MUNICIPI E DISTRETTI INDUSTRALI ITALIANI

(A. Marchi)

1.Breve storia di un distretto industriale:il distretto tessile di Prato

Prima di passare a una caratterizzazione in termini generali del distretto industriale, volgiamo per ora lo sguardo a uno di essi la cui lunga storia offre la testimonianza della vitalità e della capacità di adattamento e rinnovamento di un modello di organizzazione industriale profondamente radicato nella vita di un territorio, radicamento che, nel trascorrere dei secoli, gli ha consentito si sopravvivere al succedersi di vicende storiche non sempre favorevoli e di restare inserito nelle mutevoli correnti del commercio mondiale, tutti fattori essenziali per il successo nella competizione economica. La descrizione ci aiuterà a definire lo scopo del nostro lavoro e, insieme,a dimostrare che esso,lungi dal venir imposto ai fatti, balza fuori spontaneamente dai fatti stessi, soltanto a non guardarli con la mente ingombra di pregiudizievoli conclusioni tratte studiando altre realtà economiche. Le ragioni per occuparsi di una simile organizzazione territoriale del lavoro saranno quindi difese dalle decine di migliaia di persone che rinnovano quotidianamente il loro impegno a rischiare, a innovare, i quali, costruendo giornalmente la propria vita, contribuiscono ad alimentare quella del mondo di cui fanno parte.

Posto nella piana tra Firenze e Pistoia,il distretto tessile di Prato non è sorto per iniziativa di un singolo individuo più lungimirante degli altri ma è frutto della vocazione insieme produttiva e cooperativa di un territorio e di una popolazione, degli sforzi secolari dei quali soltanto la storia può, se non spiegare tutte le ragioni, dare almeno testimonianza.

E la storia racconta di come Prato partecipasse al moto generale di reazione antifeudale che, alla fine dell'XI secolo,portò alla nascita del comune. Se inizialmente le popolazioni civili sono trascinate nella lotta dall'una o dall'altra delle forze feudali in campo, dalla necessità di queste di mobilitare tutte le risorse del territorio controllato, la conseguenza, certamente non voluta, è stata l'organizzazione militare di popolazioni tenute per secoli ai margini della storia e quindi, da parte di queste, l'assunzione in proprio della guida del proprio destino. Il comune, istituzione politica a tutto tondo, si afferma, in Toscana e altrove, con la presa di coscienza dei rapporti che esistono tra i diversi momenti della vita sociale, da quello economico a quelli giuridico, civile, etico, culturale per finire con la forza militare, condizione necessaria per fare piani e realizzarli senza le interferenze di forze estranee culturalmente e politicamente. Inseriti in una formazione politica destinata naturalmente a comprenderli, tutti questi momenti ne ricevono impulsi nuovi le cui testimonianze giungono sino a noi nella forma di produzioni artistiche e di organizzazione urbane e territoriali di singolare significato e vitalità.

In particolare, restando alla vita economica, data nell'epoca del consolidarsi dell'istituzione comunale il risveglio di attività che nei secoli bui avevano condotto la vita dispersa e stentata

tipica del disordine medioevale. Fioriscono le iniziative in tutti i campi, da quello economico come dagli altri, da parte del nuovo cittadino del comune, libero e responsabile. L'agricoltura si rinnova e razionalizza. Si diffondono la proprietà diretta del suolo da parte degli stessi coltivatori, d'altronde mai venuta del tutto meno dall'antichità, i contratti di mezzadria, che sono rapporti istituiti volontariamente da parte dei contraenti. Si mira ad imprimere sull'ambiente i segni dell'intelligenza e della volontà umani, all'efficienza delle soluzioni. Nella piana attraversata da fiume Bisenzio, della quale Prato occupa la posizione centrale, riprendono le opere di irreggimentazione delle acque a scopi di drenaggio del suolo, di irrigazione e insieme come forza motrice. Il mulino ad acqua e le gualchiere adibite alla lavorazione della lana e dei panni prodotti con materia prima locale, ritornano parte del paesaggio. Insomma, con la trasformazione delle forze naturali in coefficienti di vita economica, con la mobilitazione e l'uso razionale delle risorse, rinasce lo spirito di organizzazione, la capacità di vedere i singoli aspetti della vita umana in relazione a un piano generale. (1)

Lo spirito dell'intrapresa, la propensione al **rischio calcolato**, il senso di libertà personale, si diffondono tra tutti gli strati della popolazione, come la coscienza dei propri diritti a difesa dei quali il popolo crea statuti, leggi e magistrati propri. La classe artigiana, organizzata corporativamente nelle arti, militarmente e politicamente nella Società del Popolo, si contrappone efficacemente alla Società dei Militi formata da nobili, mercanti e giudici. L'organizzazione politica del Comune si afferma come coronamento di un processo che vede il consolidarsi dell'alleanza tra questi gruppi, il sorgere della coscienza delle relazioni che stringono le attività umane, l'importanza delle azioni concertate. Tecnica, organizzazione economica, militare e politica, la vita culturale che tutte le riassume e promuove, costituiscono un'unica formazione di vita in cui si armonizzano dimensione personale e pubblica, si comprendono l'una in relazione all'altra. (2)

Lo sviluppo del distretto pratese si arresta nel XVI secolo, con la soppressione violenta della libera vita politica ed economica dei comuni. Nel distretto pratese in particolare, ormai inserito organicamente in una istituzione statale territoriale più vasta, il Granducato della Toscana, si assiste all'estromissione di fatto dalla nuova struttura accentrata di potere della popolazione artigiana e mercantile comunale. Un risveglio parziale delle attività economiche si verifica soltanto alla fine del XVIII secolo in concomitanza col generale movimento della vita europea nella quale illuminismo e industrializzazione (organizzazione di fabbrica) congiuravano allo smantellamento del vecchio mondo feudale.

Per il nuovo decollo del distretto occorre attendere la fine del XIX secolo con la definitiva adozione delle produzioni industriali su grande scala che, fino alla Seconda guerra mondiale, si caratterizzano per l'impiego di materie prime provenienti dal riciclaggio degli abiti usati e degli scarti delle lavorazioni industriali. Le produzioni si concentrano sui tessuti di lana cardata di media e bassa qualità per usi ordinari, i così detti panni villaneschi (coperte, tessuti per divise militari, ecc.). Tuttavia, il distretto riesce a cogliere le nuove opportunità offerte

dall'apertura del mercato europeo dopo la Seconda guerra mondiale, abbandonando le produzioni dei tessuti di serie, standardizzate, in crisi ovunque, per acquistare la fisionomia attuale di un agglomerato di piccole unità concorrenziali ciascuna occupata in una singola fase del ciclo produttivo. Gli articoli di lana pesante rimangono la principale voce merceologica del distretto, e questo sino alla metà degli anni Settanta, quando i cambiamenti delle condizioni di vita(case riscaldate, standard di vita più dinamici ed elevati) e nelle mode (la ricerca di una migliore qualità dei tessuti, di una maggiore varietà e personalizzazione degli indumenti, ecc.) impongono l'abbandono delle lane cardate per passare alle più fini lane pettinate, ai tessuti più brillanti e resistenti, come le fibre di lana mista al nylon, l'impiego di fibre di nuovo genere, sia naturali che artificiali, la confezioni di abiti, maglieria e simili in aggiunta alla produzione di tessuti. La ripresa di inizio anni Ottanta è sostenuta dunque da una trasformazione radicale tanto dell'orientamento merceologico che del modello organizzativo del distretto, dalla sostituzione delle vecchie produzioni meccanizzate e verticali a quelle automatizzate e orizzontali, facilitata dalla generale rivoluzione tecnologica di quegli anni, quando il distretto arriva ad impiegare sino a circa 44.000 addetti (anno 2003).

