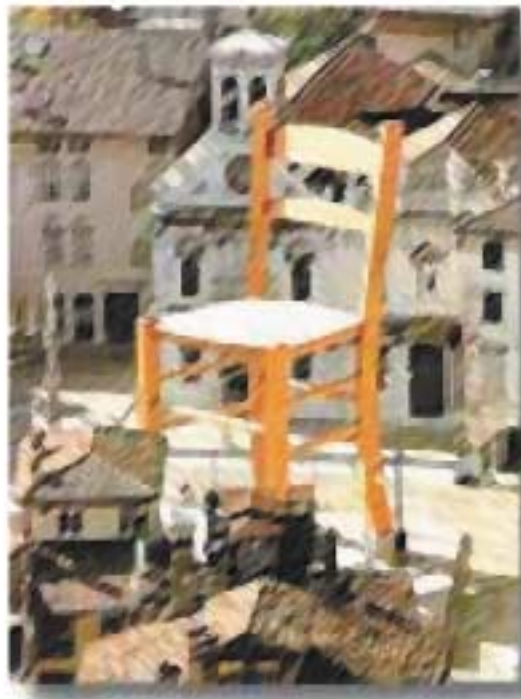


Stoltriangeln i Norditalien



Drivkrafterna bakom framväxten av ett småföretagskluster

Michael Novotny NetworkItaly - Know P

På uppdrag av Länsstyrelsen i Västmanlands län



LÄNSSTYRELSEN
Västmanlands län

Rapport 2003:4

Rapporten kan beställas från Länsstyrelsen i Västmanlands län
Tel: 021-19 52 38
Fax: 021-19 51 40
e-post: asa.ostling@u.lst.se

Uppdragsgivare: Länsstyrelsen i Västmanlands län
Projektansvarig: Åsa Östling Norrman
Text och grafik: Michael Novotny, NetworkItaly-Know P
Repro och tryck: JUSTNU, Västerås, 2003
ISSN: 0284-8813

Innehållsförteckning

<i>1 Inledning</i>	3
1.1 Industriella distrikt – ryggraden i den italienska ekonomin	3
1.2 Syfte & metod	4
<i>2 Historik om Stoltriangeln</i>	6
<i>3 Efterkrigstiden</i>	8
3.1 Vertikal specialisering, avknoppningar och nyföretagande	9
3.2 Italiensk möbeldesign erövrar världen	10
3.3 1970-talet – satsning på teknik och differentiering	11
3.4 Den stora omstruktureringen (1985-2000) – Stoltriangeln av idag	13
3.4.1 Internationalisering, ökat samarbete mellan ledande företag och leverantörer	14
3.4.2 Produktionskedjan i Stoltriangeln 1967-2000	15
<i>4. Viktiga drivkrafter i framväxten av företagsklustret</i>	16
4.1 Endogena drivkrafter	16
4.2 Social struktur och entreprenörskap i Stoltriangeln	18
4.3 Förutsättningar för klusterbildning och vad består klostret i klustret av?	19
4.4 Innovationer och centrala aktörer – vilken typ/vilka typer av klustermotorer kännetecknar Stoltriangeln?	20
4.4.1. Lokomotivföretag i Stoltriangeln	21
4.4.2 Institutionella klustermotorer	22
4.4.3 Klustermotorn i snittet mellan lokalt näringsliv och avancerad forskning: CATAS	23
<i>5 Exogena och globala faktorer bakom framväxten av Stoldistriktet</i>	23
5.1 Den globala affärsmiljön och regionala produktionsvärldar	24
<i>6 Lärdomar för Sverige – möjlighet till klusterutveckling och ekonomisk-politiska åtgärder</i>	26
<i>7 Sammanfattning</i>	28
<i>8 Käll- och litteraturförteckning</i>	30

1 Inledning

1.1 Industriella distrikt – ryggraden i den italienska ekonomin

Till skillnad från övriga Västeuropa baseras Italiens ekonomiska framgångar huvudsakligen på små- och medelstora företag i traditionella branscher. Karakteristiskt är att två av tre italienare jobbar på företag med färre än 50 anställda. Noterbart är även att företag med under 500 anställda står för 70 procent av Italiens export. [ICE 2002] Det rör sig emellertid inte om vilka små- och medelstora företag som helst. Det är huvudsakligen företagen rotade i så kallade industriella distrikt som har skapat det välstånd vi idag ser i Norditalien.¹

