

La riscoperta delle economie regionali

di Charles F. Sabel*

1. *Introduzione.*

Almeno fino alla metà del XIX secolo, la regione è stata il luogo naturale dell'attività e dell'analisi economica. Lione produceva seta, Sheffield e Solingen posaterie, Birmingham e Saint-Etienne armi e manufatti in ferro. Queste regioni erano insieme flessibili e specializzate. Modificavano costantemente i loro prodotti per soddisfare i gusti mutevoli della clientela e, attraverso la determinazione di nuove domande, i loro mercati. Sviluppavano tecnologie multiscopo e forza lavoro altamente qualificata per abbassare i costi senza perdere nulla in flessibilità. Per scoraggiare la concorrenza sul prezzo, crearono istituzioni in grado di sorvegliare le condizioni di lavoro, di stabilire salari minimi e di ridurre l'uso di materiali di qualità scadente. Per incoraggiare la concorrenza in nuovi prodotti e processi crearono banche cooperative in modo da dare alle imprese in difficoltà l'opportunità di riorganizzarsi e scuole professionali per assicurare l'offerta di lavoratori qualificati. In simili sistemi di specializzazione flessibile, anche le imprese più forti dipendevano da larghe forme di cooperazione con i loro concorrenti, sia direttamente, attraverso rapporti di fornitura concorrenziali e mutevoli, sia indirettamente attraverso la partecipazione congiunta nelle istituzioni che regolavano l'economia locale¹.

Il successo di ogni comunità dipendeva quasi esclusivamente dalla sua capacità di rispondere ai cambiamenti rapidi dei mercati internazionali, che assorbivano gran parte della produzione locale. L'economia nazionale costituiva una categoria del pensiero dei mercantili e dei loro eredi, gli economisti classici. Ma in realtà l'economia di una nazione era la somma delle sue parti. Lo sviluppo economico nazionale solo mar-

«Meridiana», n. 3, 1988.

* C. F. Sabel insegna *Political Sciences* presso il Massachusetts Institute of Technology. La traduzione italiana di questo saggio è di Davide Infante.

¹ Sul tema delle economie regionali cfr. C. Sabel e J. Zeitlin, *Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization*, in «Past and Present», n. 108, agosto 1985 (trad. it. in D. S. Landes (a cura di), *A casa servono i padroni*, Torino 1987).

ginalmente era controllato dalle autorità politiche centrali. Ancora negli anni venti di questo secolo, Alfred Marshall, uno dei fondatori dell'economia neoclassica, era fortemente colpito dal carattere regionale di molta della produzione industriale. Egli parlava, ad esempio, di Sheffield e di Lancaster come di «distretti industriali» per sottolineare il fatto che la genesi della produzione stesse in un'area, non solamente in un'impresa².

Negli anni sessanta, la regione era diventata tutt'al più una categoria di analisi derivata, un luogo secondario dell'attività economica. Nonostante le persistenti differenze nella struttura industriale nazionale, vi era un diffuso accordo sul fatto che la più efficace unità produttiva fosse la grande impresa che, al limite, incorporava in un'unica struttura fisica le attività delle imprese indipendenti dei distretti industriali. Il sistema della produzione di massa includeva come subfornitori i pezzi delle vecchie economie regionali che non era ancora riuscito a eliminare dal mercato. I prodotti erano standardizzati, la produzione meccanizzata e scomposta in singole operazioni, svolte essenzialmente da sofisticati macchinari, specifici per il prodotto, usati da operai solo parzialmente specializzati. A livello nazionale, gli stati usavano sempre di più le leve fiscali e monetarie per stabilizzare la crescita della domanda di lungo periodo. Lo scopo era quello di indurre le imprese a espandersi, assicurando mercati di sbocco alla loro crescente produzione. L'indicazione a favore del controllo macroeconomico di tipo keynesiano e delle garanzie di un sistema di welfare, così come quella a favore della produzione di massa, era nei fatti, oltre che nei programmi. Le differenze nazionali nei tassi di crescita e nel modo di applicare tale programma perduravano anche in questo caso. Ma anche tenendo conto dell'ampio divario che separava il progetto dalla sua attuazione, tra il microcosmo delle imprese indipendenti e il macrocosmo di un'economia nazionale autosufficiente, vi fu quasi un vuoto nella teoria e una serie di attività confuse e poco credibili nella pratica³.

Nei primi anni settanta, al crescere della concorrenza a livello internazionale e della frammentazione dei mercati mondiali, le imprese divennero sempre più caute nei confronti di investimenti a lungo termine in macchinari «product specific». Il mercato del prodotto spesso finiva

² A. Marshall, *Industry and Trade*, London 1919, pp. 283-88. Per un resoconto dettagliato delle idee di Marshall, cfr. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: Il distretto industriale*, Bologna 1987.

³ Per un resoconto della crescita della produzione di massa che sottolinea il legame tra l'uso delle tecnologie di prodotti specifici, l'organizzazione societaria e il keynesismo, ma anche la diversità delle esperienze nazionali, cfr. M. J. Piore e C. F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York 1984 (trad. it. *Le due vie dello sviluppo industriale: produzione di massa e produzione flessibile*, Torino 1987).

con lo scomparire prima che i costi dei macchinari venissero coperti. Tanto più volubili diventavano i mercati tanto più le imprese sperimentavano forme flessibili di organizzazione, che permettevano rapidi cambiamenti nella produzione. Così facendo, esse incoraggiarono il consolidamento della regione come unità produttiva integrata⁴.

Cinque processi, ognuno dei quali sollecitava gli altri e ne era influenzato a sua volta, hanno contribuito al raggiungimento di questo risultato. Il primo è costituito dall'emergere in Italia, nella Germania Federale, in Giappone, in Danimarca, in Austria, in Francia e negli Stati Uniti di estese e riuscite varianti moderne dei «distretti industriali». Il secondo è rappresentato dalla riorganizzazione delle grandi imprese multinazionali. Le linee di prodotto vengono concentrate in singole unità operative che aumentano la loro autonomia nell'organizzare le vendite, le subforniture, e anche la ricerca.

Il passo successivo, cioè a dire la doppia convergenza delle strutture delle grandi e piccole imprese, è chiaramente un'estensione dei due processi precedenti. Le grandi imprese riorganizzandosi cercano di ricreare, fra le loro unità specializzate, la collaborazione caratteristica delle relazioni tra imprese esistenti nelle economie a specializzazione flessibile. D'altro lato queste ultime crescendo creano laboratori centralizzati, agenzie di marketing e di consulenza tecnologica ispirate ai modelli della grande impresa. Col crescere di questi reciproci «prestiti», le grandi imprese flessibili e le loro più piccole antagoniste diventano alleate dirette. Una delle forme che tali alleanze assumono è la relazione di lungo periodo di fornitura tra la nuova consolidata unità operativa di una multinazionale e la vicina rete di subfornitori flessibili. Un'altra forma è la costituzione, in una o più aree di specializzazione flessibile, di un gruppo industriale composto da una grande impresa (dove il termine grande è definito in base agli standards locali) con forte esperienza in marketing e finanza, e imprese più piccole, specializzate nella produzione. In un modo o nell'altro, la struttura dell'economia locale risulta rafforzata nello stesso momento in cui le industrie locali sono più direttamente legate ai mercati internazionali.

Un quarto segnale del riemergere della regione come unità economica è la lenta trasformazione dei governi locali da erogatori di servizi assistenziali ad agenzie per la creazione di posti di lavoro. Questa trasformazione è la risposta sia alla pressione a favore di nuovi servizi, imposta dalle crescenti reti di piccole e grandi imprese, che a quella a favore delle maggiori spese di assicurazione sociale, imposte da affari falliti. Nei

⁴ Per un'analisi dei cambiamenti nelle condizioni internazionali di competitività cfr. Piore e Sabel, *The Second Industrial Divide* cit., pp. 165-93.

casi estremi, queste autorità riorganizzate rassomigliano a nuclei di «welfare state» solo debolmente legati al centro politico nazionale. La quinta fase può essere considerata come un'evidenza indiretta della profonda diffusione delle prime quattro. I dirigenti sindacali di fabbrica e i quadri regionali delle organizzazioni sindacali americane, tedesche e italiane, spesso per costrizione, cooperano alla riorganizzazione industriale appena descritta. Nel farlo essi difendono gli interessi del lavoro attraverso accordi, nei quali i lavoratori accettano la riorganizzazione della fabbrica in cambio del diritto a partecipare e a riesaminare i risultati delle decisioni strategiche locali, che riguardano il loro destino. Volente o nolente, il lavoro viene rimodellato dallo stesso sindacato in collaborazione con il nuovo e autonomo management locale.

Non è molto chiaro, ancora, cosa verrà fuori da queste trasformazioni. Non tutte le imprese dei paesi industriali avanzati vivranno un futuro di specializzazione e di cooperazione regionale. Vi sono, come vedremo in seguito, molte forze che lavorano nella direzione contraria. Né le complesse e intimamente connesse strutture di governo nazionale e locale si adegueranno automaticamente ai bisogni delle imprese regionali. Molto spesso le risposte nazionali alla crisi finiscono con l'ostacolare questo aggiustamento; e anche quando le istituzioni locali favoriscono la riorganizzazione delle imprese, la loro reazione è più un riflesso di precedenti sviluppi istituzionali che una reale scelta strategica. Allo stesso modo i sindacati nazionali hanno spesso finito con il bloccare ristrutturazioni a livello di fabbrica, pur in presenza di condizioni locali che le incoraggiavano.

Infine, anche se numerose economie regionali finiranno con l'emergere, è molto improbabile che esse potranno sopravvivere nel lungo periodo senza l'aiuto di istituzioni nazionali che appaiono ancora indefinite. I sistemi specializzati di produzione flessibile sembrano essere più capaci di sopravvivere alle attuali turbolenze economiche di quanto stiano dimostrando i sistemi di produzione di massa. Ma ciò non vuol dire necessariamente che ciascun nuovo sistema territoriale è destinato a superare tutti i cambiamenti futuri della domanda o del progresso tecnologico. Per adattarsi, le regioni in crisi dovranno dipendere dall'assistenza di quelle in crescita; e questo potrebbe richiedere la creazione di un nuovo sistema nazionale di riallocazione delle risorse. Nessuno ha ancora una chiara idea di come un tale sistema potrebbe funzionare; ancora di meno si sa come si potrebbe integrarlo nelle istituzioni della democrazia parlamentare. A rendere le cose più difficili contribuisce la delega «de facto» della responsabilità della politica economica nazionale a imprese, sindacati e governi locali, che finisce con l'indebolire quelle

istituzioni – cioè a dire le associazioni nazionali padronali e sindacali e gli enti statali con i quali questi trattano – che dovrebbero, invece, giocare un ruolo centrale nella ricostruzione del meccanismo di coordinamento.

Ma queste considerazioni non cambiano il fatto che il rapporto tra l'economia e il suo territorio si stia modificando. Alla fine degli anni sessanta e nei primi anni settanta quasi tutte le società industriali avanzate avevano risposto alla prima crisi del boom economico postbellico cercando di rafforzare il sistema esistente di controllo macroeconomico e di produzione di massa. Governi, associazioni padronali e confederazioni sindacali crearono o aumentarono l'autorità di istituzioni neocorporative tripartite, per coordinare la politica salariale e quella dei prezzi⁵. Le imprese perorarono la logica della produzione di massa e cercarono di tagliare i costi, aumentando le economie di scala: prodotti destinati al mercato interno furono ulteriormente standardizzati per il mercato mondiale, come nell'introduzione della «world car» da parte della Ford e della General Motors. La produzione venne riorganizzata per permettere il decentramento dei processi produttivi a forte intensità di lavoro verso aree a bassi salari⁶.

Né l'una né l'altra strategia ebbero successo. In alcuni casi i considerevoli sforzi di controllo macroeconomico rimasero lettera morta per l'opposizione del movimento dei lavoratori (come nel caso degli Stati Uniti) o di istituzioni statali importanti (come la Bundesbank nella Germania Ovest). In altri, l'attuazione dei programmi fu bloccata dalla insoddisfazione dei lavoratori per i risultati (l'inverno di agitazione della Gran Bretagna nel 1979), o dal capitale (l'opposizione degli imprenditori italiani, alla fine degli anni settanta, alla formula dell'indicizzazione dei salari, sulla quale c'era stato un accordo solo pochi anni prima). Nei rimanenti casi, le aggressive politiche per ridurre la disoccupazione attraverso la deflazione, il sussidio dell'industria di Stato e l'apprendistato volontario, furono abbandonate quando misero in pericolo di bancarotta il bilancio nazionale. Questo fu il caso di Austria, Francia e Svezia. Le iniziative nei confronti dei disoccupati e dei giovani che arrivavano sul mercato del lavoro furono migliori in queste tre nazioni che negli Stati Uniti o Gran Bretagna, dove il fallimento del keynesismo venne spesso accompagnato da un brutale attacco ai diritti sociali dei

⁵ Il «locus classicus» della discussione sul neocorporativismo è P. C. Schmitter, *Still the Century of Corporatism?*, in «Review of Politics», 36, 1, 1974, pp. 85-131. Cfr. anche G. Lehmbruch, *Liberal Corporatism and Party Government*, in «Comparative Political Studies», 10, 1, aprile 1977, pp. 91-126.

⁶ Per una chiara formulazione della strategia della «world-car», cfr. M. von Neumann Whitman, *Automobiles: turning Around on a Dime?*, Challenge, 24, maggio-giugno 1981, pp. 37-39.

poveri⁷. Ma l'idea di un superiore disegno istituzionale – per esempio sindacati più forti con un corrispondente più grande interesse per il livello generale dell'occupazione – rese evidente che perseguire la vecchia strategia macroeconomica era quasi dappertutto diventato impossibile.

La strategia di stabilizzazione di mercato delle imprese automobilistiche mondiali non ebbe maggiore successo degli sforzi macroeconomici coordinati dagli stati. Le fluttuazioni nel prezzo del petrolio e le differenze nei gusti nazionali resero estremamente difficile lo sviluppo di modelli di gusto universale. Il decentramento della produzione su larghe distanze impedì la puntuale scoperta delle parti difettose, facendone crescere i costi di riparazione. Il mantenimento di grandi quantità di scorte, per contenere i danni della interruzione delle linee di produzione, divenne eccessivamente costoso al crescere del tasso di interesse con l'inflazione. Infine i lavoratori delle aree a bassi salari avanzarono aumenti salariali molto più presto di quanto ci si aspettasse⁸. Nella seconda metà degli anni ottanta i dirigenti della Ford e della General Motors hanno finito con l'abbandonare l'idea della «world car» ai loro concorrenti.

La sconfitta quasi totale degli sforzi delle grandi imprese per rilanciare la crescita è chiaramente una prova che promettenti strategie non si attuano automaticamente. Ma sarebbe folle considerare il cambiamento come un semplice mutamento di moda. Una nuova strategia deve essere accuratamente vagliata, affinché coloro i quali hanno più da perdere ritengano che le condizioni della loro sopravvivenza siano cambiate.

Questo lavoro prende in considerazione le possibili conseguenze del riordinamento strategico delle relazioni tra lo Stato, l'economia e le organizzazioni ad essi connesse. Esso affronta solo parzialmente il problema del declino delle economie regionali del XIX secolo e quello della crescita e del declino del sistema di produzione di massa. Piuttosto, la sostanza del lavoro affronta la reazione delle industrie e delle autorità locali di fronte alla continua instabilità dell'economia contemporanea. L'accento è posto sulle imprese industriali, ma il ragionamento riguarda anche importanti segmenti del settore dei servizi e delle attività banca-

⁷ Per un esame del destino degli accordi neocorporativisti dei primi anni ottanta, cfr. J. Goldthorpe (a cura di), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford 1984; e R. J. Flanagan, D. Soskice e L. Ulman, *Unionism, Economic Stabilization, and Incomes Policy: European Experience*, The Brookings Institution, Washington (D.C.) 1983.

⁸ Per le prospettive di cambiamento della strategia della «world-car» nell'industria automobilistica statunitense cfr. J. Wormald, *The World-Car: Lessons of an Evolutionary Manufacturing Process*, in «Outlook», 8, 1985: «Outlook» è il periodico della società di consulenza Booz-Allen & Hamilton, New York.

rie e assicurative⁹. La seconda parte esamina i mutamenti dal punto di vista della piccola e media impresa. Essa focalizza l'attenzione sui casi in cui queste imprese hanno formato o rivitalizzato economie regionali tecnologicamente sofisticate e internazionalmente competitive. La terza parte esamina il modo in cui le multinazionali si riorganizzano, quando nuovi prodotti vengono introdotti rapidamente e i costi di sviluppo lievitano. Tutte queste parti dimostrano che, nel mondo capitalistico avanzato, si sta diffondendo – con varianti e velocità differenziate per ogni paese – una forma di società che rende confuse le tradizionali distinzioni tra piccole e medie imprese. La quarta parte si incentra sui cambiamenti coordinati, nelle strategie per la creazione di nuova occupazione, delle autorità locali, i cui passati fallimenti le portano a sognare nuove economie regionali, proprio quando le più fortunate scoprono che esse stanno già fiorendo nei loro stessi paesi.

Le parti finali del lavoro indicano il futuro di queste forme economiche ancora embrionali. La domanda che si pone la quinta parte è questa: assumendo che le economie regionali godano di vantaggi competitivi in condizioni di incertezza economica continua, può l'intervento politico incoraggiarne la formazione dove la tradizione non lo ha fatto? La conclusione affronta il ruolo che lo Stato, il sindacato e le associazioni degli imprenditori potrebbero avere se le economie avanzate diventassero confederazioni di economie regionali flessibili, e i problemi che sorgerebbero nella costruzione di un tale stato confederale, dai frammenti istituzionali del sistema di produzione di massa.

2. *Rinascita delle economie regionali.*

Forse la più drammatica risposta alla continua instabilità dei mercati internazionali è la formazione o rivitalizzazione di economie regionali che ricordano molto i centri di specializzazione flessibile del XIX secolo. Questi distretti sfuggono alle rovinose competizioni sui prezzi con i produttori di grande serie a bassi salari, usando macchinari flessibili e operai specializzati per produrre beni semipersonalizzati che danno un premio adeguato sul mercato. Il dinamismo tecnologico li distingue dalle piccole imprese che sono emerse durante la Grande depressione degli anni trenta. Mentre le imprese di quel periodo instabile usavano stru-

⁹ Per i servizi bancari e il software per computer cfr., per esempio, S. Kuhn, *From Back Office to the Front Lines*, Tesi di Ph.D., inedita, Department of Urban Studies and Planning, M.I.T., Cambridge (Mass.), maggio 1987.

menti e abilità tradizionali per sostenere le merci esistenti, i nuovi distretti industriali rinnovano costantemente i loro prodotti e i loro metodi di produzione.

Il primo caso importante è stata la Terza Italia, identificata da Bagnasco¹ – in contrapposizione con il Sud impoverito e il vecchio triangolo industriale di Genova, Torino e Milano. Si tratta di una serie di distretti industriali che si estende dalle province di Venezia nel Nord e, attraverso Bologna e Firenze, verso Ancona nel Sud, e che produce di tutto, dalla maglieria (Carpi), a macchine speciali (Parma, Bologna), piastrelle di ceramica (Sassuolo), tessuti (Como, Prato), attrezzi per l'agricoltura (Reggio Emilia), dispositivi idraulici (Modena), scarpe, elettrodomestici, stoviglie e strumenti musicali elettronici (Ancona). Ma l'esempio della Terza Italia sta conquistando le prime due, dal momento che le pratiche di organizzazione dei distretti industriali si vanno estendendo a Torino (fabbriche automatiche)² e al Canavese (attrezzatura di software e computer) in Piemonte³, alla provincia milanese (mobili, macchine utensili) in Lombardia⁴ e a Bari nel Sud⁵.

E accanto alle molte Italie c'è una «Seconda Danimarca»: lo Jutland, l'Ovest agricolo del paese, tradizionalmente povero, è ora una mescolanza confusa di distretti di tessuti, di capi di vestiario, di mobili, di macchine utensili e di costruzioni navali che stanno superando, in crescita, i consolidati centri industriali che circondano Copenhagen nell'Est⁶. I produttori metallurgici svedesi, di Smaland, sono un altro caso scandinavo in questione⁷. Nella Germania Federale, nel Land di Baden-Wuerttemberg, si stanno espandendo distretti industriali nel tessile, abbigliamento, macchine tessili, macchine utensili, e componenti per auto⁸. Lì le fabbriche metalmeccaniche stanno operando sostan-

¹ A. Bagnasco, *Tre Italie*, Bologna 1977.

