

MARKETING TERRITORIALE E GOVERNANCE DI SISTEMI DI SERVIZIO MULTILOCALI PER CATENE ESTESE DEL VALORE

MARKETING TERRITORIALE COME CONNETTORE DI INTELLIGENCE TRA
MANIFATTURA, SERVIZI E NUOVI BUSINESS

di Luciano Pilotti

Università di Padova , Dipartimento di Scienze Economiche

ottobre, 2001

pilotti@decon.unipd.it

Una premessa

In questo lavoro sviluppiamo alcune linee di marketing management territoriale e di *local policies* nell'ottica della reingegnerizzazione dei processi di servizio su basi multilocali (commerciali, logistici, finanziari, comunicativi) come parte fondamentale di "sistemi distrettuali di servizio" orientati alla costruzione di connettività tra imprese e di networking (verticali e orizzontali) per una catena del valore allargata di sistema tra:

- (a) nuovi fabbisogni manifatturieri e in particolare di sistemi di PMI di servizio e virtuali-digitali;
- (b) consolidamento ed estensione di economie di servizio come allargamento della base specializzativa delle attività produttive;
- (c) sviluppo di nuove filiere verticali e connettive emergenti dalla diffusione di nuovi canali industriali-commerciali, virtuali e misti;
- (d) emersione di un utente complesso delle risorse di sistema: consumatore, cittadino, lavoratore, imprenditore, fruitore di risorse ambientali e artistiche, ecc.

Il Marketing territoriale rappresenta quell'insieme di strumenti di management territoriale come connettore intelligente (multilink in relazione alle funzioni multilocali di servizio per dimensioni spaziali estese) tra nuova manifattura, nuovi tessuti di servizio (territoriali e metropolitani) ed emergenti canali virtuali-digitali (e-commerce) e non.

L'obiettivo di questo lavoro introduttivo è dunque quello di ridisegnare un quadro di evoluzione del tessuto infrastrutturale "guidato" da un insieme di servizi commerciali, logistici e virtuali-digitali che ridisegnano le logiche e il funzionamento di questi canali.

Una lettura delle trasformazioni delle funzioni commerciali, logistiche e di e-commerce inserite all'interno di una scala integrata a base territoriale di produzione del valore di impresa, di network e di reti infrastrutturali. Un territorio che non è più semplicemente contenitore passivo di dotazioni pre-esistenti di risorse valorizzate da un tradizionale asse di valore centro-periferia, caratteristico dei sistemi territoriali - metropolitani o distrettuali - di tipo fordista, orientato a sfruttare rendite posizionali, ma generatore di nuove risorse di relazione per lo sviluppo di competenze complementari, funzionali, tecnologiche e di conoscenza, del tipo *in-place* ma soprattutto *out-place*. Allungando ed estendendo i confini di sistemi integrati di pmi e/o di filiere industriali-commerciali virtualizzandone le catene del valore sia in relazione alle attività di *e-procurement* (gestione delle reti fornitura e sub-fornitura) e sia di *e-marketplace* (gestione delle partnership verso i mercati con iniziative commerciali comuni) .

Le reti commerciali “fisiche”, le funzioni logistiche e l’e-commerce dunque tenderanno ad accompagnare una estensione virtuale delle reti industriali-commerciali sostenendo una superiore efficienza del disaccoppiamento virtuoso tra flussi di merci, di informazioni e di conoscenze, sviluppando funzioni come nodi connettivi tra aree territoriali e tra aree metropolitane (regionali, nazionali e internazionali), funzionali alle specializzazioni emergenti delle diverse reti locali e multilocali. L’ipotesi che vogliamo sostenere è che ci avviamo a configurare un nuovo tessuto di servizi multilocali e multinazionali che è generatore di *high network intelligence* (HNI) nella mobilità integrata di risorse tangibili e intangibili, materiali e immateriali, core business emergente dell’*e-services* nell’integrazione flessibile dei flussi di :

- a - merci;
- b - informazioni;
- c - competenze;
- d - conoscenze

Di estrema rilevanza sono a questo proposito fenomeni come la delocalizzazione guidata di molte attività industriali e commerciali sul piano nazionale e internazionale, lo sviluppo di integrazioni tra aree distrettuali su base multiregionale o multinazionale, oppure lo sviluppo di e-commerce nell’impatto con le logiche di personalizzazione diffusa dei servizi di trasporto. Un insieme di fenomeni apparentemente distanti ma che riconducono congiuntamente:

a - alla reindustrializzazione (integrazione a valle e a monte di attività manifatturiere tradizionali) che riconfigura verticalmente attività e funzioni commerciali, logistiche e digitali;

b - alla ri-specializzazione delle tradizionali attività di servizio commerciale e logistico per le esigenze di servizio personalizzato, o per dirla con una metafora presa dalle telecomunicazioni della logistica dell’”ultimo miglio” che trasforma orizzontalmente gli assetti competitivi di questa attività complessa.

c - al ri-posizionamento dei poteri competitivi tra incumbent (tradizionali retailer o provider commerciali e provider logistici), new comer (grandi specialisti finanziari o commerciali o di rete), new entrance (detentori di nuove competenze gestionali o tecnologiche, new intelligence agents).

Gli esiti competitivi non sono né semplici né scontati, ma certo è di estrema rilevanza guardare all’impatto che queste attività stanno avendo sul tasso di innovazione e sulla dinamica di interi sistemi territoriali locali, industriali e di servizio, reali e virtuali. Questa è la scala con la quale guardare alle trasformazioni in corso e comprenderne adeguatamente origine e conseguenze utili ad implementare efficaci leve regolative che accrescano accesso e mobilità delle risorse per un accresciuto valore utile di sistemi multilocali.

Una attività essenziale ad implementare percorsi di *governance dinamica* del sistema territoriale come contenitore attivo di connettività fisica e informativa tra imprese, utenti, provider di servizi privati e pubblici: un contenitore unitario di valore di un meso-sistema (funzionale, economico-territoriale, ma soprattutto connettivo e cognitivo) o neo-distrettuale allargato e ricomposto competitivamente da processi di networking per la generazione di nuove competenze, attrattive di superiori investimenti che riattivino capacità latenti di auto-organizzazione e progettazione.

Il sistema di servizi commerciali e logistico o digitale su base territoriale è dunque oggetto fondamentale di quel laboratorio sperimentale di relazionalità - sostenuta da molteplici reti connettive dislocate in forma complessa sul territorio - che va opportunamente inserito in un design “armonico” del tessuto infrastrutturale fra i molteplici nodi, manifatturieri, di servizio e cognitivi, capaci di ridurre i costi transattivi e migliorare l’intelligence di sistema, sostanzialmente costruendo connettività superiori tra soggetti e sistemi in contesti di crescente competitività e varietà offerte e domandate.

Un *reengineering design* che deve guardare a funzioni e vocazioni coerenti con l’identità e che agisce sulla migrazione e sui passaggi complessi tra un sistema territoriale fordista o della materialità, imperniata su un centro regolatore e su una crescita centripeta, verso un sistema territoriale post fordista o dell’immateriale che cresce per networking e ricomposizione selettiva

delle funzioni urbane specializzate che avevano dominato nel fordismo. Una ricomposizione della quale le new information technologies sono un carattere strutturante, della quale le Reti Civiche sono certo una dimensione sempre più rilevante perché tendono a ricomporre servizi e accessibilità alle risorse con le opportunità di impresa e di business tali da alimentare catene di partecipazione e la rivitalizzazione della società intermedia nelle sue capacità di auto-progettazione e di conoscenza del funzionamento e dell'architettura della città-territorio.

La struttura del lavoro è la seguente.

Nella Prima Parte analizziamo i fattori evolutivi della estensione delle reti interindustriali e il nuovo ruolo svolto dal territorio come contenitore intelligente di nuove risorse di conoscenza e competenze trasferibili nella trasformazione delle reti di servizi.

Nella seconda Parte sviluppiamo la riarticolazione dei servizi commerciali, logistici e digitali nel portafoglio delle attività di sistema territoriale nel contesto di una extended virtual value chain di sistema territoriale multilocale.

Nella Terza Parte proponiamo una agenda per i policy maker atta a consolidare le nuove funzioni commerciali e logistiche e a definizione dell'orientamento all' *e-services.*, base di un assetto territoriale e di servizio di carattere post-fordista.

PRIMA PARTE

1 – La città dal fordismo al post fordismo: alcune ipotesi e scenari emergenti

Le tendenze evolutive delle città e dei sistemi territoriali urbani si disegnano a partire dalle traiettorie trasformative emergenti dal declino della produzione di massa e dalla fragilità dei suoi tradizionali fattori ordinatori, con particolare riferimento alla rendita urbana misurata dai rapporti tra centro e periferia e dalla differenziazione di dotazione dei servizi commerciali, industriali e residenziali. E' da qui che bisogna partire per comprenderne le logiche evolutive e per identificare politiche territoriali e metropolitane adeguate per un nuovo assetto post fordista della produzione e del territorio, insomma per identificare le condizioni e i fattori di flessibilità di sistema che generano e diffondono condizioni evolutive per la diffusione di *ecologie del valore*, come inspessimento delle relazioni tra soggetti e sistemi, tra mercati e istituzioni, tra risorse locali e globali, canalizzate da *local policy* che sappiano saldare dal basso vocazioni e identità.

Vanno in questa direzione cambiamenti strutturali del modo di produrre:

a - dominanza crescente della dimensione immateriale e della conoscenza nella produzione di valore;

b – sviluppo ed estensione delle tecnologie dell'informazione e delle info-strutture (automazione industriale, telematica, informatica);

c - contrazione dello spazio-tempo con l'emersione di una economia delle relazioni, invertendo la gerarchia che fino in tempi recenti ha "costretto" lo spazio ad essere misurato sul tempo, valorizzando le scarsità.

La tesi che vogliamo sostenere è la seguente. L'organizzazione della città, del territorio metropolitano e dei sistemi produttivi locali, tipici dello spazio fordista si va decomponendo per essere ricomposto secondo le linee di *sistemi a rete*, modulari (nelle strutture) e flessibili (nelle prestazioni) appropriati alla riorganizzazione spaziale e tecnologica post fordista, aprendo varchi a un diverso ruolo economico e sociale della città-territorio anche di dimensioni medie e medio-piccole. Dimensioni territoriali e spaziali che erano state "sacrificate" dalla forza attrattivo-agglomerativa della centralità localizzativa della grande area metropolitana dentro la quale costringere la varietà urbana e territoriale ammessa dalla crescita dimensionale strutturata attorno a due principi base che andavano commutati:

a – la gerarchia urbana e terziaria declinata dal governo della scarsità dei fattori residenti non

perfettamente riproducibili (terra, investimenti immobiliari, valore attività ad elevata produttività, ecc.)

b - il tempo come misuratore della produttività di questi stessi fattori, accessibile e ragionevole se e solo se riconducibili ad una sola logica numeraria che eguagliasse valore di rendita della scarsità fattoriale (valore della terra, della rendita urbana estraibile in un tempo non lungo; e produttività delle attività manifatturiere prima e terziarie poi).

Una commutazione che non regge nel momento in cui il valore dello spazio diviene sempre più residente nella relazione multiconnettiva, nella intensità e spessore della comunicazione, come dimensione orizzontale che tende a saltare una definizione di spazio fisico e del relativo valore come generatore di scarsità connessa allo sfruttamento dei fattori (e soggetti) “incumbent” e storicamente residenti. Il valore dello spazio si accompagna al valore producibile dalle sue relazioni connettive, interne ed esterne, insistenti non più sul governo di una scarsità di risorse date, ma sulla flessibilità di *scambiatore* di risorse riproducibili tra interno ed esterno di uno spazio localizzato che agisce l’ispessimento di capacità di learning di sistema. Queste ultime si fondano su capacità di conoscenza dall’azione di un contesto la cui flessibilità è definita dalla riduzione dei vincoli di scarsità senza perdita di identità e unità, per quanto evolutive, a fondare costitutivamente fattori di generazione diffusiva di *ecologie del valore*, sospinta anche dalla emergente *new economy* (Gilder, 1989, 1997; Drucker, 1999; Moore, 1996, 1993; Saffo 1997; Arthur, 1994, 1996; Thurow, 1996,2000; Tvede, Onhemous, 2001). Ciò può prodursi peraltro superando *effetti di lock-in* (favorevoli agli *incumbent*) e migliorando gli *switching costs* dal lato degli utilizzatori, ossia operando lungo il rafforzamento di effetti di rete dell’intero sistema (cfr. Varian, Shapiro, 1999) ad estensione della *dimensione ecologica del valore* su quella limitatamente economica.