Industriella distrikt består av hundratals, ibland tusentals små- och medelstora företag rotade i en dal, mindre stad eller annat mindre geografiskt område. Företagen är specialiserade i en viss tillverkning som är signifikativ för området, exempelvis siden i Como, glasögon i Belluno, guldsmede i Vicenza, designade stolar i Manzano. Vanligast är de industriella distrikten inom traditionella sektorer, såsom konsumentvaror och mekanisk industri. Just de regioner som har flest industriella distrikt – Lombardiet, Venetien, Emilien-Romagna och Friuli-Venezia Giulia – har de högsta per capita-inkomsterna i landet, c:a 20-30 procent över landets genomsnittsnivå.²

Forskare beräknar att denna organisationsmodell står för åtminstone en tredjedel av italiensk industri sett ur sysselsättningssynpunkt. Distrikten beräknas vara drygt ett hundratal och står för ungefär 40 procent av Italiens totala export. Utöver höga inkomst- och sysselsättningsnivåer och den iögonfallande exportförmågan råder det vanligen obefintlig arbetslöshet, små inkomstskillnader mellan människor i lokalsamhället, högre förvärvsfrekvens bland kvinnor och mindre brottslighet än det nationella genomsnittet.

Två andra intressanta aspekter tydliggör att industriella distrikt utgör diamanten i italienskt näringsliv. Vid en närmare betraktelse av de branscher, som är typiska för just industriella distrikt, märker man på ett tidigt stadium den synnerligen positiva handelsbalansen gentemot omvärlden. Det handlar om branscher för personen och hemmet, d.v.s. mode- och inredningsindustrierna, livsmedelsindustrin, samt tillhörande maskinutrustning som behövs för att tillverka dessa konsumentvaror. Den andra aspekten är att industriella distrikt på egen hand har lyckats erövra imponerande andelar på världsmarknaderna. Exempelvis har småorten Belluno uppe i Dolomiterna 75 procent av världsmarknaden för stålågade glasögon, Sassuolo utanför Bologna dryga 40 procent av världsmarknaden för kakel, Riviera del Brenta 90 procent av marknaden för märkesdamskor, och Como 25 procent av sidenmarknaden. [Fortis 2000]

Stoltriangeln i nordöstra Italien har under de senaste tre-fyra decennierna blivit ett *district of excellence* inom möbeltillverkning. Inom en yta av 90 kvadratkilometer konkurrerar och samverkar hela tusen företag i tillverkningen och försäljningen av stolar, och en imponerande tredjedel av världsmarknaden har intagits.

¹ Utländska regionforskare, Sabel (1982), Scott (1988), Storper & Harrison (1991), Storper & Salais (1997) för att nämna de mest tongivande, tolkar de italienska distrikten som ett av flera möjliga sätt att omorganisera produktionen till följd av personligare konsumtionsmönster och den eskalerande innovationsrytmen på 1970-talet som drev de tayloristiska storföretagen in i en allvarlig kris.

² Och därmed också 20-30 procent över EU's genomsnittliga inkomstnivåer.

1.2 Syfte & metod

Föreliggande rapport har utförts enligt uppdrag av Länsstyrelsen i Västmanlands län. Syftet med rapporten är att samla erfarenheter och ta fram ett kunskapsunderlag som kan användas som diskussionsunderlag och inspirationskälla för företagsutveckling i främst Västmanlands län, men kan givetvis också vara intressant för en vidare spridning. Rapporten belyser:

- Historien bakom Stoltriangeln och dess uppbyggnad sedan 1950-talet
- Bakomliggande faktorer och drivkrafter till framväxten av företagsklustret, som t ex traditioner, forskningsinstitutioner, samarbetsformer etc
- Analys av vilken roll olika komponenter spelat för framväxten av företagsklustret
- En kortfattad beskrivning av företagsklustret Stoltriangeln avseende den geografiska lokaliseringen, antal företag, antal sysselsatta samt andel av den globala möbelmarknaden

För att kunna belysa olika sociala, kulturella och ekonomiska faktorer har interdisciplinärt studiematerial inom historia, sociologi, marknadsföring, evolutionär ekonomi, samt den italienska forskningen om industriella distrikt kommit till användning.