² A. M. Michelsons, *Turin between Fordism and Flexible Specialization*, tesi non pubblicata di Ph.D., Darwin College, Cambridge 1986; M. L. Bianco e A. Luciano, *La sindrome di Archimede*, Bologna 1982.

³ G. Berta e A. M. Michelsons, Olivetti, in M. Regini e C. F. Sabel (a cura di), *Strategie di flessibilità: Imprese, sindacati, governi locali*, di prossima pubblicazione.

⁴ G. Garofoli, *I sistemi produttivi in Lombardia: Meccanismi di funzionamento e politiche di intervento*, in U. Leone (a cura di), *La rivalorizzazione territoriale in Italia*, Milano 1986, pp. 83-110.

⁵ Un esame minuzioso della diffusione di questi sistemi industriali per l'Italia del Sud è ancora agli inizi. Cfr. M. Messori, *Sistemi di imprese e sviluppo meridionale*, inedito, Program in Science, Technology and Society, M.I.T., Cambridge 1987.

⁶ P. Hull Kristensen, *Udkaernes industrielle miljø*, inedito, Copenhagen 1987; P. Hartoft-Nielsen, *Den regionale erbeverstructure og Beskaeftigelsesudvikling*, Copenhagen 1980.

⁷ Cfr. B. Ake Gustafsson, *Kultur for entreprenorskap*, in B. Johannisson e O. R. Spilling (a cura di), *Lokalnaeringsutvikling*, Universitetsforlaget, Oslo, pp. 79-96.

⁸ Sull'industria delle macchine tessili come un tipico esempio di organizzazione industriale nel Baden-Wuerttemberg, cfr. C. F. Sabel e altri, *How to Keep Mature Industries Innovative*, in «Technology Review», vol. 90, n. 3, aprile 1987, pp. 26-35.

zialmente meglio di fabbriche simili del Nord Lander, che ha dominato l'economia nazionale durante il periodo di maggiore prosperità della produzione di massa.

Gli Stati Uniti sono conosciuti per due distretti industriali ad alta tecnologia: il centro di produzione di semiconduttori nella Silicon Valley a sud-est di San Francisco, e la concentrazione di produttori di minicomputers lungo la Route 128 che gira intorno a Boston'. Ma anche a Los Angeles vi sono crescenti concentrazioni di imprese, spesso tecnologicamente avanzate, che si stanno specializzando nei processi produttivi richiesti dalle industrie, strettamente collegate, di cinema, televisione, videogame, e registrazione musicale – così come nello stampaggio a iniezione, nell'abbigliamento e (nella vicina contea di Orange) nei prodotti aerospaziali⁹. I geografi stanno incominciando a considerare queste concentrazioni di distretti industriali come un nuovo modello di reindustrializzazione urbana e a parlare di Los Angeles come della «Capitale della fine del XIX secolo»¹⁰. I funzionari del Port Authority di New York City, che ha tradizionalmente operato come un'agenzia di sviluppo economico per quella città, hanno progetti simili per quanto riguarda le industrie di vestiario, di stampa, editoria e finanziarie. In Giappone, lo sperduto villaggio montano di Sakaki – per prendere uno dei numerosi esempi possibili – ha lo 0,02% della popolazione nazionale, ma lo 0,2% dell'intero stock nazionale di macchine utensili a controllo numerico. Quasi ogni famiglia ha almeno una macchina e l'amministrazione cittadina decide i prezzi collettivamente¹¹. In Francia, studi sull'industria nell'area di Lione, hanno portato alla luce un villaggio (Oyonnax) di stampatori a iniezione (di materie plastiche), che non è assolutamente dissimile da equivalenti aree della Terza Italia¹², e importanti settori metallurgici che usano macchine utensili a controllo numerico nelle linee del modello a specializzazione flessibile¹³. I ricercatori che studiano la zona di Valles, a est di Barcellona,

⁹ Cfr. A. Lee Saxenian, *Silicon Valley and Route 128: Regional Prototypes or Historical Exceptions?*, in M. Castells (a cura di), *Technology, Space, and Society Urban Affairs Review*, vol. 28.

¹⁰ Cfr., per esempio, l'eccellente studio di M. Storper e S. Christophersen, *Flexible Specialization and Regional Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry*, in «Annals of the Association of American Geographers», marzo 1987.

¹¹ E. W. Soya e A. J. Scott, *Los Angeles: Capital of the Late Twentieth Century*, in «Society and Space», settembre 1986.

¹² D. Friedman, *The Misunderstood Miracle: Politics and Economic Decentralization in Japan*, Cornell University Press, Ithaca 1988, in corso di pubblicazione.

¹³ M.-F. Raveyre e J. Saglio, *Les Systèmes industriels localisés: éléments pour une analyse sociologique des ensembles 2^e P.M.E. industriels*, Sociologie du Travail 2, 1984, pp. 157-77.

¹⁴ J. Saglio, in collaborazione con P. Garrouste, M.-F. Raveyre e G. Richoille, *Relations professionnelles, stratégies économiques et innovations technologiques dans les ensembles de A.M.E.*, Groupe Ivonnais de sociologie industrielle, Lyons n.d.

hanno di fronte un complesso industria tessile - abbigliamento - metallurgia, che essi esplicitamente paragonano al distretto industriale italiano¹⁵.

Un proverbio afferma che «per esempio non è una prova». Un elenco di moderni distretti industriali molto più lungo del precedente non giustificerebbe conclusioni generali sulla potenziale espansione dei sistemi delle piccole imprese. Sforzi sistematici per stimare il peso di tali sistemi produttivi nelle economie avanzate sono ancora all'inizio¹⁶. Ma a parte i problemi di rilevazione, c'è qualcosa che impedisce la proliferazione, in industrie e siti così diversi, di un sistema industriale, nuovo per questo secolo, capace di resistere contro le più potenti e grandi imprese del mondo.

Un'indicazione indiretta del potenziale di trasformazione dei nuovi distretti è che, durante l'ultimo decennio, il loro sviluppo ha ripetutamente ridefinito il modo di intendere l'efficienza della concorrenza da parte di managers e di ricercatori. Quasi nessuno si aspettava la rapida crescita di nuovi gruppi di imprese nei luoghi dove essa è avvenuta. Molti dei ricercatori che per primi hanno notato tali mutamenti hanno scoperto questi impianti quasi dietro casa. Brusco viveva a Modena quando ha iniziato a scrivere sulla Terza Italia; Saglio, che ha studiato le imprese plastiche di Oyonnax, dirige un gruppo di ricerca a Lione; i geografi che hanno chiamato Los Angeles «la capitale della fine del XIX secolo» parlano della loro stessa città. Hull Kristensen, che si occupa della trasformazione dell'industria danese è nativo dello Jutland; tra i primi penetranti rapporti sul Baden-Wuerttemberg vi è stato un libro di propaganda politica dello stesso governatore del Land, Lothar Spaeth¹⁷.

Altri ricercatori si sono imbattuti nei distretti industriali mentre stavano valutando anomalie statistiche solo genericamente connesse con i problemi della struttura industriale. Bagnasco ha trovato la Terza Italia mentre lavorava sui dati del censimento industriale. Borken, una città navale del nord-ovest della Repubblica federale tedesca, che ha convertito i centri tessili nella produzione di tessuti speciali, attirò l'attenzione per i bassi tassi di disoccupazione¹⁸. Il Baden-Wuerttemberg ap-

¹⁵ M. T. Costa Campi e J. Truller Thomas, *Decentramiento productivo y difusión industrial*, inedito, Universidad de Barcelona e Universidad Autónoma de Barcelona, 1987.

¹⁶ Cfr. il recente, organico e accurato esame di W. Sengenberger e G. Loveman, *Smaller Units of Employment: A Synthesis Report on Industrial Reorganization in Industrialized Countries*, Discussion Paper, International Institute for Labor Studies, Geneva 1987.

¹⁷ L. Spaeth, *Wende in die Zukunft*, Hamburg 1986.

¹⁸ C. Hull, *Making Small Firms Grow: German Final Report*, International Institute of Management, West Berlin, maggio 1985.

parve come un'entità unificata in uno studio sulle precondizioni territoriali per la diffusione di nuove tecnologie metallurgiche nella Germania Federale¹⁹.

Proprio perché le scoperte furono così inaspettate, fu quasi inevitabile che i primi rapporti sui distretti industriali, li facessero apparire qualcosa di familiare sia in senso positivo che negativo. Per molti europei e particolarmente per gli italiani, lo sviluppo di una grande economia sommersa sembrò un ritorno alle condizioni dell'inizio del secolo; per molti americani la crescita delle aree ad alta tecnologia sembrò un ritorno al ripristino del *laissez-faire*. C'era qualcosa di sostanzialmente vero in entrambi i punti di vista. Molte delle nuove imprese nella Terza Italia furono espressamente fondate, nei primi anni settanta, per evitare il crescente controllo che i sindacati esercitavano nelle grandi imprese. Molte di queste nuove imprese evadevano le tasse, si rifiutavano di pagare l'assistenza, imponevano lunghi orari di lavoro, usavano materiali tossici in modo poco corretto, e pagavano sottosalari²⁰. Al contrario, dal canto loro, molte delle nuove imprese ad alta tecnologia degli Stati Uniti furono create da veri imprenditori in possesso di nuove idee e in rivolta contro la struttura esistente delle grandi società – incluse le grandi imprese compromesse sia con lo Stato che con il sindacato²¹.

Durante l'ultimo decennio, comunque, i punti di vista sulle due posizioni si sono sostanzialmente modificati. In parte questo cambiamento è stato il risultato di una migliore comprensione di come quei sistemi industriali lavoravano. In Italia, per esempio, molto di quello che a prima vista sembrò un lavoro minorile, si tramutò in una sorta di iniziazione diretta dei figli nel mondo del lavoro dei genitori. In Giappone, il divario tra grandi imprese ad alti salari e piccole imprese a bassi salari, in alcuni settori dell'industria metalmeccanica, si riduce sostanzialmente quando si confrontano i guadagni dell'intero arco di vita delle squadre che lavorano nei due tipi di impresa: in alcuni distretti industriali giapponesi quasi un terzo dei lavoratori delle piccole imprese iniziano un'attività in proprio, ma i loro alti guadagni vengono riportati come profitti o salari, mentre i membri meno fortunati del loro gruppo di età percepiscono salari inferiori a quelli dei medesimi lavoratori della grande

¹⁹ H. J. Ewers e J. Klein, *The Interregional Diffusion of New Processes in the German Mechanical Engineering Industry*, Discussion Paper IIM/I 83-2, International Institute of Management, West Berlin, gennaio 1983.

²⁰ Per il background degli sviluppi italiani cfr. C. F. Sabel, *Work and Politics*, New York 1982, pp. 145-67 e 220-21, che indicano ulteriori riferimenti.

²¹ Una tipica celebrazione della nuova imprenditorialità, che non di meno getta una luce interessante sui suoi imprevisti aspetti comunitari si trova in E. M. Rogers e J. Larsen, *Silicon Valley Fever: Growth of High Technology Culture*, New York 1984.

impresa²². Negli Stati Uniti è diventato evidente che i nuovi imprenditori dipendevano per il loro successo, in aggiunta a tutti gli attributi schumpeteriani, dai legami che avevano gli uni con gli altri, con le università e col governo locale.

Ma in gran parte il cambiamento di percezione dei distretti industriali ha finito con il riflettere successive modificazioni nell'organizzazione delle nuove economie regionali. Dagli inizi degli anni settanta agli inizi degli anni ottanta, le piccole e medie imprese hanno imparato a fare un uso flessibile ed efficiente delle nuove tecnologie basate sui microprocessori e hanno elaborato forti, ma generalmente informali, pratiche di cooperazione.

Dagli inizi degli anni ottanta ad oggi, esse hanno iniziato a formalizzare le relazioni tra loro dando vita a esplicite ma non formalizzate alleanze di affari ed espandendo, nello stesso tempo, collettivamente, la gamma dei servizi dal distretto nel suo complesso.

In molte parti della Terza Italia, per esempio, verso la fine degli anni settanta, i salari e gli investimenti, per addetto, raggiunsero o addirittura superarono quelli delle tradizionalmente avanzate aree industriali del paese²³. Prato e Carpi sono diventate due delle più grandi concentrazioni di moderni telai del mondo e anche centri per lo sviluppo di parti speciali di macchinari tessili²⁴. In Giappone, Sakaki è stato uno dei tanti distretti industriali che ha introdotto l'uso massiccio di macchine a controllo numerico (la maggior parte delle vendite interne giapponesi delle macchine a controllo numerico sono andate negli anni ottanta a imprese che impiegavano un numero molto ridotto di lavoratori)²⁵. Anche il Baden-Wuerttemberg è stata una delle prime aree della Germania Federale a fare un massiccio uso delle macchine a controllo numerico²⁶.

Altrettanto importante è che, durante questo periodo, le nuove economie regionali hanno incominciato a elaborare o a rivitalizzare sistemi per regolare la cooperazione tra imprese, e tra imprese e lavoratori, che richiamano alla memoria i primi controlli sulla concorrenza nei distretti industriali durante il XIX secolo. I saggi di Bagnasco²⁷ e Con-

²² Friedman, *The Misunderstood Miracle* cit.

²³ Su questo punto cfr. A. Bagnasco e R. Pini, *Sviluppo economico e trasformazioni sociopolitiche dei sistemi territoriali a economia diffusa*, in «Quaderni Fondazione Giangiacomo Feltrinelli», n. 14, Milano 1981, in particolare la tav. 4. 1b di p. 105 (per i dati sui salari), e la tav. 3 di p. 54 (per i dati sugli investimenti).

²⁴ Quest'opinione, largamente sostenuta a Prato e Carpi, è stata confermata dai produttori di macchine tessili che io e Gary Herringel abbiamo intervistato a Baden-Wuerttemberg nel giugno 1986.

²⁵ Friedman, *The Misunderstood Miracle* cit., p. 33.

²⁶ Ewers e Klein, *The Interregional Diffusion* cit.

²⁷ A. Bagnasco, *The Social Construction of the Market*, in P. C. Schmitter (a cura di), *Experimenting with Scale* (volume preparato dal Social Science Research Council Joint Committee on Western Europe, in corso di pubblicazione).

tarino²⁸ sulle elaborate combinazioni di conflitto e consenso che stanno alla base della determinazione dei salari nella Terza Italia, hanno una chiara eco nei rapporti di Hildebrandt²⁹ sulla Baden-Wuerttemberg e di Saglio su Lione. È diventata pratica generale che salario minimo e condizioni di lavoro accettabili vengano stabiliti attraverso la contrattazione collettiva. Successive, frequenti e informali trattative, riguardanti il salario o altre materie, escludono richieste che possano mettere in pericolo l'uso flessibile del lavoro o del capitale. Questo non significa che le relazioni di lavoro nei distretti industriali siano diventate armoniose, per non dire accettate da tutti con gioia. Bagnasco e Trigilia hanno notato che il tasso di sciopero nella Terza Italia è tra i più alti del paese³⁰. Ma questo ha, nei fatti, significato che i conflitti sono condotti e conclusi nel rispetto delle precondizioni per la continua riallocazione delle risorse. Gli scioperi nella Terza Italia tendono, così, ad essere più brevi che nelle altre aree dell'Italia, e tendono a trasformarsi in accordi di principio piuttosto che in dettagliate regolamentazioni. Similmente, i lavoratori metalmeccanici del Baden-Wuerttemberg appoggiarono quello che, nel 1984, a livello nazionale divenne un amaro sciopero; ma questo conflitto non ha avuto per nulla ripercussioni sulle relazioni di lavoro nei piccoli opifici dove i lavoratori hanno velocemente recuperato, attraverso straordinari, una volta restaurata la pace sindacale, le produzioni perdute³¹.

Le consuetudini del XIX secolo di relazioni parzialmente formalizzate, ma ancora flessibili, tra imprese con interessi sovrapposti, sono state anche reinventate o riaffermate nei nuovi distretti industriali. In Italia, per esempio, le imprese hanno formato consorzi per assicurarsi crediti a più basso costo, per comprare materie prime, per partecipare a pubblici progetti, per commercializzare prodotti e per condurre ricerche³²; a Lione le imprese hanno incominciato a scambiarsi informazioni in un modo che sarebbe stato impensabile trent'anni prima³³.

Le associazioni di commercianti del Baden-Wuerttemberg, perpe-

²⁸ M. Contarino, *The Politics of Industrial Change: Textile Unions and Industrial Restructuring in Five Italian Localities*, tesi non pubblicata di Ph.D., Department of Government, Harvard University, maggio 1984.

²⁹ R. Seltz e E. Hildebrandt, *Production, Politik und Kontrolle-Arbeitspolitische varianten am Beispiel der Einfuhrung von Productinsplanung und Steuerungssystem im Maschinenbau*, in F. Naschold (a cura di), *Arbeit und Politik*, Frankfurt am Main 1986, pp. 91-125.

³⁰ A. Bagnasco e C. Trigilia (a cura di), *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso del Val-d'Aosta*, Milano 1985, pp. 462-64.

³¹ *Die Aermel hochkrempelt. Baden-Wuerttemberg ein Jahr nach dem Streik*, in «Frankfurter Allgemeine Zeitung», 22 agosto 1985, p. 11.

³² Si vedano le discussioni su Prato e Modena, da parte di Carlo Trigilia e Paolo Perulli in Regini e Sabel (a cura di), *Strategie di flessibilità* cit.

³³ Saglio, *Relations professionnelles* cit., p. 17.

tuando consuetudini instaurate negli anni venti, hanno fatto le stesse cose più formalmente. Esse hanno diretto la cooperazione dentro ciascuna industria, badando a che le imprese si mantenessero entro i limiti delle loro specializzazioni. Questi cartelli di specializzazioni, o associazioni per fini, hanno reso le imprese più dipendenti dai loro vicini che producono prodotti complementari e perciò più desiderose di scambiarsi informazioni e di appoggiare le scuole professionali, gli istituti di ricerca e le agenzie di marketing che servono l'industria nel suo complesso. Questa cooperazione viene facilitata dai frequenti incontri degli imprenditori come membri dei consigli di amministrazione delle locali banche cooperative, una prassi comune, quest'ultima anche in Italia³⁴.

I cambiamenti caratteristici del secondo periodo – più o meno dal 1980 ad oggi – arrivano a una più cosciente elaborazione delle tradizioni e degli esperimenti spontanei che erano stati messi alla prova durante il precedente turbolento decennio. Quando i managers e i lavoratori hanno compreso in maniera più sistematica il loro successo, si sono rivelati molto più incisivi nel giudicare che cosa i distretti industriali richiedevano o escludevano. L'effetto cumulato di queste decisioni è stato quello di creare strutture che somigliano, e qualche volta collimano, con quelle che vedremo emergenti nelle grandi imprese.

In Emilia Romagna, per esempio, amministrazioni provinciali come quella di Modena hanno fortemente esteso i servizi di consulenza tecnica alla piccola e media impresa³⁵. Nel Baden-Wuerttemberg, i già eccellenti pubblici servizi di consulenza tecnica e il sistema di educazione tecnica e professionale, sono stati significativamente migliorati. Le scuole superiori professionali (Berufsschulen) una volta davano agli apprendisti solamente un'istruzione elementare, adesso insegnano contenuti che fino a ieri venivano impartiti a tecnici e a studenti di ingegneria in community colleges o politecnici (Fachhochschulen). Nel frattempo questi ultimi hanno iniziato a fare il tipo di ricerca e di insegnamento una volta riservato alle università scientifiche³⁶. D'altro canto, quando i governi cristiano-democratici dei Land hanno cercato di prendere il controllo delle banche cooperative e di creare agenzie con pieni poteri, per politiche industriali simili a quelle che si pensavano concentrate nel ministero del commercio e dell'industria giapponese, gli industriali, i

³⁴ Sabel e altri, *Keeping Mature Industries Innovative* cit., pp. 30-34.

³⁵ Cfr. Perulli, *Il distretto industriale di Modena*, in Regini e Sabel (a cura di), *Strategie di flessibilità* cit.

³⁶ Sabel e altri, *How to Keep Mature Industries Innovative* cit., p. 32.

banchieri locali e i burocrati hanno bloccato questa riorganizzazione come un attentato al sistema decisionale decentrato della regione³⁷.