Oggi(anno 2009) il distretto si caratterizza per l'alto numero di imprese, 4.984, con un numero di addetti complessivamente di 21.380 unità, dunque imprese generalmente di piccole e medie dimensioni, per la maggior parte operanti nel settore del tessile abbigliamento e nei servizi connessi. Tuttavia, l'estrema frammentazione dei cicli non si traduce in una perdita di efficienza perché la concentrazione delle imprese del distretto su una particolare fase del processo produttivo e di commercializzazione (filatura, tessitura, tintura, servizi, acquisto di semilavorati e materie prime sul mercato, commercializzazione dei prodotti finiti,ecc.), l'impiego di macchinari tecnologicamente avanzati, consente anche alle piccole unità grandi volumi di produzione e le relative economie di scala, vantaggi propri delle imprese organizzate verticalmente che comprendono tutte le fasi di un ciclo produttivo,dalle materie prime, o dai semilavorati,al prodotto finale e alla sua commercializzazione.

Il distretto di Prato offre una decisa testimonianza che l'impresa organizzata verticalmente non costituisce sempre la sola soluzione più efficiente ai problemi del lavoro industriale. Un confronto tra i due generi di organizzazione può risultare perciò illuminante.

2.L'impresa organizzata verticalmente

Cambiamenti imputabili per la gran parte alle innovazioni delle tecnologie produttive, dei mezzi di trasporto e di comunicazione, nonché agli sviluppi dei metodi organizzativi da essi indotti, hanno portato,nella seconda metà del XIX secolo, a un cambiamento sostanziale del paesaggio industriale in cui la miriade di iniziative individuali fiorite un po' in tutti i settori industriali e caratteristiche della fase pionieristica, sparisce ingoiata da imprese più rapide a cogliere le nuove opportunità offerte dai progressi della tecnica e dall'ampliarsi dei mercati mondiali. Il fenomeno è stato troppo generale per essere dovuto soltanto al successo,nonché

all'avidità e prepotenza, di alcuni capitalisti.

In effetti, alla grande impresa sono accessibili alcune economie di scala fuori della portata di quelle piccole. Grazie all'impiego di macchine specializzate, di una divisione del lavoro estrema e a una sua riorganizzazione scientifica, ossia, in grado di programmarne al meglio il suo impiego, essa può sincronizzare in maniera ottimale tutte le fasi in cui si divide un processo produttivo, con la riduzione degli sprechi, dei tempi morti e degli spostamenti superflui tanto dei semilavorati che del personale. Da una simile vocazione organizzativa risulterà una migliorata capacità di produrre in grande serie oggetti standardizzati, dunque spese fisse spalmabili su un gran numero di oggetti, economie di gestione, con la conseguenza di vendere a costi inferiori rispetto a quelli delle imprese più piccole, e ammortizzare i costi iniziali prima e con maggior sicurezza di un'impresa più esposta agli incerti della concorrenza. Grazie alla pubblicità, può poi imporre in una certa misura i modelli di consumo funzionali ai suoi piani. In relazione ai consigli disinteressati elargiti al grosso pubblico dai loro portavoce, c'è pure la tendenza delle grandi imprese a decidere per gli altri, a fare la voce grossa per imporre valori propri, proprie visioni del mondo, tutte ruotanti attorno alla loro mercanzia.

Nelle grandi imprese integrate verticalmente, la coordinazione delle parti è garantita dall'ordinamento settoriale e gerarchico delle mansioni, definite in base alle esigenze dell'insieme, sulle quali si profilano le competenze professionali del personale, i cui obblighi hanno natura contrattuale e sono precisati dopo formali trattative tra le parti, dove gli interessi del personale esecutivo compaiono nella figura di rappresentanti sindacali, circostanza già di per sé idonea a gettare qualche luce sull'autonomia decisionale del lavoratore. Gli ambiti di iniziativa di ciascuno sono precisati in anticipo e tendono a coincidere con quelli delle loro competenze e responsabilità, con linee di comando che vanno dai livelli superiori della gerarchia a quelli inferiori, esecutivi, il tutto nel rispetto delle esigenze dell'insieme, secondo valutazioni fatte in appositi uffici, gli stessi che si occupano delle carriere del personale.

Concepite sul modello militare, con gerarchie e ruoli definiti, le coordinazioni impersonali ad opera dei linguaggi tecnici comprensibili soltanto agli iniziati che hanno attraversato l'adatta trafila formativa, la grande impresa non può concedersi di perdere colpi, pena grandi dispendi di risorse. Le iniziative individuali sul lavoro o sul mercato sono guardate col sospetto riservato alle cose inspiegabili o, almeno, inutili, come sono viste con fastidio le persone dubbiose, o soltanto curiose, che vogliono vederci chiaro sulla composizione dei prodotti, più oscurata che chiarita dalle variopinte etichette che sfoggiano termini circonfusi da aureola chimica o meccanica. Le istruzioni per l'uso, la prescrizione, prendono il posto delle transazioni.

Le attività, trasformate in routine e fatte fluire secondo programmi, comportano la standardizzazione delle comunicazioni, con conseguente perdita di significatività e auto motivazione del lavoro, evento che si risolve in uno svantaggio quando le condizioni esterne cambiano e occorre decidere nell'incertezza, creare nuovi modi di comportamento e

comunicazione. Alla standardizzazione delle azioni e dei prodotti segue quella dei rapporti con i clienti, ridotti a blocchi di consumatori tipici, classificati in relazione ai relativi poteri d'acquisto e alle tipologie di bisogni, fatti entrare dalla grande impresa in moduli prestampati. (3)

Con la grande impresa, entra dunque nel mondo una tendenza che non si limita ad organizzare il lavoro nel modo ritenuto più efficiente, ma, a causa del suo potere condizionante, aspira al controllo dell'intero mondo delle finalità sociali, a creare valori propri e una cultura fatta su misura delle proprie esigenze, risultato ritenuto inevitabile conseguenza della marcia del progresso. Essa aspira a togliere dalla sua strada tutte quelle fonti di incertezza che possono ridurre nelle imprese più piccole le capacità di controllo del proprio futuro. Tra queste, al primo posto, dobbiamo mettere le innovazioni tecnologiche che la grande impresa può appropriarsi e trasformare,da una fonte di contingenze esterne, a fattore di successo. Se poi è non solo grande,ma grandissima,può creare al proprio interno unità di ricerca e sviluppo per ridurre le innovazioni a un problema della sua gestione strategica. Alla grande impresa sono aperte fonti di finanziamento escluse dalla portata delle piccole aziende, come il mercato azionario o i grandi investitori istituzionali, senza contare la possibilità di manovra su più scacchieri consentite da un organismo ramificato. Per quelle lavorazioni che non ritiene produttivo svolgere da sé,essa può servirsi dell'opera di numerose aziende in veste di subfornitrici con le quali non di rado riesce a stipulare patti leonini, patti dai quali al compromesso, all'ascolto delle esigenze altrui, alla transazione, si sostituisce l'imposizione. Grazie sempre al suo potere contrattuale, può condizionare le decisioni delle altre istituzioni con cui entra in relazione, siano esse pubbliche o private, e volgerle a proprio vantaggio.

