

Martedì 10 Luglio 2007, mattina

JOSH WHITFORD, Columbia University, New York

Per quanto riguarda ciò che ho da dirvi iniziamo con una riflessione: “cosa serve e a cosa può servire un americano per elaborare un Summer School sullo sviluppo territoriale italiano soprattutto utilizzando il pensiero di Sebastiano Brusco”.

Non voglio fare lo straniero che viene in Italia a dire agli italiani delle cose che già sanno su di loro: cosa è un distretto industriale, eccetera, quando faccio questi discorsi in America lo devo spiegare, qui do per scontato che queste sono cose che tutti sanno. Il ruolo qui oggi per me, credo, e il motivo per cui sono stato invitato, è di parlare di come gli studi sui distretti, soprattutto le idee di Sebastiano Brusco, sono stati e sono importanti ancora sullo scenario internazionale, anche su realtà, cioè la Terza Italia è emersa come una cosa particolare da cui non si può imparare. Io ho imparato molto dalla Terza Italia che poi ho applicato alla realtà americana. Il titolo della relazione è “Sebastiano Brusco, la ricerca internazionale e lo sviluppo locale”. Anche io vorrei imparare in questi giorni un po’ da voi come sta andando, cosa sta succedendo ora nei distretti, diciamo.

Quello di cui io tento di parlare, prima parlerò un po’ di come il dibattito sui distretti ha aiutato me e i miei colleghi a capire un’altra realtà, quella del manifatturiero-metalmeccanico americano, lo sviluppo di quel settore attraverso molti cambiamenti [...]. E poi parlerò un po’ dei motivi per cui c’è stata [...], motivi per cui credo che gli studi contemporanei dei distretti, e soprattutto della duplicazione dei distretti, questi studi mantengono la loro rilevanza sullo scenario internazionale. Lì mi soffermerò molto poco, sui miei studi in America, però perché li voglio imparare, diciamo.

Inizio comunque con un po’ di background e diciamo un po’ come mai mi occupo di questa roba, il che non può che essere un po’ autobiografico. Io vengo originariamente dallo stato del Wisconsin negli Stati Uniti, ho fatto il [...] e il PhD là. Il Wisconsin è uno stato molto industriale dove ci sono parecchie industrie metalmeccaniche e che ha sofferto molto la deindustrializzazione che ha colpito soprattutto i territori americani nel Northeast e Midwest durante gli anni Settanta e Ottanta. [...] stato americano, include, tutti gli stati dei Grandi Laghi intorno a Chicago; Milwaukee si trova in Wisconsin, un po’ per piazzarla. Le grandi aziende metalmeccaniche che ci stanno la più nota è la Harley Davidson, il settore dell’auto, c’è la John Deere da quelle parti, c’è la Fiat. Dipende molto dal manifatturiero, su questo mi soffermerò e tornerò un attimo a questo. Io ho fatto il PhD lì, sono cresciuto lì e la questione dello sviluppo territoriale e manifatturiero [...] posti di lavoro è una questione che mi sta a cuore.

Però fra il [...] e il PhD sono stato in Italia e così ho saputo che ci sono altri modi, ci sono altre economie, ci sono le piccole e medie industrie, ci sono altre cose.

Comunque quando sono tornato mi sono occupato soprattutto del [...] manifatturiero, e il problema che aveva il manifatturiero americano quando sono tornato verso gli inizi degli anni Novanta era quello che avevano molte vecchie zone industriali, cioè quello che, per esempio, che ha passato Torino, e che è quello della transizione alla cosiddetta economia post-fordista, che è un problema su cui chi studia i distretti ci ha riflettuto non poco. È un problema che molte zone, tra cui il Wisconsin, hanno tuttora.

In poche parole, come forse saprete, c’erano stati grossi cambiamenti economici strutturali, resi noti da Piore e Sabel, ma anche da altri. La concorrenza globale e l’invenzione di tecnologie più flessibili hanno facilitato una segmentazione del mercato, l’accorciamento del ciclo del prodotto e così via, tutte cose che hanno privilegiato la flessibilità e l’innovazione, e che hanno fatto sì che le imprese verticalmente integrate o sono fallite – come ha fatto, per esempio, una grossa azienda

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

americana la American Motor, ma anche altri – o sono state inglobate – la International Harvest nello stato di Milwaukee non esiste più – o si sono fortemente ristrutturate, spesso facendo ricorso al decentramento produttivo, cioè all'*outsourcing*. E questa transizione è stata molto dolorosa, si sono persi milioni, ma milioni di posti di lavoro, soprattutto ma non solo nei grandi centri industriali, in America come Milwaukee, Detroit, Cleveland e così via. Tra il 1979 e il 1982 il manifatturiero americano ha perso **duemila** posti di lavoro; tra il 1989 e il 1991 più di un milione; nel Wisconsin ha perso centinaia di migliaia, il settanta per cento di questi posti di lavoro sono stati persi solo in diciassette città. È una trasformazione profondissima, è stata talmente forte che molti in America allora hanno fatto quasi una specie di equivalenza tra il post-industrialismo, cioè la transizione all'economia di servizio, e il post-fordismo che sarebbe la flessibilità e l'innovazione e altre cose a cui sono arrivati soprattutto [...].