Risiede infatti nella generazione di scarsità artificiale dell’offerta di servizi che si struttura e agisce la forza attrattiva del grande centro metropolitano, funzionale alla crescita della rendita urbana e degli stessi valori dei beni e servizi erogati dalle attività commerciali e industriali, tese a lucrare su tradizionali rendite di posizione di tipo agglomerativo che tendono a fare crescere in forme più che proporzionali il traffico commerciale, industriale e residenziale (la domanda) rispetto all’offerta. Un meccanismo selettivo di tipo gerarchico che si trasferisce con impulsi d’ordine strutturante verso l’intero spazio territoriale circostante lungo la linea discriminante centro-periferia. Una linea che tende ad assegnare ai centri intermedi e minori circostanti quote inferiori di servizi rari, di conoscenze sofisticate, di attività con contenuto di valore aggiunto superiori (Rullani, 1995; Amin, 1999; Castells, 1996).

E’ evidente che per esempio una realtà come Brescia, tra le prime province industriali italiane ed europee è da sempre un *follower* della capacità attrattiva dell’orbita dell’area metropolitana milanese, ma a sua volta diviene un volano selettivo verso realtà minori, ma non meno importanti a Nord verso la realtà industriale dei distretti della meccanica leggera, oppure a Nord-Ovest e a Est verso i centri turistici dei laghi e della riviera gardesana bresciana, oppure a Sud verso i piccoli comuni dell’agro-industria della bassa bresciana. Un vantaggio posizionale iniziale di Brescia si traduce successivamente in un vantaggio dimensionale, accrescendo nel tempo popolazione e servizi concentrati nell’area centrale della città di Brescia. Una delle spiegazioni del grado di sottoterziarizzazione della provincia bresciana se rapportata al suo rango industriale è anche questo che solo negli ultimi due decenni diviene uno svantaggio serio, perché quella divisione del lavoro inter-urbano e territoriale tra il grande centro metropolitano ricco di servizi e la città media si è andata consumando e oggi le due realtà mostrano elementi di competizione che solo pochi anni fa erano impensabili: la funzione ordinatrice ma anche “protettiva” dell’ombrello centrale di una città di rango nazionale sulle altre città “regionali” o sub-regionali si è andata ridefinendo, perché le relazioni economiche e produttive si sono ridefinite in primo luogo rafforzando dimensioni e specializzazioni della città media, accrescendone le capacità attrattive seppure sempre lungo lo snodo evolutivo centro-periferia. Uno snodo evolutivo dove sono la dimensione e la distanza che giocavano come fattori ordinatori di una gerarchia attrattiva che distribuiva o allocava specifiche “rendite di posizione” e determinava il valore economico di una località rispetto ad un’altra.

Questa è la prospettiva nella quale possiamo dire, semplificando, si sono inseriti in modo abbastanza deterministico i processi di modernizzazione di molte città-territori europei e italiani a seguire almeno in un periodo di mezzo secolo, semplificando peraltro il compito degli amministratori, perché si sono visti già segnata una strada percorribile in modo non conflittuale di crescita e di sviluppo, come in una sorta di *band wagon* dove le località periferiche inseguivano moderatamente e ordinatamente le località centrali, assumendone modelli gestionali e trasferendo procedure di governo e pianificazione nel santo da un rango dimensionale ad un altro.

Un tale percorso consentiva alle città, da una parte di mantenere adeguatamente una identità che pur mutando era segnata da velocità adattive e quindi evitava squilibri e, dall'altra, di potere accogliere un basso numero di opzioni strategiche e soprattutto quelle meno dotate di consenso iniziale, perché lo sviluppo metropolitano avveniva per proiezioni sufficientemente determinate e prevedibili. E' infatti in questi anni che in Europa tra il 1930 e 1960 sorgono le città nuove della modernità industriale emergente attraverso i grandi piani di programmazione territoriale, edilizia residenziale, di servizio e industriale, in coincidenza con la fase di maturità estrema dello sviluppo produttivo di stampo fordista. Piani e programmi tanto più coerentemente perseguiti tanto più emergeva il consolidamento di quella maturità industriale e che "vestiva" intere città e territori e che per questo necessitavano di un ordine che fino a quel momento non avevano avuto, anche al prezzo di una minore varietà urbana e territoriale compensata dagli effetti di maggiore disponibilità - individuale e familiare - di reddito.

Questo orizzonte trasformativo è tuttavia mutato in Europa e più recentemente anche in Italia, consolidato sul finire degli anni '80 e inizio dei '90, in funzione di nuove spinte all'apertura dei mercati internazionali, alla esplosione diffusiva delle nuove tecnologie informative e comunicative e dal ricorso crescente a forme di organizzazione della produzione di tipo decentrato, leggero e snello.

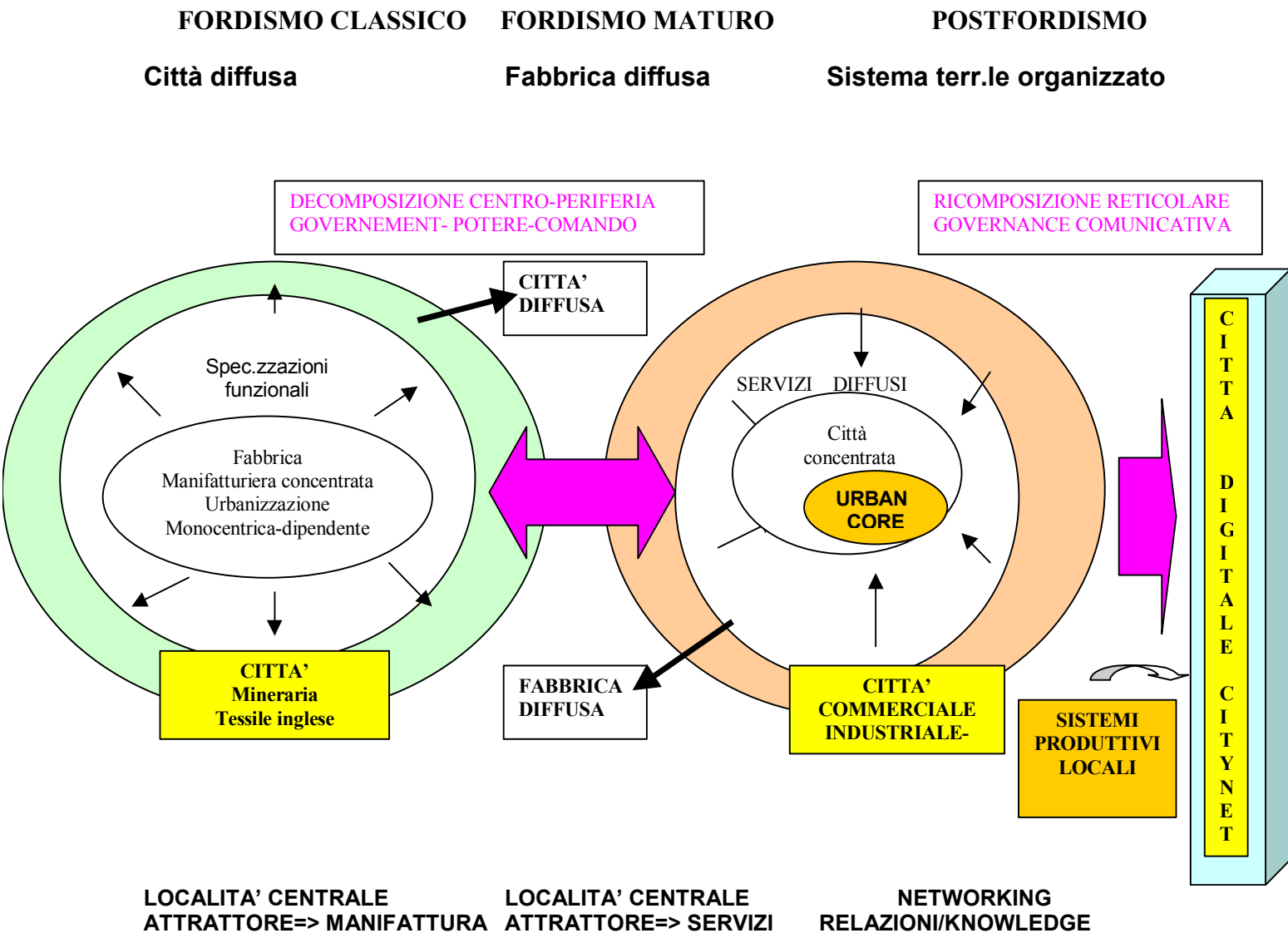
Le trasformazioni intervenute in questo intervallo relativamente breve hanno fatto emergere il contrasto tra lo sviluppo diffuso di forme decentrate di produzione incardinate nelle tecnologie di comunicazione e nella telematica e le forze agglomerative e ordinatrici del modello metropolitano della località centrale e del *band wagon* territoriale. Le strutture urbane territoriali evidenziano chiaramente una inerzia di trasformazione perché lento è il rigiro degli investimenti immobiliari e la sostituzione degli investimenti effettuati in un arco temporale almeno trentennale, mentre le logiche relazionali e comunicative recenti richiedono tempi più brevi ma inserite in una più estesa progettualità.

Fabbrica diffusa e città diffusa evolvono gradualmente una nell'altra riproducendosi sulla base della generazione di esternalità ammesse dalla contiguità fisica e spaziale di agglomerati industriali e di servizio, di soggettività collettive organizzate, di esperienze territorialmente consolidate e di istituzioni adatte ad un processo di controllo centralizzato di conoscenze informali, contestuali e scarsamente trasferibili dell'area metropolitana. Ciò avviene facendo evolvere i fattori di centralità mediata dalla diffusione della *service economy*, come composizione tra economie di contiguità ed economie di risorse intrasferibili e localizzate in un contesto metropolitano emergente e in transizione (Di Bernardo, Rullani, 1990; Di Bernardo, 1991; Rullani, 1992) Un processo di trasformazione che lega originariamente crescita della fabbrica manifatturiera per internalizzazione ed esternalizzanti successivamente con l'avvio della crescita della città per forme tendenzialmente internalizzanti e sostenute o mediate dai servizi emergenti a configurazione della forma estrema del fordismo maturo.

La densità insediativa fonda condizioni di sviluppo delle specializzazioni infra-urbane e ne caratterizza la qualità media con superiori gradi di attrazione dell'area centrale rispetto alla periferia e caratterizzerà la qualità stessa di questa ultima rispetto a situazioni con densità insediative meno polarizzate. Nei punti di maggiore densità insediativa assisteremo infatti ad una agglomerazione di risorse a forte grado di intrasferibilità infraurbana che introdurrà anche asimmetrie interne e non solo esterne nell'accesso alle risorse. Una trasformazione che avviene con una superiore rigidità nei processi di innovazione perché più ridotta la loro base applicativa ed estensiva di nuove

specializzazioni che certo trascina effetti sulla rendita urbana e sui costi dei servizi infraurbani.

Un tale processo sembra tuttavia realizzarsi anche a livello della *dimensione interurbana*, ossia nei rapporti tra grandi centri e piccoli centri. A livello italiano è evidente per esempio nell'esperienza lombarda degli ultimi 50 anni tra l'area milanese e a raggera lungo la linea nord-nord-est verso città come Brescia o Verona, oppure nel nordest nei rapporti tra Padova e le cittadine a nord (Cittadella, Castelfranco o Belluno) e a sud-est (Rovigo, Ferrara), oppure tra città come Trieste e Udine.