Questi cambiamenti vengono accompagnati da altri, meno importanti, nelle relazioni tra imprese. Per guadagnare l'accesso a specializzazioni tecniche e qualche volta al capitale necessario per applicarle, le piccole e medie imprese dei distretti industriali cercano relazioni di collaborazione di lungo periodo con partners più grandi dentro e fuori il distretto industriale. Qualche volta queste relazioni prendono la forma di accordi di subfornitura di lungo periodo; altre volte la grande impresa acquista azioni della piccola. Benetton, la grande impresa di confezioni, è un esempio molto citato a questo proposito. L'impresa ha messo in piedi una vasta rete di subfornitori nei distretti industriali italiani – da dove proviene la stessa Benetton – e una seconda organizzazione di franchising che commercializza i prodotti in Europa e negli Stati Uniti³⁸. È ancora più arduo accertare la crescita di questi gruppi dentro i distretti industriali, che pesare il ruolo di questi ultimi nelle economie nazionali. Ma per quanto ridotta essa possa essere, è evidente che i subfornitori sono numerosi e si stanno rapidamente moltiplicando. A Prato, per esempio, vi sono circa 800 imprese «industriali» con una media di 25 addetti e 7000 imprese «artigiane» con una media di 2,5 addetti. Trigilia riferisce che queste 8000 imprese sono riunite in circa 400 gruppi³⁹. Alcune mie discussioni con imprenditori in molte parti d'Italia, nel Baden-Wuerttemberg e nel Massachusetts suggeriscono che le imprese specializzate cercano, e spesso trovano, alleati che possano insegnare loro nuove strategie di produzione, che non li abbandonino durante i periodi di crisi e che non cerchino di ridurre la loro autonomia⁴⁰. Spesso queste alleanze sono contrattuali, molto più spesso avvengono nei fatti. La logica di queste relazioni è un argomento della prossima sezione.

Naturalmente non tutte le economie regionali hanno istituzionalizzato la cooperazione tra specialisti in modo così esteso come il Baden-Wuerttemberg o Modena. I produttori tessili di Prato sono stati incapaci di accordarsi su come introdurre un sistema di telecomunicazioni, che in teoria avrebbe portato a una maggiore ed efficiente utilizzazione

³⁷ Interviste fatte dall'autore e Gary Herrigel a industriali, banchieri e funzionari del Land, luglio 1986.

³⁸ F. Belussi, *The Diffusion of the Innovations in the Traditional Sectors: The Case of Benetton*, Discussion Paper, Science Policy Research Unit, University of Sussex, Sussex, marzo 1986.

³⁹ Trigilia, *Il caso Prato* cit., pp. 6-7.

⁴⁰ Per un eccellente studio sulla vitalità delle piccole imprese manifatturiere nei settori tradizionali nel Massachusetts, cfr. P. B. Doeringer, D. G. Terrikla e G. Topakian, *Crossing the Post-Maturity Frontier: Specialization, Product Cycles, and Other Invisible Factors in Local Economic Development*, Institute for Employment Policy, Boston, ottobre 1986.

della capacità produttiva. Gli «impannatori» – intermediari che raccolgono ordini dai clienti finali e poi mettono insieme una rete di piccole imprese per soddisfare questi ordini – temono che questo sistema possa alla fine rendere superflua la loro conoscenza della capacità produttiva dell'area⁴¹. A Los Angeles, le organizzazioni sindacali, formatesi negli «studios» cinematografici verticalmente integrati, stanno avendo difficoltà nel reclutare i lavoratori occupati nei laboratori, altamente specializzati, dispersi nella città⁴². L'assenza di forti associazioni commerciali come quelle del Baden-Wuerttemberg, o anche di tradizioni di collaborazioni di lungo periodo, spingono le grandi imprese della Silicon Valley o della Route 128 a perseguire politiche di subfornitura contraddittorie. Alcune volte queste promettono di cooperare con i piccoli fornitori, altre volte cercano di metterli in difficoltà attraverso la concorrenza diretta⁴³.

Ci sono, inoltre, alcune economie regionali emergenti che non sembrano procedere lungo il sentiero della specializzazione flessibile come Los Angeles, la Silicon Valley o la Route 128. Per esempio, Benton ha scoperto che le imprese di calzature a Madrid sono più interessate ai vantaggi dell'evasione delle tasse, dei bassi salari e delle leggi di fallimento che agli investimenti in capitale più produttivo. (Le piccole imprese del settore elettronico della stessa città, comunque, hanno mostrato segni di consolidamento in un distretto industriale tecnologicamente dinamico)⁴⁴.

Nonostante queste qualificazioni, il punto di vista che il decentramento della produzione e l'innovazione tecnologica fossero il risultato di una strategia capitalistica, per sottomettere una forza lavoro senza regole o della rinascita di una imprenditorialità senza vincoli, è ancora largamente diffuso. Christopherson, Morales, Scott e Storper credevano che i loro studi su Los Angeles avrebbero confermato la prima ipotesi. Invece di trovare il capitale in lotta, hanno trovato la disintegrazione dei sistemi di manifattura verticalmente integrati e la loro ricostruzione come economie regionali. Hildebrand e i suoi colleghi si

⁴¹ Trigilia, *Il caso Prato* cit.

⁴² N. Storper e S. Christopherson, *Flexible Specialization and New Forms of Labor Market Segmentation: The United States Motion Picture Industry*, lavoro inedito, Graduate School of Architecture and Urban Planning and Department of Geography, University of California-UCLA, Los Angeles, gennaio 1987.

⁴³ Per esempio, sulla frammentazione dei produttori di beni-capitali nell'industria di semiconduttori negli Stati Uniti, e le loro incerte relazioni con i clienti, cfr. J. Stowsky, *The Weakest Link: Semiconductor Production Equipment, Linkages, and the Limits to International Trade*, Working Paper, University of Berkeley, Berkeley, agosto 1987.

⁴⁴ L. A. Benton, *The Role of Informal Sector in Economic Development Industrial Restructuring in Spain*, tesi non pubblicata di Ph.D, Department of Anthropology, The Johns Hopkins University, Baltimore 1986.

aspettavano che i managers dell'industria delle macchine utensili del Baden-Wuerttemberg avrebbero usato i nuovi sistemi flessibili di produzione per controllare una forza lavoro altamente qualificata. Essi, invece, scoprirono che i managers e i lavoratori si erano coscientemente accordati per un complesso, anche se informale, «patto sociale»; e che il loro uso delle nuove tecnologie era subordinato al mantenimento di questo accordo. E anche i governatori repubblicani più conservatori degli Stati Uniti, come vedremo, ora ammettono che l'«imprenditorialità» non può svilupparsi senza il supporto complementare dello Stato.

Ma cos'è che rimpiazza questi punti di vista sorpassati? Quali sono esattamente i principi generali che governano le relazioni tra le imprese e tra imprese, lavoratori e governo nei nuovi distretti industriali? Si è dimostrato più facile esemplificare e classificare le economie regionali della specializzazione flessibile piuttosto che spiegarle rigorosamente. Molti osservatori, me incluso, hanno creduto a quello che gli antropologi «delicatamente» chiamano il privilegio dell'etnografo – ciò a dire il diritto dell'autore di chiedere al lettore di credere a quello che lui ha visto – nell'affermare la particolarità di questa forma di produzione; i maggiori sforzi di rigorosa spiegazione, malgrado indubbi progressi, sembrano per il momento accantonati.

Così, anche i tentativi di arrivare a una generica raffigurazione della logica dei distretti industriali, seguendo gli scritti e la pratica degli «artigiani-radicali», della fine del XVIII e dei primi del XIX secolo, come Paine, Proudhon e le società francesi dei «compagnons», producono solo un quadro polveroso di una repubblica artigiana, nella quale l'esercizio del diritto di proprietà è subordinato ai principi di equità sociale, con la particolare proibizione di usare la ricchezza accumulata per privare gli altri della loro indipendenza⁴⁵. Descrizioni monografiche dei distretti industriali del XIX secolo hanno aggiunto solo dettagli istituzionali a questo quadro, senza spiegarlo analiticamente.

Nemmeno le etnografie sui nuovi distretti industriali basate su interviste o questionari producono autoraffigurazioni uniformi e analiticamente precise. Ogni sforzo per sollecitare questo autoriconoscimento, eccetto qualche area (parti della Terza Italia) con forti tradizioni mutualistiche o cooperative, è quasi sempre destinato al fallimento. Gli affari, specialmente i piccoli affari, tengono alla loro autonomia. Chiedere ai proprietari che cooperano quello che fanno, è come chiedere ai membri

⁴⁵ Cfr. l'eccellente studio di W. H. Sewell jr, *Work and Revolution in France*, Cambridge University Press, New York 1980 (trad. it. *Lavoro e rivoluzione in Francia*, Bologna 1986).

di una amabile famiglia se commettono incesto. Essi sono così offesi da una domanda del genere che è per lo più impossibile cogliere fra le loro rimostre qualsiasi accenno alla collaborazione – che loro pensano come evidentemente compatibile con la più completa autonomia. Friedman, per esempio, riporta che a Sakaki, i proprietari di piccoli opifici negavano con forza di cooperare in alcun modo – attraverso il consolidato diritto di ciascun proprietario di portare avanti gratuitamente programmi parziali su macchine inattive di altri – e si rifiutavano di riconoscere l'esistenza «de facto» di un prezzario municipale (giustificato dal riferimento all'utilizzazione quasi-collettiva del parco macchine) per prodotti non in concorrenza diretta⁴⁶. Io e Herrigel abbiamo scoperto che i dirigenti delle imprese meccaniche del Baden-Wuerttemberg insistevano sulla loro autonomia malgrado il fatto che essi frequentemente si trovassero a sedere nello stesso consiglio di amministrazione delle banche cooperative locali, concedendosi prestiti reciprocamente e divenendo, così, partecipanti attivi di una comune impresa.

Non è per nulla sorprendente, dunque, che gli sforzi analitici condotti da storici, sociologi, politologi ed economisti industriali, che iniziano con interrogativi etnografici e osservazioni dirette, abbiano prodotto risultati inconsistenti.

Certamente, i mercati nei nuovi distretti industriali sono «socialmente costruiti»⁴⁷ nel senso che essi formano «comunità produttive»⁴⁸ che limitano la concorrenza per incoraggiare l'innovazione per mezzo di «patti sociali»⁴⁹. Ma queste economie regionali devono essere considerate un'alleanza negoziata di gruppi fondamentalmente distinti, o comunità omogenee con una fluida ma distinguibile divisione del lavoro? In quest'ultimo caso, opera la comunità seguendo una logica – la logica dell'innovazione permanente – espressa secondo un codice di solidarietà fornito indifferentemente da tradizioni religiose, politiche o locali? Questo caso potrebbe ricordare la repubblica ideale di Rousseau, nella quale i giovani (seguendo la pedagogia dell'Emile) vengono socializzati per osservare i vincoli sul comportamento individuale necessari per il nuovo bene di tutti, condizione indispensabile per la libertà personale. Oppure la comunità dipende dalla fusione di più fondamentali, distinti principî – per esempio, i principî degli scambi di mercato autosufficienti e della solidarietà familiare? Ciascuna di queste definizioni

⁴⁶ Friedman, *The Misunderstood Miracle* cit.

⁴⁷ A. Bagnasco, *La costruzione sociale del mercato*, Bologna 1987.

⁴⁸ Piore e Sabel, *The Second Industrial Divide* cit.

⁴⁹ Seltz e Hildebrandt, *Production, Politik und Kontrolle* cit.

suggerisce differenti, potenziali punti di caduta nel distretto industriale – classe contro classe, individui o fazioni contro l'intera società, famiglie contro famiglie, famiglie contro mercanti – e principî differenti per superare il conflitto. Tutti plausibili, ma nessuno pienamente convincente³⁰.

I sociologi, studiando il comportamento organizzativo, e gli economisti, studiando le strutture industriali come strumenti per minimizzare i costi di transazione tra le unità produttive o come soluzioni per i connessi problemi incontrati dagli imprenditori nel controllare i loro agenti, hanno messo in luce qualcosa di nuovo nei tipi di accordi associati al nuovo distretto industriale. Ma le loro analisi non sembrano più efficaci delle precedenti. Per esempio Williamson una volta sosteneva che a seconda delle circostanze, i costi di transazione vengono minimizzati «by markets or hierarchies»³¹. La tesi era che frequenti scambi di prodotti specifici – per esempio, di componenti per fare una certa parte dell'automobile contro scatole di viti – portano all'integrazione dei fornitori nelle gerarchie dei loro più grandi committenti. Questo eliminava la dipendenza degli ultimi dai primi (un problema che sorge sempre quando il numero delle parti potenziali in una contrattazione è piccolo) e riduceva i costi del committente (che sono tanto più alti quanto più il fornitore ha l'esclusiva conoscenza dei costi di produzione e conseguentemente ha la possibilità di agire sulla base di un interesse opportunistico). Ora Williamson, influenzato dalle idee di Ouchi, ammette che «networks» di imprese o di managers, forse spinti a unirsi da una «cultura di clan», qualche volta possono rappresentare una forma più competitiva di organizzazione. Perché le attuali condizioni dovrebbero favorire quest'ultima forma organizzativa a scapito della precedente?³²

Lavorando sulla biologia della popolazione alcuni teorici dell'organizzazione forniscono modelli che sostengono l'altrettanto ovvia conclusione che le organizzazioni «generiche», sotto varie combinazioni di instabilità ambientale e di flessibilità istituzionale, godono di alcuni vantaggi sulle organizzazioni «specialistiche»³³. Ma noi sappiamo già che i distretti industriali sono delle organizzazioni «generiche» proprio

³⁰ Queste domande sono state provocate da discussioni con Lue Boltanski e Laurent Thevenot. Cfr. il loro manoscritto inedito, *Les économies de la grandeur*, Paris 1987.

³¹ O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications: A Study in the economics of Internal Organization*, New York 1975.

³² Cfr. O. E. Williamson e W. G. Ouchi, *The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects*, in W. Joyce e A. Van de Ven (a cura di), *Organizational Design*, New York 1981; W. G. Ouchi, *Markets, Bureaucracies and Clans*, in «Administrative Science Quarterly», 25, marzo 1980, pp. 120-42; e O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York 1985.

³³ M. Hannan e J. Freeman, *The Population Ecology of Organizations*, in «American Journal of Sociology», 82, 1977, pp. 929-64.

in quest'ultimo senso. Il punto è, come lavora questo tipo di organizzazione?

Economisti dell'informazione come Grossman ed Hart⁵⁴ spiegano la creazione di reti di imprese legate attraverso partecipazioni azionarie incrociate, come una strategia collettiva per ridurre i rischi. Essi argomentano che i confini tra le imprese dipendono dai costi, o dai guadagni associati con eventi che non possono essere previsti in stipule contrattuali. Più grande è il rischio non coperto nei rapporti con i partners, più grande sarà l'interesse della compagnia a coprire i diritti contrattuali residui, cioè i diritti di decidere su materie non governate dal contratto formale. L'acquisizione di tali diritti equivale all'acquisto di un diritto di proprietà nella società del partner. Secondo questo modo di vedere, quando aumenta l'incertezza, nuove forme di proprietà – come quelle osservate nei distretti industriali – distribuiranno i diritti residui così da dividere i rischi tra le parti senza ridurre la flessibilità. Ma le esatte forme di proprietà dipenderanno dall'origine e dalla natura dell'incertezza. L'impresa a produzione di massa si è spesso formata attraverso la fusione di imprese più piccole, nello sforzo di contenere le fluttuazioni nel livello della domanda per beni standards. Che cosa conduce precisamente, nella situazione attuale, a uno scambio di diritti di proprietà in mancanza di fusione? Su questo problema la teoria tace. Così, come i resoconti degli etnografi, i modelli economici sono più descrittivi e propositivi che previsionali. Anch'essi sembrano più una espressione dei nuovi sviluppi che una spiegazione degli stessi.

Una più promettente linea di attacco enfatizza i vantaggi dell'apprendimento nei sistemi di network. Johanson e Mattson⁵⁵ affermano che i sistemi industriali, nei quali le imprese hanno relazioni di lungo periodo, anche se non esclusive, permettono alle unità di produzione di componenti di organizzarsi più rapidamente secondo i bisogni reciproci e secondo la domanda del mercato.

I costi di sviluppo di lungo periodo si riducono perché un risultato della produzione corrente è la conoscenza dei nuovi potenziali prodotti e processi. Il dibattito sull'argomento suggerisce che la suddivisione del rischio e la minimizzazione dei costi di transazione non sono le cause della formazione di networks, ma piuttosto le conseguenze della superiore capacità di apprendimento degli stessi. Ma anche in questo caso la discussione non fornisce un resoconto abbastanza preciso delle rela-

⁵⁴ S. Grossman e O. Hart, *The Losses and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, Working Paper, M.I.T., Department of Economics, Cambridge, aprile 1985.

⁵⁵ J. Johanson e L. G. Mattson, *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, *International Studies of Management and Organization*, vol. XVII, primavera 1987, pp. 34-48.

zioni tra la struttura del network e il suo ambiente. Com'è organizzato l'apprendimento? Perché le imprese ritengono sempre di più di aver bisogno di imparare questo modo di apprendere? Per rispondere a queste domande è necessario analizzare le lezioni che le grandi imprese hanno tratto dalle loro esperienze dal 1973 in poi e vedere perché stanno imitando i distretti industriali e alleandosi con essi.

3. *La riorganizzazione delle multinazionali.*

Negli ultimi quindici anni molte delle più grandi multinazionali hanno cambiato strategia. Spesso, senza ripudiare esplicitamente il modello di produzione di massa, hanno incominciato a organizzare la produzione sulle linee della specializzazione flessibile¹. Sono stati portati a fare ciò dai loro precedenti fallimenti, dagli esemplari successi dei nuovi distretti industriali e dalla paura dei concorrenti giapponesi – i quali stanno perfezionando anch'essi sistemi di produzione flessibile. Le imprese tedesche, italiane e giapponesi si sono spostate più velocemente in questa direzione perché non sono mai pienamente passate alla produzione di massa, e dove lo hanno fatto, lo hanno istituzionalizzato in modo da non impedire successive riorganizzazioni. Al contrario le società americane si sono mosse più lentamente perché per molto più tempo avevano tratto grossi profitti da un certo tipo di produzione di massa, che si dimostra particolarmente restio a riforme parziali. La strategia della «world-car» è stata un emblema del loro attaccamento alla tradizione e il suo costoso fallimento un ulteriore ostacolo alla riorganizzazione. È, quindi, ancora più significativo il fatto che le imprese americane – e le compagnie francesi quali la Renault che molto fedelmente le hanno imitate – stiano anch'esse inseguendo strategie flessibili.

Per capire il riorientamento della strategia sarà necessario aggiungere qualche dettaglio alla teoria della separazione tra concezione ed esecuzione, che contraddistingue le grandi società a produzioni di massa. Nei

¹ Salvo che in casi particolari, segnalati in nota, il confronto che segue tra grandi imprese di tipo vecchio e nuovo è basato su interviste con managers di multinazionali americane, tedesche occidentali e italiane, condotte tra il 1985 e il 1987. Le imprese esaminate sono considerate come leaders dell'innovazione nei settori dell'automobile, dell'automazione, della chimica, delle macchine utensili, delle telecomunicazioni, dei computers, dell'alimentazione. Molti aspetti del nuovo modello di grande impresa sono stati descritti in riviste di management. Si vedano, per esempio, i seguenti articoli contenuti nella «Harvard Business Review»: A. O. Putnam, *A Redesign of Engineering*, n. 3, maggio-giugno 1985, pp. 139-40; J. L. Bower e E. A. Rhenman, *Benevolent Cartels*, n. 4, luglio-agosto 1985, pp. 124-32; D. M. Burt e W. R. Soucup, *Purchasing's Role in New Product Development*, n. 5, settembre-ottobre 1985, pp. 90-97; e più sinteticamente H. Takeuchi e I. Nokara, *The New Product Development Game*, n. 1, gennaio-febbraio 1986, pp. 137-46.

casi presentati nei libri di testo, un gruppo d'élite di pianificatori di strategie decideva, nelle direzioni delle compagnie, gli investimenti tra affari correnti, ricerca in nuovi prodotti e – per stabilizzare i profitti – acquisto di imprese i cui profitti dovevano servire a controbilanciare, durante le diverse fasi del ciclo, la performance della nuova impresa-madre. Un laboratorio centrale di ricerca faceva delle scoperte radicali, che portavano allo sviluppo di «industrie dirompenti» che sconvolgevano gli equilibri tra le industrie esistenti: un gruppo di ingegneri applicava queste scoperte alla progettazione di nuovi prodotti – nylon e transistors erano gli esempi più comuni². Un altro gruppo di ingegneri, subordinato gerarchicamente al primo, tramutava i progetti in istruzioni; la forza lavoro poco specializzata dell'impresa o imprese terziste esterne realizzavano, poi, queste direttive.

Questa divisione del lavoro doveva essere accuratamente diretta. I supervisori si accertavano che i lavoratori eseguissero i compiti e una divisione per il controllo della qualità guidava il lavoro dei supervisori. Agenti per gli acquisti mettevano in competizione le imprese terziste in modo da assicurarsi che esse soddisfacessero le particolari specificazioni del prodotto al prezzo stabilito. Una sezione delle relazioni industriali governava le dispute, tra i dirigenti e i lavoratori, che sorgevano sull'interpretazione delle direttive. I sindacati in queste dispute difendevano i lavoratori usando alcuni casi specifici per far compiere dei passi in avanti ai comuni interessi dei loro membri ed, eventualmente, rendendo le indicazioni più complesse.