Allora la deindustrializzazione veniva vista come un processo pressoché naturale, una conseguenza inevitabile del progresso. Decentramento produttivo, che si è visto con il crollo del fordismo, si credeva, implicava la ricerca continua del più basso costo del lavoro, cosa che in America non avrebbe mai, bisognava andare in Messico insomma. E volevo dunque dire che dovevano rassegnarsi a un settore manifatturiero che veniva rimpiazzato dai servizi e settori nuovi più tecnologici. Questo rimpiazzamento, cioè non è che era un problema per tutti in America, anzi andava molto bene nella Silicon Valley, come il nuovo americano [...], biotechnology.

Il problema è che portava molto male per [...] in Wisconsin dove stavo io, dove le grosse [...] sarebbe più di stato, e quindi contava il manifatturiero per un quarto. Il manifatturiero è cambiato ora, però fino a pochi anni fa, dava la maggioranza dei posti di lavoro con una busta paga che toglieva dalla povertà; la maggioranza di quelli che non sceglievano il College, l'Università, era nel manifatturiero. Era importante e lasciava dietro molte persone che [...] molte competenze, però erano tagliati fuori dal regime dell'economia nuova.

Per fortuna questa visione, che era un po' politica, allora, dimenticavo, mi oscurava due fatti importanti. Primo, come dimostra l'esperienza [...] manifatturiero [...] molti posti di lavoro, come il Giappone e la Germania, la cosiddetta terza Italia, ci vuole modo di fare l'*outsourcing* e di governare l'economia manifatturiera decentralizzata. Il decentramento può avere più a che fare con la ricerca dei bassi costi, in America veniva visto sempre come un modo per mettere in disparte il sindacato, cosa che era anche, ma non sempre. Come ben sapete, come ha dimostrato l'esperienza del distretto, il decentramento può anche avere a che fare con la ricerca di collaborazione con persone che sanno cose che tu non sai: condividere dei rischi, perché si possono fare investimenti in situazioni maggiormente rischiosi, e così via. E secondo [...] le paure: non era vero che andava tutto allo sfascio nel mondo manifatturiero americano. Sì, molte aziende non riuscirono, diciamo, ad adeguarsi a quello che veniva visto come la sfida giapponese, come oggi si parla della sfida cinese.

Andando a vedere più nel dettaglio si vede una forte eterogeneità nell'esperienza delle diverse imprese americane, storie di successo come la Harley Davidson che si è ripresa, a Wisconsin, Milwaukee, si è ripresa negli anni Ottanta dall'orlo del fallimento, infatti hanno fatto tariffe speciali per proteggersi per diversi anni, le ultime moto che facevano in America. E loro hanno chiesto di togliere la tariffa speciale, primo perché si erano aggiustati facendo molto ricorso al decentramento produttivo, però anche riallineando i loro rapporti col sindacato, erano molto meno conflittuali, mi fermerò molto di più sul caso della Harley tra un po', non certamente usando le idee di Brusco, ma in modo coerente con le idee di Brusco.

Queste aziende hanno decentrato la produzione hanno fatto molto ricorso all'*outsourcing*, ma molto non era all'estero, molto infatti, una quota non indifferente è finita in mano a un tessuto che cresceva di piccole e medie imprese, sempre nelle zone storiche manifatturiere americane, non nelle grandi città, ma nei piccoli paesi.

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

Sempre intorno ai Grandi Laghi, in questo tessuto si trova anche una fitta rete di conoscenza del manifatturiero e una forza lavoro con parecchie competenze, però i rapporti fra le imprese committenti e i loro fornitori, tra i datori di lavoro e i loro lavoratori, spesso erano molto molto aspri e non sempre si riusciva a trarre vantaggio da queste competenze. E c'erano anche buchi in quelle competenze, crescevano in parte proprio per via di questi rapporti aspri. La Harley è in questo senso utile: cerca di essere un'azienda che per motivi, in parte pubblicitari, cerca di comprare in tutto e per tutto negli Usa, ma non può. Infatti viene fatto il decentramento produttivo in Giappone e Germania, perché ci sono delle cose che non si possono più comprare in America per via di questo crollo. C'erano anche dei problemi a riformulare i rapporti di relazioni industriali all'interno, per via di una storia. Questo era un po' il quadro, che mi trovavo davanti e torno un attimo all'autobiografia che ci porta poi all'incrocio delle idee di Brusco alla realtà americana.