Alle precedenti,va aggiunto un altro vantaggio inerente alla dimensione. Crescendo la sua quota di mercato, essa sottrae risorse ai competitori, destinati così a rifugiarsi nelle produzioni di nicchia, dove le dimensioni massime raggiungibili saranno quelle compatibili con la nicchia occupata.

Insomma, la grande impressa non è il risultato di improvvisazione, un espediente adatto a cogliere opportunità e ridurre l'impatto di contingenze non previste. Si tratta invece di sistemi che rispondono a criteri di rigorosa razionalità economica in cui l'azione di ciascuna componente è subordinata allo scopo del tutto, il solo che conta, per raggiungere il quale la programmazione viene preferita alla transazione. La divisione del lavoro che vige al suo interno è soltanto la condizione per una sua ricomposizione ottimale, che è compito degli esperti condurre a termine.

Tuttavia, le precedenti economie di scala non sono conseguite in maniera indolore, perché si accompagnano a diseconomie da mettere pure in conto alla dimensione.

Per il gran numero di funzioni inglobate, non è sempre agevole dimensionarle in modo ottimale, soprattutto quando le condizioni esterne cambiano con la conseguenza di avere spesso componenti del sistema sottoutilizzate ed altre costrette a stare al passo per la stretta

coordinazione tra i reparti a monte o a valle del processo. Inoltre, la riduzione delle mansioni tecniche in routine, passaggio necessario per la loro coordinazione programmatica, mentre riduce gli ambiti dell'iniziativa personale e dell'azione discrezionale, rende necessario l'impiego di un personale apposito addetto alla coordinazione e in grado di prendere alcune decisioni in condizioni di relativa incertezza. Tuttavia, la prescrizione burocratica, la gerarchia delle responsabilità, non può evitare incomprensioni, ambiguità, atteggiamenti opportunistici rispetto alla norma, la necessità di prendere l'iniziativa a fronte dei piccoli e numerosi problemi incontrati nell'azione quotidiana, ma la cui somma spesso si rivela assai importante per il buon funzionamento dell'organizzazione e che la norma è impotente a prevedere.

La burocratizzazione delle mansioni, di quelle tecniche come delle amministrative, si risolve alla fine in spersonalizzazione dei comportamenti e dei linguaggi, scoraggia le discussioni faccia-a-faccia, lo sviluppo della capacità di difendere le proprie idee.(4) La delega della responsabilità e delle decisione ai gradi superiori della gerarchia finisce così per provocare quella specie di atrofia intellettuale e morale così caratteristica delle istituzioni burocratiche. In condizioni di relativa stabilità, i comportamenti possono venire preordinati, ma per agire razionalmente nelle condizioni di incertezza e di rischio, occorre passare alle valutazioni delle contingenze, dove contano molto i personali punti di vista e le relative transazioni, la ricerca di soluzioni soddisfacenti invece che di quelle ottimali. La conseguenza sarà il passaggio a un criterio di razionalità ignota al mondo burocratico, quello dei compromessi motivati, mentre le proposte diventano poco più che opinioni da confrontare con altre opinioni. Le strutture organizzative cercano di proteggersi dalle inevitabili contingenze create da un ambiente mutevole creando uffici che se ne occupino, con gli inevitabili contrasti paralizzanti di punti di vista opposti, le discussioni inconcludenti, le decisioni che tardano a venire.

3.Reti di imprese e distretti industriali marshalliani

Conscio di questi e simili problemi di organizzazione industriale, diventati sempre più pressanti con il crescere dimensionale delle imprese, lo studioso dell'organizzazione industriale A. Marshall si dette a studiare la possibilità sul piano dell'efficienza economica di soluzioni alternative all'impresa integrata delle quali trovava realizzazioni di successo nella stessa Inghilterra di fine ottocento, dove in territori circoscritti operavano molte piccole unità ciascuna dedicata a una sola fase di un processo. Le conclusioni alle quali giunse si sono rivelate determinanti per comprendere il funzionamento dei distretti industriali. (5)

Infatti: "Si riconosce generalmente che la principale economia della produzione (distinta dall'azione di mercato), che può ottenersi da un cartello o da altre associazioni di produttori,è quella di suddividere la domanda di varie specie di prodotti della stessa classe, in modo che ogni impresa può specializzare i suoi impianti per una ristretta serie di operazioni,e pure tenerle in attività con poche interruzioni" (A. Marshall: Industry and Trade,cit.in M.Bellandi: La

Formulazione originaria,in (a cura di) G.Becattini, op.cit., p.65).

Specializzazione che può essere molto spinta quando il processo produttivo si può suddividere e separare nelle sue diverse fasi senza pregiudicarne l'efficienza, come accade nel settore tessile-abbigliamento, dove i distinti processi (cardatura, filatura, tinteggiatura, tessitura, confezione, ecc.) sono portati a termine in unità diverse, anche dislocate in punti diversi del territorio.(6)

Grazie alla specializzazione produttiva e degli impianti "L'uso economico di macchine costose si può talora conseguire in sommo grado in un distretto in cui esista una grande produzione complessiva dello stesso genere, anche se nessun singolo impiego di capitale nell'industria è molto esteso. Infatti, le industrie sussidiarie che si dedicano ad un piccolo ramo del processo di produzione e lo esercitano per un gran numero di industrie vicine, sono in grado di tenere continuamente in attività macchine specializzate al massimo grado, e di ottenere che questa utilizzazione compensi la spesa,anche quando il costo originale sia stato molto alto e molto rapido il suo deprezzamento"(A.Marshall:Principi di economia,cit. in M.Bellandi,op.cit.p.54).