Poiché i compiti cambiavano lentamente e la loro definizione era legata alla manifattura di particolari prodotti, la maggior parte dell'apprendimento dei lavoratori e dei dirigenti, indipendentemente dal tipo di istruzione in loro possesso, si svolgeva sul lavoro. I lavoratori avanzavano lungo una gerarchia di lavori semispecializzati, ognuno dei quali richiedeva familiarità con quello precedente. I dirigenti, man mano che diventavano più esperti nell'uso di procedure operative standards, in circostanze mutevoli, progredivano nella gerarchia delle loro unità operative.

Questa divisione tra concezione ed esecuzione aveva un senso solo se gli alti costi per costruire una tale organizzazione potevano essere ammortizzati attraverso la produzione su larga scala. Ma, durante gli anni settanta, quanto più i mercati diventarono segmentati, tanto più

² Sui cambiamenti dell'organizzazione del settore ricerca e sviluppo delle grandi imprese cfr. J. Frien e M. Horwitch, *The Emergence of Technology Strategy*, in «Technology in Society», n. 7, 1985, pp. 143-78; sulla nascita e il declino della pianificazione strategica cfr. M. Horwitch, *Post-Modern Management: Its Emergence and Meaning for Strategy*, New York, in corso di pubblicazione.

questa strada diventò difficile. Anche in questo caso il fallimento della strategia della «world-car» è emblematico. Le imprese impararono ad attendersi dal mercato l'evento inatteso. Una volta che esse assunsero che non poteva essere previsto il prodotto destinato al successo, esse introdussero più beni sul mercato in modo da aumentare le possibilità di trovare il prodotto di successo. Per aumentare la capacità di sviluppare nuovi prodotti e assicurarsi che i beni selezionati dal mercato avrebbero potuto essere prodotti in tempo per soddisfare la domanda, le imprese hanno dovuto imparare a tagliare i costi di riorganizzazione della produzione. In una parola – la loro parola – hanno dovuto cominciare a diventare più flessibili. Per far ciò, esse hanno dovuto reintegrare la fase di elaborazione e di esecuzione, rendendo così incerta la distinzione tra programmazione e produzione, per tutti eccetto che per gli alti livelli della «corporation», riducendo i costi e i tempi richiesti per tutte e due le fasi.

Nei casi esposti in teoria questo significava una riconcentrazione delle decisioni strategiche nelle mani dei «top managers». Tutta l'autorità, con l'esclusione di quella riguardante le decisioni strategiche, viene decentrata alle unità operative. Burocrazie specializzate all'interno delle unità operative sono reintegrate nella normale catena di comando. I lavoratori e le imprese terziste vengono trattate non come puri programmabili esecutori ma come (giovani) partners nella produzione, con qualche capacità di rimodellare il prodotto o il processo di produzione.

I centri direzionali delle imprese, di conseguenza, si riducono drasticamente. I pianificatori di strategia vengono eliminati nel momento in cui gli alti dirigenti riguadagnano il controllo della pianificazione. Molti dei dirigenti che controllavano le finanze e gli acquisti delle unità operative, vengono eliminati come autorità finali, quando molte di queste materie vengono trasferite verso il basso alle unità operative. I laboratori di ricerca centralizzati cessano di crescere o sono smantellati nel momento in cui le unità operative mettono in piedi propri laboratori e nuove tecnologie vengono introdotte nella compagnia attraverso «joint-ventures» o la partecipazione in nuove imprese.

Le unità operative cominciano, nel frattempo, a rassomigliare ad autonome piccole e medie imprese. L'impresa-madre spesso trasforma se stessa in una «holding company» e tratta le sue affiliate come imprese quasi-indipendenti, i cui profitti o perdite vengono oscurati attraverso trasferimenti tra imprese di beni o di capitali. Idealmente ciascuna unità operativa è l'unica rappresentanza della «corporation» in un determinato mercato. Per soddisfare i mutevoli bisogni di questo mercato,

la produzione viene riorganizzata in modo da permettere la continua riorganizzazione della produzione.

I prodotti devono essere progettati con rapidità e in modo da poter essere prodotti con efficienza. Le fasi della progettazione e della produzione vengono combinate insieme in un processo – naturalmente di integrata o simultanea ingegneria – che accelera lo sviluppo dei prodotti e richiede l'impiego di meno ingegneri perché i progettisti aiutano gli esperti della produzione e viceversa. Allo stesso modo i supervisori e i lavoratori, rispettivamente, non impongono più ordini e non obbediscono ad essi. Piuttosto, come i gruppi unificati di ingegneri, essi collaborano insieme per risolvere i problemi comuni. I supervisori che avevano controllato il vecchio sistema, vengono eliminati o messi a far parte di gruppi di lavoro che definiscono i compiti dei loro membri. Beni capitali flessibili, spesso, rimpiazzano macchinari dedicati a produrre specifici prodotti. O i costi e il tempo per produrre macchine dedicate vengono così ridotti che queste possono essere eliminate senza problemi quando il mercato cambia: più alto è il tasso di eliminazione, più forte diventa la rassomiglianza tra la successione di macchine «product-specific» e un singolo pezzo di equipaggiamento flessibile.

Questi cambiamenti impongono grandi sforzi di riqualificazione dei lavoratori e relazioni industriali fondate sulla collaborazione. I lavoratori vengono incoraggiati a imparare nuovi compiti così che possano spostarsi da un lavoro ad un altro a seconda della riorganizzazione necessaria. Vengono fornite alcune fondamentali istruzioni riguardanti il retroterra teorico del loro lavoro – metallurgia, chimica, elettronica – per facilitare questa più specifica formazione. Nelle imprese maggiormente sindacalizzate, i sindacati trattano per standards generali che riflettono circostanze particolari e periodicamente verificano, poi, la riorganizzazione del lavoro rispetto agli standards contrattati. Per fare questo, essi devono essere pienamente informati delle decisioni economiche e con tali poteri di veto che finiscono con l'assumere limitate ma innegabili responsabilità di gestione. Nelle imprese scarsamente sindacalizzate, la compagnia stabilisce un sistema di partecipazione dei lavoratori per elaborare questi standards.

Il decentramento della «corporation» e l'offuscamento delle distinzioni gerarchiche, richiede anche un riorientamento nella formazione del management. Dato che le unità operative sono così indipendenti, è importante che le risposte dei loro managers al cambiamento, siano motivate da interessi così simili da finire con il rinforzare le strategie locali. Per valorizzare questo coordinamento spontaneo, le direzioni generali

insistono perché i managers non solo incoraggino la cooperazione dentro la loro unità operativa, ma imparino, altresì, abbastanza dalle altre in modo da anticipare i bisogni delle «corporations» nelle loro separate decisioni. La rotazione dei managers attraverso differenti unità diventa così uno strumento amministrativo per garantire l'unità della corporation.

La trasformazione delle unità operative si estende, infine, anche alle imprese terziste. Poiché il ciclo di vita dei prodotti diventa sempre più breve, i costi di sviluppo di nuovi prodotti e processi si innalzano. Le unità operative devono fare in modo da dividere questi costi con le imprese esterne senza, comunque, assumersi responsabilità sulla sopravvivenza di queste ultime. Le grandi imprese concentrano la loro esperienza nel coordinamento della progettazione e dell'assemblaggio del prodotto finale, e nell'avanzamento di poche ma cruciali tecnologie. Esse sviluppano le parti accessorie, i prodotti e i processi in collaborazione con selezionate imprese terziste. Nel caso classico il prodotto è riprogettato in modo tale da essere costruito in un set di moduli, ciascuno dei quali è disponibile in un numero di varianti, che possono essere ricombinate in tante versioni del prodotto di base. Le imprese terziste più importanti diventano, poi, responsabili per quei moduli che la grande impresa non riserva a se stessa.

Questa strategia richiede la creazione di una rete di produzione interindustriale. Quando un subfornitore lavora per, diciamo, cinque grandi imprese di industrie diverse, il cliente non ha la paura che le informazioni passate al suo fornitore finiscano poi in mano ai suoi concorrenti. Nello stesso tempo, il committente beneficia dell'esperienza del subfornitore in altre industrie. Un fornitore diversificato, d'altronde, è al riparo da eventuali cadute in una delle linee di prodotti.

Nel nuovo sistema di produzione flessibile i fornitori possono diventare nello stesso tempo più e meno integrati con i loro clienti – grandi imprese. Essi diventano più integrati nel senso che i più importanti fornitori sono destinati a legarsi ai loro più importanti clienti con contratti di lungo periodo, a dividere il peso della progettazione di parti e componenti, a garantire la consegna di prodotti senza difetti come richiesto nei sistemi «just-in-time», che riducono i costi per scorte dei committenti e facilitano la veloce individuazione delle parti difettose. Essi diventano meno integrati nel senso che la grande impresa obbliga il subcontraente a cercarsi altri clienti e a dimostrare nei fatti la capacità di sopravvivere senza il cliente più importante. Committenti e fornitori dividono, comunque, informazioni in modo molto più libero di quanto avvenisse prima, ma i primi impongono un tetto sulla percentuale della

produzione complessiva dei fornitori che essi comprano. A loro volta le maggiori imprese fornitrici applicano queste regole ai «loro» subfornitori e così via giù per tutta la catena di produzione.

Il risultato cumulato di questi cambiamenti è la doppia convergenza delle strutture delle grandi e piccole imprese di cui ho parlato in precedenza. Le quasi-indipendenti unità operative possiedono l'agilità e la specializzazione verso mercati particolari e le procedure operative informali che sono usualmente associate con le piccole imprese, comunque misurate (fatturato o numero di occupati). Inoltre le unità operative sono inserite dentro (e nello stesso tempo ne dipendono) una rete di piccole imprese le cui procedure sono sempre più simili alle loro.

Questo resoconto del riorientamento strategico della grande impresa conferma ed estende il tentativo di concludere che la produzione, attraverso i «networks», deve essere vista come un sistema di apprendimento. Non la volubilità in sé ma la frammentazione dei mercati ha sopraffatto la capacità di adattamento della grande impresa gerarchica. In particolare la spinta a dividere i costi di sviluppo tra i subfornitori suggerisce con forza che anche le più grandi imprese non conoscono più con esattezza cosa produrre e come. Per seguire i cambiamenti del mercato le «corporations» o i managers di ciascuna unità operativa, devono apprendere dai loro subordinati (sia che essi siano subfornitori o lavoratori); e devono insegnare ai subordinati come insegnar loro quello che hanno bisogno di sapere³. Il sistema ottimale di apprendimento diversifica anche il rischio del partecipante: un esempio è la rete interindustriale di subcommittenza, con il suo sistema di tecnologie e fertilizzazione incrociata, che garantisce nello stesso tempo fornitori e clienti contro il rischio di un'eccessiva mutua dipendenza; casi analoghi sono rappresentati dall'uso di lavoratori largamente specializzati e di macchine flessibili o facilmente eliminabili.

Questo stesso sistema di apprendimento minimizza, altresì, i costi di transazione, incoraggiando relazioni fondate sulla fiducia tipica dei clans, dei mercati socialmente costruiti e delle comunità produttive. La premessa che tutti gli scambi economici devono anche essere l'occasione per il reciproco apprendimento, implica che le parti anticipano i pro-

³ Questo punto di vista sulle subforniture ha ovvie affinità con le tesi di Granovetter sui legami sociali «deboli» come modi per estendere l'informazione nei mercati del lavoro. La familiarità favorisce la cooperazione; l'autonomia consente a ciascun partner di imparare dall'esperienza dell'altro. L'espansione dei sistemi di network, e la conseguente capacità d'innovazione, è un fattore di autorafforzamento allo stesso modo che la mobilità sul lavoro. «Tanto più differenti sono gli ambiti sociali e professionali che si attraversano, tanto maggiore è la quantità di contatti che si hanno e che possono mediare ulteriore mobilità» (M. S. Granovetter, *Getting a Job: a Study on Contacts and Careers*, Harvard U.P., Cambridge (Mass.) 1974, p. 85).

blemi e che i problemi possono essere risolti congiuntamente. Questa è la definizione di relazione di alta fiducia e, nell'attuale ambiente economico, essa minimizza i costi di transazione liberando le parti dall'impossibile compito di specificare con precisione i loro diritti e doveri, attraverso elaborati contratti (nei mercati) o burocratiche regole (nelle gerarchie).

Ma l'argomento sta andando troppo avanti. Nel tracciare le conclusioni teoriche ho proceduto come se la possibilità di diversificati sistemi di apprendimento assicurasse la loro stessa realizzazione. Il metodo ricorda da vicino la prova ontologica dell'esistenza di Dio. La prova asserisce che Dio esiste perché noi possiamo concepire un essere onnipotente e tale essere inevitabilmente eserciterà il potere di esistere che implica l'onnipotenza. Ma su questa terra le teorie non sono autopoietiche ed è perciò necessario valutare la corrispondenza tra la rappresentazione teorica della riorganizzazione della «corporation» e la composta rappresentazione della pratica attuale. L'assenza di una chiara evidenza è utile per stabilire due punti di riferimento polari – i casi di riorganizzazione che combaciano con la precedente descrizione e i casi dove lo scopo è chiaramente alternativo – e poi vagliare gli sviluppi intermedi per cercare prove circa la praticabilità e la potenziale diffusione dei due estremi.

Primo, come nel caso dei distretti industriali, è significativo che molte compagnie sembrano una rappresentazione stilizzata che nessuno avrebbe potuto tracciare solo un decennio addietro. Si prenda per esempio la Montedison di Ferrara studiata da Bordogna⁴. Qui l'impresa – che recentemente si è ricostituita come holding – ha diviso un singolo complesso chimico in cinque diverse compagnie. Quattro (di cui una è stata ceduta alla Enichem, grande società chimica del settore pubblico) manifatturano ben definite linee di prodotti. La quinta fornisce dei servizi alle altre. Questi servizi vanno dal piano tecnico – manutenzione degli impianti, pianificazione delle nuove disponibilità, controllo degli stock di alimentazione e dei prodotti finali – a quello amministrativo – contrattazione con i sindacati, gestione dei licenziamenti (lavoratori tolti dagli impianti di produzione che passano attraverso l'impresa dei servizi prima di essere espulsi completamente nel mercato del lavoro). Il lavoro di produzione è organizzato per squadre; il livello della specializzazione è crescente; quando ciò è possibile i beni capitali sono progettati per facilitare cambiamenti nel prodotto e nel

⁴ L. Bordogna, *Il caso del Petrolchimico Montedison di Ferrara*, in Regini e Sabel (a cura di), *Strategie di flessibilità* cit.

mix di prodotti. In un caso – la Himont – una nuova tecnologia del polipropilene, sviluppata a Ferrara, è nello stesso tempo più flessibile e meno costosa da costruire e da gestire di quelle concorrenti. Gli alti dirigenti vengono formati (secondo un modello sviluppato dalla ditta statunitense Johnson and Johnson e accuratamente adattato alle esigenze locali) per coordinare rispettivamente i fini delle unità operative e della «corporation». L'intero sistema sembra, in effetti, uno dei distretti di piccole imprese descritto in precedenza, con la differenza che è l'impresa dei servizi, invece che la municipalità e le associazioni di imprenditori, a fornire le unità produttive di tutto quello che non possono procurarsi da sole.

Tra le grandi imprese americane è la Xerox ad avvicinarsi di più al modello ideale rappresentato in precedenza⁵. Vi è una riconcentrazione regionale della produzione a Rochester; le linee dei prodotti sono raggruppate per area geografica (la sussidiaria giapponese è specializzata in piccoli fotocopiatori, Rochester in quelli più grandi); il lavoro di produzione è organizzato in squadre che includono gli ingegneri; i subfornitori sono imprese innovatrici, e così via. La Ford Motor Company si sta muovendo nella stessa direzione. Magna, la produttrice di componenti automobilistiche canadese, descritta da Herzenberg, è un caso estremo di quelli in oggetto. Ciascuno dei suoi settantadue impianti (con un numero medio di cento addetti) ha la piena responsabilità dei suoi affari, dello stanziamento di capitale, della profittabilità e del reclutamento. Ciascun impianto produce un solo prodotto, o una famiglia di prodotti o lavora per un solo cliente. Lo scopo è quello di rispondere al cambiamento della domanda attraverso una specializzazione continua. La «corporation» mantiene i centri di ricerche e raccoglie capitali per le unità operative⁶.

Nella Germania Federale, Robert Bosch, il più grande produttore tedesco di componenti automobilistiche, fin dai primi anni settanta ha coscientemente perseguito molti elementi della strategia classica. In verità il precedente resoconto di una rete diversificata di subfornitori è una rielaborazione della politica della compagnia, emersa dalle conversazioni con il direttore degli acquisti. Mi riferirò a questo sistema come al «modello Bosch»⁷.

⁵ J. Cutcher-Gershenfeld, *The Collective Governance of Industrial Relations*, tesi non pubblicata di Ph.D., Alfred P. Sloan School of Management, M.I.T., Cambridge, febbraio 1987, pp. 13-19.

⁶ S. Herzenberg, J. Chalykoff e J. Cutcher-Gershenfeld, *But Does the Union Get the Management it Deserves?*, inedito, Department of Economics, M.I.T., febbraio 1987, pp. 13-19.

⁷ Intervista con Horst Sandvoss, Purchasing Director, Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe, 10 giugno 1986. Per questa questione, il sistema potrebbe essere il modello Olivetti, dal momento che quell'impresa segue pubblicamente principi identici. Cfr. l'intervista con Elisirino Poi, responsabile

Secondo, molte «corporations» hanno adottato elementi di un modello decentralizzato senza rompere del tutto con i principi organizzativi della produzione di massa. In questo caso, come nel caso di alcuni recenti distretti industriali, è difficile decidere se le imprese nel procedere verso la specializzazione flessibile, sono state ostacolate nei loro sforzi di muovere in questa direzione o se stanno perseguendo con successo una strategia di lungo periodo che richiede una modifica, non un rifiuto completo, della passata pratica.

Molte imprese americane, per esempio, appaiono perseguire quella che può essere chiamata una variante giapponese (in contrasto con la world-car) della strategia della produzione di massa. Lo scopo è quello di accrescere le varianti di produzione senza abbandonare la distinzione tra elaborazione ed esecuzione. La «corporation» assume ancora che essa può anticipare la domanda. Piuttosto che attendersi l'inatteso e «apprendere come organizzare la riorganizzazione continua», essa cerca semplicemente di adattarsi ad accogliere oscillazioni del mercato più forti di prima. Lo sviluppo dei prodotti è ancora centralizzato ma il tempo di progettazione è ridotto attraverso l'uso dei computers (CAD). Alcuni livelli di supervisione sono eliminati dal quartiere generale della «corporation». Ma le unità operative – anche se rafforzate secondo la linea dei prodotti – sono ancora considerate come divisioni dell'impresa-madre e non come imprese indipendenti. L'automazione programmabile viene usata per raggiungere i benefici delle macchine dedicate alla manifattura di poche e vicine versioni di una parte o di un prodotto anziché di uno solo. I lavoratori vengono formati per operare su tutta la gamma delle nuove macchine così da potersi facilmente spostare da un lavoro a un altro; ma poiché la gamma dei prodotti è già definita e le macchine programmate conseguentemente, vi è poco incentivo per insegnare loro i fondamenti della nuova tecnologia. L'enfasi è posta, invece, nel dare ai lavoratori la conoscenza e l'autonomia necessarie a operare in un sistema di consegna «just-in-time» che include l'insegnar loro a rintracciare i difetti e ad aiutarli a identificarne ed eliminarne la causa. I subfornitori sono trattati allo stesso modo. Essi non sono più spinti l'uno contro l'altro in brutali guerre di prezzi, possono, invece, attendersi consigli dai loro committenti su come usare le nuove tecnologie e organizzare il controllo di qualità di consegne «just-in-time». Ma essi vengono ancora considerati esecutori con scarsa capacità di pren-

dell'Ufficio di Strategia Generale e Sviluppo, Olivetti, in «Industria Oggi», 4, marzo 1987, pp. 60-61. Per una discussione sulle attuali tendenze in questa direzione nelle grandi imprese francesi, cfr. M. F. Raveyre, *Une première approche du dispositif d'aide aux PME de Sainte-Gobain Development*, Groupe Lyonnais de sociologie industrielle, settembre 1986, p. 43.

dere iniziative nella progettazione dei prodotti o dei processi produttivi. Al più essi sono visti come detentori di una singola tecnologia di cui il committente della «corporation», attraverso la collaborazione, si approprierà.