Endogena – exempelvis teknikspridning och företagsnätverk på lokal nivå – och *exogena* faktorer – såsom formella regelverk, konsumtionsmönster och efterfrågan nationellt och internationellt – som kan ha haft betydelse för Stoltriangelns framväxt, kommer att analyseras. I flera fall har det förekommit svårigheter att dra klara gränser mellan exogena och endogena drivkrafter. Exempelvis har design och projektering i produktion och distribution vissa exogena drag. Ett antal företag har uppenbarligen hämtat inspiration från Milanos rika utbud av olika designkoncept.

I studien anläggs ett evolutionärt perspektiv. Den omfattande litteraturen om italienska distrikt har kommit till användning. Det evolutionära synsättet är viktigt eftersom ett historiskt perspektiv är en förutsättning för att få grepp om industriella förlopp och den ekonomiska utvecklingen. Många industriella distrikt har långa traditioner inom hantverksproduktion. Det är dock först under perioden efter andra världskriget som man kan tala om en industriell utveckling på bred front.

Studien har inte haft som mål att fokusera enbart på makroekonomiska faktorer eller systemperspektiv. Den försöker också ge utrymme åt aktörsperspektivet för att inte utesluta det faktum att företag eller institutionella aktörer kan ha haft betydelse som klustermotor. I studier av industriella distrikt är det först på senare år som aktörsperspektivet över huvudtaget har inkluderats. [Varaldo 1997]

Materialinsamling har framför allt skett i Udine, provinshuvudstaden som ligger ett par mil nordväst om Stoltriangeln. Väl på plats har information från universitet och handelskammaren inhämtats. Materialinsamlingen består huvudsakligen av forskningslitteratur från Udine Universitet, där också professor Roberto Grandinetti utgjort ett utmärkt bollplank. Handelskammaren i Udine har bistått med ett par rapporter om Stoltriangeln och en del av det statistiska materialet.

Stoltriangeln har fått sitt namn från den anmärkningsvärda koncentration av stolfabrikanter i de tre kommunerna Manzano, San Giovanni di Natisone och Corno di Rosazzo. Stolklustret ligger strax sydost om provinshuvudstaden Udine – se figur 1. Totalt har provinsen c:a 500 000 invånare. Noterbart är att de administrativa nivåerna i Italien är fyra: kommunal, provinsiell, regional och riksnivå. Klustret håller hus i Regionen Friuli-Venezia Giulia som ligger allra längst upp i det nordöstra hörnet av Italien. Regionen har knappt 1.2 miljoner invånare och utmärker sig för sin språkliga säregenhet – friulanska är en dialekt som närmast kan betraktas som ett eget språk. Dessutom har hamnstaden Trieste i Venezia-Giulia en multikulturell karaktär i kraft av sin gränsposition till Österrike, Slovenien och Kroatien. Friuli-Venezia Giulia är en av fem italienska regionförvaltningar med särskilda befogenheter inom lagstiftning. Jämfört med övriga 15 regionförvaltningar innebär det större frihet över lagstiftning och skattemedel.³



Fig. 1 Karta över Friuli och Stoltriangeln.

Rapporten inleds med en kort bakgrundsbeskrivning av industriella distrikt i Italien för att sedan redogöra för Stoltriangelns ursprung (1880-talet) och strukturella utveckling fram till dagens datum. Kapitel tre analyserar mer ingående de lokala drivkrafterna bakom klustrets framväxt, samt vilka förutsättningar som fordrats för klusterbildningen. Nationella och globala faktorer som influerat klustret framgår redan i den historiska beskrivningen. I kapitel fyra betonas vikten av den regionala dimensionen i en affärsmiljö som förvisso medför kraftigt internationaliserad konkurrensutsättning, men där ändå utrymme finns för samordning av komplexa interaktionsprocesser. Avslutningsvis betonas att de italienska distrikten i hög utsträckning är ett landsspecifikt, eller rentav ett regionspecifikt fenomen, men att det givet vissa utgångspunkter finns utrymme för utformning kluster- och företagsutvecklingsstrategier oavsett härkomst.

³ De fem regionförvaltningarna med visst självstyre, Sicilien, Sardinien, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta samt Friuli-Venezia Giulia, befogar uppskattningsvis över nästan hälften av skatteintaget, medan övriga 15 regioner har total kontroll över endast en tiondel av skattesatserna. Della Porta & Vannucci (1994).