La piccola impresa può così realizzare un genere di economie dovute tanto alla sua flessibilità organizzativa, che al fatto di incontrare in un territorio ristretto molte imprese che lavorano nello stesso settore produttivo(vestiti, maglieria, filati e tessuti, ceramica,ecc.), in una fase complementare alla propria. Le risulta così facile trovare localmente il mercato per le merci di cui ha bisogno e per quelle che produce. In virtù della concentrazione territoriale e della varietà dei modelli ai quali si dedicano le varie unità produttive, anche i compratori che trattano con i clienti finali possono trovare conveniente rivolgersi a questo mercato dove hanno un'ampia varietà di scelta nella qualità e nel costo della merce. Accanto a questo motivo che può indurre un compratore a orientarsi verso un distretto per cercare quello di cui ha bisogno, se ne trova un altro più legato alla flessibilità organizzativa delle piccole imprese riunite localmente. Mentre le lavorazioni di serie della grande imprese sono orientate di necessità a soddisfare le esigenze di un mercato di massa, stabile nel tempo e quasi plasmato sulle esigenze delle imprese produttrici, il distretto, per la sua flessibilità organizzativa, può soddisfare meglio una domanda variabile, seguire le fluttuazioni della moda con produzioni di nicchia, di natura stagionale. In questa ottica, la piccolezza non nuoce alle imprese poiché a informarle sulle esigenze del mercato, a promuovere l'organizzazione del ciclo del prodotto e a distribuirlo nei vari mercati provvedono altri imprenditori specializzati nella commercializzazione, i quali mettono a disposizione delle prime quelle informazioni, raccolte in maniera formale o informale da clienti e venditori, necessarie per programmare la produzione, in una cooperazione che ristabilisce la continuità tra forze di mercato e strumento produttivo. Trattandosi di produzioni non standardizzate, che

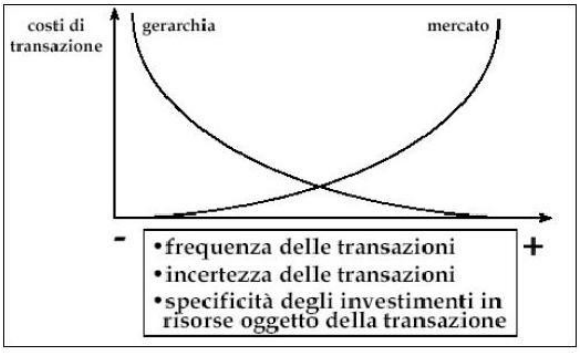

Fig.1:Costi di transazione ed efficienza comparata delle forme di governo delle transazioni

cosa,come e quando produrre viene stabilito non con un'ordinazione per la quale il reparto produttivo à già predisposto ma in una serie di comunicazioni bilaterali in cui il compromesso e la transazione sono agevolati dalla continuità dei contatti personali. La figura a fianco,ripresa da F. Schiavone: Governance. Reti d'impresa e Distretti Industriali, considerazioni metodologiche, www.ea2000.it(2003), confronta i costi di transazione in funzione della frequenza delle transazioni, o della loro incertezza quando ci si affida alle soluzioni alternative dell'organizzazione gerarchica o al mercato per l'acquisizione di un bene. (7) Si evidenzia chiaramente che l'organizzazione gerarchica della grande impresa gode dei vantaggi nella trattazione di grandi volumi di prodotti standardizzati, nel qual caso sono standardizzate anche le procedure di produzione e commercializzazione, sovente riducibili all'accettazione di clausole su moduli prestampati, con le quali si cercano di evitare, con le ambiguità, anche i motivi di discussione, le controversie legali.

4.Imprese, territori e società

La divisione del lavoro è ancora la forza che assicura l'efficienza del distretto come nella grande impresa, ma ora la ricomposizione non avviene più per linee gerarchiche bensì in base ad accordi in relazione al problema da risolvere o all'opportunità da mettere a frutto, mentre la progettazione e la gestione dei prodotti e del congegno produttivo più conveniente vengono realizzate con trattative informali il cui scopo è il compromesso, la ricerca delle soluzioni di reciproca convenienza e, insieme, più efficienti. Nel distretto le relazioni personali si prolungano in quelle di lavoro e preparano gli accordi e le cooperazioni in una unità di lavoro e di rapporti personali che trova nella cultura diffusa nell'ambiente l'occasione per dispiegarsi e che ad essa ritorna come nuova disposizione cooperativa. In una tale rete di relazioni, cominciate nella famiglia e proseguite nel proprio ambiente di vita per finire nel mondo del lavoro, si favorisce la trasmissione di conoscenze e valori da una persona all'altra, da una generazione all'altra. E, in effetti, nell'ambito del distretto la famiglia diventa agenzia di formazione primaria perché sono pochi i giovani che nascono con la vocazione a filare e tessere, mentre è logico presumere un loro desiderio di partecipare alla vita degli adulti, di praticare quei mestieri di cui tanto hanno sentito parlare da genitori e conoscenti e verso i quali cominciano a svilupparsi i loro interessi.

Per la profonda conoscenza reciproca ottenuta dalle continue frequentazioni, i costi delle transazione necessarie per addivenire agli accordi di cooperazione, alla formazione di obiettivi comuni, si riducono drasticamente mentre le eventuali divergenze nell'interpretazione degli obblighi reciproci si risolvono nello stesso modo in cui gli obblighi sono stati definiti, in modo informale, o con l'intervento di agenzie di mediazione quali le organizzazione di categoria, commissioni arbitrali,ecc. L'interesse economico personale nasce in un ambiente ricco di fermenti, in relazione nell'insieme dei rapporti sociali, e quindi non viene visto soltanto come manifestazione di volontà di affermazione di un atomo isolato,

come accade dove l'individuo si reputa in lotta contro tutti gli altri.

Servizi di ogni genere(finanziari, legali, tecnici, pubblicitari, amministrativi, commerciali, ecc.), indispensabili alla vita delle imprese, sono reperiti nel territorio del distretto che ne viene arricchito, mentre le istituzioni politiche non si limitano a riscuotere tasse e a distribuire stipendi agli amministratori e ai loro amici, ma partecipano attivamente alla vita del tutto occupandosi della viabilità, dell'istruzione professionale e di quant'altro possa contribuire al benessere generale:asili,igiene, ambiente, servizi pubblici, urbanesimo,ecc.

Gli schemi organizzativi adottati per la risoluzione di un problema, per sfruttare un'opportunità, si alimentano sia dei vantaggi della cooperazione che della concorrenza. Infatti, nel distretto la concorrenza tra unità produttive indipendenti che assolvono le stesse funzioni nel ciclo di un prodotto non diventa d'ostacolo alla cooperazione efficiente tra quelle cooperanti alla sua realizzazione ma ne accresce il senso di responsabilità. Le organizzazioni mobili, istituite per compiti precisi, sono sciolte alla loro realizzazione, ma sono sempre rinnovabili o modificabili al presentarsi di nuove opportunità .

Si tratti di impresa organizzata verticalmente o di distretto, a causa della divisione del lavoro, domina la specializzazione in quanto nessuno si può dire esperto in tutto. L'imprenditore esperto nella produzione lo sarà di meno nei complessi problemi connessi alla commercializzazione, dove sono richieste competenze di un genere diverso nelle quali la comprensione dei bisogni, la previsione sull'evoluzione delle mode, la conoscenza dei poteri d'acquisto dei clienti non costituiscono certo la parte minore. Nel distretto tessile di Prato, la funzione delle imprese commerciali è sostanzialmente di presidiare i mercati, agendo come capifila e coordinatrici delle distinte fasi al fine di organizzare lo strumento produttivo ritenuto più efficace per lo scopo del momento. La loro funzione è di raccordo tra distretto e mercato, per la traduzione di bisogni, aspirazioni e possibilità dei clienti nel linguaggio delle merci; al contrario, le imprese produttrici riconducono le caratteristiche delle merci richieste dai mercati ai processi produttivi, alle tecnologie che li rendono possibili.