La formazione dei managers, infine, è ancora un miscuglio della vecchia e della nuova formazione. I dirigenti di basso e medio livello progrediscono all'interno della ristretta gerarchia dell'unità operativa esattamente come nel sistema di produzione di massa. Solo un piccolo numero di dirigenti di grandi qualità (high-flyers) vengono selezionati dalla direzione generale per un programma di rotazione nelle diverse divisioni preparandoli per una delle ristrette cariche di supervisione al vertice della compagnia.

La potente impresa americana produttrice di utensili, Black and Decker, è la più vicina a incarnare questo modello. Ma anche imprese come la General Motors, la Kodak e la divisione applicata della General Electric possono essere citate come casi simili. Per quanto traumatica possa essere per queste imprese americane l'introduzione del metodo giapponese di manifattura, è sicuramente più un problema di perfezionamento del sistema di produzione di massa che un abbandono dello stesso⁸.

Ma questo secondo modello appare incapace di recepire l'attuale necessario tasso di sviluppo dei prodotti. Le imprese che per prime hanno adottato con successo questo modello – anzitutto le grandi imprese giapponesi produttrici di automobili, di elettronica di consumo e di circuiti integrati – stanno sempre di più adottando le forme organizzative della corporation decentralizzata. Questi cambiamenti frammentari difficilmente costituiscono la prova di un inevitabile rifiuto della produzione di massa; essi sono comunque la migliore guida in direzione degli attuali sviluppi.

Un segno rilevante della modifica del modello giapponese della produzione di massa è la ridefinizione delle relazioni di subfornitura. All'aumentare del tasso di introduzione di nuovi prodotti, le grandi imprese cominciano a estendere drammaticamente e a cambiare in due direzioni i termini di collaborazione con i subfornitori. Primo, Nishiguchi ha mostrato che queste imprese stanno sempre più delegando l'assemblaggio di un piccolo numero di prodotti ai maggiori fornitori: questa pratica viene chiamata «itaku seisan» o contratto di assemblaggio. Co-

⁸ Per un resoconto sulla «produzione di massa flessibile» cfr. M. J. Piore, *Corporate Reform in American Manufacturing and the Challenge to Economic Theory*, lavoro presentato alla Conference on the Economics of Organization and Management, Yale School of Management, New Haven, 24-25 ottobre 1986.

sí, mentre la Toyota produce un grande volume di automobili nei suoi impianti, la Kanto Auto Works, una volta fornitrice di scocche di automobili per la prima, ora produce alternativamente automobili sportive, berline di lusso e automobili per classi medie, usando la stessa flessibile linea di montaggio nel suo impianto di Higashifi⁹. Ikeda riporta esempi simili sia nel settore automobilistico che in quello dell'elettronica di consumo¹⁰. Contratti di assemblaggio portano anche a contratti di sviluppo in cui il subfornitore si impegna ad elaborare l'idea iniziale ed a produrne l'eventuale prodotto. Secondo, la grande «corporation» chiede ai subfornitori di costruire prototipi dei prodotti finali entro scadenze estremamente rigide.

In entrambi i casi questi fornitori devono essere sostanzialmente più indipendenti di prima; e quando quelli esistenti sembrano incapaci di assumersi responsabilità più grandi – forse perché a causa della loro lealtà verso il cliente principale considerano difficile concepire se stessi come operanti in mercati più aperti – ne vengono creati dei nuovi che possono farlo. Aoki parla di numerose grandi società che licenziano i propri managers e li incoraggiano a formare imprese legalmente autonome con capacità di produzione innovativa. Egli chiama questo processo, che richiama la spinta della grande impresa per la riduzione dei costi e l'aumentata flessibilità che contribuisce in maniera determinante alla crescita della Terza Italia, «quasi-disintegrazione»¹¹. Un'impresa modello produttrice di utensili, per fare un altro esempio, ha fondato una «fabbrica d'istruzione» dove gli operai specializzati dall'impresa imparano a usare una varietà di macchine, mentre fanno i primi passi come produttori indipendenti. Le loro lezioni consistono nell'imparare a usare macchinari acquistati con un prestito dal loro datore di lavoro. Più di trenta dei subfornitori dell'impresa modello erano costituiti da imprese fondate da precedenti dipendenti che avevano frequentato questa scuola¹².

Un naturale risultato dell'aumentata capacità di progettazione, di

⁹ T. Nishiguchi, *Competing Systems of Automotive Supply: An Examination of the Japanese «Clustered Control» model and the «Alps» model*, lavoro preparato per il «First Policy Forum», M.I.T. International Motor Vehicle Program, Niagra-on-the-Lake, Canada, 5 maggio 1987, pp. 10-12.

¹⁰ M. Ikeda, *An International Comparison of Subcontracting Systems in the Automotive Components Manufacturing Industry*, ivi, 5 maggio 1987; Id., *The Japanese Auto Component Manufacturers' System for the Division of Production*, resoconto per il M.I.T. International Motor Vehicle Program, 1987; Id., *Small and Medium-sized Firms: Evolution of the Japanese Subcontracting System*, *Tradescope* n. 7, 7 luglio 1987, pp. 2-6; Id., *Production Network of Big Firms and Smaller Subcontractors in Japan*, lavoro per la «Euro-Asian Business Review», INSEAD, Paris, marzo 1987.

¹¹ M. Aoki, *Innovative Adaptation Through the Quasi-Tree Structure*, citato (erroneamente) in A. Jacquemin, *The New Industrial Organization*, Cambridge 1987, pp. 150-51.

¹² Nishiguchi, *Competing Systems of Automotive Supply* cit., p. 31.

possibilità di produzione flessibile e di una più versatile rete di fornitori è che i subfornitori incominciano a diversificarsi in nuove industrie. Il fabbricante modello rifornisce molti segmenti dell'industria di materiale elettrico, e non è un'eccezione per il secondo o il terzo livello di subfornitori dell'industria automobilistica lavorare per fabbricanti di computers. I nuovi subfornitori di Aoki hanno frequentemente lavorato per clienti al di fuori del loro gruppo-madre. In breve, il sistema giapponese di subforniture, come concepito nei circoli manageriali dell'Occidente, sta incominciando ad apparire come il modello Bosch, e questa trasformazione è indicativa di un generale riorientamento del settore manifatturiero giapponese verso una produzione più specializzata e flessibile.

L'esempio di molte grandi imprese metallurgiche, nel Nord della Repubblica Federale Tedesca, dà una ulteriore indicazione del potere delle forze che spingono le imprese ad adottare installazioni di produzione più flessibile. Imprese quali Demag (macchinari per costruzioni) e Krupp (acciaio e macchine speciali) sono sempre stati produttori specializzati, che hanno strettamente collaborato con i loro clienti nella progettazione dei beni capitali. Ma diversamente dalle imprese del Baden-Wuerttemberg, con le loro ancora più estese reti di subforniture, queste grandi imprese hanno perseguito tradizionalmente una politica di autarchia societaria. La grande maggioranza delle componenti necessarie erano prodotte nei laboratori semindipendenti delle imprese. I laboratori con debole capacità agivano come subfornitori, preferibilmente per altre unità della compagnia. La flessibilità era così compatibile con l'isolamento dall'economia locale. Recentemente, comunque, le imprese hanno, per evidenti ragioni, iniziato a decentrare dovunque potevano fare uso di fornitori qualificati senza rischiare di rovinare le relazioni con i loro lavoratori specializzati. Krupp, per esempio, non integra le compagnie di nuova acquisizione nella già esistente rete di officine, permettendo loro, invece, di scegliere liberamente i fornitori tra le imprese locali. Demag ha iniziato a delegare sempre più responsabilità ai suoi subfornitori; Guildmeister, un costruttore-guida di macchine utensili, ha decentrato alcune operazioni in Bielefeld lungo i confini tedeschi del sud-ovest. Così il modello Bosch e la spinta per la massima flessibilità e integrazione nell'economia regionale, con cui esso è associato, appare attraente anche alle imprese che erano già altamente flessibili secondo gli standards americani. Inoltre, compagnie in difficoltà che non adottano il modello automaticamente, possono essere costrette a farlo da altre. Vi sono segnali che i tedeschi del Sud stanno accarezzando l'idea di

acquistare pezzi di imprese in disarmo a Brema e ad Amburgo e li stanno integrando nella loro stessa rete di produzione”.

Se l'esperienza di queste compagnie giapponesi e tedesche indica una direzione, allora lo slittamento verso la rappresentazione teorica fatta in precedenza viene rafforzata. Quanto più le Toyota puntano le loro strategie sulla flessibilità e sulla diversità attraverso il decentramento, tanto più esse fanno diminuire le economie di scala nella produzione e progettazione dei neofordisti – le imprese «giapponesi» di cui oggi tanto si discute – frammentando i mercati di questi ultimi. Più i neofordisti cercano di allinearsi alla nuova competizione, più sono spinti a usare le loro attrezzature e la loro forza lavoro in nuovi modi flessibili – altrimenti rischiano facilmente di diventare vittime dei concorrenti che si muovono in questa direzione. Anche nel caso limite, naturalmente, molte imprese neofordiste continuerebbero a fornire standards, beni capitali multiscopo e componenti per imprese più flessibili. Ma con questa riserva, le attività delle grandi imprese assomiglierebbero più da vicino, ed effettivamente si integrerebbero, all'attività dei distretti industriali. Una fabbrica di motori, che partecipa alla progettazione dei motori e dipende da fornitori locali altamente specializzati per produrli, è parte di un'impresa multinazionale di automobili e nello stesso tempo di un distretto industriale indipendente. Per ricercare le implicazioni di tali sviluppi nelle relazioni tra industria e governo locale, dobbiamo di nuovo cambiare prospettiva e guardare al mutamento di autoriconoscimento delle economie locali.

4. *La teoria in cerca di pratica: il cambiamento di percezione della regione come categoria di analisi.*

Indipendentemente dall'emergenza di nuovi distretti industriali e dal cambiamento di strategia delle grandi imprese, c'è stato un sorprendente riorientamento nel modo di pensare dei pianificatori regionali, dei funzionari dello sviluppo locale e dei geografi, urbanisti ed economisti regionali che ne sono gli esponenti e i consiglieri. Nella fase di massimo splendore della produzione di massa le regioni più povere erano considerate come spazi bianchi sulla mappa nazionale dell'industria, destinati ad essere riempiti dalle stesse strategie di sviluppo, così come

¹³ G. B. Herrigel, *The Political Economy of Industry*, lavoro preparato per *The Case of the West-German Machine-Tool Industry*, in P. Katzenstein (a cura di), *Industrial and Political Change in West Germany*, Ithaca, in corso di stampa.

i vuoti venivano riempiti nel Terzo Mondo. Nelle aree più prospere la regione o la municipalità erano considerate come un'unità amministrativa adatta a dispensare servizi assistenziali¹. Oggi, quando la crescente competizione mina alla base il senso di sicurezza persino delle aree dove si sta meglio, e i sistemi sociali nazionali fanno fatica a onorare i propri impegni, queste due questioni stanno contribuendo a dare vita a un'idea unificata di regione, intesa come un'entità economica ricca di risorse sottoutilizzate o inutilizzate, che vanno dalle tradizionali attività artigiane al piccolo commercio. La prosperità dipende, secondo la nuova dottrina della crescita endogena, dallo sviluppo di queste risorse piuttosto che dall'importazione dall'esterno delle attrezzature e delle capacità dell'economia della produzione di massa.

Gran parte di questo riorientamento sono solo parole. Sincere, spesso disperate parole, ma lontane dai progetti concreti. In casi eccezionali, le parole hanno ispirato o sono state ispirate da azioni promettenti. In ogni caso, le nuove dottrine sono così strettamente connesse con gli sviluppi dei distretti industriali e delle grandi imprese, che se queste ultime dovessero continuare nelle direzioni indicate, esse, molto probabilmente, suggerirebbero l'elaborazione dell'idea della crescita endogena, la quale a sua volta porterebbe alla creazione di nuove organizzazioni industriali.

La nuova dottrina è, come la vecchia, in parte un riflesso dell'attuale riflessione sul Terzo Mondo. Il fallimento di molti progetti di industrializzazione, intrecciato con i difficili problemi delle relazioni commerciali con i paesi avanzati, ha incoraggiato richieste «neopopuliste» di alleanze «Sud-Sud», basate su strategie semiautomatiche di crescita «dal basso». Centri di industrie in declino alla mercé di mercati incontrollabili possono simpatizzare facilmente con lo spirito di tali idee, come lo possono le regioni del Primo Mondo, perennemente povere, che hanno perduto la possibilità di essere ascoltate dalle autorità centrali impossibilitate a muoversi a livello fiscale². Ma le nuove dottrine hanno più profonde, interne motivazioni. Il fallimento delle strategie di sviluppo della produzione di massa insieme con il ripudio dello stato sociale e

¹ La razionalizzazione della regione come unità amministrativa e la creazione di programmi di sviluppo economico regionale si è affermata tra gli anni cinquanta e settanta in modi vari e complessi nei diversi paesi, a seconda della loro storia costituzionale e del modo con cui simili riforme potevano alterare l'equilibrio tra potere locale e potere centrale. Sulla Gran Bretagna cfr., per esempio, F. D. Lindley, *The Framework of Regional Planning, 1964-80*, in B. W. Hodgewood e M. Keating (a cura di), *Regional Government in England*, Oxford 1982, pp. 169-90; sulla Francia, cfr. J. C. Thoenig, *Local Government Institutions and the Contemporary Evolution of French Society*, in J. Lagrange e V. Wright (a cura di), *Local Government: Britain and France. Problems and Prospects*, London 1979, pp. 74-104.

² Un'eccellente trattazione, storicamente accurata, circa le dottrine del nuovo sviluppo si trova in D. Senghaas, *Vom Europa Lernen*, Frankfurt am Main 1982.

della sua garanzia di prosperità – spesso espresso come decentramento di autorità per la creazione di posti di lavoro e di assistenza dei disoccupati – hanno spinto le comunità locali a mettere da parte uno dopo l'altro ogni «promettente» modello di crescita. Il primo ad essere abbandonato fu il tentativo di creare «poli di sviluppo» e un «surplus delle esportazioni regionali», attirando imprese esterne attraverso agevolazioni³. Molte di queste nuove imprese erano filiali a bassi salari e a bassa tecnologia di grandi imprese nazionali o multinazionali. Esse andarono via alla prima difficoltà, lasciandosi dietro pochi operai specializzati e ancor meno managers esperti. Un numero ancora più piccolo di imprese sono attualmente desiderose di rilocalizzarsi (il risultato di una crescita più lenta e presumibilmente dei fallimenti della originaria strategia delle grandi imprese, tesa a decentrare verso le aree a bassi salari). I sussidi, come emerge, raramente hanno influenzato le decisioni di localizzazione: le imprese non sofisticate ignoravano la loro esistenza, mentre quelle sofisticate scoprivano che ogni località finiva con l'offrire gli stessi vantaggi delle altre.

Questi aspetti sono ben chiari a tutti i livelli politici e praticamente in tutti i paesi avanzati. Nel 1982 il programma «Alternative Regional Strategy» del partito laburista britannico, guardando all'esperienza passata, scoprì che, durante gli anni settanta, mentre la strategia degli incentivi «aveva avuto successo nel dirigere nuove industrie» verso le aree depresse, «aveva fallito nella costruzione di una economia capace di generare crescita nel lungo periodo»⁴. Nel 1984 il Council of State Planning Agencies, l'Ufficio di ricerca dell'associazione nazionale dei governatori degli Stati Uniti, pubblicò un libro sulla strategia di sviluppo statale che si apriva con una citazione ammonitrice del «Balance Agriculture With Industry Program» del Mississippi, elaborato nel 1936 per ridurre la dipendenza dello Stato dal cotone. «Il più completo programma di incentivi finanziari del suo tempo» scrivono gli autori,

si dimostrò una controversa benedizione. Esso accelerò il tasso di diversificazione degli affari ma, nello stesso tempo, intrappolò il Mississippi in una tradizione di industrie a bassi salari, togliendo all'erario statale le risorse per in-

³ Per una buona rassegna di questa letteratura, cfr. J. B. Parr, *Growth Poles, Regional Development, and Central Place Theory*, papers della «Regional Science Association», v. 31, 1973, pp. 173-212. Un riepilogo delle scoperte su questo argomento e un ottimo resoconto del modo in cui è cambiata la percezione dello sviluppo regionale si trova in F. Maier, *Beschäftigungspolitik vor Ort: die Politik Der Kleinen Schritte*, tesi inedita di Ph.D., Dipartimento di scienze politiche della Freie Universität di Berlino, novembre 1987.

⁴ *Alternative Regional Strategy: a Framework for Discussion*, Parliamentary Spokesman's Working Group, settembre 1982, p. 10.

vestimenti di base in istruzione, in infrastrutture e sanità a livelli raggiunti altrove. Ma, malgrado la sua leadership nello stabilire il prototipo della strategia di sviluppo economico statale, il Mississippi rimane uno dei più poveri stati del paese.

E questo prologo era a sua volta preceduto da una premessa del governatore repubblicano conservatore del New Hampshire, John H. Sununu⁵.

La seconda dottrina a scomparire fu quella che potrebbe essere chiamata del «keynesismo municipale». Durante gli ultimi anni settanta e i primi anni ottanta alcune città (o città-Stato, in alcuni casi della Germania Federale) come Marsiglia, Londra, Dortmund, Amburgo e Detroit hanno cercato di ridurre o almeno di stabilizzare il tasso di disoccupazione locale attraverso la realizzazione di lavori pubblici – costruzione di ospedali, miglioramenti della viabilità e così via – o sussidiando gli imprenditori locali sull'orlo del fallimento. I risultati non furono certamente positivi. La spesa in lavori pubblici finì fuori dalla regione, così che molti posti di lavoro vennero creati in altre giurisdizioni; i sussidi si dimostrarono insufficienti alla riconversione o crearono troppo pochi lavori per giustificarne la spesa; i programmi sperimentali produssero lavori a termine o addirittura furono incapaci di creare lavoro⁷.

La terza falsa speranza fu l'idea di un salto in avanti verso il mondo nascente dei parchi industriali ad alta tecnologia. Alla fine degli anni settanta e ai primi di quelli ottanta nei paesi industriali avanzati, le sole industrie con un futuro sembravano essere quelle legate alla microelettronica, all'ingegneria genetica e a materiali particolari come le ceramiche speciali. Nel disperato tentativo di fare qualcosa contro la disoccupazione crescente, i politici cercarono di imitare il successo della Silicon Valley e della Route 128. Ma divenne subito evidente che le nuove imprese avevano creato minori posti di lavoro di quanto ci si aspettasse; che industrie, come quelle dei semiconduttori e dei computers, erano soggette a cicli esattamente quanto le altre industrie di beni capitali; che molti dei guadagni nell'alta tecnologia si ottenevano non con investimenti in innovazioni radicali, ma applicando le innovazioni ai prodotti tradizionali (come nel caso dell'uso dei microprocessori per regolare i motori delle automobili). Inoltre, perfino le regioni più fortunate non ebbero una coscienza istituzionalizzata del loro stesso successo. Il

⁵ R. Vaughan, R. Pollard e B. Dyer, *The Wealth of States: Policies for a Dynamic Economy*, Washington (D.C.), Spa 1984, p. XI.

⁶ *Ibid.*, pp. v-vii.

⁷ Per una discussione di questo problema in relazione ai programmi di «job-creation», per esempio ad Amburgo all'inizio degli anni ottanta, cfr. K. Wand, *Beschäftigungspolitische Initiativen in der nord-deutschen Küstenregion*, manoscritto inedito, GEWOS, Hamburg, gennaio 1984.

Massachusetts, per rivitalizzare le aree depresse dello Stato, fondò «centers of excellence» universitari, modellati sugli sforzi dell'Ohio per imitare il successo del MTT e della Route 128. Gli europei – che stavano eguagliando la tecnologia industriale americana proprio nel momento in cui scoprivano un nuovo e ancor più sconcertante gap tecnologico – si preoccupavano ancora di mantenere il passo con gli americani e i giapponesi; ma, alla metà degli anni ottanta, per la maggior parte dei politici la speranza di crescita dei parchi industriali ad alta tecnologia è venuta meno.