Nelle città del fordismo maturo si rompe una uniformità spaziale del territorio guidata dalle capacità attrattive dei centri maggiori rispetto ai centri minori, che in molti casi si comportano come docili *follower* e in altri chiudendosi in una affermazione di identità autoreferenti che tuttavia in alcuni casi ha condotto a veri e propri processi di isolamento urbano, come avvenuto in molti casi di realtà cittadine del Friuli Venezia Giulia e del Trentino Alto Adige che per quanto compensate da un intervento regionale programmatico e pianificatorio ordinato, certo non è avvenuto a costi contenuti per l'intera collettività nazionale. Nel complesso si afferma un modello gravitazionale con forti asimmetrie e che trova peraltro conferme robuste anche al Sud soprattutto nei rapporti tra grandi aree metropolitane (Bari, Napoli, Palermo) e il territorio circostante, ed emerge meno nei centri di dimensione intermedia, tra capoluoghi e città di provincia.

Il processo che si è generato di strutturazione dello spazio urbano fordista - economico e non – si traduce in un ordinamento gerarchico dei centri e nell’asimmetria delle loro capacità attrattive guidato dalle densità centrali del core via via consolidato e caratterizzato da una sorta di accumulazione e da una *path dependence* della propria forza attrattiva che cresce con la dimensione finché crescono le capacità specializzative, altrimenti accresciuto dalla rendita localizzativa e urbana. La gerarchia metropolitana e territoriale dei centri che si va selezionando e formando intreccia e stratifica flussi di persone, merci, informazioni e conoscenze che privilegiando spostamenti a breve raggio e ricorrenti costituiscono quel grande fenomeno di pendolarismo quotidiano che specifica la costosissima quotidianità di grande parte delle città italiane e non nei paesi a capitalismo maturo, apparentemente immobile e che oggi si scontra con vincoli enormi connessi alla vivibilità ambientale, all’accessibilità e che disvela ormai da un ventennio e definitivamente i fattori implosivi di quel modello:

- tempi decrescenti della mobilità individuale, privata e pubblica;
- livello abnorme dell’inquinamento atmosferico e acustico urbano;
- specializzazioni funzionali della città che rompono le relazioni sociali comunitarie alimentando fenomeni di eradicamento e di marginalizzazione;
- estensione di fenomeni di microcriminalità più o meno diffusi per l’incapacità/impossibilità di sostenere costi accettabili della sicurezza;
- il livello di densità insediativa della città medio-grande richiede capacità progettuali che superano spesso le competenze disponibili senza potere contare sulle partnership di comunità infracittadine costrette ad affermare in senso meramente difensivo la propria sopravvivenza (“contro qualcosa” e difficilmente “per qualcosa”, ecc.)

Spesso al cittadino medio dell’area metropolitana italiana, per esempio, non rimane altra scelta - quando ciò è possibile e accettabile dal lato dei costi sostenibili – che quella di opzioni di *exit* (rispetto alla voce) ridisegnando scelte di residenza, di professione o di *entertainment* con soluzioni di *second best*, comunque non ritenute ottimali.

Il sistema circolatorio della città fordista non necessita solo di by-pass coronarici, ma probabilmente la sostituzione del modello circolatorio, per esempio facendo fluire beni immateriali rispetto a quelli materiali e riducendo i costi di mobilità urbani ed extra-urbani. Internet e la digitalizzazione delle città e della produzione certo non può che favorire un tale processo, purché la configurazione dello spazio urbano assuma gli stimoli della mutazione in corso nei rapporti fra centri urbani e territori nello scambio di informazioni e risorse di conoscenza verso nuove specializzazioni intra-urbane e inter-urbane.

Una configurazione che rimane tale nei paesi a capitalismo maturo almeno fino ai primi anni ’80 dove inizia il loro declino evolutivo verso un’altra forma della città-territorio appunto post fordista.

Vedremo che nella città post fordista inizia invece a configurarsi, soprattutto in alcune note esperienze metropolitane e di città medie del nord-europa, un superamento di quell’asse selettivo e autocentrato su risorse a basso grado di trasferibilità, in primo luogo con la formazione della *città-rete* e, successivamente, in secondo luogo con la propagazione verso la *rete di città*, già a partire dai primi anni ’80 per rispondere a nuove frontiere di complessità produttiva e relazionale interna ed esterna della città-territorio nella dinamica e composizione fra trasferibilità e ritrasferibilità delle conoscenze della città-territorio:

a – all’interno per superare il blocco nella crescita della economia dei servizi e per espanderne la crescita specializzativa verso nuovi assetti di divisione del lavoro : nella gestione del problema dei rifiuti solidi urbani o nel controllo dell’inquinamento atmosferico, oppure nella gestione della rete di servizi per la mobilità urbana e territoriale;

b - all’esterno nel fronteggiare innovativamente i processi emergenti di globalizzazione con l’affermazione di una identità competitiva della città-territorio più forte e adeguata a comporre *intrasferibilità dei luoghi* e attrazione di nuove risorse utili alla valorizzazione delle competenze e delle vocazioni locali per ritrasferibilità di conoscenze codificate dai *mercati dei luoghi* (Golfetto,

1996, Pilotti, 1997) per acquisire, rinnovare, aggiornare le risorse già presenti o solo potenziali.

Se il disegno evolutivo della città è realistico si tratterà allora di rendere più compatibili le scelte di breve o dell'oggi con scelte di medio-lungo termine, dopo che il tempo della città fordista è stato annullato nella illusione di una espansione spaziale continua di un territorio connesso gerarchicamente e fondamentalmente incorporando il tempo naturale nello spazio della costruibilità come "sostituto" del tempo naturale. Nel post fordismo, vediamo sempre più ad un recupero di connessioni tra tempo naturale e tempo artificiale con modellazioni del territorio per networking che mantengono una memoria, una identità evolutiva nella storia che scorre e ne proietta una riproducibilità nel futuro, valorizzando le relazioni e la connettività tra i nuclei-moduli interni alla città e tra le città nodi autonomi ma interconnessi. La gerarchia metropolitana dei centri viene gradualmente sostituita da reti di città mobilizzando e orizzontalizzando le relazioni interne ed esterne. Il vecchio ordine declina e ne emerge uno nuovo purchè le policies urbanistiche e territoriali, non più separate dal disegno sociale, tecnologico, produttivo-commerciale o di business¹.

2 - Dal settore gerarchico centro-periferia verso nuovi attrattori territoriali "strani"

Vediamo alcuni dettagli analitici di rilievo di questo passaggio epocale di transizione della città-territorio.

In primo luogo vanno distinte due macro fasi interne all'intervallo fordista della città: un fordismo classico, che pone al centro del funzionamento della città la grande fabbrica e un fordismo maturo dove la fabbrica tende ad essere decentrata verso le periferie, mentre *il core-system town* viene a ristrutturarsi attorno ai servizi, per le collettività, per le persone e per le imprese con dimensioni intermedia assunte dal piccolo commercio di prossimità e da un artigianato tradizionale manifatturiero e di servizio alla residenza. La grande fabbrica metropolitana si estende per specializzazioni continue verso una *service economy* che alimenta strutture e funzioni della fase avanzata della città del fordismo maturo immersa nel terziario metropolitano sostanzialmente ancillare rispetto ad una fabbrica manifatturiera della produzione diretta che per dimensioni e vincoli/costi logistici viene gradualmente trasferita sempre più all'esterno, differenziandone la localizzazione nello spazio metropolitano senza separarla.

I servizi che iniziano a vestire la realtà metropolitana – ma non solo questa – del fordismo maturo sono legati al contesto relazionale e di conoscenze che hanno sedimentato e a questi sono vincolati con resistenze ad essere trasferiti verso la periferia, che normalmente sostiene relazioni e conoscenze più povere e paradossalmente più codificate perché standardizzate e adatte ad intercettare uno spazio riempito dalla fabbrica moderna. Nel core cittadino si accumula un tessuto di servizi a forte contestualizzazione che nasce dall'interdipendenza tra le molteplici funzioni terziarie che si sommano nella crescita dimensionale e demografica della realtà metropolitana che sono tuttavia del tutto complementari a sostenere la crescita periferica – ma non separata e non distante - della fabbrica (Rullani, 1995; Amin, 1999). Nel centro permangono relazioni e conoscenze a basso grado di trasferibilità che si sommano a quelle trasferite e ritrasferite dalla fabbrica manifatturiera ma sempre nel contesto di riferimento metropolitano, complementarizzando vecchio e nuovo e nel complesso bilanciamento tra centro e periferia per l'accesso ai servizi di qualità utili al fordismo maturo, per il funzionamento della città e della fabbrica.

Una tale stratificazione tra vecchie conoscenze e nuove è generatrice di rapporti di *lock-in*, ossia evita una eccessiva espansione di tali insiemi differenziati di servizi sul territorio, in particolare quello non attrezzato ovvero distante dal centro. In questo modo emerge una regolazione del territorio per fasce di specializzazione di tipo concentrico e che si tengono l'una con l'altra fino al limite estremo della periferia dove è la fabbrica a costituire la barriera ultima della connessione

¹ In questa prospettiva rientrano contributi italiani e internazionali: Knight, 1992; Hall, 1988; Castells, 1989, 1996; tra gli italiani i lucidi e innovativi contributi di Dematteis, 1988 e di Perulli 1992; Dente 1989; Dente, Bobbio Faveri e Morisi, 1987. Si veda in questa direzione anche un più recente contributo di Rullani, 1995.

centro-periferia. Una tale connessione configura un processo territoriale declinato per esempio dalla variazione dei prezzi delle aree che decrescono unitariamente all'aumentare della distanza dal centro e tanto più velocemente al crescere della concentrazione dei servizi nel *core-town* cittadino e del loro contributo di valore al sistema città-territorio, perché da ciò dipenderà la loro superiore/minore capacità di finanziare una localizzazione più/meno centrale. Ma la declinazione avviene anche con la riallocazione strutturante dei servizi cittadini, pubblici e privati, destinabili alla vendita (banche, assicurazioni, trasporti, fino all'entertainment, ecc.) e non completamente destinabili alla vendita (dalla sanità, alla giustizia, alla cura degli anziani e dei bambini, ecc.), che tenderanno a selezionare internamente la loro qualità di erogazione dal centro alla periferia entro uno standard medio ritenuto compatibile con il contesto. Un contesto nel quale l'accesso ad una scuola, ad una rete di servizi alla persona o artigianale, ad un servizio ospedaliero, oppure alla semplice rete commerciale intra-metropolitana diviene fortemente contestuale e interdipendente e funzionale ad una fabbrica che gradualmente esternalizza la propria crescita affidando alla città compiti che nel fordismo classico venivano svolti in parte dalla fabbrica stessa e un sistema interazione sociale e relazionale a breve raggio si consolida e diffonde inizialmente per contiguità spaziale. Il sistema cittadino cresce per apprendimento collettivo e per trasferimento esperienziale-personale di capacità emergenti e "saper fare" diffusi con contaminazioni incrociate dei saperi della fabbrica fordista che via via fuoriescono dai suoi confini con i saperi delle arti individuali e professionali, a sua volta utilizzati dalla prima con reciprocità di vantaggi di costo e di innovazione derivanti dalle esternalità del sistema cittadino e della emergente città concentrica.

Si compie qui il passaggio non traumatico tra una città ordinata dalle funzioni manifatturiere in senso territoriale a rappresentazione dell'area metropolitana del fordismo classico e la città della modernità del fordismo maturo che sostituisce gradualmente le specializzazioni della fabbrica originaria con la loro organizzazione territoriale centrale e con la strategicità assunta via via dai servizi sulle attività dirette, come nello schema sottostante lungo lo stesso asse centro-periferia.

3 – Dalla città diffusa alla fabbrica diffusa mediata dalla *service economy* verso *networking places* e *knowledge society* emergente

Fabbrica diffusa e città diffusa evolvono gradualmente una nell'altra riproducendosi sulla base della generazione di esternalità ammesse dalla contiguità fisica e spaziale di soggetti, esperienze, istituzioni adatte ad un processo di controllo centralizzato di conoscenze informali, contestuali e scarsamente trasferibili dell'area metropolitana. Ciò avviene facendo evolvere i fattori di centralità mediata dalla diffusione della *service economy*, come composizione tra economie di contiguità ed economie di risorse intrasferibili e localizzate in un contesto metropolitano emergente e in transizione (Di Bernardo, Rullani, 1990; Di Bernardo, 1991; Rullani, 1992) Un processo di trasformazione che lega originariamente crescita della fabbrica manifatturiera per internalizzazione ed esternalizzanti succesivamente con l'avvio della crescita della città per forme tendenzialmente internalizzanti e sostenute o mediate dai servizi emergenti a configurazione della forma estrema del fordismo maturo.

