, spianasoles	
Mutti Guerrino (F.II)	1912	Legnano	Produzione	Frese, spianasoles	<i>cessa nel 1959</i>
Necchi Vittorio	ante '38	Pavia	Produzione	M/c cucire	
Negri Francesco	ante '60	Vigevano	Produzione	Vulcanizzatrici	
Neve (Off. Costr. Elettromec.)	ante '70	Vigevano	Produzione	Montaboette	
Niagara (Off. Mecc.)	1972	Vigevano	Produzione	M/c per PU	
Nicola & Figli	1922	Alessandria	Produzione	Fustelle e perforatori	<i>cessa nel 1978</i>
Nova Antonio (Off. Mecc.)	1957	Legnano	Produzione	Vulcanizzatrici	
Nuova Ginev	1949	Vigevano	Produzione	Motori, smerigliatrici	<i>prima Ginev</i>
Nuova Remac	1968	Vigevano	Produzione	Inchiodatocchi	
O.E.R. -Off. Elettroter. Rapizzi	1943	Parabiago	Produzione	Forni	
Olympia (Off. Mecc.)	1962	Vigevano	Produzione	Trance	
Omac	1955	Padova	Produzione	M/c per pelletteria	
Oman (Costr. Mecc.)	1954	Vigevano	Produzione	Granulatrici	
O.M.C. - Off. Macc. Calzature	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
O.M.I.L.S. (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Stampi	
Omodeo & Pirolini (Off. Mecc.)	ante '70	Vigevano	Produzione	Carda tomaie	
Omodeo Zorini Vincenzo (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	Trance	
Omsa (Off. Mecc.)	1947	Vigevano	Produzione	Spaccapelli e levaforme	<i>prima Biscaldi Luigi</i>
O.M.T. - Off. Mecc. Trebbo	ante '67	Trebbo di Reno	Produzione	M/c per tacchifici	
Ongaro Irmo (Off. Mecc.)	ante '67	Mestre	Produzione	M/c per tacchifici	
Ormac	1951	Vigevano	Produzione	Caricatore piantatocchi	<i>da Simacc, 1944</i>

Capitolo settimo

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Ornati Angelo Officina e Fonderia	1899	Vigevano	Produzione	Trance, pressatocchi	<i>negli anni '30 si divide in due</i>
Ornati Angelo Officina	Ante '40	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>gestita da Francesco cessa nel 1959</i>
Ornati Angelo Fonderia	Ante '40	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>gestita da Arturo</i>
Orpe	1954	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	<i>vedi Cerim</i>
O.R.Vi - Off. Riunite Vigevano	ante '60	Vigevano	Commerc.		
Ottogalli	1964	Padova	Produzione	M/c per sintetico	
Over Stampi	1982	Cassolnovo	Produzione	Stampi per suole	
O.V.I.C. Lince	1934	Vigevano	Produzione	Pantografi	<i>prima del '67 Lince</i>
PACA di Hans Ressmann	ante '60	Milano	Commerc.		
Pagani	1943	Torino	Produzione	Coltelli per spaccapelli	<i>poi Lamebo</i>
Paranova	ante '67	Garlasco	Produzione	M/c calzaturifici	
Pattano & Cozzi	ante '67	Milano	Produzione	M/c per tacchifici	
Pavesi & C.	1936	Torino	Produzione	Uguagliatrici	<i>cessa nel 1954</i>
P.D.G. di Parma & De Gara	ante '67	Verona	Commerc.		
Off.Mecc. Pegaso	ante '67	Vigevano	Produzione	Garbasperoni	
Piccinini - Negri - O. Zorini	ante '60	Vigevano	Produzione	Trance	
Piccolo Mario	ante '67	Vigevano	Commerc.		<i>prima Mario Piccolo</i>
Piccolo Tomaso	1925	Vigevano	Commerc.		<i>poi Piccolo Piero</i>
Pinto Alessandro	1942	Milano	Produzione	Vulcanizzatrici	
Pisaroni Giuseppe	ante '60	Settimo Mil.	Produzione	Ribattitrici	
Pistoia Piero (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Occhiellatrici	<i>dal 1967 Sps</i>
Pizzocaro Armando	ante '38	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Plastak Engineering	ante '70	Varese	Produzione	M/c iniezione per tacchi plastica	
Poletto F.lli	1967	Vigevano	Produzione	Trance	
Polo (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c per calzaturifici	
Pomini Luigi	1886	Varese	Produzione	Mescolatori	
Porrini Francesco	ante '38	Milano	Produzione	Rivenditore	
Portaluppi Gianrenzo (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	Stampi	
Presma F.lli Canziani	1937	Torba	Produzione	Presse per iniezione	
Puccini F.lli	ante '60	S.Croce sull'Arno	Produzione	M/c per gomma, PVC	
Pugno (F.lli)	1951	Vigevano	Produzione	Vulcanizzatrici	
Rampichini & C. (Franco)	1917	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Raschioni	1967	Vigevano	Produzione	Cardatrice suole	
Rebecchi	1951	Luino	Produzione	Pantografo	<i>acquisita da Presmale m/c per fare forme</i>
Reces (Off. Mecc.)	1961	Vigevano	Produzione	Montaboette	
Re-Fi	1970	Castelfranco Sotto	Produzione	Smussatrice sottopiedi	
RFS Co.Mec di Ruffini & C.	1971	Vigevano	Produzione	Pressa suole, garbasottopiedi	<i>prima Co.Mec.</i>

