

CAPITOLO 4

IL DISTRETTO INDUSTRIALE MARSHALLIANO COME CONCETTO SOCIO-ECONOMICO*

Giacomo Becattini

1. Premesse e definizioni

1.1. Le considerazioni che seguono sono state concepite inizialmente come un abbozzo di concettualizzazione del distretto industriale; una concettualizzazione, va detto, intesa a rendere gli studi empirici sull'industrializzazione contemporanea più precisi e penetranti e a consentire di stabilire, o di avviarsi a stabilire, i rapporti che intercorrono fra la problematica empirica del distretto e i principali nuclei teorici (penso al pensiero neoclassico, a quello marshalliano ed a quello marxiano) della riflessione economica.

* Ho acceduto con riluttanza all'idea di una pubblicazione di queste considerazioni ancora molto incomplete e «speculative» sul distretto industriale. Si tratta in effetti di una sorta di canovaccio che adopero per seminari che mi accade di tenere a Firenze e altrove, e che modifico, si può dire, ogni giorno, in relazione a letture e ricerche, nonché a discussioni coi miei collaboratori fiorentini (Marco Bellandi, Gabi Dei Ottati e Fabio Sforzi) o coi miei interlocutori abituali in «distretterie», italiani e non. Proprio la vastità delle interazioni intellettuali, oltre che la endemica provvisorietà del testo, mi hanno indotto fin qui a resistere all'idea di una sua pubblicazione in questa fase ed in questa forma. (Debbo tuttavia segnalare che alcune anticipazioni parziali, ed ovviamente diverse, di questo canovaccio, sono apparse qua e là, perlopiù come sottoprodotto di quei seminari di cui ho detto sopra). Se alla fine mi son lasciato convincere a presentare in modo abbastanza completo lo stato attuale delle mie, anzi delle «nostre», riflessioni, ciò è perché mi son reso conto che il tema qui affrontato, essendo un delicatissimo tema interfaccia, richiede, per essere approfondito, l'apporto di più tradizioni di ricerca e di più strumentazioni analitiche. Su quel plesso di fenomeni sociali che abbiamo convenuto, rispolverando Marshall, di chiamare distretto industriale, s'incontrano e s'intersecano, infatti, processi tradizionalmente propri degli studi economici, come il funzionamento del mercato e l'accumulazione capitalistica, processi propri degli studi sociologici, come la socializzazione e la formazione-dissoluzione

delle istituzioni sociali, e processi a cavallo fra le due discipline come la divisione sociale del lavoro e l'organizzazione del processo produttivo.

Lo studio dei distretti industriali è partito originariamente (ne fa fede Marshall) dall'area degli studi economici, protendendosi però subito, con molti limiti e molte goffaggini, verso quella degli studi extra-economici: si pensi al concetto marshalliano di «atmosfera industriale». Ma anche dal fronte degli studi sociologici sono venuti, già nell'Ottocento, contributi decisivi alla decifrazione di questo *puzzle*: si pensi all'analisi del Tonnies su Comunità e Società. Ciò che tuttavia non riesce a decollare — e non c'è certo da meravigliarsene, viste le strade imboccate dalle due discipline — è l'integrazione fra i due filoni di ricerca e di riflessione. Ora, per chi sia convinto, come lo sono io, che la comunanza di oggetto di studio, l'uomo in società, debba vincerla sulla divergenza dei metodi, le sinergie fra economisti e sociologi appaiono ancora troppo limitate e discontinue. Ebbene, io credo che sia da considerare una preziosa opportunità di crescita del pensiero sociale nel suo insieme il fatto che il fenomeno distretto industriale o viene studiato in chiave interdisciplinare o sfugge alla nostra osservazione. È in una tale prospettiva che offro queste paginette sconplete, come un possibile catalizzatore di discussioni fra economisti e sociologi (ed anche altre categorie di studiosi della società) nella speranza che ciò ci aiuti tutti ad intenderci meglio fra noi ed a capire meglio che cosa succede nel mondo.

Questa doppia preoccupazione — un occhio alla realtà e l'altro alla teoria — genera, in chi se ne dia carico, una sorta di «strabismo» intellettuale. Infatti, mentre da un lato, per rimanere aderente alla «cosa reale» egli si vede costretto — se segue un'ispirazione *lato sensu* marxiana — a difendere gelosamente l'unitarietà socio-economica dell'oggetto d'indagine; dall'altro, per venire incontro, per quanto possibile, alle esigenze di nitidezza e simmetria proprie dell'analisi economica standard, si vede spinto a potare e generalizzare.

Il risultato di una tale operazione non può non essere insoddisfacente, poiché accadrà spesso che non si capisca se certe stilizzazioni rispondano ad esigenze di descrizione semplificata della realtà o discendano da esigenze che hanno origine nell'area della teoria di riferimento. Ma io non mi sono lasciato scoraggiare da queste considerazioni. Anche perché il fatto di procedere «a vista» rispetto a qualche fenomeno concreto persistente nel tempo (ad esempio, la fenomenologia del distretto pratese), ci dà — direi — un certo affidamento sulla «coerenza intrinseca» (se di una cosa del genere si può parlare) del fenomeno stilizzato (ogni fenomeno che permanga nel tempo è da supporre che risponda ad una «sua» logica); il fatto, d'altra parte, di riferirci continuamente a qualche spezzona di teoria esistente ci consente di cogliere implicazioni controfattuali del modello interpretativo e di riconnettere osservazioni della realtà altrimenti sconnesse.