La densità insediativa ad evidenza fonda condizioni di sviluppo delle specializzazioni infraurbane e ne caratterizza la qualità media con superiori gradi di attrazione dell'area centrale rispetto alla periferia e caratterizzerà la qualità stessa di questa rispetto all'ultima rispetto a situazioni con densità insediative meno polarizzate. Nei punti di maggiore densità insediativa assisteremo infatti ad una agglomerazione di risorse a forte grado di intrasferibilità infraurbana che segnerà anche forti asimmetrie interne e non solo esterne nell'accesso alle risorse e con una superiore rigidità nei processi di innovazione perché più ridotta la loro base applicativa ed estensiva di nuove specializzazioni che certo trascina effetti sulla rendita urbana e sui costi dei servizi infraurbani.

Un tale processo sembra tuttavia realizzarsi anche a livello della *dimensione interurbana*, ossia

nei rapporti tra grandi centri e piccoli centri. A livello italiano è evidente per esempio nell'esperienza lombarda degli ultimi 50 anni tra l'area milanese e a raggerà lungo la linea nord-nord-est verso città come Brescia o Verona, oppure nel nordest nei rapporti tra Padova e le cittadine a nord (Cittadella, Castelfranco o Belluno) e a sud-est (Rovigo, Ferrara), oppure tra città come Trieste e Udine.

Nelle città del fordismo maturo si rompe una uniformità spaziale del territorio guidata dalle capacità attrattive dei centri maggiori rispetto ai centri minori, che in molti casi si comportano come docili *follower* e in altri chiudendosi in una affermazione di identità autoreferenti che tuttavia in alcuni casi ha condotto a veri e propri processi di isolamento urbano, come avvenuto in molti casi di realtà cittadine del Friuli Venezia Giulia e del Trentino Alto Adige che per quanto compensate da un intervento regionale programmatorio e pianificatorio ordinato, certo non è avvenuto a costi contenuti per l'intera collettività nazionale. Nel complesso si afferma un modello gravitazionale con forti asimmetrie e che trova peraltro conferme robuste anche al Sud soprattutto nei rapporti tra grandi aree metropolitane (Bari, Napoli, Palermo) e il territorio circostante, ed emerge meno nei centri di dimensione intermedia, tra capoluoghi e città di provincia.

Il processo che si è generato di strutturazione dello spazio urbano fordista - economico e non - si traduce in un ordinamento gerarchico dei centri e nell'asimmetria delle loro capacità attrattive guidato dalle densità centrali del core via via consolidato e caratterizzato da una sorta di accumulazione e da una *path dependence* della propria forza attrattiva che cresce con la dimensione finché crescono le capacità specializzative, altrimenti accresciuto dalla rendita localizzativa e urbana. La gerarchia metropolitana e territoriale dei centri che si va selezionando e formando intreccia e stratifica flussi di persone, merci, informazioni e conoscenze che privilegiando spostamenti a breve raggio e ricorrenti costituiscono quel grande fenomeno di pendolarismo quotidiano che specifica la costosissima quotidianità di grande parte delle città italiane e non nei paesi a capitalismo maturo, apparentemente immobile e che oggi si scontra con vincoli enormi connessi alla vivibilità ambientale, all'accessibilità e che disvela ormai da un ventennio e definitivamente i fattori implosivi di quel modello:

- tempi decrescenti della mobilità individuale, privata e pubblica;
- livello abnorme dell'inquinamento atmosferico e acustico urbano;
- specializzazioni funzionali della città che rompono le relazioni sociali comunitarie alimentando fenomeni di eradicamento e di marginalizzazione;
- estensione di fenomeni di microcriminalità più o meno diffusi per l'incapacità/impossibilità di sostenere costi accettabili della sicurezza;
- il livello di densità insediativo della città medio-grande richiede capacità progettuali che superano spesso le competenze disponibili senza potere contare sulle partnership di comunità infracittadine costrette ad affermare in senso meramente difensivo la propria sopravvivenza ("contro qualcosa" e difficilmente "per qualcosa", ecc.)

Spesso al cittadino medio dell'area metropolitana italiana, per esempio, non rimane altra scelta - quando ciò è possibile e accettabile dal lato dei costi sostenibili - che quella di opzioni di *exit* (rispetto alla voce) ridisegnando scelte di residenza, di professione o di *entertainment* con soluzioni di *second best*, comunque non ritenute ottimali.

Il sistema circolatorio della città fordista non necessita solo di by-pass coronarici, ma probabilmente la sostituzione del modello circolatorio, per esempio facendo fluire beni immateriali rispetto a quelli materiali e riducendo i costi di mobilità urbani ed extra-urbani. Internet e la digitalizzazione delle città e della produzione certo non può che favorire un tale processo, purché la configurazione dello spazio urbano assuma gli stimoli della mutazione in corso nei rapporti fra centri urbani e territori nello scambio di informazioni e risorse di conoscenza verso nuove specializzazioni intra-urbane e inter-urbane.

Una configurazione che rimane tale nei paesi a capitalismo maturo almeno fino ai primi anni '80 dove inizia il loro declino evolutivo verso un'altra forma della città-territorio appunto post fordista.

Vedremo che nella città post fordista inizia invece a configurarsi, soprattutto in alcune note esperienze metropolitane e di città medie del nord-europa, un superamento di quell'asse selettivo e autocentrato su risorse a basso grado di trasferibilità, in primo luogo con la formazione della *città-rete* e, successivamente, in secondo luogo con la propagazione verso la *rete di città*, già a partire dai primi anni '80 per rispondere a nuove frontiere di complessità produttiva e relazionale interna ed esterna della città-territorio nella dinamica e composizione fra trasferibilità e ritrasferibilità delle conoscenze della città-territorio:

a – all'interno per superare il blocco nella crescita della economia dei servizi e per espanderne la crescita specializzativa verso nuovi assetti di divisione del lavoro : nella gestione del problema dei rifiuti solidi urbani o nel controllo dell'inquinamento atmosferico, oppure nella gestione della rete di servizi per la mobilità urbana e territoriale;

b - all'esterno nel fronteggiare innovativamente i processi emergenti di globalizzazione con l'affermazione di una identità competitiva della città-territorio più forte e adeguata a comporre *intrasferibilità dei luoghi* e attrazione di nuove risorse utili alla valorizzazione delle competenze e delle vocazioni locali per ritrasferibilità di conoscenze codificate dai *mercati dei luoghi* (Golfetto, 1996, Pilotti, 1997) per acquisire, rinnovare, aggiornare le risorse già presenti o solo potenziali.

Il processo che emerge deriva dallo stato delle connessioni esistenti o potenziali in via infrastrutturale (materiale e immateriale) e dalle complementarità emergenti, che certo trovano fattori scatenanti quanto più appoggiate o innervate da una condivisione di valori, di culture e storica e non più necessariamente espressione di una contiguità, fisica, spaziale o geografica e quindi contestuale, ma capaci di contaminarsi e contaminare nuove conoscenze utili a mantenere e innovare identità e vocazioni per una trasferibilità e ritrasferibilità di un *branding* cittadino o di un'immagine fondata su qualità dei servizi utili e conoscenze per la co-progettazione (tra tutti gli *stakeholders*) per l'attrazione di nuove risorse compatibili e sostenibili per uno sviluppo di breve che sia anche e soprattutto crescita di medio-lungo periodo.

SECONDA PARTE

4 – Quale città-territorio nello spazio post fordista della conoscenza locale-globale per una catena estesa del valore di sistema ?

E' ora utile accennare agli esiti recenti della evoluzione in corso rinviando ai paragrafi successivi per le connessioni con il city marketing e alle conclusioni del lavoro per un approfondimento relativo al quadro di policies territoriali emergenti in questa prospettiva.

La tesi che qui sosteniamo dunque attiene fundamentalmente all'incremento di varietà e variabilità domandata e offerta che emerge nel passaggio di configurazione dello spazio post fordista sostenuto da tre macro fattori costitutivi ai quali abbiamo già accennato sopra:

A - dominanza della produzione immateriale e ruolo delle *intangibles reosurces* nella estensione di modelli reticolari di produzione e di amministrazione delle città;

B - diffusione delle tecnologie dell'automazione sia nel lavoro produttivo che nel lavoro di controllo e amministrativo (privato e pubblico), con ricorso forte a modelli di simulazione e virtuali per la gestione dei processi connessi con le operations e con i servizi di comunicazione generati da NIT che integrano crescentemente il cliente-consumatore nella catena del valore;

C – consolidamento della prospettiva della globalizzazione nel trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze utili alla generazione di valore locale che ammette interdipendenze crescenti tra capacità competitive e cooperative dei sistemi territoriali (Vaccà, 1996, 1998).

Una transizione che dunque mette al centro delle trasformazioni in corso della città-territorio il ruolo e la natura delle conoscenze utili ad alimentare le connessioni tra valori locali e globali delle risorse complessivamente mobilitate dalla città e dal suo territorio per padroneggiare a costi accettabili l'espansione della complessità ammessa dalla triangolazione fra i tre fattori critici,

accennati sopra: immaterialità, automazione e globalità.

La utilizzazione diffusa e intensa di risorse a forte carattere contestuale o ad hoc nella città di matrice fordista, utili a sviluppare le specializzazioni funzionali interne ma chiusi a qualsiasi permeabilità esterna al perimetro fisico-logistico della contiguità spaziale e geografica dentro il quale estendere l'apprendimento e le conoscenze per esperienza e per codici a forte località, produce alla lunga costi non sostenibili e l'incapacità/impossibilità a governare efficacemente ed efficientemente la complessità alimentata dall'interdipendenza fattoriale disegnata nella figura precedente. Lo sviluppo dei servizi che crescono per inerzia specializzativa e per imitazione estensiva delle pratiche di *learning-by-doing* nello spazio urbano si rivelano insufficienti a superare vincoli e rigidità imposte dai modelli della produzione di massa, perché diviene una produzione suddivisa ma scarsamente condivisa. Ciò sembra vero sia per i servizi destinabili alla vendita come per le banche o le assicurazioni e i trasporti, sia per quelli non destinabili alla vendita come nel caso della pubblica amministrazione. E' interessante notare che buona parte del commercio di prossimità indifferenziato e despecializzato, che occupa uno spazio di rendita posizionale e localizzativa tende ad essere "superato" da un commercio meno costoso e più efficace nei servizi e nell'offerta di portafoglio, seppure localizzato nelle periferie e capace di agire sui grandi volumi e sulla logistica. Ma mostra di rivelarsi vero anche nel caso dei servizi alla persona come per il lavoro domestico o di cura degli anziani o dei bambini, o anche per i tradizionali servizi di manutenzione della casa. Questi ultimi apparentemente individualizzati, ma sostanzialmente rinchiusi dentro un individualismo a perfetta sostituibilità, perché imitativi e assorbenti conoscenze che si trasferiscono per esperienza ed espressione di vantaggi posizionali di prossimità. L'accumulo di conoscenze contestuali che si produce *dall'effetto esperienza* spaziale, dalla contiguità interpersonale di rapporti diretti one-to-one sono valide solo in un contesto definito e largamente intrasferibili: quel negozio alimentare, quella agenzia bancaria di quartiere, quella agenzia assicurativa cittadina, quell'idraulico o impresa edilizia integrati ad un contesto cittadino specifico – ad elevata "chiusura" - rischiano di perdere validità operativa ed efficacia interpretativa se quella chiusura viene rimossa o resa porosa da potenziali entranti o da una superiore mobilità degli utenti-acquirenti-clienti.

Una tale impasse va superata ricorrendo a conoscenze che sono più suscettibili di trasferibilità e ritrasferibilità, in grado di rinnovarsi con sistemi di scambio che estendono le capacità specializzative ed allargano la divisione del lavoro effettivo e potenziale tra i diversi soggetti che popolano lo spazio urbano e territoriale, conseguendo minori costi e realizzando l'assunzione di minori rischi intercettando maggiori gradi di innovazione condivisa e parzialmente codificata o semi-codificata per diversificazione e differenziazione degli usi finali.