Quando sono andato a fare il PhD sono anche andato a lavorare in un centro di ricerca in Wisconsin che si chiamava General Wisconsin [...] Energy chiamato Caos, per quelli che conoscono l'America il Wisconsin è noto per il formaggio, così [...] Caos [...], il nome.

Il capo aveva dei forti legami col sindacato ma anche politici, per cui la ricerca che facevamo aveva anche un'applicazione appunto nello sviluppo territoriale.

In questo centro, noi avevamo delle possibilità, delle speranze, che si poteva in qualche modo indirizzare lo sviluppo verso la cosiddetta *high road*, cioè la strada. Uno che ha studiato il Quattrocento era **John Zietlen**, che era uno stretto collaboratore di Sabel che conosceva anche Brusco. Infatti alcuni di voi forse sapranno che il primo articolo famoso di Brusco pubblicato in inglese e [...] pubblicato sul Cambridge Journal of Economics nel 1982, era tradotto da **Ziegler**; era molto familiare con le idee di Brusco. Però non era soltanto, neanche soprattutto per questo motivo che si guardava molto alle idee di Brusco, si conoscevano magari per questo motivo.

Però c'era anche questa cosa sì, si sapeva del distretto industriale, però veniva visto un po' come una curiosità. Era vero che non era mica semplice sapere come trarre lezione utile dall'esperienza italiana, anche perché c'è molto la moda di dire che nei distretti questa particolarità, si diceva c'è una cooperazione radicata nella storia, che ne so, del Quattrocento. Se si legge il libro di Putnam sull'Italia centrale, dice ci sono i comuni nel Quattrocento [...].

Però siccome uno fa fatica a scegliere i propri antenati voleva un po' dire che chi andava bene andava bene, chi andava male andava male: la storia è come il destino. Gli scritti di Brusco per fortuna avevano una forte antipatia per l'idea, come scrisse nelle lezioni americane, che "Italians are easy going people who like working together", cioè "gli italiani sono delle persone tranquille alle quali piace lavorare assieme". Chi ha vissuto in Italia sa che questo è vero, sì, si è sociali, però non è che fai i favori per che fa i favori, tutti amano tutti.

Brusco insisteva che bisognava capire la realtà dei distretti in modo sufficientemente astratto e generale, che i *policy maker* nei distretti potevano imparare dagli altri e così anche altri come noi potevano imparare dai distretti. E così abbiamo cercato di fare: abbiamo usufruito particolarmente di tre insiemi di idee che trovano forse la loro più chiara espressione nel bellissimo saggio sulle regole del gioco nel distretto industriale, finalmente in questo libro anche in italiano di Anna Natali, Margherita Russo, Giovanni Solinas, però sono idee che sono presenti in varie forme, in molti passaggi.

La prima era questa idea che si trova in molti dei saggi di Brusco, che le variazioni devono funzionare in diverse economie regionali, dipendono fondamentalmente da come si equilibrano tre antinomie, che sono poi connesse tra di loro: quella tra il sapere locale, e il sapere globale, cioè come si riesce a trasformare il sapere codificato, quello che si può scrivere, quello che fanno gli scienziati, quello che per cui hanno accesso un po' tutti, come si trasforma in prodotti utili per

crearsi un proprio vantaggio competitivo, un competere di nicchia. Nell'economia post-fordista, con i mercati segmentati bisogna trovare la propria specializzazione.

Questa è un po' la sfida diciamo dell'economia regionale. Però per far sì bisogna anche equilibrare la concorrenza e la cooperazione tra le aziende. Una volta che si [...] con la produzione nessuna impresa tiene più tutte le competenze per fare anche i propri prodotti questa è una cosa che io spiego agli americani, il decentramento produttivo, dico: guarda che la Ford non sa più fare una macchina, la Fiat non sa più fare una macchina senza cooperare con le aziende, con i fornitori, proprio non detengono più il sapere, ora che le macchine hanno tutte l'elettronica, nuovi materiali, eccetera. Questo è vero per molti prodotti. Però c'era un tempo, c'era il regime fordista, in cui detenevano tutto il sapere e dettavano ai fornitori quel che fare.

La cooperazione aiuta a combinare saperi diversi [...] e la concorrenza fa sì che le idee si pongano in abbinamento e che non si disperda tutta la competitività in rendite. Questo tra le aziende. Dentro le aziende bisogna equilibrare il conflitto e la partecipazione, la possibilità dello scontro permette ai lavoratori di partecipare nel migliorare i processi produttivi, e nell'innovare il prodotto, cioè uno partecipa perché sa a chi arrivano i soldi, non è che lo fa perché è un "easy going person who like working together".