Queste pressioni a favore di una riconsiderazione delle strategie di sviluppo, infine, aumentarono a causa delle nuove restrizioni finanziarie sui governi locali: il desiderio dello Stato nazionale di coprire i deficit dei bilanci locali diminuì al decrescere delle entrate fiscali dall'attività economica. In questi casi lo Stato nazionale perseguì la politica del bastone e della carota. Il bastone fu la riduzione dei sussidi alle imprese disestate, dell'assistenza sociale e dei benefici della formazione professionale per i lavoratori emarginati. La carota fu il parziale trasferimento, alle autorità locali o regionali, delle competenze sulla formazione professionale, sullo sviluppo economico e sui programmi di benessere sociale. La legge Defferre ridusse i poteri di tutela dei prefetti francesi, tradizionalmente nominati dal centro, accrescendo, nello stesso tempo, l'autorità e i poteri di spesa dei consigli regionali dei funzionari eletti⁸. Lo Job Training Partnership Act (JTPA) degli Stati Uniti diminuì il contributo finanziario del governo federale per la formazione professionale, ma accrebbe i poteri dello Stato di disporre di quei fondi. Esso stabilì che le decisioni sull'allocazione dei sussidi fossero prese dietro parere dei consigli dell'industria privata locale (PIOS) – consigli creati dallo stesso JTPA e composti da rappresentanti dell'industria e del governo locale (ma non, come lo stesso nome suggerisce, dei lavoratori)⁹. La Germania Federale ha perseguito un'analoga riduzione, anche se meno sbilanciata a favore dell'industria, dei fondi della formazione professionale accompagnata da una parziale regionalizzazione del controllo sulla rimanente parte della spesa¹⁰. La Danimarca e la Svezia sono state par-

⁸ Per un'analisi delle riforme attuate in Francia, cfr. Y. Meny, *Local Authorities and Economic Policy*, in H. Machin e V. Wright (a cura di), *Economic Policy and Policy Making Under the Mitterrand Presidency, 1981-1984*, London 1985, pp. 187-99; per una discussione sui programmi socialisti di quel periodo, cfr. D. Schmitt (a cura di), *La région à l'heure de la décentralisation. Notes et études documentaires*, Paris 1985.

⁹ A proposito della storia e dei principi ispiratori del JTPA, cfr. R. Gutman, *Job Training Partnership Act: New Help for Unemployed*, in «Monthly Labor Review», n. 106, marzo 1983, pp. 3-7.

¹⁰ Per una rassegna delle politiche del mercato del lavoro nella Germania occidentale negli anni settanta e nei primi anni ottanta, cfr. G. Schmid, *Arbeitsmarktpolitik in Schweden und in der Bundesrepublik*,

ticularmente aggressive in quello che esplicitamente chiamano la «regionalizzazione» della politica del mercato del lavoro¹¹. In altri paesi c'è stata solamente la politica del bastone: il governo Thatcher, nei suoi sforzi per ridurre la pressione fiscale, ha limitato i poteri di tassazione delle autorità locali, e nel caso del Greater London Council, ha addirittura abolito il consiglio municipale.

Questi cambiamenti, messi insieme, hanno creato una nuova ortodossia di sviluppo locale endogeno che procede di pari passo con l'ortodossia emergente nella strategia delle grandi imprese. Esattamente come le imprese, le realtà locali sanno che devono sopravvivere in un ambiente economico turbolento, e come le imprese devono controllare l'instabilità attraverso la flessibilità, per le realtà locali questo significa facilitare la ricombinazione delle risorse fra le imprese, così che queste ultime possano meglio reimpiegarle internamente. E come per le imprese, molte realtà locali si rinnoveranno solamente tra grandi difficoltà¹².

Certamente c'è spazio per il pessimismo. Malgrado le risorse ridotte, i discrediti sussidi pubblici spesso continuano sotto nuovi nomi. Come al solito il decentramento per decreto non ha avuto risultati spettacolari. La legge Defferre non ha sostanzialmente autorizzato le regioni a svincolarsi dal controllo di Parigi¹³; nel governo dello Stato del Massachusetts, per quel che sono stato in grado di capire, nessuno ha un quadro chiaro di quello che i PICs fanno, e le persone più informate affermano che non fanno nulla. Sforzi considerevoli per diversificare forti «monocolture» industriali locali sono andati spesso a picco, come nel caso, ora scandaloso, dei produttori pubblici di acciaio austriaci, perché le organizzazioni sindacali e i managers hanno tenuto nascoste le cattive notizie alle autorità politiche piuttosto che far passare vecchi problemi per nuovi¹⁴.

Vi sono, comunque, anche segnali che le nuove idee si stanno combinando in maniera non prevista con gli sforzi spontanei di ristrutturazione.

in F. W. Scharpf (a cura di), *Active Arbeitsmarktpolitik. Erfahrungen und neue Wege*, Frankfurt am Main 1982, pp. 29-62.

¹¹ P. H. Jensen, *Arbejdsskedslopolitik i Sverige*, e H. Jorgensen, *Muligheder og graensninger for regionaliseret arbejdsmarked- og geskaeftigelses- politik*, entrambi in H. Jorgensen e J. Ch. Tonboe (a cura di), *Fagbevaegelse, stat; og kommuner*, Aalborg 1985, pp. 77-102 e 138-83.

¹² Per una lapidaria definizione della nuova ortodossia e per un buon esempio di ricerca, da cui scaturisce e a cui contribuisce, cfr. D. Keeble e E. Wever (a cura di), *New Firms and Regional Development in Europe*, London 1986. Un punto di vista critico è quello di E. A. Brugger, «Endogene Entwicklung». Ein Konzept zwischen Utopie und Realität, in «Information zur Raumentwicklung», n. 1-2, 1984, pp. 1-19.

¹³ M. Keating, *Commento a Meny, Local Authorities and Economic Policy*, in Machin e Wright, *Economic Policy and Policy Making* cit., pp. 200-4.

¹⁴ F. Summer, *Das VOEST Debakel*, Wien 1987.

zione delle imprese per produrre risultati conformi alle intenzioni dei riformatori.

Qualche volta i successi sono in gran parte dovuti alla capacità di coordinamento degli industriali locali, dei banchieri, e dei funzionari dello sviluppo nel coordinare molti programmi governativi originariamente rivolti a problemi economici specifici. È questo il caso di Borken, dove il responsabile dell'agenzia dello sviluppo locale ha dato una mano a convincere i notabili locali a ristrutturare i vecchi impianti tessili¹⁵. Altrove nella Germania dell'Ovest, il consiglio di amministrazione dell'ospedale distrettuale, che dipende da una forte economia locale, per mantenere i costi dell'assicurazione medica delle imprese entro limiti accettabili e allo stesso tempo per mantenere il proprio bilancio in pareggio si sta trasformando in un centro vitale di pianificazione economica. Poiché le strutture amministrative che governano l'ospedale sono composte di industriali e politici locali la cui sorte personale coincide con quella delle istituzioni, simili comitati costituiscono la sede naturale per discutere i problemi del coordinamento¹⁶. Analoghi tipi di «networks» si stanno formando nei tradizionali distretti metalmeccanici e di abbigliamento del Massachusetts quali Springfield (dove la partecipazione dei lavoratori è minima) e Fall River (dove invece è consistente). Nel Massachusetts la creazione di un network viene incoraggiata da programmi statali che stimolano la discussione sui problemi locali attraverso l'organizzazione di conferenze ed assemblee¹⁷. I governatori nell'America del Midwest hanno incoraggiato una nuova generazione di attivisti di comunità a sviluppare programmi per proteggere la base industriale degli stati. Spesso il primo passo di questi programmi – che è anche un'indicazione di quanto gli stati fossero mal preparati per questo compito – era semplicemente quello di fare un censimento dettagliato delle aziende manifatturiere nei settori chiave. Ma molti di questi programmi incominciarono immediatamente a organizzare servizi di consulenza per singole imprese, isolate iniziative di formazione, e a promuovere una lunga e importante discussione sulle strategie per modernizzare la rete di fornitori di secondo e terzo livello, cioè quelle imprese

¹⁵ Hull, *Making Small Firms Grow* cit.

¹⁶ Cfr. A. Goeschel, *Krankenkassen Kommunalkooperationschaften und Regionalwirtschaft*, in «Die Ortskrankenkasse», n. 1, 1985, pp. 12-19.

¹⁷ Interviste a funzionari governativi, sindacalisti e industriali che partecipano al «Machine Action Project» (Springfield) e al «Needle Trades Action Project» (Fall River), 1987. Entrambi i progetti fanno parte di un programma del CRIL. Uno dei pochi studi sui rapporti tra fabbriche che stanno emergendo nell'industria metalmeccanica di questo Stato è quello di S. Page, *Massachusetts' Policy Toward Changing Business Relationships in the Metalworking Industry*, manoscritto inedito, Kennedy School of Government, febbraio 1988.

che sarebbero state con maggiore probabilità rimpiazzate da fabbricanti esterni nel momento in cui i fornitori del primo livello si fossero trovati in difficoltà a soddisfare le domande dei loro clienti per un sistema di pronta-consegna¹⁸.

In Francia le maggiori banche stanno incominciando a rivelarsi più disponibili a finanziare imprese locali. I prestiti alle imprese nazionali si sono dimostrati più rischiosi del previsto, mentre le autorità regionali, qualunque siano le loro restrizioni, hanno il potere di dare garanzie sui debiti bancari delle imprese della loro giurisdizione. Naturalmente queste garanzie possono risultare di aiuto anche a imprese irrimediabilmente compromesse; ma dato l'interesse che hanno le banche a fare profitti e il generale disaccordo dello Stato verso le politiche di sussidio, il risultato potrebbe essere la promozione delle economie regionali¹⁹. Perfino in Gran Bretagna, nonostante le restrizioni del governo centrale alle autorità locali, vi sono deboli segnali a Nottingham, a Leeds, a Glasgow e altrove che un riorientamento strategico comune tra le imprese e il governo locale sta incoraggiando la formazione di sistemi industriali flessibili e competitivi.

In casi estremi, autorità locali o regionali hanno piani organici, per la rivitalizzazione economica, che coincidono sostanzialmente con le pratiche più consapevoli dei nuovi distretti industriali. Da una parte essi incoraggiano la formazione di consorzi di imprese a specializzazioni complementari, dall'altra offrono infrastrutture di innovazione permanente al servizio dei nuovi gruppi di imprese. I piani di infrastrutture richiedono almeno scuole professionali e istituti di ricerca. Inoltre essi garantiscono strade ben tenute e altre facilitazioni di trasporto per assicurare l'operatività di sistemi di produzione a pronta consegna, una continua trattativa per la salute e la sicurezza, un'assicurazione per i disoccupati e altre regole di sicurezza sociale, che tengano conto del modo in cui le imprese stanno incominciando a ridurre i costi di assicurazione pubblica, attraverso la medicina preventiva e altre garanzie sul lavoro.

Ancora una volta i risultati appaiono stimolanti ma non univoci. Ci sono segnali di riconsolidamento regionale, ma anche significativi ostacoli. Anche in paesi dotati di forti tradizioni federalistiche, come la Germania Occidentale e la Danimarca, la prevalente tendenza a una ra-

¹⁸ Discussioni svolte tra il 1984 e oggi con J. Russel, fondatore del progetto Auto in Michigan (AIM) e di altre iniziative che attualmente si occupano di questi problemi. Per un resoconto dettagliato del progetto AIM, cfr. *AIM Newsletter: A Compendium of articles from 1985-87*, edizione speciale, inverno 1987-88.

¹⁹ D. Salvadori, *Le financement des systèmes productifs régionaux*, in «Revue de l'économie industrielle», n. 1, 1986, pp. 127-41.

zionalizzazione amministrativa dei governi locali come strumenti di welfare e gli sforzi di imporre una disciplina fiscale nazionale, contrastano gli sforzi di espansione dell'autonomia regionale. E questi sono i casi più favorevoli. Ma in questi paesi, così come altrove, i sostenitori di un nuovo localismo stanno premendo per un ampliamento dei loro poteri legali, e nessuno può dire quali forze prevarranno²⁰. Tuttavia è forse possibile, credo, indicare alcune vie attraverso cui l'intervento politico può favorire, e ha già incoraggiato, la formazione di entità regionali di successo. Sarà questo il compito della prossima sezione.

5. *Le politiche della memoria: la creazione di economie regionali.*

Per discutere delle prospettive dello sviluppo endogeno e della moltiplicazione dei distretti industriali è necessario ritornare alle domande precedenti sulla costituzione della solidarietà sociale, dalla quale dipendono sia le economie regionali che le società a specializzazione flessibile. Il problema è che le economie flessibili poggiano su relazioni basate sulla fiducia, che esse rinforzano con la loro attività, ma che non possono esse stesse produrre: in un mondo a scarsa fiducia, nessuno vuole fare il primo passo verso un'alternativa ad alta fiducia, per paura di essere messo fuori combattimento se gli altri non lo seguono; così nessuno si muove. Se questa iniziale fiducia catalizzatrice sorge solamente in condizioni altamente improbabili, allora le economie a specializzazione flessibile saranno oscurate da una più larga diffusione di accordi neofordisti. Al contrario, se ci sono molte fonti di fiducia, o piuttosto se è possibile, come afferma un'espressione comune, «costruire» fiducia da esperienze diverse, allora c'è più ragione di credere che considerazioni di efficienza, come sono comunemente definite, incoraggeranno la loro diffusione. Le analisi relative alla difficoltà di generare fiducia sono state sviluppate in maniera particolarmente elaborata, per quanto riguarda i distretti industriali di piccole imprese; e io quindi mi concentrerò su queste, sebbene analoghi argomenti, favorevoli o contrari, possano essere adottati rispetto alle relazioni di fiducia nelle grandi imprese.

La spiegazione delle origini della fiducia nelle economie regionali si focalizza sulla relazione tra i modelli preindustriali di proprietà terriera e le tradizioni di occupazione artigianale con le loro connessioni con il

²⁰ Per un esempio dell'attenzione dedicata da parte dei «new localists» ai temi della riforma fiscale in relazione ai loro programmi cfr. A. Drack, *Kommunale Steuerreform und dezentrale Autonomie*, in U. Bullman e P. Gitschman (a cura di), *Kommune als Gegenmacht*, vsa, Hamburg 1985, pp. 130-45.

mercato internazionale. Nella Terza Italia¹, nello Jutland², e nel Baden-Wuerttemberg³, la genesi è la medesima. Le condizioni agrarie erano simili a quelle che avevano dato il via a molte delle economie regionali della Francia del XIX secolo. I possedimenti di terra erano così piccoli che i proprietari dovevano integrare il reddito agricolo con il reddito proveniente da attività artigianali (tessitura, filatura, costruzione di mobili) o da occupazione industriale (nell'industria delle costruzioni cittadine durante il periodo invernale). Il regime di proprietà e la connessione con le reti di commercio internazionale, che favorivano queste relazioni, variavano da caso a caso. La «mezzadria», combinata con una produzione artigianale esportata attraverso le strade commerciali aperte dalle città-Stato del Rinascimento, fu il tipico rapporto di proprietà di gran parte della Terza Italia. Nello Jutland, regolamenti statali del XVIII e XIX secolo tennero i contadini legati alla terra, consentendo loro di raccogliere i risultati dei loro investimenti, ma impedendogli di ingrandire le loro proprietà terriere. Questa situazione si combinò con la vicinanza delle vecchie strade del mare anseatico producendo incentivi e opportunità molto simili. I risultati comuni furono la formazione di famiglie di imprenditori che vivevano spostando velocemente le risorse da una attività a un'altra e la creazione di istituzioni locali, quali banche e piccole case mercantili, che aiutavano le famiglie a muoversi rapidamente, quando se ne presentavano le occasioni, nei mercati industriali nazionali e internazionali. Al contrario, aree come il Folster (Danimarca), l'East Elbia (Germania Federale), e la Sicilia (Italia), dove grandi proprietà agricole venivano coltivate da salariati agricoli o contadini con poche possibilità di accumulazione familiare attraverso un'oculata gestione, non hanno prodotto alcun moderno distretto industriale.

Ma questi confronti sono un po' fuorvianti. Scoprire che alcune aree adottano con rapidità certe forme organizzative, non porta automaticamente alla conclusione che la storia delle regioni avanzate individua il solo sentiero percorribile per queste forme, e che le regioni più lente a muoversi mancano delle risorse culturali e istituzionali che potrebbero

¹ Per un interessante esame del dibattito italiano sull'argomento ed un resoconto delle scoperte che sottolineano l'importanza delle tradizioni urbane e artigiane in confronto a modelli rurali di proprietà, cfr. V. Capecchi, *La mobilità sociale in Emilia Romagna*, Bologna 1987, in particolare il cap. III.

² Per una sintesi della letteratura sulla struttura agraria danese in relazione alla formazione delle classi artigiane, cfr. P. H. Kristensen e C. F. Sabel, *The Agrarian Background of the Small-Holders' Republic*, lavoro non pubblicato, Program in Science, Technology, and Society, M.I.T., Cambridge, settembre 1987.

³ K. Megerle, *Wuerttemberg im Industrialisierungsprozess Deutschlands*, Stuttgart 1982, pp. 71-150, 197-242.

permettere loro, dopo qualche tempo, di convertirsi alla promettente alternativa. Infatti, anche un quadro dei casi attuali di poco più ampio è sufficiente per dimostrare che non c'è una lista affidabile di condizioni necessarie e sufficienti – rare o frequenti – che garantiscano la nascita delle economie flessibili. Inoltre molti dei casi che a prima vista suggeriscono che tali economie sono il risultato di risposte irrazionali agli avvenimenti della storia economica, sono in effetti caratterizzati proprio da quel tipo di conflittualità tra imprese, sindacato e Stato, che è messo in rilievo dalle discussioni odierne. Alcune regioni e imprese hanno avuto tempi più facili di altre per rapportarsi a un contesto mutevole. Ma anche quelle più favorite hanno affrontato – e sapevano di affrontare – scelte strategiche importanti. Se esse ora sembrano essere arrivate alla loro attuale organizzazione seguendo tradizioni immemorabili, è anche e soprattutto perché hanno risolto quei conflitti, ridefinendo il loro passato come tradizionalmente armonioso o necessariamente culminante nell'armonia. È questo un tipo di intervento politico per lo più difficile da ricostruire, perché copre deliberatamente le sue tracce, e tuttavia anch'esso è frutto di una scelta politica.

La precedente discussione sui nuovi distretti industriali suggerisce immediatamente gli inconvenienti di qualsiasi elenco delle determinanti strutturali della flessibilità. Accanto al Baden-Wuerttemberg, alla Toscana, alle Marche ed allo Jutland, vi sono i casi dell'automazione industriale di Torino, dell'industria dei giochi elettronici di Los Angeles, dei circuiti integrati della Silicon Valley e dei minicomputers della Route 128. Nessuno di questi può essere assimilato al modello dei piccoli proprietari, dell'agricoltura familiare come matrice dell'imprenditoria cooperativa, che certamente aiuta a spiegare lo sviluppo dei primi. Piuttosto, in questo caso, la fiducia è stabilita attraverso la comune istruzione ed esperienza professionale, rafforzata a volte da affinità etniche o dall'orgoglio locale. Queste esperienze comuni sono spesso espresse nel linguaggio della famiglia, come quando alcune persone o imprese vengono definite eredi o discendenti da determinati laboratori, compagnie o ricercatori preesistenti. Ma questo uso metaforico della famiglia serve a sottolineare alcune particolari e importanti esperienze professionali rispetto ad altre, non a identificarle o mistificarle come «realmente» familiari. In verità, si può pensare che le razionalità della «famiglia» finirono probabilmente con il confluire in quelli che qui chiamo distretti industriali urbani e rurali: connessioni familiari naturali possono arrivare, dopo molte generazioni, a giocare un più forte ruolo nella ristrutturazione delle relazioni economiche nei primi (questo è quello che è accaduto nell'industria del tempo libero di Los Angeles), mentre legami

familiari metaforici si possono diffondere nei secondi per risolvere le ricorrenti crisi di successione⁴. Ma anche quando non vi sia convergenza, la solidarietà professionale è a quanto sembra un'alternativa alla solidarietà familiare, come fonte di quel misto di responsabilità individuale e mutua dipendenza, sulla quale sono fondate le relazioni economiche flessibili. Questa conclusione è rafforzata dall'osservazione di Capecchi secondo cui in Emilia e Romagna vi è una specifica tradizione artigiana *urbana* articolata e tramandata attraverso scuole tecniche finanziate pubblicamente. In effetti, egli ha constatato che i proprietari di piccole aziende interessati alla sua indagine erano assai spesso figli di lavoratori o artigiani, e avevano frequentato queste scuole, più che non avere origini rurali⁵.