Estendere la validità delle conoscenze derivanti da esperienza e da relazioni dirette da contatto significa attivare processi di *de-contestualizzazione*:

a – sviluppando per esempio il campo di validità applicativa di quelle conoscenze consolidate in uno spazio urbano specifico entro altri spazi urbani e territoriali, che potrebbero essere simili ma non contigui a quello di origine e consentendo dunque flessibilmente una *contaminazione inerziale* - prima e progettuale poi - del proprio patrimonio originario di conoscenze utili, professionali, artigianali, commerciali, organizzative o tecniche, ecc.; la frequentazione di nuovi casi applicativi può favorire catene di innovazioni micro e/o macro generatrici di nuove conoscenze e valore;

b – ripensando e riconfigurando esperienza e conoscenze possedute, come nel caso per esempio di grossisti cittadini di materiale elettrico che l'elettronica applicata alla casa digitale ha spiazzato culturalmente prima che competitivamente, assegnando valenze competitive differenziali a quegli operatori che precedentemente rappresentavano una nicchia limitata, mutando clienti e canali di erogazione di servizi e competenze. L'elettronica applicata alla casa digitale ha rappresentato in questo caso l'introduzione di nuovi linguaggi astratti (nuovi impianti, nuovi materiali, nuove modalità di installazione, ecc.) che ne hanno consentito la trasferibilità da un contesto ad un altro.

In entrambi i casi il processo di trasferibilità è favorito dallo sviluppo di relazioni di fornitura e co-fornitura, di partnership verticale industria-distribuzione-cliente (in questo caso prevalentemente commerciali e impiantistiche o applicative) a partire da un superamento delle condizioni di contiguità spaziale come mezzo di allargamento del campo di validità, appoggiandosi a nuove competenze e a nuove conoscenze emergenti tra contesti applicativi e operativi differenziati della catena del valore.

Quindi non è semplicemente il segnale di esigenze di infrastrutturali a base telematica, reti a fibre ottiche, oppure servizi di rete veloci appoggiati a ISDN oppure ora ADSL con reti ad alta velocità e portanza, ma si richiede la trasformazione della natura stessa della conoscenza suscettibile di trasferibilità e dunque di una trasformazione sostenibile dei rapporti tra sistemi umani e processi e sistemi di produzione, appunto attraverso una *tecnologia superiore* à la Zeleny (1997) per intendersi e che identifica una *tecnologia di sistema*².

La necessaria codificazione ammessa da una tale tecnologia superiore appropriata al sistema produttivo locale, potremmo dire, e che consente di rendere trasferibile la conoscenza *embedded* nel contesto urbano operandone la de-contestualizzazione, richiede la messa a punto di linguaggi dotati di una validità pratica per molteplici e differenziate situazioni nel contesto e, soprattutto fuori dal contesto, realizzando un livello di astrazione (sviluppo teorico-applicativo fortemente orizzontale) significativo e/oppure una estensione della casistica applicativa (si pensi al ruolo infrasettoriale della base elettronica, oppure alle applicazioni di intelligenza artificiale in molteplici contesti gestionali), come accennato sopra.

Il processo di codificazione delle conoscenze che si configura sul piano urbano quindi supera la mera dimensione tecnologica ed è conveniente (Rullani, 1995, 1999) per almeno tre aspetti di rilievo:

1 – genera una separazione delle risorse immateriali (conoscenza e relazioni) dai differenziati e articolati supporti materiali o di esperienza originari, introducendo gradi superiori di trasportabilità e replicabilità per il ricorso ad un certo grado di standardizzazione (per quanto flessibile e di piccoli lotti);

2 - produce l'estensione su grande scala della divisione del lavoro sia di tipo produttivo diretto e sia connesso soprattutto all'uso di nuove conoscenze, elevando con il gradiente di globalità ammesso anche le specializzazioni e dunque riducendo costi e gradi di rischiosità dell'investimento stesso nelle conoscenze;

3 – introduce una virtuosa circolarità nell'uso delle conoscenze sia come input per le macchine intelligenti e sia come output delle stesse espandendo sia le possibilità produttivo-progettuali della manifattura e sia la possibilità applicativa di macchine intelligenti alla gestione e controllo delle informazioni per il valore (dall'elettronica alla telematica, dall'open-Edi, all'E-commerce fino ai sistemi integrati recenti per le decisioni aziendali come nel *knowledge management* e per i sistemi ERP).

Ciò è tanto più vero perché divengono strategicamente rilevanti i movimenti a lunga distanza rispetto a quelli a breve e medio raggio sostenuti dalle economie di contiguità della città fordista. Ecco allora la centralità degli investimenti nella mobilità delle risorse per allargare la divisione del lavoro utile del processo di networking complessivo a partire da macro-aree ben definite e interconnesse e riducibili fondamentalmente a quattro perché maggiormente integrate nell'impiego o allocazione di risorse, nella governance e/o negli effetti (a, b, c, d):

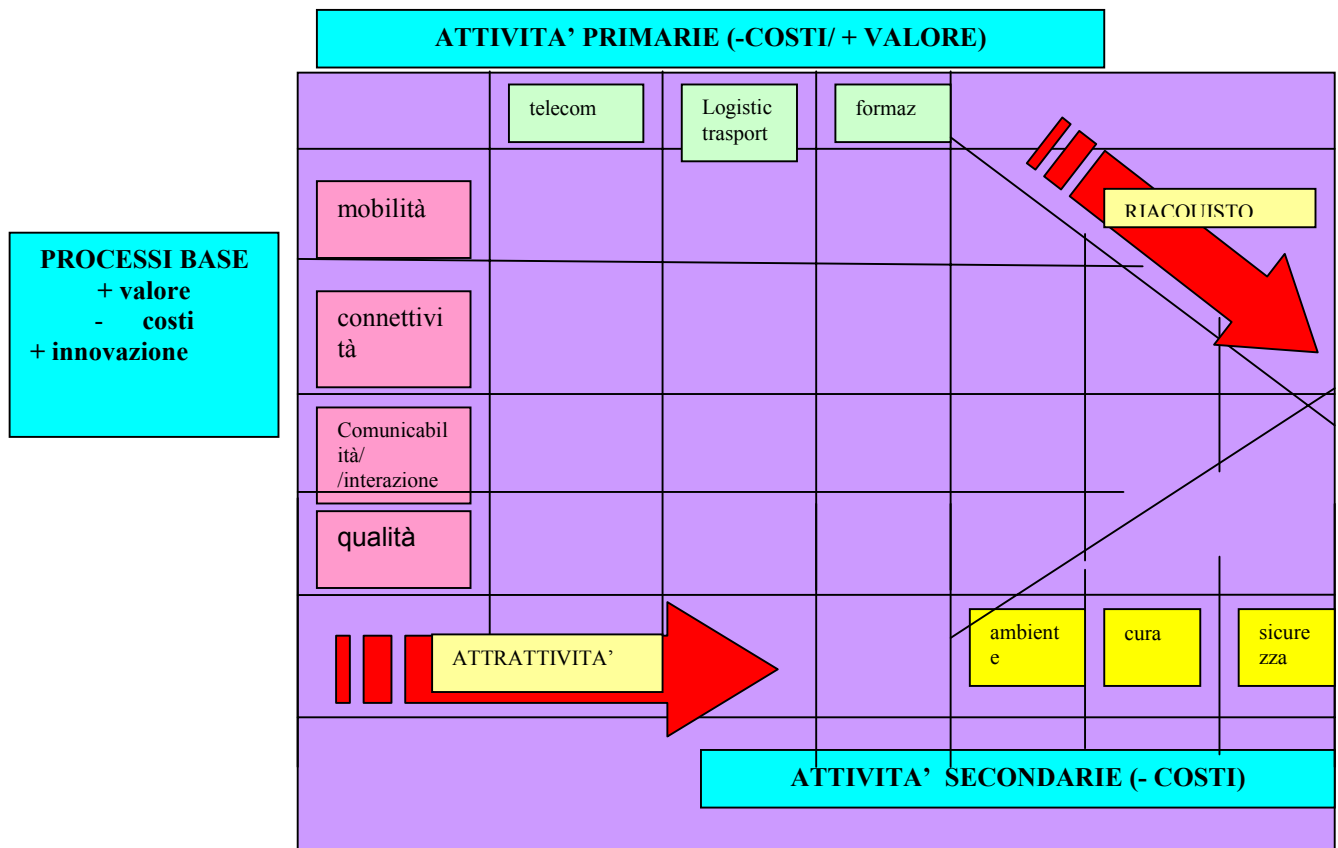
- logistica (a);
- telecomunicazioni (b/a/c);
- trasporti (a);
- formazione/risorse umane (b/c);

² A questo proposito nella parte finale sviluppiamo proprio alcuni elementi di connettività di una tecnologia superiore di sistema sia relativamente alla dotazione tecnologica di rete della città nuova e sia nella riconfigurazione dei sistemi produttivi locali nella direzione ora indicata (Pilotti, 1996, 1999).

- ambiente (d/c/a);
- sicurezza (d/c);
- cura (d/c).

Un insieme di macro-aree che identificano i nuovi processi base della governance della città territorio e della catena del valore estesa su base spaziale.

CATENA DEL VALORE ESTESA SPAZIO-TEMPORALE DELLA CITTA'-TERRITORIO POST FORDISTA



La matrice orientata al valore evidenzia i processi chiave che sono spazio-temporali e si compongono tra quelle attività che apportano valore e contemporaneamente riducono i costi (attività primarie) e/o quelle che tendono a ridurre prevalentemente i costi (attività secondarie) anche se possono ritenersi necessarie nel medio-lungo termine:

- A – Mobilità;
- B – Connettività;
- C – Comunicabilità/interazione;
- D – Qualità.

I processi base si rivelano tanto più interdipendenti quanto più equilibrate le attività che li alimentano sia in relazione all'apporto diretto di valore aggiuntivo e sia in relazione alla riduzione dei costi complessivi e che verranno "misurati" nel loro potenziale di estensione dell'offerta di varietà e di allargamento della divisione del lavoro nello spazio-tempo della città-territorio. Non potrà esistere un buon livello di qualità& sistema delle risorse senza connettività e mobilità delle

stesse, così come connettività e mobilità non potranno fare a meno di un certo livello di qualità messa a sistema nella governance di flussi di merci, persone, informazioni e conoscenze.

Nel complesso siamo di fronte ad una rivoluzione che è logistico-comunicativo-tecnologica della città post fordista come *pulling-engine* di quantità e, soprattutto, di qualità superiori di risorse materiali e immateriali orientate a supportare le scelte di aziende industriali, terziarie e della comunicazione su tre piani interconnessi di innovazione dei fattori competitivi.

I – il piano delle decisioni specializzative;

II – il piano delle decisioni di produzione a distanza e in *outsourcing*;

III – il piano delle catene di *just in time* internazionale.

Tre piani di decisione che devono consentire di sfruttare rapidamente e con appropriatezza le opportunità della globalizzazione, che è degli attori dello spazio territoriale e della città-territorio stessa.

E' in questa ottica che il sistema logistico-comunicativo-connettivo emergente nella città-territorio post fordista per riprendere la logica della matrice del valore spazio-temporale proposta sopra dovrà assicurare:

a - movimentazioni veloci a lunga distanza (internazionale e mondiale);

b - *lead time* ragionevolmente brevi tra origine e destinazione delle risorse movimentate, materiali e immateriali;

c - elevati gradi di flessibilità negli usi e nelle prestazioni delle tecnologie di sistema, adatti a veicolare piccoli lotti per elevate varietà e bassi volumi unitari, piuttosto che grandi volumi indifferenziati;

d – garanzia del rispetto delle qualità globali dei servizi erogati.

Allora il sistema logistico-comunicativo-connettivo tenderà a svolgere una funzione assolutamente diversa se non opposta a quella che veniva svolta nel paradigma precedente nello spazio fordista, dove doveva assicurare la sostanziale immobilità (o una lentissima mobilità adattativa) delle risorse mobilitate per non squilibrare i vantaggi posizionali consolidati. Nella nuova situazione il sistema in parola dovrà consentire elevata *accessibilità* ed elevata *appropriabilità* delle risorse utili e intercettate dalla rete di appartenenza e dalla rete di reti. Nella necessaria moltiplicazione degli accessi e nella codificazione dei linguaggi di appropriazione - e di trasferimento delle risorse - si vengono dunque a rimuovere le basi fondative del vantaggio posizionale precedente a favore di mobilità-connettività e di comunicazione-qualità nell'accumulazione-apprendimento di nuove conoscenze e competenze utili. Per esempio gli stessi cosati di trasporto non potranno essere semplicemente compressi con carichi completi o standardizzando destinazioni e percorsi, ma operando secondo logiche di integrazione multimodale, di coordinamento informativo multifunzione e di sviluppo di competenze manageriali per la governance di rete dei servizi derivati su scala internazionale o globale.