Questa è la prima idea poi bisognava guardare a queste tre cose, [...] applicare al Wisconsin.

La seconda idea, che segue da questa prima, è che questi equilibri dipendono non soltanto dagli incentivi e interessi dei vari attori in senso stretto. Anzi, gli incentivi e gli interessi dei vari attori e dunque come si coordinano tra di loro, dipendono anche da quello che Brusco ha chiamato le regole del gioco. Queste regole includono non solo le leggi, i diritti di proprietà e così via, le cose scritte, ma anche delle norme non scritte applicate con saggezza sotto il controllo della comunità.

Di queste regole è opportuno dire due cose. Primo, variano ovviamente di posto in posto, ma sono importantissime per gli attori economici perché si possono usare per prevedere come gli altri si comporteranno. Uno coopera perché ha motivo di pensare che l'altro coopera, ed era sanzionato se non coopera, anche se non viene sanzionato dalla legge viene sanzionato dalla comunità.

Secondo, non sono state semplicemente scritte dalla storia ma sono anche frutto di associazioni e istituzioni che sono state molte volte coscienti nel diffondere regole dello sanzionare chi le infrange. Io non mi soffermo molto su queste regole, però sono spiegate molto bene in quel saggio che consiglio a tutti, secondo me è una cosa che mette insieme molte delle idee di Brusco in modo molto molto chiaro.

Questo riporta alla terza idea chiave di cui abbiamo usufruito, e questo per me era quello che ha fatto accendere le luci quando leggevo Brusco da dottorando, che il concetto del distretto industriale non doveva soltanto rappresentare una unità di analisi ma doveva anche essere una unità di iniziativa nel senso che i concetti dovrebbero essere utili, dovrebbero dirti cosa fare e non analizzare e parlare tra i vari professori, eccetera, però descrivere le cose per agire. Che vuol dire che il ruolo della politica è quello di capire, dice Brusco, cosa sono i colli di bottiglia che impediscono che un sistema dispieghi le proprie potenzialità.

Infatti, come nota Anna Natali, ha scritto che gli interventi appropriati per un distretto sono quelli che sono a un tempo molto difficili e poco costosi. Ho sentito dire che l'economia è un fatto di coordinamento: c'è modo e modo di coordinare i rapporti tra gli attori, non puoi, diciamo, imporre le tecniche dall'alto a un sistema. Si deve dunque mirare non tanto a cambiare l'agire di un sistema, quanto a dare l'impulso al cambiamento delle regole che si usano per coordinare le attività produttive, creare istituzioni che agiscono su queste regole. Quello è il problema, però è difficile, non è una questione di buttare dei soldi, ma quello di cambiare l'agire, cambiare il modo di coordinare.

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

Se queste erano le idee, le tre idee di Brusco, che operavano anche nel lavoro, negli studi che faceva, che fa questo genere di ricerca in America, che usano la ricerca [...]. Ho detto che ci trovavamo di fronte a una realtà assai diversa dai distretti metalmeccanici dell'Emilia, c'era il decentramento produttivo, c'erano le competenze, comunque c'erano ancora le grandi imprese che erano importanti che controllavano abbastanza le cose, c'erano molte possibilità diciamo di comprare i componenti dal Messico, dalla Cina o da dove vuoi. Diciamo che si giocava spesso con quelle che si potrebbero chiamare le regole del vecchio gioco, le regole fordiste della poca cooperazione, con poca partecipazione del lavoratore, perché tanto partecipare serve a poco. Ad esempio sono andato a fare un'intervista a un'azienda, di cui non dovrei parlare, che non dovrei nominare, però ho parlato del sindacato, dell'*outsourcing*, della [...], loro mi hanno detto che quando volevano decentrare un pezzo da qualche parte davano al sindacato la possibilità di abbassare il costo e di cercare in qualche modo di riformulare il processo produttivo. Se si abbassava i costi rimaneva, così si mantenevano i posti di lavoro in America, altrimenti decentravano in un'altra sede in Messico. Loro mi hanno detto che sì, l'hanno fatto un po' di volte, solo che per abbassare i costi, era uno dei più semplici, prendevano il loro sapere tacito, lo codificavano e tra uno o due anni era anche più facile decentrare, nel senso che non traevano i vantaggi. Perché qua si giocava dalle regole vecchie, da un management che pensava "faccio le cose in conto terzi, tanto tutto alla fine se ne andrà". [...], certe volte dicono "tanto questo se ne va comunque, almeno imparate voi a migliorare il processo produttivo".