DATI STATISTICI

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Reina (Attilio, Off. Elettrom.)	1902	Legnano	Produzione	M/c calzaturifici	
Remotti Piero	ante '60	Vigevano	Produzione	Stampi	
Ricav (Off. Mecc.)	ante '60	Vigevano	Produzione	Montapunte	
Rima (Costr.Elettromecc.)	ante '67	Malnate	Produzione	M/c calzaturifici	
Rinaldi Emilio	ante '67	Parabiago	Produzione	Forni	
Rolando Rodolfo (DUER)	1935	Vigevano	Produzione	Rapid	
Romanò G.(Off.)	anni '50	Lomazzo	Produzione	Manovie	
Rossi Antonio (Off. Mecc.)	anni '50	Vigevano	Produzione	Stampi	
Sabal spa	1977	Vigevano	Produzione	Piantatacchi	
Sagitta	1945	Vigevano	Produzione	Perforatrice	
Saibene F.Ili (Off. Mecc.)	ante '60	Cerro Maggiore	Commerc.		
Saiter	ante '60	Bassano del Grappa	Produzione	Manovie	
Sal (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Sala Angelo (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	Montaboette	
Sala Pierino (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Salgemmo Mario - Off. Mecc.	1963	Vigevano	Produzione	M/c per incrinare	
La SanCrispino	1946	Como	Produzione	Banchi finisaggio	
Sarema	1983	Vigevano	Produzione	Battiboette	
Saspol	1961	Vigevano	Produzione	Garbatrice placcatrici	
Savadeo F.Ili (Off. Mecc.)	ante '67	Novi Ligure	Produzione	M/c per forme	
Sigen (Off. Mecc.)	anni '60	Vigevano	Produzione	Ricambi	
Sigma (Off. Mecc.)	1950	Vigevano	Produzione	Cardatrice	<i>inizialmente BFC</i>
Silpar (Off. Mecc.)	1930	Vigevano	Produzione	Fresatrice	
Silva Faustino - Costr.Mecc.	1943	Vigevano	Produzione	M/c per montare	
SIMACC	1944	Vigevano	Produzione	M/c lavorazione Goodyear	<i>poi Ormac</i>
SIMCASIA	1908	Milano	Commerc.		<i>cessa nel 1958</i>
Simfra	ante '60	Vigevano	Commerc.		
Simoni (Pio Meccanica)	1979	Montegrano	Produzione	Inchiodatacchi	
S.I.M.P.A.	ante '38	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Siri-Stra	ante '60	Stra	Commerc.		
S.I.T. Soc. Industriale Tecnica	1974	Vigevano	Produzione	M/c per PU	
Società Industriale Ago (Ia)	1912	Milano	Produzione	M/c calzaturifici	
Spadaro (Armando)	1932	Varese	Produzione	M/c calzaturifici	
Spilotti Mario	ante '60	Vigevano	Produzione	Scarnitrici	
Sps (Off. Mecc.)	1967	Gambolo	Produzione	Bucatrice-occhiellatrice	<i>prima del '67 Pistoia Piero</i>
Stebini Stefano	ante '38	Busto Arsizio	Produzione	Vulcanizzatrici	
Sturino (Off. Mecc.)	ante '45	Vigevano	Produzione	Incavigliatrici, loose nailer	<i>cessa nel 1982</i>
S.V.I.M. di Felice Minola & C.	1921	Vigevano	Produzione	Blake, pantografo	
S.V.I.M.A.C. - Soc. Vigevanese Industria Macchine ed Accessori per Calzature	ante '67	Vigevano	Produzione	M/c per calzaturifici	