Nel clima di cooperazione in cui vengono prese le decisioni, si assottigliano i confini tra i ruoli esecutivi e quelli dirigenti di un'impresa, giungendo non di rado a una certa mobilità sociale perché occorrendo soltanto un piccolo capitale per iniziare un'attività, niente impedirà al dipendente esperto e dotato di propensione al rischio di avviarne una propria la quale, per occuparsi soltanto di una o poche fase del processo, presenterà problemi tecnici e di gestione limitati, dunque alla sua portata. Il risultato sarà, con la mobilità sociale, la diffusione di un capillare spirito di iniziativa che è conseguenza diretta dei processi di apprendimento tipici del distretto.

D'altra parte, nel distretto,i rischi del mercato sono fronteggiati da strutture ad hoc, costruite su misura del problema senza le rigidità di un'organizzazione verticale che cerca di imporre con la burocratizzazione interna e i mezzi di persuasione all'esterno (flauti e trombe pubblicitarie, diffusione di notizie manipolate,ecc.) i suoi standard. L'organizzazione più adatta nasce dal problema stesso da risolvere,dall'opportunità da cogliere, dall'incertezza da

superare, e viene costruita su loro misura, dunque non senza un trascurabile grado di efficienza.

I distretti industriali vanno quindi distinti dalle imprese collegate a rete per qualche motivo di convenienza: ”Non si tratta infatti, semplicemente, è bene dirlo subito, di una <forma organizzativa> del processo produttivo di certe categorie di beni, ma di un <ambiente sociale> in cui le relazioni tra gli uomini, dentro e fuori dai luoghi della produzione, nel momento dell’accumulazione come in quello della socializzazione, e le propensioni degli uomini verso il lavoro, il risparmio, il gioco, il rischio,ecc., presentano un loro peculiare timbro e carattere (G.Becattini: Introduzione: il distretto industriale marshalliano, cronaca di un ritrovamento, in(a cura di): C.Becattini, op. cit.,p.8). (8)

Il pensiero economico neoclassico spiegava i fatti economici come il risultato del contributo organico di tutti i suoi fattori e non come esclusivo risultato della tendenza del capitale all’accumulazione: “Il discorso di Alfred Marshall, nella seconda metà dell’Ottocento, si inserisce nel contesto delle formulazioni del pensiero economico neoclassico a proposito delle economie di scala, pensate fino ad allora esclusivamente come interne alla grande impresa, la quale sarebbe anche la sola capace di produrre efficienti quadri di divisione del lavoro” (M.Tinacci Mossello: Economie di agglomerazione e sviluppo economico, in(a cura di): G.Becattini,op.cit.,p.97). La facilità di entrare in relazione, la coscienza del loro significato quali modi per condividere conoscenze e valori si risolve alla fine in facilità di realizzare accordi, piani comuni, per trovare di ogni problema la forma organizzativa più adatta per risolverlo. L’impresa può trovare così facilmente nell’esterno le risorse economiche di cui ha bisogno e nel momento in cui ne ha bisogno, facilità che finisce per risolversi in guadagno economico(economie esterne).

Tutto questo fa dire che il distretto industriale marshalliano costituisce un’unità caratteristica di lavoro, scambi di informazioni, relazioni personali tale da ridurre la distanza tra le attività produttive e quelle relazionali. Gli individui si percepiscono e agiscono come componenti di una più grande comunità di vita e di relazioni. Si tratta però di valori relativi perché il senso di appartenenza, per quanto lodevole, per il suo potere di aprire le personalità individuali a considerazioni di natura comunitaria, può anche incoraggiare la tendenza a chiudersi nell’ambito di rapporti e valori locali.

5.Cooperazione e competizione nei distretti industriali marshalliani

La stessa dispersione delle attività nel distretto marshalliano in tante piccole unità pone limiti alla possibilità di pensare in termini di imprese singole e derivare i loro comportamenti da una logica interna, strutturale. Occorre invece rifarsi a una logica esterna, di rete e relazioni, dunque chiamare in causa la configurazione economica, sociale, storica e geografica del territorio di solito tenute distinte quando si studia la vita delle imprese integrate verticalmente. L’introduzione della configurazione territoriale non ha dunque il significato di uno scavalcamento della dimensione economica quanto la sua integrazione con altre di carattere

geografico, sociologico, culturale, in una prospettiva interdisciplinare vista come momento di passaggio verso una sintesi che faccia confluire tutte le iniziative particolari nella vita storica del territorio. Da una logica economica rispetto alla quale subordinare tutti i fattori concorrenti alla vita di un'impresa, si passa prima a una logica della coordinazione delle conoscenze e delle volontà, preludio a quelle decisioni "tutto considerato" in cui si tiene conto del massimo numero delle informazioni disponibili e del loro significato. In questo si esprime il pensiero strategico proprio degli imprenditori, organizzatori di uomini con la disposizione ad affrontare i rischi.

Le grandi imprese, come accennato sopra, si integrano verticalmente con lo scopo di usufruire dei vantaggi della ricomposizione quanto più razionale possibile di un lavoro in precedenza diviso nelle sue componenti elementari. Si tratta in buona sostanza di raggiungere gradi di efficienza programmabili e persino quantificabili, come prevede la logica di programmazione e di calcolo dominante nella loro gestione. Va detto che se per la piccolezza e la semplicità organizzativa delle piccole e medie imprese di un distretto industriale marshalliano rimangono alcune economie interne, in quanto a dirigerle può bastare lo stesso proprietario e i confini tra le funzioni non sono mai così netti da impedire alla stessa persona di svolgere anche ruoli diversi, esse debbono fidare principalmente sulle economie esterne, ossia, sui vantaggi che si incontrano acquistando beni e servizi dalle altre imprese le quali, essendo in concorrenza per quel bene, ne mantengano il prezzo a un livello conveniente. La competizione favorisce la ricerca delle soluzioni più vantaggiose, ivi comprese quelle innovative, e la loro diffusione a tutte le imprese del distretto. Si tratta di un'economia esterna all'impresa acquirente ma interna al distretto. "Difatti, se le imprese territorialmente vicine sono numerose e abbastanza piccole anche perché specializzate, allora per ogni singola fase o componente,in cui è suddiviso il processo economico attuale nel distretto, tenderà a formarsi un mercato locale in cui le imprese che offrono e che domandano quel particolare bene o servizio sono in competizione tra loro" (G.Dei Ottati:Il mercato comunitario,in : G.Becattini,op.cit.,p.121).

La concentrazione territoriale delle imprese del distretto offre evidenti vantaggi economici. "Infatti le economie esterne costituiscono vantaggi equivalenti alle economie interne di scala e i piccoli produttori ne possono fruire, purché siano sufficientemente concentrati sul territorio e sia possibile il processo di produzione in fasi, ciascuna delle quali possa essere eseguita con la massima economia in un piccolo stabilimento. Dalla possibilità di concentrazione di un adeguato numero di tali imprese deriva la possibilità di uno sviluppo indotto di investimenti in industrie sussidiarie, per la costruzione di beni necessari all'industria regionale e per le attività di intermediazione" (M. Tinacci Mossello, in ibidem,p.97-8).

Oltre a quelli economici, esistono altri vantaggi a concentrare le attività di un settore, questa volta di natura sociale in senso largo.