1.2. Queste erano le mie preoccupazioni iniziali, comuni, credo, a molti economisti «applicati». Ma via via che la discussione sui distretti industriali si veniva svolgendo, ad esse se ne sono aggiunte altre. Il fatto che una parte non secondaria dell'argomentazione poggiasse sul «sistema dei valori» e sulla sua interazione con le azioni economiche che hanno luogo nel periodo di analisi, rendeva indispensabile un confronto con ciò che avevano da dire, in proposito, i sociologi e gli altri studiosi della società. Fortunatamente, sollecitati dal crepitare dei fenomeni, i sociologi italiani non si sono lasciati pregare, tanto che oggi sarebbe difficile dire se alla esplorazione della forma distretto abbiano contribuito più loro o gli economisti. Il risultato è stato, io credo, nettamente positivo, ma il suo consolidamento e la sua estensione pongono i problemi propri di incontri interdisciplinari su un terreno metodologicamente indefinito. Lo scopo aggiuntivo, rispetto a quello prima enunciato, di queste pagine, è quindi di proporre agli amici non economisti un pezzo di ragionamento economico sul distretto (e dintorni) — spero non scorretto — condotto in una forma tale da offrir loro l'aggancio relativamente più agevole per le loro analisi che io riesco a concepire. Mi rendo conto, tuttavia, che anche in questo scritto il peso delle relazioni economiche rispetto a quelle socio-culturali, è ancora enorme, e forse sproporzionato, ma credo che ogni ulteriore riequilibrio dell'analisi — se ha da esserci — non possa avvenire altro che per l'apporto diretto dei «non economisti».

1.3. Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto

accade in altri ambienti (ad esempio, la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda.

Il fatto che l'attività dominante sia quella industriale differenzia il distretto da una generica «regione economica». L'autocontenimento e la progressività del processo di divisione del lavoro, insieme alla specializzazione produttiva che vi si realizzano, producono un crescente *surplus* di prodotti che non possono essere venduti nel distretto. Da ciò un problema di dimensione inarrestabilmente crescente di collocazione di tale *surplus* sul mercato esterno, sostanzialmente mondiale. Questa condizione di sopravvivenza del distretto (la presenza di un problema di sbocchi sempre più grande) impone la nascita di una rete stabile di collegamenti del distretto coi suoi fornitori e coi suoi clienti. Una definizione economica adeguatamente comprensiva del distretto industriale, quindi, deve aggiungere alle caratteristiche «locali» sopra specificate (territorio, comunità, imprese), tale rete stabile, nonché le interazioni di essa con gli altri elementi.

Questa stilizzazione e problematizzazione è da me ricavata liberamente dagli studi sui distretti industriali fin qui condotti e dai pochissimi spunti di teorizzazione dei distretti che io conosco.

2. La comunità locale

2.1. Per quanto concerne la comunità di persone, il tratto più rilevante è costituito dal fatto che essa incorpora un sistema abbastanza omogeneo di valori che si esprime in termini di etica del lavoro e dell'attività, della famiglia, della reciprocità, del cambiamento. Tutti i principali aspetti della vita ne sono in qualche modo toccati. Il sistema di valori che prevale nel distretto si forma, più o meno rapidamente, nel corso del tempo, secondo modalità ancora inesplorate; esso costituisce uno dei requisiti preliminari per la formazione di un distretto e una delle condizioni fondamentali della sua riproduzione. Questo non significa che solo una certa combinazione di valori è compatibile con la nascita e lo sviluppo del distretto, ma piuttosto che vi sono, presumibilmente, alcune combinazioni ammissibili ed altre che non lo sono. In nessuno caso, comunque, il sistema dei valori deve essere tale da scoraggiare l'intrapresa economica o l'aggiornamento tecnico; se ciò fosse, il distretto come entità che permane nel tempo, non potrebbe sussistere, e ci troveremmo nell'area del ristagno sociale.

2.2. In parallelo con questo sistema di valori si deve essere formato un sistema di istituzioni e di regole che quei valori diffondano nel distretto, li garantiscano e li trasmettano da una generazione all'altra. Le istituzioni includono, ovviamente, il mercato, l'impresa, la famiglia, la chiesa e la scuola; ma anche l'amministrazione pubblica, le articolazioni locali dei partiti politici, dei sindacati e di molte altre entità, pubbliche e private, economiche e politiche, assistenziali e culturali, religiose ed artistiche.

Affinché il metabolismo sociale possa funzionare senza gravi problemi, le istituzioni del distretto debbono essere tutte, più o meno, permeate dallo stesso sistema di valori. Questo non significa che non vi siano contrasti d'interesse fra i membri del distretto, o che tali contrasti non vengano percepiti, ma solo che essi sono sentiti e definiti in forme similari ed entro la cornice di una sorta di interesse superiore di tipo comunitario, interiorizzato dalla popolazione locale nel suo complesso.

2.3. Tutto ciò può dare la sensazione di trovarsi di fronte ad una «comunità chiusa», in cui la vita degli individui è soffocata da una moltitudine di regole. Il distretto industriale è, in effetti, un luogo dove lo sviluppo storico ha prodotto una forte interiorizzazione di vincoli al comportamento cosiddetto «libero», o «naturale», degli individui. Questi vincoli includono, ad esempio, una certa «resistenza» all'accettazione pacifica dei valori che si affermano nel «mondo esterno», e la correlativa tendenza a considerare «con occhio diverso» i propri concittadini — anche quelli «nuovi», purché «assimilati» — rispetto ai «forestieri». Ma la funzionalità di questi valori al tipo di attività economica svolta e il successo economico che ne consegue, impediscono ai membri del distretto di percepire tali «peculiarità» come limiti, ed anzi ne fanno spesso un motivo di orgoglio e di autocompiacimento. Ora, se si considera che il comportamento «naturale» del mondo circostante non è meno «storico-relativo» di quello prevalente nel distretto, resta facile concludere che la questione se i partecipanti al distretto siano più o meno «vincolati» degli altri, è logicamente indecidibile. Ciò che solo si può dire è che si tratta di vincoli diversi, diversamente percepiti e valutati.