C'erano anche le associazioni degli industriali, ovviamente il sindacato. Però anche loro avevano un atteggiamento coerente con le vecchie regole. Le associazioni cercavano di rappresentare gli interessi dei loro soci, ma non pensavano anche a cercare di formare gli interessi, facevano una cosa che si chiama in inglese "Lowest come in the [...]", praticamente c'erano le associazioni di industriali che cercavano di abbassare lo stipendio minimo, che è una cosa che non gli serve, infatti, perché non pagano, nessuna fabbrica paga lo stipendio minimo americano, che è veramente basso. Però [...] qualcuno, non cercavano di dire "dovresti magari formare e mirare ad altre nicchie". Non gli passava per la testa quest'idea di cercare di convincere i propri soci di qualcosa. E il sindacato anche. Non avevano l'idea di pensare delle forme territoriali in termini di sistema.

Però quando andavamo a fare interviste, a parlare alle aziende, al sindacato, trovavamo anche delle persone, una minoranza, ma una minoranza consistente, che voleva che le cose fossero diverse, che conosceva altre regole, altri giochi, ma si trovava isolata, costretta a giocare un gioco che le piaceva assai poco, però uno non cambia le regole del gioco da solo. Erano disposti a cooperare e a partecipare, ma anche i sindacati erano una minoranza, perché quando ci provavano subivano l'opportunismo da altri che giocavano con regole diverse. A noi ci dava, diciamo, il nostro problema da trasformare in opportunità, il collo della bottiglia. Ed era facilitato poi che gli Usa, [...], che gli Usa sono molto federali. Almeno per legge si delega molto il potere della polizia industriale, c'è lo sviluppo, soprattutto a livello di stato, però viene poco usato, fanno più che altro, danno dei soldi a queste aziende [...], però non agiscono di sistema, anche perché non hanno un sistema o associazioni che parli loro del bisogno. Vengono lì come singoli e chiedono qualcosa. Però aggettivamente il potere c'è.

Per cui, quello che si è cercato di fare, è di far leva su questa minoranza, per creare due istituzioni nuove, e poi usando qui esplicitamente le idee di Brusco, anche delle idee che sono importate dalla Germania, un po' perché uno dei fondatori di questo centro di ricerche, era, non so se qualcuno di voi lo conosce, era [...], uno che aveva proposto il modello tedesco.

Comunque si cercò di creare nel settore metalmeccanico una istituzione per agire sull'equilibrio tra conflitto e partecipazione dentro le imprese, l'altra per agire sull'equilibrio di competizione e concorrenza tra le imprese. E qui due precisazioni. Non voglio dire che queste due istituzioni sono

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

state create da [...] dove facevo io la ricerca. Sono stati formati e governati da attori economici cioè da imprese, istituti pubblici di formazione e dal sindacato. Il nostro ruolo come studiosi con legami apolitici è stato poi cercare di convincere questi attori che si poteva fare e dopo confermare che di fatto avevano effetti positivi, nel senso che facevano parte del processo, tutto qui.

Però da questo punto di vista, so che le idee di Brusco di cui ho parlato si applicavano, se non sempre in modo esplicito.

Secondo non intendo dire che le due istituzioni di cui parlerò, qui brevemente – perché non ha senso venire qui in Sardegna e dare i dettagli di Milwaukee – non erano cose nuove sotto il sole, anzi hanno entrambi esplicitamente trovato la loro ispirazione nelle cose che si sono viste altrove.

La novità era più che altro che si sono costruiti in un contesto per molti versi sfavorevole alla cooperazione tra aziende e alla partecipazione dentro le aziende. Era un contesto, sembrava molto sfavorevole, le competenze c'erano, ma non le regole. Però, quest'idea, che dimostra un po' quanto sono flessibili le idee sotto quella del distretto.

Mi soffermo brevemente sulle due sezioni, poi vado avanti, che cosa sono insomma.

La prima nuova associazione si chiamava Wisconsin Regional Training Partnership (WRTP), la più grande, aveva messo assieme quasi tutte le imprese metalmeccaniche di Milwaukee e anche una fetta consistente di quelle piccole, il sindacato, gli enti pubblici per instaurare nuovi percorsi di formazione per gli operai specializzati.

Perché avevano due classici problemi dell'economia, propriamente [...]: nessuno voleva pagare la formazione degli operai, perché se lo paghi tu te lo assume qualcun altro, problema classico, anche se era un periodo di forte cambiamento tecnologico, chi non impara rimane indietro però nessuno lo vuole fare [...].