L'apparente dispersione del distretto marshalliano prelude a un genere di organizzazione diversa,e anzi opposta, a quella rigida dell'impresa integrata, perché nel primo si procede per

relazioni orizzontali e per problemi da risolvere piuttosto che per obiettivi e programmi con cui realizzarli. L'organizzazione reticolare e mobile delle imprese di un distretto è pensata per rispondere quanto più efficacemente possibile alle esigenze mutevoli dei mercati, benché senza aspirare a quelle soluzioni ottimali che sono talvolta tra gli obiettivi della grande impresa. Esse mirano alla combinazione più vantaggiosa dei fattori o, almeno, a quella più soddisfacente per le parti interessate, una conclusione difficile da inquadrare in una logica strettamente dirigistica.

Nel distretto industriale, la conoscenza reciproca mette in condizioni di giudicare con maggiore precisione le intenzioni e le risorse del contraente. Se gli atteggiamenti opportunistici e la tentazione di sfruttare le ambiguità nelle comunicazioni sono scoraggiati dalla possibilità di tutti di comunicare con tutti, le transazioni, rese meno formali, comportano costi ridotti e quindi vantaggi competitivi rispetto alla grande impresa la quale, per fronteggiare le incertezze, deve ricorrere spesso alla creazione do strutture ad hoc, a cambiamenti organizzativi e tecnici spesso radicali e dunque onerosi.

Stando al quadro generale appena descritto, l'emergere di strutture cooperative le più rispondenti ai problemi tipici accompagna l'evoluzione dei distretti. Nella loro costruzione concorrono le esperienze di un gran numero di protagonisti, certo con interessi da difendere ma, proprio per questo, desiderosi di cooperare onestamente con gli altri dai quali soltanto dipende il successo dell'iniziativa comune. Da qui la ricerca del compromesso, di un intento comune, la realizzazione di merci qualitativamente e quantitativamente corrispondenti alle richieste del mercato. Se la competizione investe principalmente le diverse imprese che si occupano della stessa fase di un processo o dello stesso prodotto, la cooperazione invece può essere una soluzione conveniente per le imprese occupate in fasi diverse,indotte a cooperare per così dire dalle cose stesse,dalla cultura comune coagulata col tempo nello stesso linguaggio e nelle consuetudini della popolazione del distretto, sedimenti dell'intera sua vicenda storica.

Il distretto,come è aperto rispetto alla cooperazione tra le imprese al suo interno, lo è anche rispetto a quelle esterne. Niente infatti impedisce a una del distretto di emigrare in un posto dove ritiene di trovare condizioni competitive migliori, o a una esterna di trasferirsi per lo stesso motivo nel distretto. Esso quindi è tutt'altro che una unità statica di interessi e relazioni, potendo i suoi confini, ammesso che siano tracciabili con precisione, variare nel tempo adattandosi alle mutevoli vicende dei mercati e, talvolta, anticipandole. Dinamica economica destinata ad interferire con altre dinamiche in quanto nei distretti più dinamici la formazione di reti di interessi, dunque di associazioni informali o formali tra imprese, o tra imprese e istituzioni di varia natura, costituiscono la norma non l'eccezione e accompagnano la loro normale attività produttiva. Per la piccolezza delle dimensioni, la loro attitudine a seguire gli andamenti dei mercati è incomparabilmente superiore a quella delle grandi imprese, che trovano nello loro stessa articolazione interna un freno a leggere velocemente i cambiamenti.

6.Il distretto rispetto alle innovazioni

Quando la grande impresa internalizza la ricerca e ne fa un fattore strategico di sviluppo, essa non pensa soltanto a ricerche originali, perché disporre di una sezione di ricerca e sviluppo aiuta anche a comprendere la portata delle innovazioni fatte altrove ed, eventualmente, a valorizzare scoperte scientifiche all'apparenza troppo generali per trovare qualche applicazione vantaggiosa. Va però aggiunto che, soddisfatte certe condizioni, la piccola e media impresa non resta esclusa del tutto dai vantaggi delle innovazioni, sebbene forse a preferenza delle innovazioni meno fondamentali di quelle realizzate dalle grandi imprese o dagli istituti di ricerca pubblici o privati.

Si è accennato al fatto che i problemi concreti, informali come sono all'inizio, non sono risolti applicando regole tratte dai manuali, ma in una sintesi in cui sono mediate conoscenze formali con quelle relative alle condizioni di realizzazione e scopi. Le soluzioni dei problemi pratici comportano di necessità l'esplorazione di territori sconosciuti, dunque la creazione di nuove conoscenze, di innovazioni. Le attività tipiche dei distretti, che hanno qualcosa dell'esemplarità delle creazioni artigianali come del carattere delle produzioni industriali, per quanto scritto sopra si possono far rientrare tra quelle volte alla risoluzione dei problemi, nei distretti affrontati senza la formalizzazione deformante fatta subire loro dalla grande impresa che cerca di adattarli a se stessa. Le innovazioni proprie dei distretti sorgono durante la risoluzione dei problemi che possono manifestarsi in un punto o nell'altro della catena produttiva, ma che diventano poi, per la rete di rapporti esistenti, di dominio di una vasta platea di competenze e interessi. Le idee sorte nella testa di chi si occupa, per un motivo o per l'altro, di un'attività collegata a quelle del distretto, non rimangono per sempre al chiuso, ma sono discusse, migliorate, messe alla prova e, se è il caso, adottate. Nel distretto industriale, tra le diverse attività non vige il regime separatistico e gerarchico tipico della grande impresa ma sono, anche per motivi del tutto personali, a diretto e quotidiano contatto reciproco. Così i fornitori dei servizi conoscono problemi dei clienti e possono a loro volta intervenire per risolverli, come questi ultimi non sono del tutto all'oscuro delle possibilità produttive esistenti per venire a capo dei loro bisogni.

Le innovazioni facili da tradurre in miglioramenti produttivi trovano orecchie attente e cervelli pronti a valutarle, nonché per metterle alla prova, consentendo alle innovazioni di generare facilità e quindi miglioramenti competitivi. Alla concezione di un nuovo prodotto può seguire quella del processo corrispondente, con una stimolazione continua e reciproca tra mercato e dimensione produttiva, contribuendo a far progredire tutte le componenti del distretto. Per effetto di un simile meccanismo innovativo, accanto alle attività principali non è raro che si formino nei distretti forti settori sussidiari di imprese produttrici di servizi, come di un macchinario moderno ed efficiente, testato direttamente nel distretto e quindi con un mercato e un successo più che sperabili. Se nel distretto, dove gli effetti della burocratizzazione tipici della grande impresa non si fanno ancora sentire, i problemi non sono ricevuti dai livelli superiori della gerarchia ma nascono dal contatto vivo con la realtà del mercato dove si

agitano interessi, attese, progetti.

"Alfred Weber nel 1909 aveva evidenziato come lo sviluppo di una produzione su scala industriale desse vita a un'industria per la produzione di attrezzature. Tale industria ausiliaria tende a collocarsi in prossimità della principale perché trae vantaggio dalla sperimentazione continua delle attrezzature. Facendo un parallelo con il distretto di Sassuolo, l'industria ausiliaria (meccano-ceramico, servizi di trasporto, smalteria, ecc.) può sperimentare direttamente dentro e a stretto contatto con quella ceramica i suoi beni e servizi (servizi di trasporto, automazione dei processi, ecc.) la cui messa a punto richiede continui aggiustamenti. Da questa rete di interazioni scaturiscono buona parte dei vantaggi che oggi identifichiamo con il termine *economie di rete*"(A. Lusoli, ibidem,p.11).