Anche da qui allora l'esigenza di un disegno dello spazio post fordista e del territorio che faccia ricorso a nuovi oggetti di un programma reticolare, flessibile e modulare: dalla città-rete alle reti di città-rete.

La diffusione e consolidamento dei modelli produttivi post fordisti segnala peraltro anche vincoli che è utile ricordare per potere poi evidenziare superamenti e transizioni e porsi in condizioni di distillarne le opportunità in particolare come contributo alla generazione di varietà.

i – Incompletezza continua degli stati di località e di globalità delle conoscenze, che dunque entrano “virtuosamente” in un circolo dinamico di contestualizzazione (dalla conoscenza codificata a quella contestuale a prevalente validità locale a bassa trasferibilità) e de-contestualizzazione (dalla conoscenza locale a quella prevalentemente codificata e trasferibile);

ii – Incrementalismo e gradualità nel livello di appropriazione e trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze nei processi di *networking* interno-esterno, che vedranno alcuni nodi operare per la diffusione delle conoscenze codificate dentro la rete e altri operare per la loro commutazione codificato-non codificato e viceversa a partire dalla soluzione dei problemi irrisolti.

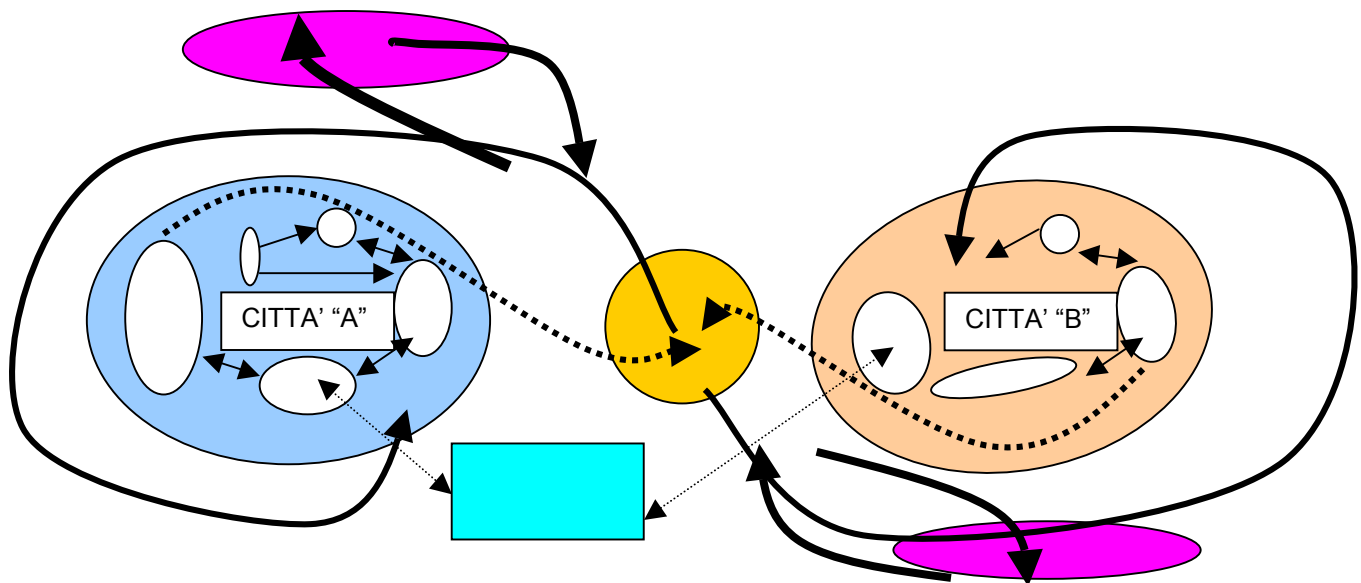
5 – Dalla catena del valore estesa della città-territorio alle strategie emergenti di networking per l'innovazione: le micro-fondazioni della flessibilità di sistema

Il processo di contestualizzazione e di decontestualizzazione ammette capacità emergenti di relazione interne ed esterne che attraverso di esso si andranno rafforzando e selezionando, sviluppando ed estendendo le attività specializzative e cognitive sia della città nella generazione di varietà aggiuntiva sia della città-territorio A e sia della città-territorio B, aprendole entrambe ad ulteriori allargamenti specializzativi dei nodi della rete. I nodi possono essere almeno di tre tipologie “territoriali-funzionali” e non necessariamente emergenti per contiguità spaziale ma per le complementarietà relazionali e di interazione che sviluppano su molteplici piani infra-infrastrutturale, socio-tecnico e di partenariato (Albertini, Pilotti, 1996; Pilotti, 1999):

I – *nodi integratori*, che sviluppano attività connettive multimodali di tipo verticale;

II – *nodi diffusori*, che estendono le possibilità applicative di tipo orizzontale;

III – *nodi specialisti*, che sviluppano attività innovative trasversali in segmenti tecnico-funzionali specifici (grandi impianti, raccolta differenziata, formazione, telematica, ecc.).



Legenda:

CONTESTUALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE PER NETWORKING ESTERNO-INTERNO



DECONTESTUALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE PER NETWORKING INTERNO-ESTERNO



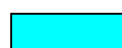
CONNETTIVITA' CON ALTRI NODI CITTA'-TERRITORIO DELLA RETE MULTILIVELLO



Nodi integratori



Nodi diffusori



Nodi specialisti

Nel suo complesso il processo descritto nella figura sopra non riduce la varietà globale emergente ma anzi la stimola ad un continuo allargamento con l'espansione della rete stessa e dei nodi connettivi perché consente l'accesso a una vasta gamma di conoscenze a gradi crescenti di trasferibilità. Una trasferibilità che è parte stessa della sua localizzazione in luoghi specializzati ma

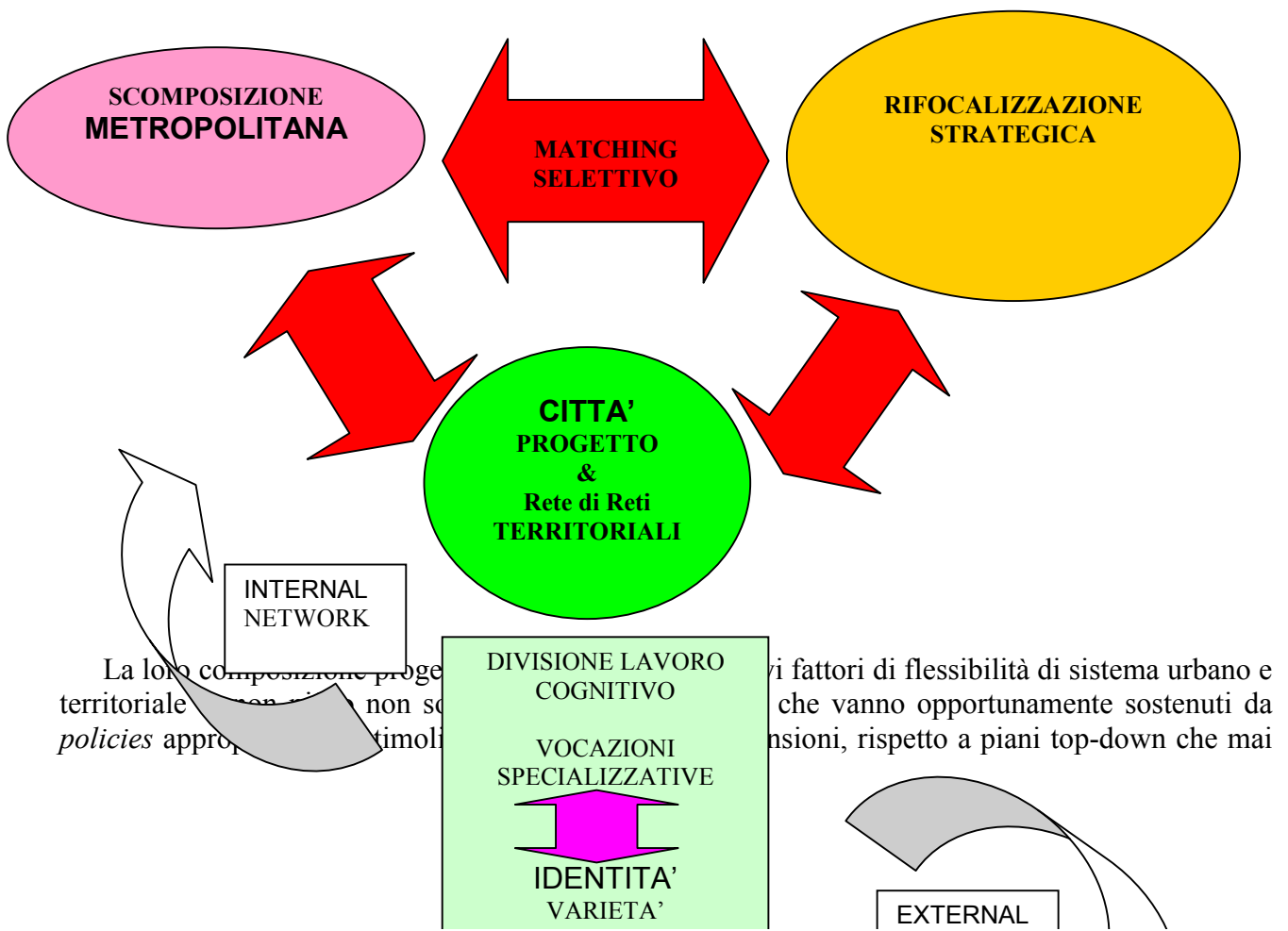
non chiusi della sua riproduzione allargata. Il valore di una località chiusa della conoscenza originaria non potrebbe esprimersi se non potesse accedere alla forza attrattiva di altre conoscenze codificate, rischierebbe appunto di auto-consumarsi, di estinguersi, come una lingua locale che si spegne perché gradualmente viene assimilata alla lingua "globale". La salvaguardia della prima passa invece attraverso la sua modernizzazione per accoppiamento con la prima, che le arricchisca entrambe senza assimilazione, che potrebbe comportare la riduzione di varietà complessiva delle capacità espressive linguistiche, sintattiche ed estetiche, riducendo le possibilità applicative a favore di una e solo di una, sia questa per assimilazione interna o esterna.

Infatti solo le conoscenze locali che sono in grado di ibridarsi con quelle trasferibili *dalla* rete (extra-cittadina) e *nella* rete (cittadina) per networking assumono vitalità e valore perché continuano a contribuire alla varietà aggiunta e all'innovazione connettiva della rete stessa. Quindi nei nodi di una rete dinamica troviamo sia sapere contestuale e sia sapere non contestuale che si integrano dinamicamente senza tuttavia confondersi, ma cedendo ed assumendo nuove capacità e competenze, per la rete locale e per quella globale (Albertini, Pilotti, 1996; Pilotti, 1996,1999).

Il *processo di networking* rappresenta dunque il bridge dinamico tra conoscenze locali e globali, ossia da un parte consente di de-localizzare parte delle conoscenze contestualizzate nei luoghi della città territorio e, dall'altra, di ri-contestualizzarne altre utili e compatibili con la modernizzazione innovativa delle prime. Un processo che ammette dei tempi medio lunghi e che tuttavia assegna ai policy maker e alle imprese tempi appropriati di investimento che guardi al lungo periodo per le decisioni e per le forme e modalità di rientro degli stessi, purchè agiscano già dall'oggi, soprattutto nella circolazione allargata delle conoscenze.

Un insieme di effetti che già emergono e sono visibili nel funzionamento delle città-territorio più avanzate in parallelo con l'evoluzione degli assetti territoriali (Pilotti, 2000) dei sistemi produttivi locali più dinamici con sovrapposizioni e interdipendenze virtuose dunque tra almeno tre macrolivelli:

- 1 - networking produttivo;
- 2 - networking territoriale ;
- 3 - networking socio-tecnico;



potranno contenerne ricchezza e potenziale senza inevitabili riduzioni e conseguente distruzione di valore.