2 Historik om Stoltriangeln

Embryot till dagens kluster finns i ett säreget förlopp som inte har sin motsvarighet i något annat industriellt distrikt i Italien. Om vi går tillbaka till år 1868, precis då Italien höll på att enas, fanns inga tecken på att kommunerna Manzano, San Giovanni och Corno, de tre orterna som så småningom skall komma att bilda Stoltriangeln, hade haft någon aktivitet inom stoltillverkning. Tvärtom, här förekom endast småskaligt jordbruk och enkla hantverksarbeten – exempelvis fanns åtta textilhantverkare.

Ett sjuttioal småskaliga stoltillverkare, som befann sig i Mariano, Gorizia, ungefär tio kilometer österut, hamnade i och med det italienska frigörelsekriget mot Habsburg (1850-1866), på den österrikiska sidan av gränsen. Detta blev problematiskt av två skäl. För det första inledde det nybildade italienska riket med att höja tullavgiften gentemot omvärlden. För det andra hade hantverksföretagen sin ursprungliga kundkrets i Italien – närmare bestämt kring Milano och Venedig. På den inhemska, österrikiska marknaden dominerade redan ett par konkurrenskraftiga företag med en effektivare, industriell produktion. Droppen som fick bägaren att rinna över för de priskänsliga stoltillverkarna inträffade emellertid ett tiotal år senare, när den italienska regeringen höjde tullavgiften från tio till hela 45 procent. Årsproduktionen av 104 000 stolar var allvarligt hotad. [Bosco & Deganutti 1986]

Trots ihärdiga försök från den österrikiska regeringen att blåsa liv i hantverksproduktionen, bestämde sig ett tjugotal familjeföretag för att inleda verksamhet på den italienska sidan av gränsen – i byarna Manzano, Corno och San Giovanni. Två skäl låg bakom beslutet att lokalisera sig i de tre byarna. För det första fanns det tillgång till flodvatten, och energin som alstrades via vattenkvarnarna möjliggjorde installation av såg- och bormaskiner. För det andra hade järnvägen byggts ut ända till San Giovanni, ett stort plus för att smidigt kunna transportera varorna till slutmarknaderna i Lombardiet och Venetien.

Det faktum att samtliga var familjeföretag underlättade den gradvisa förflyttningen till den italienska sidan av gränsen. Sönerna i de stoltillverkande familjeföretagen skickades över till italienska sidan under de första åren, för att finna lämpliga tillverkningslokaler. Kvarvarande familjemedlemmar fortsatte med ordinarie verksamhet på österrikisk mark och tog gradvis steget över till den italienska sidan.

Ett företag i bygden växte sig snabbt medelstort och inledde industriell produktion: Antonio Volpe. Företaget gjorde succé genom att kopiera den klassiska, Thonet-stolen (och som produceras än idag) från Wien, vilken hade uppnått stor internationell framgång redan i mitten av 1800-talet.⁴

Inte förrän kring sekelskiftet började den agrara lokalbefolkningen att ta intryck från de inflyttande stolfabrikanterna. Dels via anställningar i de framväxande stolfabrikerna, dels via det synliga ekonomiska uppsvinget nykomlingarna lyckades generera från sin verksamhet. Totalt 22 familjer flyttade de dryga tio kilometerna över till Manzano och San Giovanni före sekelskiftet. [Bosco & Deganutti 1986, Fabi 1992, Grandinetti 1998a]

⁴ Den berömda stolen tillverkades av Thonetfabriken i hela 50 miljoner exemplar under 1800-talet.



Fig. 2 Thonet-stolen

Sekelskiftets urbanisering gick hand i hand med industrialiseringen och den tilltagande efterfrågan i riket gav stoltillverkarna i triangeln en extra skjuts. I de små fabrikerna och skjulen, 52 stycken med 330 anställda år 1911, sågades, borrades, svarvades och monterades årligen över en miljon stolar ihop. Finputsningen och tillverkningen av halmflätade sitsar och ryggstöd gjordes i hemmen hos ortsbefolkningen – där kvinnorna stod för den största arbetsbördan. Antalet anställda kan således uppskattas till det dubbla, då hela familjen deltog i stoltillverkningen. [Bosco & Deganutti 1986; Fabi 1992]

Trots att utvecklingen stannade upp en aning mellan 1910 och 1920, och ordentligt under första världskriget, var Stoltriangeln ett av ytterst få områden i nordöstra Italien som inte råkade ut för emigration. Medan de stora flyttlassen till Milano eller USA var praxis på annat håll i Friuli, hamnade nettosiffran i förhållandet in- och utvandrare faktiskt på plus i Stoltriangeln, ett verkligt unikum för ett område som fortfarande var djupt präglad av agrar produktion.