7. Il distretto, lo sviluppo delle competenze e la formazione

Se, una volta risolto, il problema determina un aumento di conoscenza da parte di tutti coloro che hanno contribuito alla sua risoluzione, la vitalità del distretto non rimane più un segreto, perché ogni apprendimento determina a sua volta una migliore attitudine a relazionarsi, a conoscere e a cooperare. Sotto questo aspetto, il distretto si distingue in maniera radicale dall'impresa integrata verticalmente dove soltanto i gradi elevati della gerarchia si trovano a fronteggiare situazioni che richiedono attività di vero e proprio problem solving mentre quelli al livello inferiore debbono limitarsi a seguire le istruzioni provenienti dai livelli superiori.

Nella grande impresa, l'apprendimento trova un ostacolo nella stessa fissazione dei ruoli che vi domina. Invece, nella mutevole vita del distretto, dove si può dire che ciascuno si trova in relazione con ciascun altro, la formazione di professionalità troppo specializzate non è favorita, come lo è lo sviluppo dei rapporti personali e dello spirito di emulazione, della capacità di affrontare e risolvere i problemi incontrati sul proprio cammino, perché un problema reale non è mai soltanto di natura tecnica o soltanto gestionale, ma sempre una combinazione di questi e di molti altri aspetti, compresi quelli personali sui quali le tecniche di risoluzione standardizzate poco hanno da dire. Per la sua tendenza a creare forme organizzative in relazione ai problemi incontrati, i distretti non ne confondono i tratti in una formalizzazione che ne distorca il senso e la portata, ma li comprendono nelle loro particolarità, come particolari saranno i mezzi impiegati per risolverli. Nel lavoro fatto di competenza e relazione, nel lavoro dove molto conta la comunicazione, ciascuno è di volta in volta nelle vesti di allievo o di insegnante. Esso assorbe intelligenza ma altrettanta ne crea, comportando l'adozione di punti di vista nuovi, la capacità di rimettersi in discussione.

Per usare le parole stesse di Marshall: "La localizzazione della attività produttive promuove ed educa l'abilità e il gusto e diffonde la conoscenza tecnica. Dove larghe masse di persone si dedicano a uno stesso genere di attività si educano a vicenda.."(M. Tinacci Mossello, in op. cit., p.99).

Nel distretto "i fanciulli apprendono senza accorgersene", si forma "un'attitudine diffusa al

lavoro industriale" (M. Bellandi , cit. , p.59), un costume di attenzione per il lavoro ben fatto e per le idee nuove che si risolve in vantaggi economici e aumento nella considerazione sociale (ibidem,p.62). Il desiderio di apprendere una professione vista svolgere da genitori, parenti o conoscenti dipende meno da attrattive intrinseche del lavoro industriale, operaio o tecnico, che dal desiderio, vivo nei giovani,di entrare a far parte della rete di relazioni in cui vivono gli adulti, venir considerati e apprezzati da proprio ambiente. La famiglia stessa diventa un'importante agenzia di formazione delle giovani generazioni, in quanto in essa si apprendono valori e consuetudini i quali non riguardano soltanto gli atteggiamenti giusti per imparare un professione necessaria per vivere ma comprende tutto il sistema di valori della comunità così come si è venuto configurando nel tempo, nella storia.

Nel distretto, il processo di formazione di competenze ha natura sociale, partecipativa, dove un ruolo essenziale è recitato dal linguaggio col quale i problemi, acquistando una forma, diventano trattabili col concorso di molti. L'apprendimento diventa fatto di relazione, di comunicazione di significati oltre che di applicazione di abilità al perseguimento di interessi. Come già notato, in un distretto le abilità necessarie, le professionalità, si formano meno in percorsi istituzionali (d'altronde non esclusi) che nei rapporti e nelle comunicazioni informali intrattenuti nel mondo sociale, del quale il lavoro è parte.

La convinzione sempre più matura di una continuità tra vita, lavoro e scuola ha portato al superamento di alcuni steccati che separavano gli insegnamenti ricevuti dal fanciullo entro le mura della scuola da quelli appresi nella strada, nella famiglia, nelle relazioni con i conoscenti. La formazione umana è sviluppo della coscienza, capacità di riflessione che si sviluppa partecipando alla vita sociale non nell'isolamento. Soltanto in una simile ottica il lavoro può diventare assunzione di responsabilità, dunque attività di formazione insieme intellettuale e morale. Ne è nata la scuola dell'autonomia (anno 1997-8), una scuola più unitaria e più aperta alle esigenze delle famiglie, delle comunità locali, del mondo del lavoro. Essa, articolata in tre aree: un'area detta di equivalenza, relativa agli insegnamenti e alla formazione unitaria per tutti i giovani; una di integrazione, espressione dell'autonomia degli istituti, con scopi di raccordo col territorio e di orientamento; infine l'area di indirizzo, nella quale si esprimono le diverse professionalità così come sono definite dalle esigenze del mondo economico e preparate dallo sviluppo tecnico. Accanto a queste tre aree, i nuovi programmi prevedono anche un'area detta di progetto nella quale agli insegnamenti per discipline si sostituiscono quelli per problemi, problemi sociali e di lavoro di cui prendere coscienza e da risolvere solidalmente col metodo della discussione critica e della cooperazione (C.Gentili:Umanesimo tecnologico e istruzione tecnica,p.79 e sgg., 2007, Armando editore, Roma).

8.Il distretto industriale e i rapporti con le istituzioni del territorio

Sotto molti aspetti, il distretto industriale si presenta dunque come forma di organizzazione produttiva alternativa alla grande impresa e con rendimenti paragonabili. D'altra parte, vi si

può riconoscere un genere di lavoro organizzato più adatto a impiantarsi sulle tradizioni di un territorio, a incarnarne le vocazioni e le tradizioni civili consolidate. Come proiezione economica di un sistema di valori sedimentati in un territorio dalla storia, occorre ripetere che il distretto va oltre l'idea esclusiva di organizzazione del processo produttivo di certe categorie di beni. Esso si presenta piuttosto come un <ambiente sociale> e culturale che comprende quello economico senza tuttavia identificarsi con esso.

Sciolto dai criteri oggettivi tipici, come quelli imperanti nelle organizzazioni gerarchiche, nel distretto marshalliano le iniziative personali, la coscienza di ciò che si è e le relative capacità di dar ragione di sé e degli altri, coesistono con i rapporti economici.

Nei rapporti di competizione e cooperazione tipici del distretto, si sviluppa la propensione all'ascolto delle altrui opinioni, a considerare con attenzione, se non con rispetto, tutti i punti di vista e non solo il proprio, per arrivare a quella sintesi che è anche momento di vita sociale. L'attività giudicante, il momento della riflessione, e quel linguaggio comune nel quale tutti i momenti della vita sono espressi e interpretati, prendono il posto della comunicazione prescrittiva tipica dei rapporti gerarchici che chiudono lo specialista nella sua limitata prospettiva professionale, a relazionarsi con i "colleghi".