La stessa osservazione sulla solidarietà come costruzione sociale può essere fatta all'incontrario, considerando i casi delle comunità produttive apparentemente tradizionali, che invece furono il risultato di continui compromessi politici. Nel caso del XIX secolo, i conflitti scaturivano dagli sforzi di costruire un regime istituzionale che favorisse relazioni di lavoro flessibili e la trasmissione della conoscenza alle successive generazioni attraverso la solidarietà delle vecchie organizzazioni artigianali, mentre contemporaneamente si cercava di abolire le restrizioni corporative, che finivano con il bloccare l'introduzione di nuove tecnologie e di nuovi prodotti. I piccoli fabbricanti, che erano i vecchi maestri delle corporazioni o i loro eredi, premevano per ottenere libertà sostanziali; i loro dipendenti, gli artigiani delle corporazioni o i loro discendenti, premevano invece per l'osservanza delle pratiche tradizionali per proteggersi dagli arbitri dei maestri. I compromessi positivi raggiunti in alcuni mestieri in Germania, Danimarca e Francia dipesero essenzialmente da uno scambio di diritti: gli artigiani concedevano ai maestri una libertà d'azione maggiore, ottenendo in cambio garanzie sul salario minimo e il diritto di partecipazione ai sistemi di risoluzione dei conflitti, modellati sui vecchi tribunali corporativi (per esempio, il bilaterale Conseil de prud'hommes, costituito per la prima volta a Lione nel 1806 con funzioni di regolazione dei conflitti della locale industria di lavorazione della seta)⁶. Qualche volta lo Stato agevolò la via a questi accordi offrendo, come in Danimarca⁷, aiuti per scuole professionali

⁴ Questo aspetto della possibile convergenza di legami di parentela reale o fittizia come il fondamento della struttura industriale venne fuori da discussioni con Michael Storper.

⁵ Capecchi, *La mobilità sociale* cit., cap. III.

⁶ A. Cottureau, *Justice et injustice ordinaire sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales (1806-1866)*, in «Le mouvement social», n. 41, ottobre-dicembre 1987, pp. 25-59.

⁷ Kristensen e Sabel, *The Agrarian Background* cit.

sotto il controllo congiunto delle parti o, come avvenne nel XIX secolo nel regno di Württemberg⁸, creando servizi di consulenza tecnica e di raccolta di informazioni che migliorarono la competitività complessiva del settore delle piccole imprese, riducendo così la pressione sui maestri artigiani per aumentare le concessioni.

Questi accordi furono anche il risultato di conflitti. In Danimarca, tra il 1885 e il 1899, ci vollero una serie di forti scioperi e serrate ed un decennio di lotte, tra i ministri dello Stato e tra questi e il parlamento, per arrivare a stabilire le nuove regole del gioco⁹. Boch parla di analoghi conflitti a livello comunale nell'industria delle posate dell'area di Solingen¹⁰. Se il conflitto era un inevitabile preludio al compromesso, non era, però, una garanzia di successo. L'industria delle posate di Sheffield e l'industria pesante di Birmingham furono mutilate nella loro capacità di concorrenza dallo stesso tipo di dispute che altrove invece condussero a un rilancio¹¹. Il tema di tutte queste controversie fu proprio il significato delle tradizioni di cooperazione; e quantunque le parti potessero, molto in retrospettiva, insistere sulla fedeltà dei loro accordi ai principî tradizionali, le loro conclusioni difficilmente potevano essere considerate tali, nel senso convenzionale di una condivisa, indubitabile e autoevidente comprensione dei loro diritti e delle loro responsabilità.

Simili conflitti fondamentali sono largamente presenti anche nei moderni distretti industriali; caso mai, sono più difficili da rintracciare. Innanzitutto, c'è l'ovvio problema che fare la pace spesso comporta reinterpretare gli eventi che hanno causato il conflitto come una sfortunata incomprensione che vale la pena di dimenticare. Così, nonostante la sua profonda conoscenza del Pratese e della storia di Prato in questo dopoguerra, solo di recente Trigilia ha scoperto che nel periodo tra l'inizio del decentramento produttivo della maglieria negli anni quaranta e il consolidamento del sistema decentrato nei primi anni sessanta, *nessun* accordo contrattuale collettivo fu sottoscritto tra il sindacato e l'orga-

⁸ J. J. Lee, *Labor in German Industrialization*, in M. M. Postan, D. C. Coleman e P. Mathis (a cura di), *The Cambridge Economic History of Europe*, Cambridge University Press, New York 1983, pp. 442-490, in particolare 453-71. Si veda per un confronto con la Francia J. Schriewer, *Intermediaere Instanzen Selbstverwaltung und berufliche Vergleich*, in «Zeitschrift fuer Paedagogik», v. 32, n. 1, 1986, pp. 69-113. Per il Baden-Württemberg cfr. H. Schindler, *Die routlinger Wirtschaft von der Mitte des neunzehnten Jahrhunderts bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges*, J. C. B. Mohr Paul Siebeck, Tübingen 1969, in particolare pp. 13-30.

⁹ Kristensen e Sabel, *The Agrarian Background* cit.

¹⁰ R. Boch, *Handwerker-Sozialisten gegen Fabrikgesellschaft. Lokale Fachvereine, Massengewerkschaft und industrielle Rationalisierung in Solingen 1870 bis 1984*, Vandenhöck e Ruprecht, Göttingen 1985.

¹¹ Sul declino di Sheffield cfr. S. Pollard, *A History of Labor in Sheffield*, Liverpool University Press, Liverpool 1959, pp. 65-67, 134-58, e G. I. H. Lloyd, *The Cutlery Trades*, Longmans, Green and Co., London 1913, pp. 199-200, 348-49.

nizzazione padronale, che pure normalmente sono considerati come soggetti dotati di una tradizionale capacità di cooperazione¹².

In secondo luogo, il predominio della produzione di massa ha significato che i sindacati e le imprese nei distretti industriali sono diventati estremamente cauti nel rendere noti all'esterno i propri conflitti e i propri accordi. Quanto più la produzione di massa si è diffusa come modello di comportamento, tanto più le pratiche artigianali dei distretti industriali sono apparse come devianti ai sindacati e alle associazioni degli industriali, che erano occupati nel frattempo in trattative tese a stabilire accordi standard per tutto il settore economico rappresentato, su orari, salari e condizioni di lavoro. Per esempio, durante i primi anni settanta i sindacati industriali accettarono, in teoria, che il progredire della divisione del lavoro comportasse l'eliminazione degli specialismi dalla manifattura. La loro strategia (anche se spesso contraddetta da concessioni ai lavoratori artigiani, che spesso rimanevano la loro base più fedele) fu quella di ridurre i differenziali salariali tra i diversi livelli di specializzazione, e di aumentare il salario medio del sempre più numeroso gruppo centrale di lavoratori semispecializzati, il cui aumentato potere di acquisto contribuiva a garantire l'espansione economica. Una conseguenza di questa politica fu che i lavoratori semispecializzati ad alti salari furono i primi ad essere lasciati fuori durante i periodi di crisi, con incerte prospettive di rientro nell'impresa o nel settore industriale. Al contrario, nei distretti industriali i lavoratori sindacalizzati spesso perseguiavano di fatto una strategia di «job-sharing». Il salario contrattuale veniva stabilito relativamente in basso, rispetto alla capacità di pagare dei datori di lavoro, riducendo così la probabilità di espulsioni durante i periodi di crisi, e assicurandosi la continua partecipazione dei lavoratori nell'industria e l'accesso alle informazioni necessarie per la realizzazione di pratiche di lavoro flessibile. Una strategia complementare fu quella di inventare finzioni amministrative che autorizzassero il ricorso all'uso dei fondi nazionali di assicurazione della disoccupazione per sostenere i lavoratori durante le stagioni morte o i periodi di crisi. Nei periodi di ripresa economica i lavoratori usavano il potere contrattuale conferito loro dalla professionalità, per far salire i salari senza mettere in pericolo l'occupazione¹³.

Per evitare conflitti con le politiche nazionali i sindacati e le associa-

¹² Cfr. C. Trigilia, *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*, Bologna 1986, in particolare pp. 133-205; e sul decennio di conflitti tra il sindacato tessile e le piccole imprese, Id., *Prato cit.*, specialmente p. 18.

¹³ Cfr., per esempio, la discussione sulle pratiche statunitensi in Piore e Sabel, *The Second Industrial Divide cit.*, pp. 111-20.

zioni padronali locali del distretto industriale facevano una politica di autoconservazione. Per risolvere i conflitti su retribuzioni, condizioni di lavoro e orari, essi disponevano di accordi, solo vagamente formalizzati, validi per il mercato del lavoro locale piuttosto che per le singole imprese. Ma questo «sindacalismo municipale» e il costante aggiustamento di diritti e responsabilità, su cui esso si fonda, in genere vengono alla luce solo come prodotto marginale di ricerche dirette a indagare su altre questioni. Nell'industria degli utensili del Baden-Wuerttemberg, Hildenbrand e i suoi collaboratori hanno scoperto che i manager avevano compreso quanto facilmente perturbabili fossero i loro rapporti con la forza lavoro, solo quando avevano sostituito i giri di ispezione giornaliera, che erano adoperati in modo informale per elaborare un implicito patto sociale tra capitale e lavoro, con una raccolta automatica di informazioni, e avevano visto, come risultato, aumentare i conflitti¹⁴. In Danimarca, Hull Kristensen scoprì che i «tilidsmaen», o delegati di fabbrica dell'industria metallurgica, inventavano nuovi sistemi di pagamento, di formazione o di classificazione per accrescere la flessibilità della produzione e aumentare il livello generale della specializzazione. Anche se questi sforzi comportavano spesso un uso innovativo delle istituzioni pubbliche di governo del mercato del lavoro, i delegati erano reticenti a parlarne con i dirigenti delle organizzazioni sindacali nazionali, per paura di provocare interventi non desiderati¹⁵. Kochan, Katz e io abbiamo osservato la stessa combattiva creatività e volontà di sganciamento dai sindacati nazionali nelle frequenti discussioni avute con dirigenti locali dell'United Automobile Workers Union, alla General Motors.

Questa situazione sta comunque cambiando rapidamente. Appena il successo delle economie flessibili attira l'attenzione degli studiosi e appena i sindacati e le associazioni padronali nazionali guardano con più interesse agli esperimenti locali come a un modo per ripensare le loro strategie, le pratiche informali o nascoste delle economie regionali vengono alla luce. Lo studio di Contarino¹⁶ sulle strategie locali dei sindacati tessili italiani, e il più recente lavoro di Locke¹⁷ sui lavoratori ita-

¹⁴ R. Seltz e E. Hildebrand, *Production, Politic, und Kontrolle-Areitspolitische Variaten am Beispiel der Einfuehrung von Produktionsplanung und Steuerungssystemen im Maschinenbau*, in F. Naschhold (a cura di), *Arbeit und Politik*, Frankfurt am Main 1986, pp. 91-125, in particolare 102-3.

¹⁵ P. H. Kristensen, *Teknologiste Projecter og organisatoriske Processer*, Roskilde 1986, pp. 414-16.

¹⁶ Contarino, *The Politics of Industrial Change: Textile Unions and Industrial Restructuring in Five Italian Localities*.

¹⁷ R. M. Locke, *Redrawing the Boundaries of Italian Union Politics*, paper presentato alla «American Science Association», Chicago, agosto 1987.

liani del settore tessile, chimico e automobilistico, sono esempi di studi da sviluppare in futuro.

Qualcuno può obiettare che questi argomenti mostrano, al più, che le tradizioni di solidarietà necessitano di un riparo politico quando le circostanze sono mutevoli, e che non è possibile ricreare tali tradizioni una volta che esse siano state completamente distrutte.

Cosa dire allora dei difficili casi in cui la frammentazione, di vecchia data, delle specializzazioni in un regime di produzione di massa ha stroncato le opportunità di acquisire le competenze e le iniziative pratiche necessarie in un sistema a specializzazione flessibile?

Qui le testimonianze sono scarse ma del tutto evidenti. A Freemont, California, la Toyota e la General Motors hanno di recente ricostruito uno stabilimento di montaggio abbandonato della General Motors, riorganizzato il lavoro secondo i principi della Toyota e riassunto operai selezionati dalla vecchia struttura – che aveva una storia di accanite vertenze di lavoro – per operare nella nuova. La New United Motors Company è al momento quasi per il 50% più efficiente del vecchio stabilimento della General Motors, quasi per il 50% più efficiente dei comparabili stabilimenti di montaggio GM, modernizzati mentre la Freemont era chiusa, e per circa l'8% meno efficiente dall'equivalente stabilimento Toyota in Giappone, che possiede gli stessi standards di qualità¹⁸. La differenza di produttività sembra attribuibile a linee di approvvigionamento più brevi per alcune componenti dello stabilimento giapponese. Questo successo non è la prova che i lavoratori potrebbero disperdersi per formare un network di imprese cooperative indipendenti; ma dimostra che è possibile invertire, in un tempo straordinariamente breve, una storia di conflitto, tipica della produzione di massa nella sua forma più esasperata, per andare verso un tipo di cooperazione che renda l'acquisizione della specializzazione e la pratica delle iniziative dei fatti naturali, e non eccezionali. Gli studi sulle nuove imprese flessibili che stanno crescendo tra le rovine dei vecchi centri austriaci di produzione di massa, quali Wien-Neustadt¹⁹ e Muerzuschiag²⁰, così come il tradizionale centro di industria pesante di Sesto San Giovanni²¹ vicino Milano, portano alla stessa conclusione.

Questi contro esempi empirici, comunque, oscurano il punto più im-

¹⁸ J. Krafeik, *Learning from NUMI*, Internal Working Paper, M.I.T. International Motor Vehicle Program, Cambridge, settembre 1986.

¹⁹ Cfr. *Die andere Obersteiermark*, Trend 1987, n. 1, pp. 96-101.

²⁰ G. Grabher, *Betriebliche Reorganization in einer traditionellen Industrieregion. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse fuer die Region Wr. Neustadt/Neukirchen*, tesi inedita di Ph.D, 1987.

²¹ I. Regalia, *Processi di riaggiustamento nell'area di Sesto San Giovanni*, in Regini e Sabel (a cura di), *Strategie di flessibilità* cit.

portante e cioè il fatto che la discussione sui casi difficili si basa su una supposizione indifendibile. È fuorviante interrogarsi sulle prospettive di rigenerazione dei sistemi di produzione quando tutte le forme di cooperazione vengono distrutte perché non può esservi produzione – o perlomeno non può esservi produzione industriale –, senza qualche livello minimo di cooperazione. Managers e sociologi di fabbrica hanno da tempo riconosciuto che anche il più perfetto piano di produzione deve essere costantemente aggiornato per affrontare situazioni mutevoli; e che gli operai semispecializzati devono attingere a una grande riserva di tacite – cioè ufficialmente non riconosciute – conoscenze relative a macchine particolari, ai compagni di lavoro o, ad esempio, all'effetto dell'umidità e del calore su alcuni materiali, per non fare arrestare il flusso della produzione. Gli operai dimostrano l'essenzialità di queste competenze ogni volta che costringono un impianto alla chiusura, semplicemente lavorando secondo le regole²².

Piuttosto, l'origine di questa cooperazione è un punto da discutere: una spiegazione marxista è che il lavoro è per definizione collettivo e costitutivo di identità individuali; per cui la partecipazione nella produzione crea una solidarietà che non può essere completamente distrutta, anche quando l'organizzazione della produzione ne smentisca l'esistenza. Le spiegazioni di tipo liberale sottolineano che le parti che spesso contrattano tra di loro imparano che i benefici della cooperazione superano quelli dell'opportunismo. Una volta che si sia compreso da parte di tutti che è conveniente pensare che l'altra parte non romperà l'accordo, i contratti assumono la forma di relazioni di fiducia²³. Le teorie dell'efficienza salariale, per esempio, sostengono che pagando ai lavoratori un premio superiore alla quota necessaria per suscitare una obbedienza cieca ai comandi è possibile indurli ad adoperare la loro iniziativa in maniera produttiva. In realtà, lo scambio di un premio salariale a fronte di una implicita promessa a collaborare nella crescita dell'efficienza è considerato, in alcune di queste teorie, come una relazione quasi del tipo del «dono», per sottolineare la rottura con comportamen-

²² Il riferimento classico è S. B. Mathewson, *Restriction of Output Among Unorganized Workers*, University of Illinois Press, Cambridge 1969; prima pubblicazione nel 1931 con la Viking Press, New York.

²³ Per una recente esposizione di questo punto di vista in termini di teoria dei giochi cfr. R. M. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, New York 1984. La formulazione più chiara e più generale di questa posizione è in A. L. Stinchcombe, *Norms of Exchange*, in Id., *Stratification and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, pp. 231-67. Il suo argomento-chiave è che «ci sono moltissime vie verso sviluppi normativi complessi tramite le quali una sequenza evolutiva dei movimenti razional-paretiani può realizzarsi. In breve, l'elemento precontrattuale del contratto può benissimo essere un contratto antecedente».

ti di tipo puramente contrattuale²⁴. Per entrambe le interpretazioni, comunque, la cooperazione nella produzione è sempre possibile e necessaria, e il problema pratico è come rielaborarla secondo le necessità del momento e non come crearla dal nulla.

Le numerose e discutibili teorie dell'industrializzazione sono, per di più, altrettanti moniti contro gli sforzi di compilare una breve lista di condizioni, necessarie e sufficienti, per ricreare le condizioni della competitività. Industrializzare in un primo momento significò imitare la Gran Bretagna e gli Stati Uniti. Quando la Germania, la Russia e l'Italia si industrializzarono, verso la fine del XIX secolo, aprirono nuove strade alla meccanizzazione e misero in crisi le interpretazioni che trascuravano la possibilità del loro successo²⁵. La crescita della Corea del Sud, Taiwan, Singapore e Brasile apre ancora altre vie e solleva questioni di interpretazione²⁶. Non è di alcuna importanza il fatto che un'inevitabile preconditione dell'industrializzazione fosse considerata la frattura con le tradizioni preindustriali di una comunità economicamente paralizzante, mentre qui, al contrario, l'obiettivo sia la (ri)costruzione della solidarietà: la lezione da trarre è piuttosto che le spiegazioni strutturali, che molto semplicisticamente trasformano casi particolari in modelli universali, trascurano l'importanza sostanziale delle riserve di adattamento organizzativo.

Controbattere che ci sono sempre diverse tradizioni che possono servire da fonte di solidarietà sociale ad alta fiducia, e che ognuna di queste è essa stessa un prodotto politico, non vale a dire che alcune situazioni sono più favorevoli di altre per l'emergere delle economie flessibili. Spiegazioni strutturali, quali il modello di solidarietà dei piccoli proprietari, non avrebbero nessuna presa se non ci fossero regolarità nello sviluppo. Ma gli argomenti di questa sezione obbligano sostenere l'onere della prova, nel dibattito sul potenziale di espansione delle economie flessibili. La domanda «perché le economie flessibili non si dovrebbero diffondere sotto la pressione della concorrenza?» è ragionevole come la domanda «perché dovrebbero?» Le regioni o i paesi più svantaggiati potrebbero riorganizzarsi così lentamente da essere rovinati dai concorrenti più veloci. A vincere sarebbero, comunque, le eco-

²⁴ G. A. Akerlof, *Labor Contracts as Partial Gift Exchanges*, in «Quarterly Journal of Economics», v. 97, novembre 1982, pp. 543-69.

²⁵ Per una teoria che ha avuto origine da questi casi, cfr. A. Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Harvard University Press, Cambridge 1966. Un esame sull'argomento è in C. Trebilcock, *The Industrialization of the Continental Powers, 1780-1914*, London 1981, in particolare pp. 403-25.

²⁶ Cfr., per esempio, A. M. Amsden, *The State and Taiwan's Development*, in P. Evans e altri (a cura di), *Bringing the State Back In*, Cambridge University Press, Cambridge 1985, pp. 78-106.

nomie flessibili, sebbene esse non siano una uguale all'altra: come le grandi imprese di varie nazioni nell'epoca di maggiore prosperità della produzione di massa, ognuna porterebbe il peso della sua storia e dunque reagirebbe (come fecero i produttori di massa) in maniera diversa ai possibili shocks. Ma tutto sarebbe caratterizzato dalla più grande integrazione tra concezione e realizzazione, che distingue il nuovo sistema dal vecchio.

Supponiamo che un'offerta di bassa solidarietà non impedisca, comunque, la diffusione dei distretti industriali. Potrebbero questi distretti da soli formare un'economia nazionale? O potrebbe la loro sopravvivenza a lungo termine richiedere un'armatura di livello più alto e cioè le istituzioni nazionali? Queste domande spostano di nuovo l'attenzione sulle possibili connessioni tra i cambiamenti nell'organizzazione della produzione e la ricostruzione del «welfare-state».