In virtù dell'attività industriale che vi domina, la vita del distretto è caratterizzata da un continuo interscambio di individui fra il distretto stesso e il mondo circostante (migrazioni permanenti e temporanee). Un'adeguata alimentazione del fondo di orientamenti ed abilità, che si richiedono per il continuo sviluppo del distretto, non potrebbe aversi, d'altronde, restando nell'ambito di una popolazione chiusa. La comunità del distretto richiede, per dir così, sangue fresco. È bene tenere presente, comunque, che l'attrazione di individui dall'esterno comporta problemi di socializzazione che sono funzione diretta, *ceteris paribus*, della «distanza culturale» fra allogeni e indigeni e inversa della «potenza di assimilazione» del distretto. Il persistente successo di alcuni distretti italiani di questo dopoguerra è in parte riconducibile al fatto che l'immigrazione è stata, almeno all'inizio, a breve raggio e alla loro forte capacità di assimilazione.

3. La popolazione di imprese

3.1. L'espressione popolazione di imprese richiede qualche chiarimento. Anzitutto va detto che essa non è una molteplicità accidentale di imprese. Infatti, ciascuna delle numerose imprese che la compongono è specializzata in una fase, o comunque in poche fasi, del processo di produzione tipico del distretto. Il distretto, insomma, è un caso di realizzazione localizzata di un processo di divisione del lavoro che non si diluisce nel mercato generale, né si concentra in una o poche imprese. La parola localizzazione sta qui per qualcosa di diverso dall'accidentale concentrarsi in un luogo di processi produttivi attratti da fattori localizzativi formatisi indipendentemente; qui si tratta di un radicamento nel territorio che non può essere separato concettualmente dal suo processo di formazione.

Da ciò discende che il processo produttivo complessivo di un distretto presenta, ad un'analisi adeguatamente fine, caratteristiche diverse da quelle, ad esempio, di ogni altro distretto.

E ne discende, infine, che ogni singola unità produttiva che operi in un distretto è da considerarsi, simultaneamente, e una entità suscettibile di una sua propria storia autonoma (tanto autonoma quanto lo può essere in una realtà d'interdipendenze), tendenzialmente sganciata dalla sua origine terri-

toriale, e un ingranaggio specifico di quello specifico distretto. È pertanto errato accomunare, nelle analisi statistiche e nelle considerazioni politico-economiche, piccole imprese inserite in distretti industriali con piccole imprese operanti in altri contesti. La categoria «piccole imprese» di buona parte del dibattito corrente, appare, secondo questo approccio al problema, una scatola vuota.

Le imprese del distretto appartengono prevalentemente ad uno stesso settore industriale, definito tuttavia in un senso particolarmente ampio. Con il termine di settore tessile, per esempio, ci riferiamo, negli studi sui distretti, anche alle macchine ed ai prodotti chimici per l'industria tessile, nonché ai molteplici servizi funzionali a tale industria. Marshall parlava, in proposito, di industria principale e di industrie ausiliarie; altri studiosi parlano di filiera o di settore verticalmente integrato.

Perché si realizzi quella ampia interpenetrazione dell'attività produttiva con la vita quotidiana del distretto che abbiamo prima supposto, occorre che il settore sia così comprensivo da fornire occasioni di lavoro a tutti gli strati (giovani, adulti e anziani, uomini e donne) della popolazione. O addirittura che il distretto sia «adeguatamente» plurisetoriale. In pratica molti sistemi di distretti contigui e persino qualche distretto singolo, realizzano, *grosso modo*, quella condizione.

3.2. I processi produttivi inclusi nel settore così definito debbono potersi scomporre in fasi spazialmente e temporalmente separabili. Un processo di produzione continuo i cui prodotti di fase non potessero essere trasportati e conservati, come per esempio l'acciaio fuso, non sarebbe adatto allo sviluppo del distretto. In altre parole, è richiesta l'esistenza di condizioni tecniche tali da consentire la formazione di una rete locale di transazioni specializzate sui prodotti di fase.

Tra i processi produttivi tecnicamente idonei, sono adatti per uno sviluppo in forma di distretto, quelli per i cui prodotti esiste una domanda finale differenziata e variabile (cioè non standardizzata né costante) nel tempo e nello spazio.

Non si possono fare affermazioni categoriche sulla dimensione dell'unità produttiva di ogni singola fase, ma viene naturale supporre che la molteplicità delle fasi e il meccanismo della loro suddivisione tengano le dimensioni tecniche ottime abbastanza basse. Questo non preclude, a rigore, dimensioni d'impresa anche abbastanza grandi, specie se si considera che il distretto produce prodotti di fase anche per l'esterno. Certo è che la presenza di una attivissima concorrenza esterna tiene l'impianto di fase non molto distante dal suo ottimo tecnico.

Non sono esclusi legami personali (per esempio relazioni di parentela fra imprenditori) fra i titolari delle imprese che operano nelle diverse fasi. La presenza di legami personali, infatti, se da un lato costituisce un ostacolo alla notevole fluidità delle relazioni socio-economiche richieste dalla forma distretto, è, dall'altro, del tutto coerente con l'esistenza di interazioni pervasive fra comunità e processo produttivo. Non sono neppure escluse alleanze ed accordi di vario tipo ed entità fra le imprese del distretto, ma se il peso di quelle che prendono forma finanziaria sale troppo, come anche se qualche impresa crescendo finisce «fuori scala», si può ritenere che si sia già fuori dalla forma canonica del distretto marshalliano.

4. Le risorse umane

4.1. L'etica del lavoro e dell'attività che prevale nel distretto statuisce che ciascuno debba cercare «la scarpa per il suo piede» senza mai darsi per vinto.

Correlativamente, chiunque non trovi lavoro, o si accontenti di qualcosa che è al disotto delle sue capacità riconosciute, è oggetto di riprovazione sociale. Il passare, anche se molto frequente, da un'attività all'altra, non è veduto qui come un disvalore.