Secondo. Nuovi percorsi fanno saltare equilibri, percorsi di carriera dentro la fabbrica, e soprattutto nel contesto sindacale americano che si basa molto sui diritti acquisiti con l'anzianità, quando fai nuovi cambiamenti tecnologici e vuoi fare nuovi percorsi in teoria dovresti dare la promozione, la carriera a chi ci è stato più tempo, però non sono sempre quelli che vuoi formare, non sono sempre quelli più capaci a essere formati. Per cui convincere il sindacato non era facile.

Quello che hanno fatto alla fine hanno messo insieme una sessantina di aziende che coprivano sessantamila lavoratori, al massimo allora, e hanno preso una specie di impegno collettivo per creare nuovi percorsi di formazione per i loro operai specializzati, in più si pagando tutti non è più un problema se qualcuno te lo frega insomma.

E tutti hanno preso il rischio e poi hanno concordato il percorso sindacato che è stato convinto che era necessario per la sopravvivenza di molte di queste imprese e alla fine si è messo ad utilizzare la sopravvivenza a spingere la base e al cambiamento della partecipazione alla condizione che gli industriali veramente pagavano la formazione.

Creandosi l'istituzione hanno fatto anche da esempio ad altre, molti si sono iscritti, eccetera, perché il sindacato anche la loro fabbrica cercherebbe di convincere gli operai a cambiare. Cioè è stata una dimostrazione, un modo in cui si sono diffuse le informazioni tra le industrie metalmeccaniche a Milwaukee.

[...] specie di passo verso l'idea distrettuale, ma solo un passo.

La seconda chiamata all'inizio la Wisconsin Manufacturing Development Social, cercare di agire sull'equilibrio tra committenti e fornitori è stata costruita da sette grandi aziende tra cui la Harley Davidson, la John Deer che tutte e due facevano parte anche dell'altra, ed altre di simile importanza. E loro volevano in qualche modo stimolare rapporti migliori con i loro fornitori.

Hanno formato un consorzio in partnership sempre con attori statali responsabili della formazione della forza lavoro, ma si è puntato su un altro tipo di formazione sempre [...] nel cuore di Brusco che capiva che quando si parla di piccola e media impresa non si può dare per scontato

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

che gli imprenditori stessi e i manager di piccole e medie imprese non possono usufruire di formazione e consulenza, la formazione bisogna farla a tutti i livelli.

Come si comincia per qualcuno di andare a cercare le idee quando uno non sa che non ha le idee.

L'idea era quella di allineare le strategie di quelli delle piccole e medie imprese con i loro committenti, ma allo stesso tempo creare una specie di [...] commitment con i fornitori. 44.00 Voi imparate certe strategie più o meno la flessibilità e gli "short cycle time" i cicli di produzione. Da una parte i committenti pagavano la formazione e promettevano dei contratti non a lungo termine però a più lungo termine. Questo faceva sì che i fornitori erano più incentivati a investire in nuovi rapporti in nuove competenze e questo faceva sì che i rapporti con i nuovi fornitori dessero frutto.

L'importante di queste istituzioni non è che hanno cambiato in modo fondamentale l'economia politica del manifatturiero a Wisconsin hanno senz'altro aiutato per esempio i lavoratori a migliorare nella produttività. Io ho fatto studi sulla produttività di queste piccole aziende e dopo la formazione sono migliorate.

Il loro ruolo fondamentale è stato quello di mettere in contatto quelli che volevano giocare con altre regole, per far sì che tutti facessero un altro gioco in cui le tre antinomie di Brusco si trovavano in equilibrio un poco più equo, una specie di sostegno territoriale anche se parziale per la collaborazione tra le imprese, era questa l'idea fondamentale era l'agire sul sistema.

La novità come l'utilità dimostra che anche in condizioni in cui quello che possiamo chiamare regole dominanti e interazione tra le aziende erano e rimangono molto aspri. un territorio in cui sembrerebbe molto difficile prendere spunto dalle idee di Brusco ma le idee sono abbastanza simili. in generale danno un'azione su come procedere dimostrano almeno quelle e qui mi sembra che si parta molto di queste idee in questi saggi e sono molto flessibili da questo punto di vista si possono applicare un po' dappertutto per farne qualcosa.

Un altro argomento, come secondo me la ricerca sui distretti ci possono insegnare guardando in avanti insomma dare agli studenti italiani una nuova sfida diciamo e qui sarò un po' speculativo per due motivi uno parlerò ora della sfida dell'offshoring la delottizzazione (offshoring) però ora non parlo più di cose di cui ho fatto parte ora si parla soltanto di cose di cui ho letto perché io ho studiato dell'offshoring in Italia ho studiato un po' in America per cui darò la mia idea di dove sta andando il modello distrettuale di cui si lamenta tanto ora in Italia.