Siamo allora alle *micro-fondazioni* della flessibilità di sistema spaziale come generatore di identità e che connette: auto-organizzazione degli stakeholders (utenti-utilizzatori attivi), project sharing orizzontale delle competenze (urban center, club delle professioni), learning dalle azioni di coordinamento spaziale di strutture e istituzioni urbane-territoriali (quartieri, comuni, reti di comuni, ecc.) investimenti formativi diffusi per la trasferibilità delle conoscenze (scuola, strutture per la professionalizzazione permanente e la formazione continua, high education) e commitment di classi dirigenti orientate alla *governance* e non solo al *gouvernement* !

Possiamo allora meglio definire i tratti delle rigidità flessibili di un corpo sociale, tecnologico ed economico complesso come la città che sono quelli che ne consentono la scomposizione funzionale e la ricomposizione strategica per progetti orientati alla valorizzazione di vocazioni e identità dentro e attraverso un nuovo tessuto urbano, tecnico-organizzativo e relazionale di tipo modulare e reticolare e perciò competitivamente sostenibile nel medio-lungo periodo. La progettazione delle città e dei territori della produzione dovrà sempre più incorporare questa traiettoria di estensione delle componenti relazionali e reticolari su più livelli – residenziali, funzionali, connettivi, organizzativi - e non univocamente regolate dalle rigidità del dominio-centro-periferia, ma dalle flessibilità autoregolative di una società molecolare organizzata in comunità performanti collegate e convergenti verso la co-progettazione innovativa e identitaria di un valore “per sé” evolutivo e trasferibile nella cooperazione-competitiva tra luoghi.

TERZA PARTE

6 - Piattaforme *multibusiness*, competenze distintive ed *empowerment*: leve del *double net* per valorizzare identità e vocazioni alla base delle strategie di marketing territoriale.

Ad una prima sintesi dunque avremo che l'intensità e la direzione della differenziazione e della diversificazione dipenderà in primo luogo dalla variazione dell'ampiezza del mercato (quantità) e in secondo luogo dalla variazione della sua profondità (qualità), con particolare riferimento al portafoglio di servizi potenzialmente erogabili dalla città-territorio e da quelli acquisibili all'esterno. Il meccanismo base che consente il transito da strategie di differenziazione verso robuste strategie di diversificazione in senso lato divengono appunto le capacità di learning del sistema urbano e territoriale da intendere come insieme di competenze a convertire la conoscenza contestuale o localizzata in conoscenza trasferibile (non contestuale), ma anche ritrasferire la seconda in conoscenza contestualizzata per rinnovare la prima e riavviare il circolo virtuoso della sua creazione innovativa.

Un tale meccanismo di trasferibilità e ritrasferibilità a due vie porta ad una sostanziale contrazione lo spazio tradizionale dei vantaggi di localizzazione della città-territorio, perché la conoscenza non contestuale estende il suo campo di applicazione ad una dimensione enormemente più ampia della precedente tanto da ridurre i costi della distanza e da avvicinare molti punti precedentemente dislocati alla stessa distanza fisica, ma percorsa ora a velocità superiori. Lo spazio perde le sue connotazioni dimensionali fisiche per acquisirne di nuove legate alle capacità di connettersi utilmente ad una rete per affermare competenze distintive in funzione della specializzazione ammessa dall'identità di un nodo che è parte specializzata di una *rete multispecializzata*, ossia parte di una *economia multibusiness*. Ciò sarà vero sia all'interno dell'area urbana di riferimento e sia all'esterno in relazione alla connessione con altre realtà, ma le due scelte saranno legate fra loro in quanto le *competenze distintive* saranno collegate alla scelta specifica di configurazione della piattaforma multibusiness più utile a consolidare o formare, o sviluppare quelle competenze stesse, coerentemente con il mantenimento evolutivo dell'identità, lo

sfruttamento e la promozione selettivi delle vocazioni.

Negli ultimi anni assistiamo dunque ad una duplice composizione di forze nella trasformazione delle città-territorio:

A – la scelta e ricerca di una superiore apertura con lo sviluppo del tessuto di relazioni esterne che ponga in relazione la città con altre città per accrescere scambi e interazioni;

B - l'orientamento ad una maggiore focalizzazione verso identità urbane che - a partire dalle vocazioni originarie senza divenirne ostaggi – possano definirsi *well defined*, ossia riconoscibili oltre lo spazio tradizionale (provinciale o regionale o nazionale) in una prospettiva globale, superando quegli standard fordisti che hanno fatto di gran parte delle città medio-grandi “prodotti sostituibili” e largamente insostenibili nel loro funzionamento interno.

Una tale valutazione porta ad evidenza verso riconsiderazioni del portafoglio settoriale di molte città-territorio, focalizzandone meglio le connessioni tra ampiezza e profondità della gamma con esiti analitici e di intervento che non possono essere che di *re-engineering*, accoppiando orientamento alla qualità globale di sistema e orientamento all'utenza con analisi appropriate dei processi chiave, distinguendo quelli che apportano valore da quelli che consumano valore e, fra questi ultimi, quelli utili da quelli non utili.

Le città medio-piccole e i distretti o sistemi produttivi locali vedono allora mutare le loro funzioni tradizionali riconoscendo che non potranno a lungo essere auto-sufficienti al mutare dei fattori di attrazione e di localizzazione di nuove risorse (lavoro, capitale, informazioni, conoscenza, competenze, ecc.) e che sistemi chiusi non sono e saranno sempre meno in grado di soddisfare. Il “localismo” (di sistema chiuso) ha risposto bene ad esigenze e domande locali a basso grado di complessità e fundamentalmente a mutamenti con caratteri incrementali e lenti, ma i suoi confini si sono indeboliti di fronte a domande di nuove competenze specialistiche con e all'apertura dei mercati su base planetaria che attivano risorse reperibili su un piano territoriale allargato ed esteso oltre le dimensioni fisico-localizzative.

Se la gerarchia centro-periferia è entrata in pieno in una fase conclamata di collassamento delle sue funzioni di base, allora interventi ed azioni difensive o di semplice maquillage non sono più adeguati e al livello dei cambiamenti che vedono un'intelligenza post fordista largamente distribuita su un territorio ampio e supportata e veicolata da tessuti tecnologici che riconfigurano insieme e natura della stessa base materiale dei fattori di competizione che sono tali da richiedere nuove istituzioni e nuove regole per rilanciare e sostenere una divisione del lavoro tra le imprese che rispinga lo stato evolutivo delle specializzazioni ammesse dalla *new economy*, che in larga parte ci sono ancora sconosciute.

Emerge con forza la necessità di avviarci rapidamente a sperimentare le soluzioni strategiche nelle tre grandi macroaree di trasformazione individuate della realtà urbana e territoriale come processo di rigenerazione della società intermedia e della comunità come unità di riprogettazione e *redesign* di una *new social economy* proprio a partire dalla rivitalizzazione dei sistemi locali³:

COMPETENZE PER L'ECCELLENZA E LA QUALITÀ

A - Strategie di specializzazione orientate all'emersione delle competenze distintive appoggiate a scelte di gamma adeguate (di ampiezza e/o di profondità), alla valorizzazione delle proprie originalità specifiche e alla sostituzione dei *gap forward* e *backward* (conoscitivi e di competenza) con adeguate connettività esterne attraverso la rete, per ripensare vocazioni e identità con canalizzazioni sulle attività per l'*eccellenza* e la *qualità di sistema* per il sistema locale o la città-territorio e/oppure per la rete-di-città;

EMPOWERMENT COMMUNITIES E SERVIZI PER LA RETE INTERNA

B – Strategie di sviluppo delle specializzazioni interne per estensione decentrata delle reti organizzative e inspessimento del tessuto di servizi utili a sostenere la divisione del lavoro,

³ Cfr. Amin, Cameron, Hudson, 1999; Borzaga & Maiello, 1998; Catteral, Lipietz, Hutton, Girardet, 1996; Cappellin, 1990

costituendo condizioni utili a generare il network interno di connessione tra interessi, attività e infrastrutture anche riassegnando *empowerment* alle comunità locali e alla società intermedia attraverso:

- poteri di *re-engineering* locali;
- diffusione di linguaggi di relazione e interazione per l'appropriazione di risorse comunicative;
- formazione e delega di capacità di *intelligence* e *scanning* orizzontali.

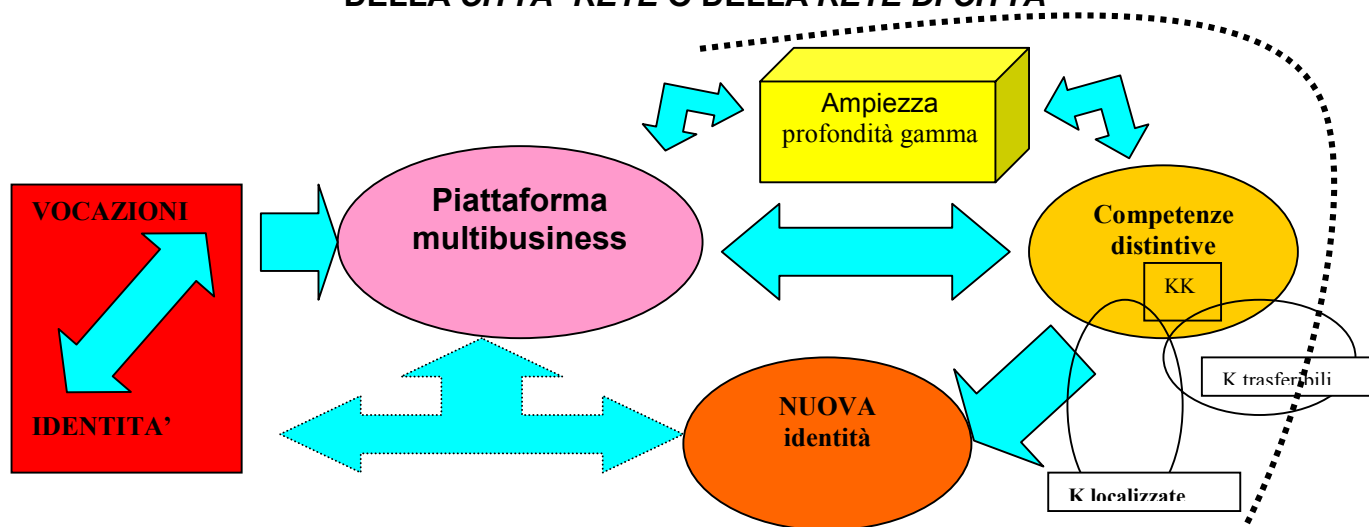
PARTNERSHIP E ALLEANZE PER LA RETE ESTERNA

C - Strategie di allargamento e contaminazione esterna di quelle specializzazioni con nuove competenze esterne di rete attraverso appropriate azioni di *partnership* e di *alleanza* (anche ricorrendo a strumenti di federalismo comunale e a patti territoriali), per governare una maggiore interdipendenza necessaria allo sfruttamento delle risorse locali e orientata all'attivazione del potenziale di sviluppo endogeno del sistema-rete locale e della rete di sistemi-rete appunto globale, attraverso:

- molteplicità dei *gates* di accesso;
- elevata velocità di interazione e scambio a distanza;
- flessibilità e differenziazione dei servizi erogati.

La città-territorio allora non è più un semplice agglomerato fisico che genera e trattiene *ostaggi e prede* - cittadini, interessi e attività – in una sostanziale immobilità remunerata con la distribuzione differenziata di rendite di localizzazione lungo l'asse gerarchico centro-periferia, ma diviene una rete di comunicazione che rilascia larga parte dei vincoli di identità territoriale precedenti per sostituirli con competenze e capacità di relazione e interazione orientate all'auto-organizzazione e governance di progetti locali-globali che cooperano e competono tra loro a partire da *benchmarks* nazionali e internazionali “corretti” nella ricchezza dei contesti emergenti nella esplorazione di vecchi e nuovi collanti che rinnovano le connessioni tra *vocazioni* e *identità*.