Trots fattigdom i och emigration från regionen Friuli som helhet höll de tre kommunerna som bildar Triangeln ställningarna. Kommunstyrelsen i Manzano, kommunen med flest stoltillverkare, kunde 1924 stolt konstatera att ”tack vare stolföretagen fanns ingen som helst arbetslöshet i lokalsamhället”. År 1927 registrerades 96 stolföretag i Triangeln och 504 anställda, en fördubbling jämfört med 1910. Även under Mussoliniregimen utvecklades stoltillverkningen överraskande väl, i första hand tack vare de infrastrukturella satsningarna (järnvägar, statliga myndigheter, skolor och biografier) som gav upphov till ökad efterfrågan, en gynnsam lagstiftning samt generösa krediter till de mindre hantverksföretagen. För de större företagen blev dock regimens omfattande byråkrati och ingrepp i pris- och lönemekanismerna ett handikapp från och med 1930-talet. [Bosco & Deganutti 1986, Fabi 1992].

Hantverksföretagen var samtidigt tåligare vid lågkonjunkturer och efterfrågefluktuationer. När de större industriföretagen tvingades avskeda eller anställa folk, fungerade de små familjeföretagen och hemarbetarna som stötdämpare, bland annat därför att de inte omfattades av lagstiftningen för socialförsäkringar förrän i mitten av 1950-talet. Den gällde inte för företag med högst fem anställda. [Bosco & Deganutti 1986]

1920- och 30-talen kännetecknades av en renässans för stilmöbler åt den övre medelklassen följt av den mer funktionella Bauhaus-stilen, som hade sitt ursprung i Tyskland. Den tyska skolan fick utrymme för sin stora experimentlusta i Italien, där i princip all Bauhausproduktion förekom. Den friulanska produktionen av den stilrena stolen *Milano* blev

exempelvis en enorm framgång och hela den offentliga sektorn, och kontor i allmänhet inreddes med Milano-stolen. En stor internationell succé blev också den hopfällbara bar- och restaurangstolen, speciellt populär på utomhusserveringar. Men på det stora hela utgjorde design ännu inte ett medvetet strategiskt konkurrensmedel hos företagen. Design berodde, fränsett ett par undantag, av hantverkarens skaparkraft. Arkitekter och designers lyste med sin frånvaro. Industridesign skulle bli vanligare under 1960-talet då Italien och i synnerhet Milano, blev ledande internationellt. [Lombardi 1999]



Fig. 4 Milano-stolen

3 Efterkrigstiden

Italien var som helhet mycket illa åtgånget efter Mussoliniregimen och andra världskriget. Infrastrukturen var närmast tillintetgjord och storstäderna i Norditalien till viss del sönderbombade – inte minst det ekonomiskt ledande Milano. Miljontals italienare valde att utvandra direkt efter kriget – främst under åren mellan 1945 och 1955. Men landet var fast beslutet att kavla upp ärmarna och den massiva återuppbyggnaden gav en kraftig skjuts åt bygg- och inredningsindustrierna, däribland stolindustrin. Dessutom beslutade regeringen om att införa fasta hyror under perioden 1946-51, vilket gav folk pengar över till att byta ut gammalt möblemang. [Bosco & Deganutti 1986]

Den interna efterfrågan i regionen (och i hela landet) sköt i höjden, inte minst på 1950- och 60-talen, och skapandet av nya konsumtionsmönster gav upphov till positiva marknadsförhållanden. Denna kontinuerliga och stabila keynesianska, efterfrågestyrda tillväxt gynnade både små och stora företag, men i synnerhet de skalintensiva, vertikalt integrerade företagen, som hade produktionscykeln under ett och samma tak. [Bertini 2000]