Qui prendo spunto dalle domande che molti in Italia oggi si pongono va bene parlare di regole diverse nel gioco del distretto industriale, ma che senso ha se diventa sempre più impossibile soprattutto per le imprese leader uscire da quelle regole per via dell'offshoring cioè vuol dire le imprese dei distretti hanno sempre giocato sul mercato internazionale ma lo hanno fatto concorrendo cioè vendendo prodotti finali.

Qualche particolare ora non solo in Italia è una forte frammentazione territoriale per catena di valore ma non è solo un fenomeno italiano è un fenomeno internazionale. Qui faremo una distinzione fra la frammentazione verso più organizzazioni cioè l'outsourcing che è un fenomeno di organizzazione cosa vuol dire outsourcing e la frammentazione verso più territori l'offshoring che non sono la stessa cosa.

Miglioramenti enormi, tecnologie di comunicazione trasporti più l'entrata forte nel mercato di produttori di Cina, Europa dell'est e così via hanno fatto sì che anche i produttori di beni intermedi dove ci vuole una coordinazione forte e complessa con le altre imprese ora anche loro hanno una concorrenza sui costi da produttori che sono abbastanza sofisticati vale molto bene la vecchia regola che è lavoro facile là, lavoro difficile qua e questo un po' dappertutto e sembrerebbe voler dire che le imprese che infrangono le regole di cui ha scritto Brusco possono evitare le sanzioni andando alla ricerca di nuovi partner all'estero si possono mettere a concorrere col sistema e loro dicono a me che mi importa tanto c'è chi in Romania gioca con me.

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

Ma è veramente così o come sempre la realtà è più complessa, non sarà mica un caso che tutta la produzione dei distretti sta andando all'estero ma è anche vero che quello che sta andando rischia di rompere degli equilibri che sono stati nel passato importanti per il successo del modello.

Citerà il lavoro di Margherita Russo sul distretto di Sassuolo, col suo lavoro ha dimostrato che l'interazione tra produttori di piastrelle e produttori di macchine per fare piastrelle è stata molto importante per l'innovazione e per il successo di quel distretto sia perché i produttori di piastrelle hanno preso l'innovazione dei produttori delle macchine però anche per i produttori delle macchine che devono fare le prove e inventare le loro macchine andando sul posto a vedere chi le usa.

C'è un forte scambio di sapere tacito un coordinamento molto complesso tra questi due settori. Che succede se man mano che la produzione di piastrelle si sposta a paesi a basso costo di lavoro. Si potrebbe dire la stessa cosa per Vigevano con le macchine utilizzate per fare le scarpe dove si fa l'offshoring di produzione di scarpe soprattutto in Romania a Timisoara più che altro.

Però si troveranno problemi di questo tipo meno ovvi molti altri interazioni di complementarità a fare la produzione dentro i distretti, man mano che si va avanti si fa sempre di più l'offshoring, spesso le interazioni di complementarità si trovano solo dopo e questo era infatti quello che è successo con l'outsourcing. ti metti a comprare una cosa poi capisci dopo a cosa serviva. Di fronte a sfide o minacce di questo tipo io credo che la letteratura italiana sui distretti e sullo sviluppo territoriale si trovi di nuovo nella posizione in cui potrebbe fare da esempio per persone come me che vogliono fregare rubare idee da voi da capire e applicare alla nostra realtà.

Perché lo penso ora che si lamentano tanto in Italia che il modello distrettuale è più che altro un problema, che fa sì che le imprese riescono a sopravvivere senza separarsi le piccole e medie imprese riescono ad assicurarsi il mercato internazionale e in qualche modo sopravvivono perché stanno in un distretto io dico noi americani dovremo imparare da queste piccole e medie imprese di cui si lamenta.

Come è dimostrato anche da altri comunque io lo penso anche per tre altri motivi uno è che il problema dell'offshoring è un problema di tutti i paesi ad alto costo di lavoro è un problema generale e si può prendere spunto di nuovo come si è fatto 30 anni fa sull'eterogeneità regionale. In Italia potrei citare tante esperienze differenziate tra di loro che fa sempre molto comodo dal punto di vista scientifico uno dei motivi per cui si studiava l'Italia negli anni 80 e come scrisse Bagnasco ce n'erano tre tutte in un Paese, molto comodo! Bastava imparare una lingua solo, poi sono andato in Sicilia e non capivo nessuno...comunque!

Nonostante tutte le materie sul modello distrettuale. palla al piede in Italia, in realtà alcuni vanno bene altri no, e poi questo anche dal punto di vista dell'offshoring come racconta Benussi Samara un articolo molto bello su Art progression and division development pubblicato da qualche parte non lo so.

Alcuni come nello short system per esempio gestiscono la frammentazione territoriale e le danno valore in modo che porti vantaggio al distretto, mentre per altri una frammentazione che sembra per certi versi molto simile paragonano Monte Belluno a un distretto del Sud che tutte e due fanno l'offshoring in fase di produzione in Timisoara in Romania.