CIRCUITO DI LOCALIZZAZIONE E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE DELLA CITTA'-RETE O DELLA RETE DI CITTA'



Legenda:

..... = Membrana confine della città -rete o della rete-di-città

KK = punto di snodo *double net* (interno/esterno e di multibusiness)

Quale è tuttavia il rischio diffuso di un tale complesso “dissolvimento” di una centralità urbana e territoriale appoggiata al significato di contiguità spaziale ?

Il rischio è la produzione di una miriade di frammenti della popolazione di soggetti che interagiscono sullo stesso territorio e che questo divenga prodotto delle scelte residuali dell'insieme non organizzato di quei soggetti e dei loro progetti e che farebbe ri-emergere il territorio come residuo. Settore e rete, dice Dematteis (1988), indebolirebbero la dimensione del territorio a puro fattore *multiuser*, perché molteplici sono le reti che vi si intersecano e plurali le relazioni che vi si formano con una produzione di disordine e di entropia.

“..... Le attività e le reti delle diverse funzioni ‘centrali’ (dal comando finanziario, degli scambi commerciali, delle informazioni e innovazioni, ecc.) tendono ad avere ciascuna una propria diversa geografia..... La ‘centralità’ da attributo di singole località (città) diventa un attributo della rete. E poiché ogni città può appartenere a più reti di relazioni funzionali, non coincidenti tra loro, la città come ‘località centrale’ perde la sua identità territoriale e si scompone in tanti frammenti quante sono le reti da cui è attraversata” (Dematteis, 1988).

*La scomposizione metropolitana di Dematteis (1988) - che ben segna il punto di crisi della città - allora può ridefinirsi virtuosamente se e solo se si riassegna unitarietà al disegno territoriale degli interessi e se questi si ricompongono entro una convergenza strategica per la valorizzazione di un territorio che tuttavia ha mutato la sua natura e identità, perché non è più un sistema necessitato o naturale imposto dalle economie di contiguità spaziali, ma costruito e costruibile in ogni spazio e in ogni luogo in forma specifica, secondo loro proprie *contingenze locali* e dunque mobilitando la *intermediate society* locale (comunitaria e popolata da soggetti e istituzioni che si comportano*

come meta-organizzatori) (Rullani, 1995; Castells, 1984,1996; Storper, 1994,1995; Amin, 1999). Un contesto appunto di tipo progettuale e con una validità in *una e una sola dimensione spaziale*, certo geografica ma soprattutto storico-istituzionale e identitaria. E' il concetto stesso di spazio che viene dilatato nella sua dimensione relazionale prima e progettuale poi, oltrepassando i limiti angusti della sua dimensione geografico-fisica e riprendendo la traccia forte dell'economia istituzionalista⁴.

Ciò avviene facendo emergere le vocazioni vitali a valore da una storia cittadina e correlandole alle identità utili e appropriate alle trasformazioni in corso e poste a convergenza attraverso un progetto unitario di una rete di comunità consapevoli che ricostruisca evolutivamente coerenze tra attori e interessi via via emergenti e mutevoli. Per questo si rivela assolutamente strategico riequilibrare poteri e distribuire intelligenze per rafforzare la società e comunità intermedie nelle loro capacità di accedere a conoscenze nuove e a nuove competenze di progettazione.

Ecco allora la strada per evitare il decadimento entropico della città-centro per una città-territorio che azioni strumenti di *governance* lungo la virtuosità delle connessioni selettive tra vocazioni-identità-poteri-competenze da mettere al servizio delle capacità di progettazione a base comunitaria e come strumenti a disposizione di una società intermedia (tra individuo, mercato e Stato) per ripensare evolutivamente nuove identità utili a connettere fattori locali e globali per accogliere dinamicamente le sfide della società della conoscenza verso le nuove *ecologie del valore*.

Riferimenti bibliografici

- Amin Ash (1999), "The Economic Base of Contemporary Cities", in Watson S., Bridge G., eds, *Blackwell Companion to the City*, Blackwell, Oxford.
- Amin Ash, Thrift N.(1997), "Globalisation, Socioeconomic, Territoriality, in Lee R., and Willis J., *Society, Place, Economy*, Edward Arnold , London
- Albertini S., Pilotti L.(1996), *Reti di Reti. Apprendimento, comunicazione e cooperazione nel Nordest*, CEDAM, Padova .
- Arthur W B.(1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Arthur W.B.(1996), "Increasing Returns and the new world of business", *Harvard Business Review*, pp.100-109

⁴ Ash Amin (1999) ben sintetizza questa rilevanza con il richiamo al a "[...] the recent redesccovery of 'old' institutional economics (Hodgson, 1988; 1998; Hodgson et al. 1993) comes the idea that the economy is shaped by enduring collective forces, which make it an instituted process as claimed by Polanyi, not a mechanical system or set of individual preferences. These forces include formal institutions such as rules, laws and organizations, as well as informal or tacit institutions such as individual habits, group routines and social norms and values. All of these institutions provide stability in the real economic context of information asymmetry, market uncertainty and knowledge boundedness, by restricting the field of possibilities available, garnering consensus and common understandings and guiding individual action. They are also, however, templates for, or constraints upon, future development. It is durability and framing influence on action by individuals and actor networks that forces recognition of the path – and context-dependent nature of economic life, firms and states which need to be addressed by policies seeking to alter the economic trajectory.

[...] From these strands of institutionalist thought derives an understanding of the economy as something more than a collection of atomized firms and markets driven by rational preferences and a standard set of rules. Instead the economy emerges as a composition of collective influences which shape individual action and as diversified and path-dependent entity moulded by inherited cultural and socio-institutional influences. In turn, the influences on economic behaviour are different from those privileged by the economic orthodoxy (e.g. perfect rationality, hedonism, formal rules, etc.). Explanatory weight is given to the effects of formal and informal institutions, considered to be socially constructed and subject to show evolutionary change; to values and rationality of action enconced in networks and institutions; to the composition of networks of economic association, especially their role in disseminating information, knowledge, and learning for economic adaptability; and to intermediate institutions between market and state which are relatively purposeful and participatory forms of arrangements" (Amin, p.368).

- Ave G. e Corsico F.(1994), *Marketing Urbano in Europa*, Torino: Torino incontra.
- Bailly A., Jensen-Butler C., Leontidou L.(1996), "Changing Cities: restructuring, marginality and Policies in Europe", *European Urban and Regional Studies*, 2: 161-76
- Bobbio L. (1997), "I processi decisionali nei comuni italiani", *Stato e Mercato*, n. 49.
- Bramanti A., Maggioni M.A. (1997), a cura di, *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano.
- Camagni R.(1993), *Principi di economia urbana e territoriale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Cappellin R.(1990), " Networks nelle città e networks tra città" , in Curti-Diappi, *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*, a cura di, Angeli ,Mi
- Caroli M.(2000), a cura di, *Marketing Territoriale*, F.Angeli
- Castells M.(1996), *The Rise of The Network Society*, Blackwell, Oxford.
- Catterall B., Lipietz A., Hutton W., Girardet H. (1996), "The Third Sector, urban regeneration and the Stakeholder Society, *City*, 5-6, 86-102.
- Ciciotti E.(1993), *Competitività e territorio. L'Economia regionale nei paesi industrializzati*, NIS, Roma
- Costa G., Nacamulli R.(1998), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol.I, 3,5, UTET,Libreria, Torino
- Costa G.(2000), "Incentivi e controllo nelle reti di vendita virtuali" , in Pilotti, a cura di, "La Grande Danza....", op.cit.
- Dematteis G.(1988), "La scomposizione metropolitana" in Mazza L.(a cura di), *Le città del mondo: quale futuro per le metropoli*, Electa, Milano
- Dematteis G.(1990) "Modelli urbani a rete: considerazioni preliminari",in F.Curti & Diappi L.(cura di), *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*, F.Angeli, Mi
- Drucker P. (1993), *Postcapitalist Society*, New York, Harper Business.
- Drucker P. (1999), *Management Challenges for the 21th Century*, New York, Harper Business
- Feuerstein Reuven (2001), *Comunicazione Dalla teoria alla Prassi*, Convegno, Milano, Università degli Studi, Associazione Italiana per lo Sviluppo delle Abilità Cognitive e Relazionali, marzo
- Fisman R., Khanna T., (1999), "Is trust s historical residue ? Information flows and trust levels" , *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol.38, Issue 1, 01-January
- Flipo J.P. e Texier L. (1992), "Marketing territorial: de la pratique à la théorie", *Revue Française du Marketing*, n. 1.
- Fontana F., Caroli, M.G., *Il Marketing per lo Sviluppo Locale*, SINERGIE, Numero Monografico, (cfr. i saggi di Camagni, Boari, Rullani, Savona, Baccarani, Borghesi, Clark, Sansoucy, et al.)
- Gilder G.(1989), *Microcosm:The Quantum Revolution in Economics and Technology*, New York, Simon& Schuster
- Gilder G.(1997), "Fiber keeps its promise", Forbes ASAP, April.
- Golfetto F. (1996), "Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina", *Economia&Management*, n. 5, Settembre.
- Harvey D.(1997), "Contested cities: social process and spatial form" in Jewson N., and MacGregor S., eds., *Transforming Cities*, Routledge, London
- Knight R.V. (1986), "The Advanced Industrial Metropolis: a New Type of World City", in Ewers HJ, Goddard JB, and Matzerath H. (eds), *The Future of the Metropolis*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing places: attracting investments, industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press.
- Le Galès P. (1995), "Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine", *Revue Française de Science Politique*, n. 1.

- Lombardo S., Preto G.(1993), a cura di, *Innovazione e trasformazione delle città. Teoria, metodi e programmi per il mutamento*, Franco Angeli, Milano
- Lomi A. (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni: riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
- Perulli P.(2000), *La Città delle Reti: Forme di Governo nel postfordismo*; Bollati Boringhieri
- Pilotti L. (1996), "Reti Civiche: la rivoluzione telematica 'dolce' di amministrazione, società ed economia del territorio", *Economia&Management*, gennaio.
- Pilotti L. (1997), "Re-engineering territoriale e politiche di sistema: il caso gardesano", *Commercio - Riv. di Economia e Pol. Commerciale*, n 60
- Pilotti L.(2000), "Networking, Strategic Positioning and Creative Resources in Industrial District", *Human Systems Management*, 19, 3.
- Pilotti L.(2000), a cura di, *La Grande danza che Crea nel marketing Connettivo: Networks, Canali, Identità & Users*, CEDAM
- Piol E.(1995), La città digitale-Cambridge Interactive TV trial, *Il Sole 24Ore*, 1 sett.
- Porter M.E. (1995), "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, maggio-giugno.
- Rullani E.(1994), Il valore della conoscenza, *Economia e Politica Industriale*, n.82
- Rullani E.(1996), "Per l'Economia: Reti Globali e Reti metropolitane", Rapporto Convegno,sintesi in *Nord-Est*, n.8, estate-autunno,Venezia.
- Russo M.(1999), *Città, territorio e programmazione negoziata: un modello di sviluppo locale*, ESI, Napoli
- Saffo P.(1997), *Disinter-Remediation: The surprising impact of Information Systems on Markets and Organizations*, Business & Technology in a Digital Economy Conference, October
- Storper M.(1995), "Territorial Economics in a Global Economy: What possibilities for middle-income countries and their regions?" *Review of International Political Economy*, 2-3, 394-424
- Storper M.(1997), *The Regional World*, Guilford, New York
- Texier L. (1993), "Peut-on parler de marketing territorial?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 1.
- Thrift N.J.(1998), "Cities and Global Change", in Allen J., Massey D., and Pryke M.(eds.), *Understanding Cities: Movement and Settlement*, Oxford University Press
- Thurow L. (1996), *The Future of Capitalism*, Nichoals Brealy Publishing.
- Thurow L.C. (1999), *Giappone: Oltre la crisi. Lezioni asiatiche per l'economia globale*, Ed.II Sole 24 Ore
- Tvede Lars, Ohnemus Peter (2001), *Marketing Strategies for the New Economy*, Wiley& Sons Ltd.
- Van Den Berg L. (1995), Cap. 3 in : *Urban Tourism, Performance and Strategies in Eight European Cities*, Aldershot, Avebury.
- Van Den Berg L., Klaassen L.H. e Van Der Meer J. (1990), *Marketing Metropolitan Regions*, EURICUR.
- Van der Borg, Gotti (1995), *Tourism in Heritage Cities*, Venezia.