L'insieme delle posizioni lavorative è particolarmente variegato. Esso è caratterizzato da una sorta di *continuum* che va dal lavoro a domicilio, a quello *part-time*, al lavoro salariato, fino alle attività autonome ed a quelle imprenditoriali. Nell'ambito di questa vasta gamma di posizioni si svolge un continuo processo di riallocazione, alimentato dalla ricerca di un posto che sia contemporaneamente più appetibile e più adatto alle capacità di ogni singolo individuo. Il processo ha carattere sequenziale, dal momento che, quando una nuova posizione viene conquistata, altre posizioni, precedentemente fuori campo, diventano appetibili ed accessibili. Significa, questo, che i distretti tendono a collocare ciascun individuo nel posto più adatto e da lui più desiderato? In un certo senso sì, poiché è in funzione un meccanismo di penalizzazioni e incentivi che spinge, sia pure imperfettamente, verso una convergenza fra il lavoro desiderato e quello per cui si è oggettivamente più adatti. Ma in altro senso no, perché la natura dinamica del distretto, che vive solo ampliandosi, postula una riproduzione continua della contraddizione fra ciò per cui uno è adatto e ciò che egli «vagheggia».

Questa tendenza incorporata a ridistribuire continuamente le sue risorse umane è una delle condizioni della produttività e concorrenzialità del distretto. Sono qui in azione potenti fattori «intangibili», come la coppia «insoddisfazione-speranza», che diventano tangibili e monetizzabili «nel movimento», e che contribuiscono a quella parte della «lievitazione» continua della produttività del distretto che non è riconducibile a progresso tecnico in senso proprio.

La specializzazione del lavoratore — in parte funzionale all'azienda in cui lavora, in parte funzionale al distretto in cui vive — non viene perduta, dal punto di vista del distretto, quando un lavoratore si sposta da un'azienda ad un'altra. Essa concorre alla creazione di quel «bene pubblico» che Marshall contrassegna con l'espressione «atmosfera industriale». Quando, come scrive Marshall, «i segreti dell'industria sono nell'aria», la trasmissione delle capacità acquisite mediante i meccanismi canonici (scuole tecniche e apprendistato in fabbrica), viene potentemente integrata da un passaggio e da una ricombinazione spontanei di nozioni e orientamenti attraverso rapporti «faccia a faccia» e di «convivialità», che la vita ordinaria nel distretto propone con inusitata frequenza.

La valutazione delle qualità personali e professionali del lavoratore, al fine della sua più redditizia utilizzazione, è molto più facile per un'impresa immersa nelle relazioni comunitarie che non per l'impresa isolata, o per quella sperduta nell'anonimato urbano. Le informazioni di cui l'impresa dispone, a costo molto basso e quasi senza sforzo, nel distretto, sono molto più «penetranti» di quelle raccogliabili altrove mediante strutture formali. È ragionevole ipotizzare che persino la grande impresa, con tutto il suo sofisticato corredo di strutture informative, *tests* psicologici, ecc., possa

trovarsi, sotto questo profilo, in certi casi, in situazione di svantaggio, rispetto alla piccola impresa operante in un distretto.

Ognuno dei meccanismi appena descritti funziona anche come fattore di attrazione al (e di trattenimento nel) distretto delle migliori capacità lavorative. Accade insomma che, molto marshallianamente, i lavoratori più ricercati, trovando meglio riconosciute e valorizzate nel distretto le loro capacità ed esperienze, tendano a concentrarvisi.

4.2. L'altra categoria di agenti veramente tipica del distretto industriale è quella che contrassegnerei con l'espressione un po' pretenziosa di « imprenditori puri ». La migliore approssimazione reale a questa figura ideale è rappresentata, per quel che ne so, dagli « impannatori » pratesi. L'ideale imprenditore puro agisce così : da un lato, osserva attentamente le vicende del mercato mondiale dei prodotti del distretto e dall'altro, approfondisce in continuazione la sua conoscenza del distretto come entità produttiva e socio-culturale. La sua funzione specifica sta nel tradurre in termini di prodotti vendibili su quel mercato, tutte le potenzialità racchiuse nel tessuto storico del distretto. Il distretto industriale è per lui una sorta di capitale malleabile, capace di produrre tante cose diverse all'interno di un certo *range* (quello proprio del settore come avanti definito). La sua principale «immobilizzazione» consiste nel fatto che egli conosce solo un certo distretto ed eventualmente i suoi annessi e connessi.

Come si realizza l'« esplorazione » del distretto da parte dell'imprenditore puro? Egli non possiede alcun impianto o fabbrica, né impiega lavoratori dipendenti, a parte pochi stretti collaboratori. L'unico capitale fisso è dato da un magazzino per lo smistamento delle materie prime (che acquista egli stesso) e dei prodotti finiti. (L'analisi economica ci dice che questo è un caso particolare e che, in generale, l'imprenditore trova conveniente possedere ora l'uno ora l'altro dei fattori fissi.)

In base ad una valutazione delle tendenze dei mercati esterni, egli formula, insieme ai suoi abituali produttori di fase e collaboratori, un «progetto di prodotto » che abbraccia perlopiù una intera gamma di prodotti; sondato il mercato sulla sua esitabilità, egli chiede ad alcuni fra i produttori di fase con cui è in rapporto (non necessariamente sempre gli stessi), a quali condizioni sono disponibili a trasformare le materie prime e il «progetto» nel prodotto finito. Accade così che, a grado a grado, come sottoprodotto della sua attività abituale, l'imprenditore puro acquisti una conoscenza sempre più intima della struttura economica e sociale, e quindi del potenziale produttivo, del distretto.

Un pericolo specifico del distretto sta nella continua tendenza allo «sradicamento» e alla cosmopolizzazione dei suoi imprenditori puri. Infatti, una volta costruitasi la rete della clientela sul mercato mondiale, l'imprenditore puro presterà sempre maggiore attenzione al confronto fra l'aumento di profitti che si può attendere da un ulteriore approfondimento della sua conoscenza del distretto, con quello che pensa possa derivargli attingendo ad altre aree produttive. Se si inoltra su questa strada, egli si trasformerà, da imprenditore puro del distretto in puro intermediario. Via via che — nella misura in cui — il suo collegamento col distretto si allenta e si rafforza quello coi destinatari del prodotto, egli si trasforma in *Buying office*.