6. *Un «welfare-state» a base locale?* *Due prospettive per le economie flessibili.*

La regolamentazione macroeconomica è essenzialmente un problema di riassicurazione. Il suo scopo è quello di ridurre o spartire i rischi del mercato che le imprese, da sole o in associazioni, non potrebbero evitare o sopportare. Le «corporations» della produzione di massa negli anni venti cercarono di stabilizzare i loro mercati, uno per uno, attraverso strategie di segmentazione o, industria per industria, attraverso cartelli. La lezione della Grande depressione è stata che il controllo del potere di acquisto aggregato era una precondizione per il successo di queste misure particolari. La natura intima della specializzazione flessibile suggerisce che anch'essa richiederà istituzioni macroeconomiche complementari, diverse nel tipo, ma non nel fine ultimo, dal sistema di riassicurazione keynesiano. Inoltre a causa delle condizioni che favoriscono la sua diffusione, è probabile che, anche astraendo dai problemi aggiuntivi che nascono dalla creazione di un appropriato regime di commercio internazionale, le economie nazionali non avranno tempi facili, forse addirittura più duri, nel chiedersi perché e come costruire queste istituzioni.

La specializzazione flessibile è stata definita in due modi. Dapprima è stata introdotta come la negazione della produzione di massa: la manifattura di beni specializzati per mezzo di risorse a-specifiche, piuttosto che viceversa. Più tardi è stata definita come un sistema nel quale le imprese fanno quello che fanno ma non sanno precisamente che cosa

devono produrre, e inoltre devono contare sulla collaborazione dei lavoratori e dei subfornitori per soddisfare l'eventuale domanda di mercato. Questa seconda definizione ha chiarito alcuni interrogativi relativi ai vantaggi della produzione attraverso il «network». Essa evidenzia anche meglio le considerazioni strategiche degli stessi attori, permettendo così una comprensione migliore delle loro tattiche in particolari situazioni.

Per tracciare le implicazioni generali che regolano la specializzazione flessibile è necessario, comunque, esaminare più attentamente la relazione tra flessibilità e specializzazione. Il punto cruciale è che la prima dipende dalla seconda. Per passare velocemente da un prodotto a un altro, dentro un'area dell'economia, è necessario focalizzare l'attenzione su quell'area scordandosi delle altre. Il principale merito dei sistemi di subfornitura del modello Bosh è di lasciare libere anche le più grandi imprese di sviluppare quella parte della specializzazione che ritengono più importante. Le imprese a specializzazione flessibile sono flessibili rispetto ai produttori di massa e quindi più competitive in situazioni di incertezza. Vi sono comunque chiaramente dei limiti. È infatti difficile avere materialmente delle macchine che siano capaci di fare, nello stesso tempo, tutti i singoli beni.

Specializzarsi naturalmente implica affrontare i rischi del mercato. Anche il più flessibile produttore di lana è nei guai quando la moda si sposta su altri tessuti; le sezioni dell'industria tessile pratese, che continuamente affrontano questo tipo di situazione, sanno che i loro problemi non si risolvono automaticamente grazie alla loro esperienza nel gestire un sistema di produzione a rete. Se molti governi danno dei sussidi alla produzione interna di acciaio e mettono delle barriere protezionistiche, allora, come i produttori di acciaio della Germania Federale hanno scoperto a loro spese, anche la più lungimirante strategia di specializzazione non garantirà la sicurezza degli affari in quel settore. Questi tipi di rischi sono comunque attenuati per due ragioni. Primo, la specializzazione spesso conduce anche alla diversificazione, che riduce i rischi di affidarsi a un solo tipo di mercato. Per esempio, Trumpf, un produttore tedesco di macchine per sagomare e tagliare fogli di metallo, ha recentemente sviluppato, per i suoi fini, la costruzione di un laser a uso industriale, ha scoperto applicazioni aggiuntive, e adesso può stabilizzare i suoi ricavi entrando in nuovi mercati, il cui andamento non è strettamente legato alla domanda di fogli metallici¹. In secondo luogo, vi sono sempre molte analogie o sovrapposizioni tra la produzione

¹ Interviste con managers della Trumpf GmbH and Co., Stoccarda, luglio 1986.

di processi, di materiali, di prodotti o di canali di distribuzione che servono in un mercato e quelli che servono in altri. Così le imprese sono costantemente spinte dalle opportunità o dalle crisi del mercato a spostare la loro area di specializzazione, giocando sulle affinità tra quello che sanno e quello che hanno bisogno di conoscere. Ma anche in condizioni relativamente favorevoli, riconvertire richiede tempo, cosa che le imprese in difficoltà non hanno.

Da qui la necessità di un sistema di stabilizzazione macroeconomica. In teoria il sistema nel suo complesso dovrebbe essere abbastanza flessibile così che i cambiamenti nei prezzi – in particolare una riduzione del tasso di interesse come risposta a una caduta dell'attività economica – dovrebbero condurre a un reimpiego delle risorse e alla ripresa degli investimenti, che l'economia classica vede come risposta riequilibratrice al rallentamento dell'attività economica. Ma nessun distretto può fare affidamento su questi meccanismi per assicurarsi lo sviluppo nel lungo periodo. I distretti industriali che si sono già assicurati contro ogni slittamento della domanda, accrescendo la loro flessibilità interna, vorrebbero anche riassicurare se stessi unendo le proprie risorse a quelle di altre regioni ugualmente flessibili. Questa confederazione dovrebbe essere capace di aiutare il distretto in difficoltà, fornendo il capitale, l'assistenza tecnica, la formazione professionale e il sussidio di disoccupazione necessari per riconvertirsi a nuovi mercati. Mentre il sistema di difesa keynesiano divide i possibili rischi di cambiamento sul livello della domanda, quest'altro divide i rischi non coperti di cambiamenti sulla sua composizione.

Non c'è nulla di veramente nuovo nell'idea di mettere insieme delle risorse per facilitare degli aggiustamenti strutturali. Keynes e altri suoi seguaci sperarono che il Fondo monetario internazionale, creato dopo la seconda guerra mondiale, avrebbe raccolto fondi dai paesi con un avanzo nella bilancia dei pagamenti per prestiti a lungo termine alle nazioni in deficit. I paesi debitori avrebbero dovuto ricostruire la loro industria e migliorare la bilancia dei pagamenti accrescendo le loro esportazioni. Questa strada avrebbe dovuto essere un sostituto della politica di austerità per ridurre le importazioni e aumentare la parte dei fondi pubblici disponibili per coprire il debito estero, che l'IMF nei fatti finì con il favorire². Nei singoli paesi hanno a lungo operato politiche per favorire il cambiamento strutturale, cioè a dire politiche per aiutare le regioni depresse, proteggere le industrie messe in pericolo dalla concor-

² Sul piano di Keynes e i suoi avversari cfr. L. Block, *The origins of International Disorder*, University of California Press, Berkeley 1977, pp. 1-108.

renza estera, promuovere l'ammodernamento tecnologico o il riequilibrio del mercato del lavoro³. Ma a parte poche e marginali eccezioni, come per esempio le confederazioni dei kibbutzim israeliani (cooperative di produttori che operano sempre di più su linee flessibili e mettono insieme risorse nella maniera indicata in precedenza)⁴, queste politiche sono state viste al massimo come complementi o correttivi delle politiche keynesiane dominanti. Nel peggiore dei casi esse sono state considerate – qualche volta correttamente – come il prezzo politico da pagare verso certi interessi economici che trovano ascolto presso partiti o ministri influenti.

Ma la rottura del keynesismo e la concomitante diffusione della produzione flessibile rende meno possibile che questi programmi possano continuare a operare nell'ombra; più precisamente, è sempre meno probabile che lo Stato, l'industria o il lavoro possano ancora mistificare sui motivi per cui perseguirli. In Scandinavia, per esempio, la politica del mercato del lavoro regionale, per gran parte del secondo dopoguerra, è stata considerata, tra l'altro, dai centri politici nazionali, come una via per ridurre il duplice pericolo dell'inflazione salariale associata con lo stimolo della domanda, eliminando la scarsa offerta di specializzazioni particolari. Nel frattempo questi programmi hanno naturalmente contribuito a consolidare le economie regionali; ma essi, nei pubblici dibattiti, non furono mai identificati come tali, e la loro efficacia venne giudicata per l'effetto sui livelli della disoccupazione nazionale, non per il loro contributo alla riconversione locale. Oggi la politica del mercato del lavoro regionale, intesa in senso generale in modo da includervi l'istruzione professionale e quella permanente, è sempre di più vista, dalla stessa élite politica nazionale, come parte dei programmi regionali per la creazione di lavoro. Programmi per il trasferimento di tecnologie dalle università alle industrie o per incoraggiare le esportazioni vengono reinterpretati in quei paesi e altrove nella stessa maniera. Queste reinterpretazioni hanno la loro eco nelle discussioni interne dei sindacati e delle associazioni padronali nazionali. Così il dibattito sulle implicazioni nazionali della ripresa delle economie regionali sta lentamente prendendo forma, anche se le regioni iniziano a discutere di un futuro in cui esse potranno contare sempre di meno sulla nazione⁵.

³ Per una rassegna cfr. D. Yuill, K. Allen e C. Hull (a cura di), *Regional Policy in the European Community*, New York 1980.

⁴ Sugli intricati legami interregionali tra kibbutzim appartenenti agli stessi raggruppamenti politici, cfr. B. Biervert e B. Finis, *Zur Bestandssicherung des Kibbutz als relativ autonomes, offenes soziales System in einer kapitalistischen Umwelt*, in «Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen», n. 14, 1985, pp. 1-19. Per un riassunto di questi dibattiti, estremamente complessi, cfr. Jorgensen e Tonboe, *Fagbevaegelse, stat, og kommuner* cit.

⁵ *Ibid.*

A questo proposito si possono immaginare due opposte linee di sviluppo. Nella prima la discussione porta alla decisione di rigettare una riforma sistematica delle grandi istituzioni regolatrici, o si sminuzza ancor prima che vi sia un articolato giudizio di non farne nulla. In questo caso, se le economie flessibili si diffondono, sarà il tempo a verificare quanto ciascuna di esse sia resistente agli shock esterni. Nel secondo caso emergerà un nuovo sistema di sicurezza, con una conseguente nuova distribuzione di responsabilità tra governi locali e nazionali e i vari livelli di sindacati e di associazioni padronali. Nel tracciare queste due linee di sviluppo si focalizzano le precondizioni per due tipi radicalmente diversi di società industriali basate sulle economie locali flessibili.

La prima possibilità è una drastica estrapolazione delle tendenze più divergenti nella diffusione della specializzazione flessibile. In questa linea di sviluppo i distretti industriali che combinano insieme reti di piccole imprese e unità operative di «corporations» si espandono continuamente, quando le regioni scoprono i segreti politici della riconversione. Ma questa espansione cessa presto – a seconda delle circostanze troppo presto – di coinvolgere tutta la popolazione economicamente attiva. Dopotutto, non ci sono incentivi istituzionali per estendere il sistema al di là dei limiti raggiunti dalle iniziative locali. I nuovi complessi aziendali dipendono tanto dai mercati internazionali quanto da quelli interni; e in ogni caso la loro flessibilità li protegge dai cambiamenti di mercato. In contrasto con l'epoca keynesiana, essi comunque non hanno interesse a favorire un generale e costante aumento del potere di acquisto, e ancor di meno l'espansione dell'occupazione, che potrebbe renderlo possibile. Al contrario, poiché devono dare garanzie di occupazione ai lavoratori specializzati dai quali dipendono, sono estremamente cauti nell'espandere la forza lavoro anche nei periodi di boom. Al diminuire della direzione centralizzata dell'economia la forza dei sindacati nazionali e delle associazioni industriali declina e il potere di queste organizzazioni si sposta a livello locale. Entrambi incominciano a cercare associati nel loro distretto industriale o, addirittura, in un ramo ancor più definito (per esempio, non nel settore metalmeccanico, ma in quello della fabbricazione di strumenti medici). Anch'essi non hanno interesse a premere per l'estensione di una formazione professionale specializzata, servizi di consulenza tecnica, o facilitazioni di credito che potrebbero essere d'aiuto per la creazione di distretti industriali addizionali ed espandere il circolo della prosperità.

In questo caso, il «welfare-state» rassomiglierebbe ad una versione sgangherata di se stesso. I distretti industriali rimodellerebbero, in parte surrettiziamente, i loro servizi a livello locale per andare incontro ai

loro bisogni; dovunque possibile, essi cercherebbero di ridurre i loro contributi alle entrate pubbliche con l'argomentazione plausibile che, attraverso le garanzie di lavoro e i programmi di apprendistato, essi già sostengono molti dei rischi e delle responsabilità una volta sostenuti dallo Stato. Allo stesso tempo, lo Stato nazionale assisterebbe gli esclusi – per primi i lavoratori non specializzati, e innanzitutto le donne – attraverso qualche forma di assicurazione contro la disoccupazione e assistenza ai poveri. Nei paesi del Nord Europa a forti tradizioni social-democratiche, una possibile convergenza fra progressisti, con la necessità di trovare attraenti possibilità per il tempo libero in una società post-industriale, e conservatori ansiosi di tenere i poveri lontano dalle strade, potrebbe portare alla legalizzazione del salario minimo garantito, rimuovendo così la povertà dall'agenda politica nazionale e legittimando la tacita coesistenza fra chi è dentro e chi è fuori dalle nuove economie. Nelle società classicamente liberali, come per esempio gli Stati Uniti, gran parte della nuova classe bassa sopravviverebbe servendo la classe privilegiata. Il resto verrebbe malvolentieri sostenuto, e costantemente sottoposto a verifica per determinarne la propensione a rispondere ai diversi incentivi per entrare a far parte della forza di lavoro attiva.

Se questo sistema non è scosso dalle divisioni sociali che esso comporta, è probabile che comunque cada vittima del fortissimo decentramento dell'autorità, che rende possibile il successo competitivo attraverso la flessibilità. Il dilemma e il pericolo sono analoghi, in termini macrosociali, a quelli esposti nella descrizione di Perrow, sul paradosso del funzionamento di un impianto a processo continuo potenzialmente esplosivo⁶. Per fare operare l'unità in modo efficiente è necessario dare autorità ai gruppi operativi, in modo da compensare immediatamente i possibili elementi di disturbo, e da far sí che i problemi non vengano amplificati passando da situazione a situazione. Ma se il controllo è così decentralizzato, è improbabile che un'autorità centrale abbia la conoscenza, l'esperienza o la competenza per stabilizzare le situazioni che sfuggono al controllo. Il prezzo della più alta efficienza, in condizioni normali, è l'aumento della possibilità di catastrofe. Similmente, i distretti industriali, in questo quadro, potrebbero essere portati a un falso senso di sicurezza, a causa della loro grande flessibilità, allo stesso modo delle istituzioni nazionali – Stato, sindacati, associazioni padronali – che dovrebbero rispondere agli «shock» superando la debolezza del controllo locale.

⁶ C. Perrow, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, New York 1984.

La seconda linea di sviluppo suppone che le circostanze favoriscano le ragioni per estendere la specializzazione flessibile all'intera economia. In quei rari casi, quali l'Austria o la Danimarca, dove i sindacati hanno «de facto» il potere di bloccare le grandi riforme economiche, il movimento dei lavoratori può ottenere questo risultato in modo quasi unilaterale: se i sindacati insistono, come attualmente fanno, per espandere la formazione tecnica e professionale, con particolare attenzione alla riqualificazione degli operai generici, come prezzo della loro acquiescenza alla ristrutturazione industriale la conseguenza sarà un'offerta abbondante di lavoro qualificato. La facile disponibilità di lavoro specializzato potrebbe, poi, indurre le imprese a usare il capitale nel modo più flessibile, rafforzando così il sistema di produzione a rete e creando domanda per altre specializzazioni. È questa una variante della legge di Say, osservata molto spesso, per esempio, nella Germania Federale, secondo la quale l'offerta di lavoro qualificato crea la sua stessa domanda.

Un altro più probabile sviluppo riguarda la collaborazione tra i sindacati nazionali e le associazioni padronali che si trovano di fronte al problema comune della crescita senza regole delle autonomie locali. Entrambi hanno ragione nel voler dotare i distretti industriali di servizi che essi non possono procurarsi da soli. In una simile ricerca, entrambi iniziano a vedere i benefici della collaborazione reciproca. Così ciascuno di essi può plausibilmente argomentare che gli interessi dei membri dell'una o dell'altra associazione sono meglio salvaguardati se i distretti industriali non recidono troppi legami con l'economia nazionale. Per rimanere all'importante esempio dell'istruzione: più è ampia la specializzazione dei lavoratori di un'impresa, meno probabile è la possibilità che essi vengano licenziati e più probabile sarà la possibilità di trovare un'occupazione alternativa accettabile. Ma ciascun gruppo fortemente specializzato di imprese e di lavoratori, qualunque sia la disponibilità di principio ad una formazione ampia, disegnerà, con tutta probabilità, l'ambito delle specializzazioni rilevanti dal punto di vista della professionalità in modo troppo ristretto, proprio a causa della sua dettagliata conoscenza di ciò che è necessario sapere per poter mantenere la produzione corrente. In questa situazione, sia i managers che i lavoratori tenderanno naturalmente a sottovalutare il valore della formazione in specializzazioni collaterali o emergenti, che non hanno una chiara connessione con il nucleo centrale della conoscenza di base. In un periodo in cui le tecnologie vengono costantemente ricombinate dal progresso tecnico, specializzazioni apparentemente marginali possono improvvisamente decidere il destino di progetti di riconversione. Istituzioni nazionali con fonti di informazioni in molti settori dell'economia sono natu-

ralmente in una posizione privilegiata, rispetto a quelle locali, per anticipare queste possibilità. Perciò i distretti industriali hanno fondati motivi per integrarsi nei programmi nazionali di formazione, diretti o suggeriti dai sindacati e dalle associazioni di imprenditori nazionali. I motivi sono ancora più forti quando, come avviene di solito, sono disponibili sussidi statali per le istituzioni educative, che seguono i criteri stabiliti nelle consultazioni con le associazioni più importanti. E anche quando imprenditori e sindacalisti stabiliscono programmi di formazione diversi, gli effetti sono simili: anche in questo caso i loro rispettivi membri sono tenuti a conoscere programmi che vanno al di là dei confini regionali, e questi legami possono diventare i primi fili di una rete di più grande solidarietà.

Se l'unificazione della conoscenza ha successo, essa può facilmente diventare metafora politica e punto di partenza per l'unificazione anche di altre risorse. Più grande è la conoscenza che ciascun distretto industriale ha a sua disposizione, minore è la probabilità di ciascuno di essi di cadere sotto i costi dell'ignoranza; più numerosi sono i distretti industriali forti, più è probabile che ciascuno di essi possa ricorrere alle risorse degli altri nei momenti di difficoltà. Se le imprese, i lavoratori, le associazioni industriali e i sindacati finiscono con il definire i loro interessi in questo modo, essi, in seguito, premeranno per quelle politiche – probabilmente modellate sulla cooperazione formativa – che incoraggiano la diffusione delle economie regionali. In tal caso, il risultato sarebbe quello di portare i gruppi attualmente marginali dentro l'economia flessibile, mentre si rafforzerebbe l'armatura delle istituzioni sovralocali che sarebbero chiamate, in questa ipotesi, a costruire il sistema macro regolatore della specializzazione flessibile. La divisione del lavoro tra autorità centrali e locali, in un tale sistema, sarebbe differente da caso a caso, come lo sarebbe l'organizzazione della flessibilità in imprese di paesi diversi. Ma gli stati confederali emergenti riconoscerebbero, nelle loro regioni costitutive, la stessa accresciuta integrazione di elaborazione e di esecuzione della strategia economica che è il tratto caratteristico delle imprese a specializzazione flessibile.

Non c'è nulla di utopico in questa prospettiva. Molte delle istituzioni che dovrebbero costituire un eventuale sistema di riassicurazione esistono già, e le associazioni e agenzie nazionali sono ancora recuperabili a questo fine. Sicuramente, la situazione non è molto diversa dai decenni che hanno preceduto il consolidamento del modello macroregolatore keynesiano, un modello che è stato difficilmente concepibile fino a che la sua necessità non è diventata autoevidente.

A questo punto il mio desiderio di congetture è esaurito. Se, come ho

cercato di mostrare, le economie flessibili continueranno ad allargarsi, attraverso la fusione delle grandi e piccole imprese in distretti industriali, le società capitalistiche avanzate sono destinate a entrare in crisi. O il circolo della prosperità rimarrà precluso ai molti; e allora le lotte tra ricchi e poveri, da sole o in combinazione con l'instabilità di un decentramento economico non coordinato, scuoteranno le fondamenta di società profondamente divise. Oppure il circolo della prosperità si allargherà; come effetto e insieme come causa delle nuove forme di confederazioni istituzionalizzate; e allora le democrazie capitalistiche avranno di fronte il problema di conciliare i nuovi meccanismi della redistribuzione con le loro tradizioni, basate sul parlamentarismo e sull'eguaglianza di fronte alla legge. Meglio, comunque, i problemi della prosperità.