Con l'assunzione volontaria di impegni rinnovata ogni mattina, il lavoro diventa un momento ricco di valori intellettuali e morali, occasione per sviluppare il senso della responsabilità, esercitare la difficile arte di fare promesse e rispettarle, dare ragione di quanto si fa e si dice, ascoltare le ragioni degli altri, arte anche più difficile della prima. L'individuo, non manipolato da potenze sovrastanti, può riprendere nelle sue mani i motivi di una crescita personale non più distorta da interessi precostituiti, sebbene ancora col volto dell'oggettività. Egli lotta giorno per giorno insieme per la sopravvivenza economica e per la sua esistenza di essere morale.

Nel municipio-distretto, lo abbiamo accennato all'inizio di questo saggio parlando del distretto tessile pratese, volontà individuale e comune s'incontrano e si conoscono nelle manifestazioni più caratteristiche di una storia che non s'interrompe.

La continuità tra vita e lavoro, il senso che circola nella comunità, farà sì che tutte le altre istituzioni del territorio,e la scuola in particolare,si integrino nella sua vita. Così,gli apprendimenti informali nella vita di relazione e nel lavoro potranno confluire con gli insegnamenti formali impartiti nelle scuole in una unità di vita e scuola tale da conferire un valore più profondo ad entrambi. Gli insegnamenti che difficilmente riuscirebbero a sfuggire alla formalità tipica delle istituzioni burocratiche, come quelli impartiti nella scuola professionale o tecnica, visti sullo sfondo delle iniziative pullulanti nel distretto si completano di quelle finalità che le liberano da quello spirito di autosufficienza, che è spirito di isolamento, a cui sembrano legate dal pregiudizio positivistico che le circonda.

NOTE

(1)I.Moretti:L'ambiente e gli insediamenti,in(A.V.):Prato e la sua storia,Vol.1,p.12 e sgg., Firenze, 1991.

(2)Siamo nell'epoca in cui, per la prima volta, ridiventa chiara il significato della funzione dirigente e di quali strumenti si deve dotare per venire esercitata in maniera efficace. Per dirigere le grandi imprese industriali, commerciali, bancarie, e le stesse istituzioni pubbliche, occorrevano gruppi coesi di persone capaci di padroneggiare e diverse diramazioni di un sapere sempre più diversificato e, insieme, di agire con una volontà unica, quasi con una mente sola. Per realizzare simili organismi di condivisione delle intenzioni, in grado di trasferirle da una mente all'altra, l'unico strumento efficace era, e rimane, il linguaggio. Il fenomeno si spiega con questa necessità di realizzare l'unità del comando e la direzione strategica delle organizzazioni private e pubbliche nella comprensione dei loro diversi aspetti. Le decisioni di minore portata, di natura tecnica, potevano venir affidate a un personale esecutivo che invece di decidere applica regole di valore oggettivo, sottratte alla discussione, una volta che le premesse per farlo siano state trasmesse dalla direzione.

(3)Le grandi imprese, standardizzando procedure, prodotti, comunicazioni, sono istituzioni per natura a vocazione internazionale. Esse, meno dipendenti dalle risorse e dalla cultura di un territorio particolare, possono spostare da una località all'altra quelle funzioni e produzioni per la cui esecuzione ritengono esistano fuori dal paese d'origine condizioni più convenienti.

(4)M.Bellandi:La formulazione originale, in(a cura di) G.Becattini:Mercato e forze locali:il distretto industriale, Bologna, 1987, p.64.

(5) Nel corso del XIX secolo il distretto di Sheffield aveva raggiunto un alto grado di specializzazione nella produzione di manufatti d'acciaio,attrezzi di uso comune (asce, coltelli, seghe, ecc.) a partire da semilavorati standardizzati prodotti da grandi acciaierie (lamiere, tubi, tondini) che risiedevano nel distretto. Le sue imprese trasformatrice si rivolgevano a una domanda diffusa e varia di utensili da lavoro e casalinghi specializzati , disseminata bisogni di nicchia, perché gli attrezzi prodotti(casalinghi o utensili di lavoro) andavano specializzati in relazione agli usi propri dei diversi mestieri, circostanza che portava a moltiplicare i modelli e quindi le unità organizzate per produrli. Si faceva sentire lo spirito del luogo, poiché a Sheffield la produzione artigianale di coltelli aveva una tradizione risalente al medioevo. Fenomeni simili di decomposizione e integrazione territoriale dei settori produttivi si ripetevano nel distretto cotoniero del Lancashire. Da qui il tentativo di una generalizzazione e di scoprire le leggi proprie di un tale modello economico.

(6)Come l'impresa produttrice di automobili può trovare conveniente acquistare gli pneumatici fabbricati da altri, così una fabbrica di abbigliamento non produce da sé tutti gli articoli (bottoni, chiusure lampo, ecc.) di cui ha bisogno. Lo stesso discorso non si applica agli impianti petrolchimici e siderurgici, per i quali la continuità spaziale del processo non si può

interrompere senza introdurre pesanti diseconomie.

(7)"Oltre ai costi di transazione,i distretti godono di altri due vantaggi economici cruciali, ovvero una riduzione dei costi di produzione, dovuta alla localizzazione di molteplici imprese compenetrate produttivamente, ed alla formazione di dinamiche incrementali di innovazione, basata sulla rapida circolazione delle idee e delle innovazioni a livello orizzontale e sull'interazione attiva tra gli attori economici" (F.Schiavone, cit., p.12). Le relazioni orizzontali sono meno condizionate da formalità, convenzioni, autoritarismi tipici delle gerarchie. Le innovazioni incrementali, di piccola portata, sono più facili da apprezzare, mettere a punto e sfruttare, mentre quelle dette fondamentali possono richiedere anni o lustri per una messa a punto adeguata a produrre risultati utili.

(8) Più precisamente, la Regione Lombardia precisa il senso da dare al termine nel seguente modo: "I distretti industriali rappresentano un modello socio-economico che caratterizza il sistema produttivo italiano, modello in continua evoluzione. In questo senso, i sistemi produttivi locali debbono essere analizzati tenendo presenti questi tre punti di vista:

-come modelli socio-economici evolutivi che non possono quindi essere compresi solamente attraverso uno studio della loro contemporaneità, ma devono essere indagati alla luce delle dinamiche storiche che li hanno generati e configurati e in base alle possibilità di trasformazione di medio-lungo periodo generate dai cambiamenti alle tecnologie, ai contesti sociali e di mercato di riferimento, alle competenze e alle risorse disponibili;

-i sistemi produttivi locali debbono essere analizzati come sistemi cognitivi da studiare attraverso la messa a fuoco delle dinamiche peculiari di creazione, utilizzo e diffusione della conoscenza che si manifesta nel suo processo di trasformazione ricorsiva;

-i sistemi produttivi locali devono essere analizzati come sistemi autoregolati da definire attraverso uno studio delle forme caratteristiche di governo e autogoverno che rappresentano una delle specificità più tipiche del caso italiano(Maffei S.,Simonelli G., 2002 citato in www.polidesgn.net).

(9)Le esigenze della domanda saranno rappresentate nel distretto da imprese edili, dagli architetti, ecc.