4.3. Per completare il quadro dobbiamo ricordare un'ampia base di lavoratori a domicilio e di lavoratori a tempo parziale. Queste ultime categorie rappresentano l'anello di congiunzione fra il sistema delle imprese e quello delle famiglie, ovvero fra l'attività produttiva in senso stretto e la vita quotidiana. Anche queste attività, cosiddette secondarie, assumono un significato profondamente diverso quando sono svolte nel contesto di un distretto in funzione. Basti riflettere sul fatto che, quando vi è piena occupazione, il lavoro a domicilio ed il *part-time* sono strumenti d'incrementazione del reddito oltre l'area del «necessario». Queste attività giuocano un ruolo essenziale sia nell'assorbire parzialmente, attraverso i meccanismi compensativi del bilancio in tempo dell'individuo e dell'unità del bilancio familiare, le fluttuazioni esterne, smorzando così gli effetti del ciclo economico sulla struttura industriale di base del distretto, che nell'allevare e ricostruire le nuove leve dell'imprenditorialità minore.

5. Il mercato

5.1. Malgrado l'intensità della concorrenza infra- e inter-distrettuale, il mercato proprio di un ideale mondo di distretti industriali non è un vasto aggregato omogeneo di compratori (venditori) indifferenti ai produttori (compratori) ed ai luoghi di produzione (consumo) e interessati solo ai prezzi di materie prime, macchine, beni e servizi, di qualità data e ben nota. In un tale mercato, al contrario, le informazioni incorporate nel prezzo sono largamente insufficienti per la scelta. Da ciò la necessità di produrre e fornire, insieme con le merci, molte altre informazioni. Questo ci dice: *a*) che le fasi relative alla cosiddetta commercializzazione del prodotto finale non sono un complemento marginale dell'attività trasformativa del distretto, ma si sposano interamente ad essa; *b*) che il regolare funzionamento dei mercati interni al distretto impone al distretto stesso, inteso come un sistema di valori e di istituzioni, vincoli di conformazione e di cambiamento intesi a garantire la produzione gratuita di una parte di quelle informazioni.

5.2. Se per distretto industriale si intende un termine distinto del calcolo degli operatori economici specializzati, e non un mero indicatore di provenienza geografica, allora non deve esistere solo una rete specializzata e consolidata di operatori economici che provvede al rifornimento degli *inputs* ed al collocamento dei prodotti del distretto sui loro mercati finali, ma anche un' «immagine» del distretto distinta e da quella delle imprese che ne sono parte e da quella degli altri distretti. In altri termini, la «merce rappresentativa» di ogni particolare distretto deve essere riconoscibile da merci similari per certe sue caratteristiche specifiche che possono riguardare i suoi *standards* qualitativi normali, alcuni tratti tipici del processo di produzione (materie prime, trattamenti tecnici, ecc.), alcune condizioni accessorie delle transazioni (la tempestività delle consegne, l'omogeneità delle partite, ecc.). Insomma dietro il simbolo unificante (ad esempio, le ceramiche di Sassuolo) ci deve essere qualcosa di realmente rilevante per la scelta.

5.3. Dal momento che il distretto è anche un grande compratore di materie prime, accadrà, di norma, che in esso si concentri un numero consistente di

compratori specializzati. Questo crea opportunità di trarre profitto anche dalla compravendita di materie prime non collegata all'attività produttiva del distretto. Questa circostanza contribuisce a fare aumentare le economie di scala e di varietà a livello di distretto, creando un differenziale crescente a favore dei distretti più grandi e più dinamici. I legami coi mercati di rifornimento delle materie prime o dei beni strumentali possono essere utili anche per la vendita dei beni prodotti nel distretto.

5.4. La nascita e lo sviluppo di un distretto industriale è, quindi, non semplicemente il risultato «locale», già tutt'altro che facile a realizzarsi, dell'incontro di certi tratti socio-culturali di una comunità (un sistema di valori, di orientamenti e di istituzioni), di caratteristiche storico-naturalistiche di un'area geografica (orografia, reti e nodi di comunicazione, forme d'insediamento, ecc.) e di caratteristiche tecniche del processo produttivo (decomponibilità dei processi, brevità delle serie, ecc.), ma anche il risultato di un processo d'interazione dinamica (un circolo virtuoso) fra la divisione-integrazione del lavoro nel distretto e l'allargamento del mercato dei suoi prodotti. L'uno alimenta l'altro, ma non automaticamente, poiché il meccanismo espansivo sbatte contro il doppio vincolo della distribuzione del reddito e della proporzione massima che un settore definito rispetto ai «bisogni base» può assumere per ogni dato livello del reddito. Lo spazio di vendita occupato dall'insieme dei distretti (più le imprese non distrettualizzate) che, nell'inseguire i profitti, soddisfano un certo bisogno base, non è illimitato, ma cresce, o si contrae, secondo le leggi dello sviluppo complessivo del mercato. Questo è, molto sommariamente, lo sfondo su cui si svolge la concorrenza fra distretti e imprese non distrettualizzate. Lo studio di questi aspetti di macrodinamica dei distretti è ancora tutto da avviare, ma vi sono spunti e teorie definiti rispetto ai paesi e ai settori che possono essere riconvertiti allo scopo.

6. Concorrenza e cooperazione

6.1. Da quanto si è detto sul mercato del lavoro si potrebbe inferire che la popolazione del distretto sia sottoposta ad una sorta di spietata e incessante lotta hobbesiana di ognuno contro tutti; ma questo è vero solo nel senso che ognuno cerca incessantemente di migliorare la situazione sua e della sua famiglia e che nessuno si può assestare su soluzioni produttive sensibilmente inferiori a quelle prevalenti sui mercati esterni al distretto. D'altronde, se la vita nel distretto consistesse in una guerra di tutti contro tutti, senza alcun genere di solidarietà fra i combattenti locali, dove ogni momentanea debolezza viene implacabilmente punita, ed ogni temporaneo svantaggio risulta fatale, dominerebbe una tale incertezza che chiunque risultasse momentaneamente perdente non ritenterebbe l'impresa. Il distretto industriale richiede, in effetti, che il giuoco possa ricominciare, e che chi, rispettando le regole caratteristiche di quella comunità, abbia perso un *round* abbia la possibilità di partecipare al successivo.