Redan 1951 var den lokala hantverksindustrin vid full vigör och över 130 stolföretag och 1 300 anställda samlades inom Stoltriangelns tre kommuner. Denna siffra utgjorde ungefär dubbelt så många som under mitten av 1930-talet och mer än det fyrdubbla antalet företag jämfört med 1947, då endast 26 tillverkare var aktiva. Förmånliga krediter, låga teknologiska inträdesbarriärer och obefintlig byråkrati gjorde att lokalbefolkningen i princip bara behövde två egenskaper för att starta verksamhet i stolindustrin: initiativkraft och imitationsförmåga. För många av företagsinitiativen under 1950-, 60- och 70-talen svarade f.d. fabriksanställda, utan så gott som något eget kapital. En förklaring till det var att de oräkneliga avknoppningarna understöddes av förmånliga krediter.

Arbetslösheten var obefintlig i Stoltriangeln under 1950-talet och många från den i övrigt fattiga regionen Friuli sökte sig till USA, till storstäderna Milano och Turin, eller i vissa fall till Stoltriangeln för att finna arbete. Utvandringen från Stoltriangeln var däremot, till skillnad från övriga Friuli, minimal. Exempelvis utvandrade endast 18 personer mellan 1950-54, under en epok då flyttlassen var som störst i nordöstra Italien. Arbetskraftsinflödet överskred följaktligen utflödet med bred marginal.⁵ [Fabi 1992]

Under slutet av 1950-talet efterfrågades inte bara rustika friulanska stolar och traditionella wienermodeller, utan också nya, moderna varianter. Det nya välståndet berörde en stor medelklass och påverkade konsumtionsmönstret avsevärt. Detta underlättade framväxten av industriell produktion och nationell dominans – redan kom 75 procent av landets totala stolproduktion från området. Också utomlands började den prisvärda italienska stolen att uppskattas – c:a tio procent av produktionen hamnade på export. Största exportland i mitten av 1950-talet var USA, tätt följt av Frankrike. Ett flertal företag växte sig medelstora (Montina, Fornasario och Tonon sysselsatte mellan 100-200 personer vardera) och blev kända i utlandet. Montina, som redan insett vikten av design som konkurrensmedel, nådde stora framgångar i USA, dit man levererade allt från barnstolar, smakfulla fåtöljer och stilrena stolar till den amerikanska försvarsindustrin. [Lombardi 1999]

Kännetecknande för perioden fram till slutet av 1950-talet var att kvaliteten varierade kraftigt och att nästan hela produktionskedjan fortfarande rymdes inom ett och samma företag. Stolen producerades så att säga ”från ax till limpa”, enskilt av företagen. Det gällde som regel även mindre företag som på 1950-talet fortsatte att producera traditionella stolar, det vill säga wienermodellen och de rustika friulanska stolarna. Företagen var fullt upptagna av att arbeta sig ur fattigdomen. I första hand de större företagen investerade i nya maskiner och produkter för de nya konsumtionsmönstren, medan småföretagen mest fokuserade på att öka produktionskapaciteten för att kunna leverera till de traditionella segmenten. [Bednartz & Mattioni 1985]

3.1 Vertikal specialisering, avknoppningar och nyföretagande

På 1960-talet synliggjordes ett fenomen som kom att känneteckna Stoltriangeln och många andra industriella distrikt i norra Italien: uppkomsten av *vertikal specialisering*. Med vertikal specialisering menas här att företagen, i synnerhet de mindre, fokuserade på enstaka faser av produktionen och inte stod för hela produktionskedjan internt i företaget. Exempelvis inträdde företag på marknaden som enbart specialiserade sig på svarvning, lackering eller tillverkning av halvfabrikat, böjda ryggstöd och andra komponenter. En mängd företag uppstod som levererade komponenter, bearbetningsmoment och specialtjänster till stol företagen. [Bednartz & Mattioni 1985]

Många av företagen kunde komma upp i industriella kvantiteter trots att antalet anställda inte översteg tio personer. Samtidigt behölls flexibiliteten. Förändrad efterfrågan och stegrande kvalitetskrav kunde mötas. Nya material och användningsområden inspirerade av skandinavisk design (i slutet av 1950- och i början av 60-talet), exempelvis ljus trä, plast och lamellskivor, gav också näring åt leverantörsverksamhet. [Lombardi 1999]