Capitolo settimo

IMPRESA	Anno di fondazione	Sede	Attività prevalente	Principali macchine	Note
Tecno 2	1972	Vigevano	Produzione	Pressasuole	<i>l'impresa paterna risale agli anni '50</i>
Tmc	1983	Lamporecchio	Commerc.		
Tonin (Off. Mecc.)	ante '67	Vigevano	Produzione	Garbasperoni	<i>poi trasferito a Napoli</i>
Torielli	1924	Vigevano	Commerc.		
Torti e Salgemmo	1962	Vigevano	Produzione	Increnatrici suole	
Totaro Giuseppe	ante '38	Napoli	Commerc.		<i>poi a Milano</i>
Trasmeccanica	ante '60	Milano	Produzione	Trasportatori	
Tutto per la Calzatura	Ante '60	Verona	Commerc.		<i>Parma &amp; De Gara</i>
Tutto per la Scarpa	Ante '60	Parabiago	Commerc.		<i>Bombelli &amp; C.</i>
Tuttoscarpa	1948	Vigevano	Commerc.		<i>Galli G. &amp; Bianchi V.</i>
Union	1974	Padova	Produzione	M/c sintetico	
United Shoe Machinery Co d'Italia	1908	Milano	Commerc. e produzione	Tutta la gamma di m/c per calzature	<i>sequestrata nel 1942, cessa nel '82</i>
L'Universale	ante '38	Legnano	Commerc.		
Valente, Bonizzato & C. - Emporio per la Calzatura	ante '67	Verona	Commerc.		
Vanetti Benedetto	ante '60	Varese	Produzione	M/c calzaturifici	
Vat (Off. Mecc.)	ante '67	Settimo Torin.	Produzione	Banchi finissaggio	
Verdi (Off. Mecc.)	1959	Vigevano	Produzione	M/c calzaturifici	
Verpelli G. (Off. Mecc.)	1951	Milano	Produzione	M/c per calzaturifici	
Vigliotti Antonio	ante '60	Torino	Commerc.		
Vip	1968	Vigevano	Produzione	Cucitrici blake	
Virgili Antonio	ante '60	Milano	Commerc.		
Viva	1989	Vigevano	Produzione	M/c iniezione suole	
Volontè (Enrico, Off. Mecc.)	ante '60	Cirimido	Produzione	Trasportatori manuali	<i>poi Volontè System Conveyor</i>
Zanata	1984	Montebelluna	Commerc.		
Zanellati e Zanetti	1969	Vigevano	Produzione	M/c per pelletterie	
Zanelli Luigi	ante '38	Torino	Produzione	M/c calzaturifici	

Impaginazione e grafica  
STUDIO F. MOLINARI - Vigevano (PV)

Stampato da  
LINEADUE srl - Marnate (VA)

© Copyright Assomac Servizi - Vigevano  
Prima edizione - Giugno 2002