6.2. Un meccanismo che, aumentando la possibilità di smobilizzo dei capitali (in una struttura caratterizzata, come il distretto, da imprese non aventi forma giuridica tale da consentire l'accesso al mercato finanziario) agevola la decisione di rimanere negli affari, è il mercato dei macchinari

usati. Se il piccolo imprenditore non avesse alcun modo di rivendere, senza gravi perdite, una macchina che non faccia più al suo caso, ne discenderebbe un certo effetto frenante all'acquisto di nuovi macchinari e quindi all'introduzione del progresso tecnico in essi incorporato e più in generale allo spirito d'intrapresa. Ora, nell'ambito della vasta gamma di esigenze produttive e di intensità di utilizzo dei macchinari propri nel distretto, la macchina inadatta per uno può essere conveniente per altri. Quando queste situazioni ricorrono di frequente, tende a formarsi un mercato locale dei macchinari usati che da un lato, consente una distribuzione tendenzialmente ottimale del parco macchine (vecchie e nuove) esistente e dall'altro, incoraggia l'avventura produttiva.

6.3. Fra le regole, scritte e non scritte, che ognuno conosce e che quasi tutti rispettano, che delimitano la concorrenza nel distretto, alcune riguardano comportamenti che sboccano nella determinazione dei prezzi normali delle merci e dei servizi che vengono più di frequente scambiati nel distretto; in particolare prodotti di fase e servizi alle imprese. Questi prezzi «locali» sono strettamente connessi coi prezzi corrispondenti nel mercato nazionale e internazionale, alla cui influenza non possono, naturalmente, sottrarsi, ma dipendono anche dalle condizioni locali di domanda e di offerta e soprattutto sono stabilizzati rispetto al ciclo dalle istituzioni (ad esempio, associazioni fra i produttori di fase) e dalle consuetudini locali. Essi sono dunque uno strano ibrido fra prezzi «politici» e prezzi di mercato. Una certa congiuntura potrebbe suggerire agli imprenditori di tagliare i salari, o ai lavoratori di richiedere massicci aumenti salariali, ma in base ad esperienze di lungo periodo, in qualche modo interiorizzate dagli agenti del distretto e incorporate nelle consuetudini e nelle istituzioni, si rinuncia molto spesso a tali opportunità congiunturali. Come risultato, i prezzi locali dei beni e dei servizi di fase fluttuano meno di quelli esterni, dando luogo ad una sorta di sub-sistema locale dei prezzi. Questo dà ad ognuno una garanzia di stabilità sui redditi, sui costi di produzione e sulle connessioni mercantili superiore a quella di cui godono gli agenti che operano su mercati maggiormente «permeabili».

Considerato nel suo complessivo funzionamento, il distretto industriale combina, pertanto, una attivissima azione concorrenziale da parte dei suoi soggetti individuali con una cooperazione semi-consapevole e involontaria fra i medesimi, risultante dal modo in cui il sistema socio-culturale innerva il mercato di distretto.

7. Spunti per un confronto con la grande impresa

7.1. Un confronto, sia pure rapido e sommario, fra questo modo di organizzazione produttiva, dove l'inefficienza di fase è continuamente soggetta a sfida, dall'interno o dall'esterno, e la realtà della grande impresa verticalmente integrata, ci può aiutare a capire qualcosa di più sulla logica economica del distretto.

Il controllo efficiente di ogni data fase produttiva nella grande impresa, privata o pubblica, è notoriamente ostacolato dalle tendenze alla sclerosi aziendale. La «macchina sociale» del distretto, al contrario, sembra fatta apposta per un tale controllo. Il sistematico ed onnipervasivo contrasto d'interessi fra tutti gli agenti del distretto si adatta rapidamente ed accura-

tamente al profilo sempre mutevole dell'organizzazione produttiva e mette in atto una sorta di controllo automatico di efficienza di ogni singola fase. Come già accennato, questa situazione, a causa del sistema di valori prevalente nel distretto, non produce lo *stress* che produrrebbe altrove.

7.2. Un'altra importante caratteristica del funzionamento del distretto industriale è il modo in cui vi viene introdotto il progresso tecnologico. In un mondo di agenti il cui principale capitale è «umano», fatto cioè di esperienze passate, il cambiamento tecnico intacca fortemente il valore di tale capitale. Da ciò forti resistenze alla sua introduzione. Ma la medaglia ha il suo rovescio. Ciò che rende particolarmente traumatica e suscitatrice di resistenze l'introduzione del progresso tecnico nella grande impresa, è il fatto che essa risulta da decisioni prese da un piccolo gruppo di persone, in base a calcoli incomprensibili ai lavoratori, senza alcuna consultazione di questi e senza tenere in alcun conto i loro interessi, le loro richieste e le loro aspettative. Nel distretto, al contrario, l'introduzione del progresso tecnologico è un processo sociale, che si realizza gradualmente, attraverso una presa di coscienza progressiva da parte di tutti i segmenti dell'industria e di tutti gli strati della popolazione.

Se a questo si aggiunge che il sistema dei valori e degli atteggiamenti prevalente nel distretto — condiviso, più o meno, da tutti gli strati della popolazione — include l'orgoglio di essere tecnologicamente aggiornati, allora anche decisioni «dolorose» come la ristrutturazione, richieste dall'irrompere delle novità tecniche, si presentano in chiave psicologica positiva come misure per garantirsi un futuro migliore. L'introduzione del progresso tecnologico non viene, quindi, colta né come una decisione subita, né come una pressione esterna, ma come un'opportunità per confermare una posizione già conquistata. In conclusione, un distretto industriale in assetto di marcia non è necessariamente condannato all'arretratezza tecnologica, rispetto ad altre forme organizzative del processo produttivo.