Samtidigt fokuserade sig de större företagen i högre omfattning på inlednings- och slutfaserna av stolproduktionen: projektering (design), inköp av halvfabrikat, montering, förpackning och

⁵ Exempelvis utvandrade endast 18 personer mellan 1950-54, under en epok då flyttlassen var som störst i nordöstra Italien. Arbetskraftsinflödet överskred följaktligen utflödet med bred marginal.

försäljning. Detta var ett trendbrott jämfört med Stoltriangelns tidigare historia. Förr decentraliserade de större företagen produktionen till hantverksföretagen endast vid tillverkningen av halmflätade stolar eller när efterfrågan sköt i höjden och man inte själv klarade av hela leveransen.

Egentligen var det under dessa år Stoltriangeln tog steget ut och blev ett industriellt distrikt eller kluster. En rad ekonomiska, institutionella och sociala förhållanden låg bakom denna specialisering av stoltillverkningen. Utöver kreditlätnader för nyföretagande gav expansionen i hela bygg- och inredningsindustrin utrymme för folk som ville starta eget.

Positiva attityder till egenföretagande var ytterligare en förklaring. Detta bör förmodligen ses mot bakgrund av att enskild företagsamhet hade en lång tradition. Den gick tillbaka ända till 1700- och 1800-talet, även om det då rörde sig om småskaligt jordbruk. Även de lägre samhällsklasserna på den tiden, det vill säga småbönderna, hade oberoende av om man ägde eller hyrde den odlade marken möjligheten att producera och sälja varor för egen vinnings skull.

På 1960-talet var många familjer redan inne i andra eller tredje generationen med erfarenhet från hantverksyrket. En stark stolthet och identitet förknippades med stoltillverkning. Dessutom hade aldrig en riktigt tydlig distinktion inträtt mellan företagaren och den anställde, som var så typisk för det hierarkiska, Ford-Tayloristiska företaget i storstäderna. Gränsen mellan företagsledningen och ”blåställen” tenderade att suddas ut i en region kännetecknad av ett kapillärt nät av småföretag. [Fontana 1997; Fabi 1992] Homogeniteten och jämlikheten beträffande sociala relationer har fått forskare att tala om en ekonomisk demokrati i denna del av Italien. [Bertini 2000]

Den centrala rollen i produktionsprocessen många anställda fick genom att arbeta i de ledande företagen på 1950- och 60-talen, innebar att de erhöll specialistkompetens inom vissa produktionsmoment, t ex inom svarvning eller olika böjningstekniker (ångvärmeböjda ryggstöd och stolsben blev mycket efterfrågade under efterkrigstiden på bekostnad av halmflätade sitsar och ryggstöd).

Det positiva näringsklimatet med ständigt växande och föränderlig efterfrågan, fick till följd att många insåg att de kunde omsätta sin specialistkompetens till egenföretagande. Dessa affärsmöjligheter kunde även enkelt uppsnappas av fabriksanställda. Dels på grund av deras arbetserfarenhet, dels på grund av de sociala nätverk, de sociala arenor i lokalsamhället (utanför företaget) som spred nödvändig information om nya affärsmöjligheter – klassöverskridande kooperativ och föreningar.

Avknoppningarna i komponenttillverkning och enstaka bearbetningsmoment kunde emellertid bara uppkomma i vetskapen om att man utgjorde en del av ett nätverk, en värdekedja där alla bidrog till att skapa bättre produkter och hög service. En sådan typ av vetskap hade sin grund i att flera generationer av stoltillverkare och familjer genererat djup kompetens och tillförlitlighet i såväl produktionsprocesser som konventioner. [Fabi] Konventionerna innebar en gemensam teknikkultur, utbredd affärspraxis och solida interaktionsmönster. Man skulle kunna tala om, i vid mening, ett gemensamt ”språk”, typiskt för just Stoltriangeln.