Quelli di Monte Belluno riescono a trovare diciamo delle competenze complementari sempre a più basso costo di lavoro, però mantengono il sapere e gli scambi di idee tra Monte Belluno e la zona di Timisoara.

Il secondo motivo per cui credo che il mondo possa ancora imparare dall'esperienza dei distretti e segue dal modo in cui la letteratura sul fenomeno si sta sviluppando e qui vorrei richiamare la vostra attenzione ai paralleli interessanti secondo me al modo in cui si è sviluppato l'impatto sul decentramento produttivo un'altra volta cioè sul generai outsourcing che ha portato il modello distrettuale al centro dell'attenzione mondiale

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

Il distretto è stato fondamentale nel dimostrare che c'è modo e modo di fare l'outsourcing rispetto al cambio di mercato le regole formali tra le grandi imprese non erano più in grado di equilibrare le tre antinomie cioè sfera locale globale, concorrenza e competizione e conflitto e cooperazione.

Se lo pensi il territorio non sempre ma qualche volta dare le regole del gioco informali più o meno giuste però e alcuni con queste regole del gioco sono riusciti meglio nell'impresa a equilibrare queste tre antinomie. Il territorio faceva quello che faceva la grande impresa però in modo più flessibile

All'inizio questo fattore reagiva all'interpretazione di Brusco all'idea che all'inizio si parlava di queste regole che uscivano dalla cultura questo quello che si diceva gli antenati la storia è una specie di volontà primordiale tra persone simili tra di loro.

Io sono di seconda generazione e conoscevo Brusco, queste regole sì, si rifanno alla storia però si possono capire e aggiustare con interventi istituzionali, con associazioni di avvocati e così via cioè pensando a un distretto come a un'unità non solo straordinaria ma anche di iniziativa. Ora torniamo all'offshoring e alla frammentazione territoriale di produzione che ha bisogno di molto calcolo. Riformuliamo la domanda.

Se c'erano modi diversi di fare l'outsourcing ci sono modi diversi per fare l'offshoring?

Infrangere la regola non è semplice cosa semplice la. la cosa difficile è qua. Ci vuole che quando si fa ricerca per l'offshoring non si fa solo ricerca per mano d'opera a basso costo di lavoro ma per competenze complementari, ho già citato l'esempio di Monte Belluno che in qualche modo è riuscito a farlo.

Non si riesce a fare ancora complessa distanza un'ipotesi che si fa perché sappiamo che c'è la frammentazione territoriale della produzione. perché aumenti valore, un'ipotesi è che questa occorrenza complessa si muove dentro, in multinazionali, cioè che si governi in qualche modo con la gerarchia.

Io infatti se guardi sui numeri la formazione territoriale perde valore e si muove di più dentro le multinazionali di tanto tempo fa, però allo stesso tempo non è per niente cambiato il fatto che la produzione mondiale è molto clusterizzata diciamo vanno comunque molti a sistemi di produzione vanno anche in Cina o per il metalmeccanico tutto intorno a Shanghai o per il tessile va sul fiume, qui c'erano competenze in zone specializzate che anche se non sono in un distretto insieme. hanno lo stesso sistema, ... le scarpe in Italia si fanno fare dovunque si fanno molto a Romania molto a Timisoara.

E si arriva qui a un certo dibattito di anni fa se si comincia a pensare in modi di altri dipartimenti di mercato o di gerarchie per capire come si governino questi rapporti a distanza cioè si comincia a indagare sui rapporti tra sistemi.

Appare interessante la voce più nota almeno sul territorio anglofono si conta sulla cultura come cosa che possa legare i sistemi tra di loro perché siano complementari e non che ci sia un equilibrio tra sistemi di concorrenza e competitività. C'è un nuovo libro si chiama "The organizing traineeship" è "how it could be".

Anna Lee Saxenian fa notare che- se magari parecchi ingegneri da altri paesi magari da Cina, Taiwan, da India eccetera questi qua fanno avanti e indietro tra i loro paese e hanno dimostrato che per regioni specializzate in questi paesi su e giù da ? a Taiwan eccetera fanno molta leva su questo o quel legno sulla circolazione dei cervelli e riescono a fare una complessa distanza perché

ci sono questi legami di fiducia a distanza però sono legami primordiali sono legami di etnia però fanno sì che questi manda loro per esempio, che un centro di offshoring americano non concorre direttamente in consiglio con Beffi, però sa subito cosa sono i prodotti complementari e quelli che esce dalla nazionale istora randelli, in questo modo il costo del lavoro è molto alto e riesce a far leva su questo territori.

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>