7.3. Uno dei più noti elementi di svantaggio della piccola impresa rispetto alla grande, è costituito dal suo più difficile accesso al credito. Data l'importanza cruciale del credito per un processo di sviluppo continuo nel tempo, ci si può chiedere in quale modo un tale tipo di sviluppo, parte integrante del concetto di distretto, possa essere realizzato da una popolazione di piccole imprese, nonostante il ben noto comportamento avverso del sistema creditizio. Soccorre qui, entro certi limiti, quella che potremmo chiamare la «teoria della banca locale». La banca locale è un organismo nato e cresciuto nel distretto, molto ben collegato agli imprenditori locali (e spesso ad altre forze sociali e politiche del luogo), fortemente coinvolto nella vita locale, che conosce in tutti i suoi dettagli e in parte non piccola contribuisce ad indirizzare. Un'istituzione di questo tipo ha la possibilità di dare molto più peso alle qualità personali di chi richiede un prestito, e alle specifiche prospettive di un dato e noto investimento, di quanto non possa fare una banca meno radicata nella realtà locale. Da qui un «di più» di impulso all'accumulazione nel distretto, a prescindere dalle forme (spesso a breve termine) che il credito tecnicamente assume.

La filosofia del credito tipica della banca locale deve ovviamente essere praticata in assoluta onestà, se si vuole che funzioni. Se i responsabili della

banca concedono il credito ai loro accoliti, senza tener conto delle condizioni economiche dell'operazione, il di più di spinta espansiva si rovescia in un serio pericolo per il distretto. Infatti, la struttura del distretto, costituita da una rete fittissima di interdipendenze aziendali, è tale che una situazione di difficoltà della banca locale induce una catena di effetti negativi fortemente concentrati dentro il distretto. Proprio quella stessa struttura che trattiene nel distretto gli effetti moltiplicativi del reddito e dell'occupazione, generati dal di più di credito immesso nel sistema, trattiene nel distretto la catena degli effetti negativi di una cattiva gestione della banca locale.

8. Il distretto industriale marshalliano

81 La matrice dinamica ed autoriproducentesi del distretto è data dal continuo confronto fra il costo del fare dentro l'impresa ogni data operazione e il costo del farla fare fuori ; confronto che, per l'incalzare di un'implacabile concorrenza esterna, ritma la vita di ogni operatore economico del distretto. Non si tratta, si badi bene, del confronto generico fra fare e comprare, ma di un confronto specifico fra fare e far fare; e in questo secondo caso, a chi o con chi, dove, quando, ed in qual modo. Che è poi, in sostanza, quasi sempre, un «fare insieme ». Un confronto, dunque, che chiama sempre in causa, esplicitamente o implicitamente, prima di tutto il distretto, ma che ha comunque, come sponda invisibile, ma sempre presente, ciò che si fa (e come lo si fa) fuori dal distretto.

Un confronto, infine, che viene effettuato sulla base di una concezione dei costi che, radicandosi nella cultura del distretto, non corrisponde necessariamente con quella prevalente in altri ambienti sociali. In altri termini, la linea di demarcazione fra ciò che è considerato e ciò che non è considerato costo dipende da quei medesimi fattori storico-culturali che definiscono l'identità del distretto. Il confronto onnipervasivo fra fare e comprare e, come conseguenza, la riconduzione esplicita od implicita, diretta o indiretta, di un gran numero di aspetti della vita quotidiana, al metro monetario, fa del distretto il luogo ideale di applicazione dell'analisi economica marshalliana.

8.2. In apparente contrasto con quanto appena accennato, le decisioni di esternalizzare o internalizzare una certa fase di un certo processo produttivo (ma ciò vale ugualmente quando è in giuoco se cucinare in famiglia o andare al ristorante), in base al confronto di cui sopra, non sono mai «meramente economiche». Quando, ad esempio, un'impresa decide di esternalizzare una certa fase, essa rinuncia al controllo diretto, non solo sul processo produttivo, ma anche sui lavoratori in esso coinvolti, per accontentarsi del controllo indiretto, di tipo diverso ed assai più debole, che il mercato gli consente. Se l'impresa che esternalizza rimanesse il solo compratore del produttore di fase che essa ha generato, la differenza in termini di potere di controllo non sarebbe, in pratica, molto grande, ma se il produttore di fase comincia a vendere a più di un compratore (nel distretto e magari fuori dal distretto), allora il potere di controllo dell'impresa madre si dissolve rapidamente. Quando si incontrino due disposizioni maturate storicamente, come una diffusa volontà di mettersi in proprio da parte della popolazione locale e una certa indifferenza alle implicazioni «politiche», cioè di controllo sociale locale, della forma della propria organizzazione

produttiva, da parte degli imprenditori, allora il processo di dis-integrazione diventa cumulativo. Se gli imprenditori inseguono le soluzioni che offrono il maggiore rendimento economico in senso stretto, disinteressandosi degli equilibri sociali, politici e culturali locali (magari perché pensano di essere garantiti a sufficienza da quelli nazionali o internazionali), allora il processo di dis-integrazione può convergere sulla forma «canonica» di distretto industriale.

Riassumendo, si può dire che dal punto di vista strettamente produttivo, il distretto industriale marshalliano è costituito da una popolazione di piccole e medie imprese indipendenti, tendenzialmente coincidenti con le singole unità produttive di fase, appoggianti ad una miriade di unità fornitrici di servizi alla produzione e di lavoratori a domicilio e a tempo parziale, orientate, attraverso il mercato delle commesse, da un gruppo aperto di imprenditori puri.

Il distretto industriale marshalliano ha un certo margine di variabilità, nel senso che il peso del «nucleo capitalistico» (imprese di fase e lavoratori dipendenti) può variare rispetto al suo contenitore senza che si esorbi dall'assetto sociale e produttivo di riferimento : la forma distretto.

8.3. Sotto la spinta di rapporti endogeni (rapporto nel distretto fra cultura, società ed economia locali) ed esogeni (influenza sul distretto del mercato, della società e della cultura esterni) sempre cangianti, l'organizzazione produttiva e la struttura sociale appena descritti oscillano continuamente fra forme più e meno capitalistiche (in termini di quota di lavoro svolta sotto forma di lavoro salariato, di maggiore o minore integrazione verticale, di maggiore o minore concentrazione economico-finanziaria, di organizzazione più o meno «fordista» o «neo-artigianale» del processo produttivo, ecc.). In corrispondenza non meccanica con queste oscillazioni «strutturali», si può supporre che si manifestino spinte e contospinte, ora verso una diffusa identificazione «di classe », ora verso una diffusa identificazione «localistica». Ciò che non si può formare, per la mancanza del presupposto di base, è, naturalmente, una «identificazione aziendale» tipica delle aree egemonizzate dalla grande impresa. Il centro attorno a cui gravitano questi sensi di appartenenza è da supporre sia, nel distretto, quel «senso di appartenenza» alla comunità industriale locale, percepita come la base oggettiva delle fortune individuali e familiari, che abbiamo già veduto costituire una componente essenziale della comunità.

8.4. Come possibili margini estremi dell'oscillazione qui «schizzata» in via speculativa, si possono ipotizzare, da un lato, un'integrazione verticale completa del processo in una o poche grandi imprese, le quali riassorbano sia gli imprenditori puri che quelli di fase, oppure una serie di collegamenti trasversali fra le imprese, fino a formare catene che coprono tutte le fasi, trasformative e non, e che non si limitano necessariamente alle unità del distretto. Esiti di questo genere tendono, presumibilmente, a generare polarizzazione e separazione sociale e territoriale fra classi e strati.

Oppure si può ipotizzare una dis-integrazione, diciamo post-moderna, del processo produttivo, che si spinga fino alla totale scomparsa delle fasi trasformative «in fabbrica» e sbocchi in una situazione di grande fluidità economica e mobilità sociale. In questa seconda ipotesi, si cade in una sorta

di «comunità mercantile» in cui una miriade di micro-unità produttive, individuali o familiari, in possesso ognuna di tutti i propri mezzi di produzione, materiali e umani, è coordinata direttamente da un gruppo numeroso ed aperto di imprenditori puri. In questa forma scompaiono completamente la fabbrica e il lavoro salariato. In ambo i casi, comunque, siamo fuori dalla forma-distretto.

La forma canonica del distretto industriale marshalliano può essere pensata come una posizione intermedia fra queste estremità. Qui il processo trasformativo, che s'impenna sullo svolgimento «in fabbrica» delle operazioni di fase, risulta interconnesso al suo interno e collegato coi mercati finali da numerose fasi «non trasformative» e dall'attività degli imprenditori puri, e con la vita quotidiana della comunità, dai lavoratori a tempo parziale e a domicilio. Il «nucleo capitalistico» costituito dalle operazioni trasformative realizzate in fabbrica, è qui immerso in un *medium* di rapporti sociali, funzionali sì a quel «nucleo», ma suscettibili di evolversi in più direzioni.

La persistenza del distretto in tale posizione di «disponibilità ad evoluzioni diverse» dipende da una non facile congruenza fra le componenti socio-culturali e quelle strettamente economiche del distretto, oltretutto, ovviamente, da «come va il mondo». Ciò che soprattutto appare difficile da garantire è la continua corrispondenza, in un contesto mutevole, delle condizioni socio-culturali con quelle tecnico-produttive e di rapporto col mercato, poiché la filosofia della vita prevalente nel distretto è una variabile particolarmente complessa che, nel mondo d'oggi e, presumibilmente, in quello di domani, non può essere auto-governata, quanto meno a livello locale. L'osservazione dei distretti esistenti rivela, in effetti, le pressioni scompaginanti a cui sono sottoposti i rispettivi sistemi istituzionali e, dietro di essi, i sistemi di valori.

8.5. Due chiari segnali di difficoltà di adeguamento del distretto industriale al fluttuare delle condizioni esterne sono dati dalla crescita del livello della disoccupazione esplicita e dal rapporto fra nascite e morti d'impresе. Se le aspettative degli *opinion leaders* fra gli imprenditori puri e di fase contemplano una depressione ragionevolmente breve, si rileverà solo uno spostamento dall'occupazione esplicita al mondo del lavoro a tempo parziale e a domicilio, accompagnato da un peggioramento del rapporto fra nascite e morti d'impresе, più o meno marcato per le diverse fasi, ma ancora superiore all'unità per diverse di esse. Finché il fondo delle aspettative a lungo termine resta positivo, le fluttuazioni esterne, a causa della peculiare struttura del distretto, producono fluttuazioni meno che proporzionali nei redditi della «famiglia rappresentativa» del distretto, e nell'ammontare complessivo di lavoro svolto e di beni prodotti nel distretto nel suo complesso.

Se invece gli *opinion leaders* fra gli imprenditori cominciano a prevedere difficoltà non passeggera, allora il rapporto fra nascite e morti scende sotto l'unità per tutte le fasi e molta sottoccupazione e disoccupazione nascosta prende la forma di disoccupazione esplicita. Oltre una certa soglia, i fallimenti di imprese innescano una reazione a catena e quelli, fra i lavoratori più richiesti, che hanno perduto l'occupazione, cominciano ad emigrare dal distretto per portarsi, magari, in altri distretti o passare alle

grandi imprese. Quando questo accade, il patrimonio di esperienze e di capacità produttive accumulato nel corso del tempo (la vera base produttiva del distretto) comincia a dissolversi e, in corrispondenza, sia il sistema di valori che la rete delle istituzioni locali tendono a scompaginarsi.