3.2 Italiensk möbeldesign erövrar världen

Exporten tog ordentlig fart på 1960-talet och de ledande företagens insatser – Montina, Fornasarig, Tonon, med flera – bör inte underskattas i något som skulle kunna kallas

vägvisarens roll. Företagsledarna åkte själv med på utlandsresor och propagerade för sina designade stolar. Allt vanligare blev de ledande företagens konsultation av designers utifrån. Montina anlät designstudio TIPI och grundade 1961 den berömda, internationella Möbelmässan i Milano tillsammans med ett tiotal andra möbeltillverkare från Lombardiet. Milanomässan blev bara inom ett par år en ledande "think-tank" inom industriell design och arkitektur, även ur europeisk och internationell synvinkel. Merparten av Stoltriangelns företag influerades dock marginellt av Milanos designers och tillämpade under 1960-talet en sober, stilren och osignerad design. Marknadsanpassning var honnörsordet som präglade distriktens företag efter andra världskriget.

Italien hade 1960-talets högsta tillväxttakt i Europa. Landet blev ledande inom design. I och med att den ekonomiska boomen var synonymt med kraftigt höjda inkomster för medelklassen drogs inredningsindustrierna in i en makalös guldålder. Det italienska samhället moderniserades och urbaniseringen i Norditalien var dramatisk (c:a fem miljoner människor från södra och nordöstra Italien flyttade till storstadsområdena i nordväst inom loppet av två decennier). Det italienska hemmet förändrade karaktär och medelklassbostaden indelades i olika funktioner och avdelningar: vardagsrum, sovrum, lektrum för barn, dag- och nattzon. Varje miljö skulle ha sin typ av inredning. [Lombardi 1999]

Om efterkrigstiden (1946-60) i Stoldistriktet kan beskrivas i expansiva ordalag, måste perioden därefter beskrivas som rent explosiv. Expansionen tycktes inte ha några gränser och antalet företag och anställda som fördubblades mellan 1951 och 1961, genomgick en exponentiell utveckling mellan 1961 och 1971. Fram till ungefär 1980 expanderade distriktet också kraftigt geografiskt från att ha koncentrerats i tre kommuner till att omfatta över dussintalet kommuner.

Tabell 1. Antalet stolfabrikanter och anställda i Stoltriangeln mellan 1890-1971.

Årtal	1890	1910	1927	1951	1961	1971
Antal företag	11	52	96	137	234	407
Antal anställda	150	303	504	1 270	2 650	5 670

Källa: Fabi (1992), Bosco & Deganutti (1985), ISTAT.

3.3 1970-talet – satsning på teknik och differentiering

Höjda priser på råvaror och energi, kraftiga lönekostnadsökningar och minskad masskonsumtion lamslog Västvärldens (inklusive Italiens) stordriftsindustri i början av 1970-talet. Stoltriangelns företag reagerade i princip omedelbart med högre produktkvalitet, större mångfald, starkare flexibilitet och ökad specialisering tack vare ovanstående lokala företagsnätverk och avknoppningar. Specialiseringen i lokala produktionsnätverk var gynnsam ur flera synpunkter, nämligen:

- *Statisk effektivitet.* Företagen kunde nyttja varandras specialistkompetens i enskilda produktionsmoment där man själva inte hade tillräckliga resurser. Exempelvis uppstod specialistföretag inom olika bearbetningsmoment såsom torkning, sågning, borring, svarvning, ytbehandling, lackering, montering och förpackning, och inom komponenttillverkning (ryggstöd, sitsar, stolsben, lim, stoppning, möbelklädsel, etc.).
- *Dynamisk effektivitet.* Det skall inte förglömmas att hundratals branschföretag fanns inom en radie av mindre än en mils räckhåll (!), vilket gjorde teknik- och

kunskapsspridningen synnerligen effektiv. Resultatet blev snabb produktutveckling med gradvisa innovationer.

- Den möjliggjorde lägre maskininvesterings- och produktionskostnader.
- Konkurrens, imitation och *spillovers* gav också upphov till utveckling i angränsande branscher, maskin- och verktygsindustri, andrahandsmarknader och maskinunderhåll. [Tamisari 2000]
- Distriktet växte även geografiskt. Många träföretag startades norr och väster om Stoltriangeln. Denna expansion pågick till början av 1980-talet då distriktet minskade och koncentrerade kärnan i ett tiotal kommuner. [Grandinetti 1999]

Processinnovationerna i maskinsektorn i form av avancerad fabriksautomation och den ovannämnda arbetsdelningen mellan företagen gav Stolklustret en stor konkurrensfördel genom pressade produktionskostnader och höjd produktkvalitet. Det räddade mer eller mindre distriktet från att gå samma öde till mötes som många andra höglöneländer där storföretagen tillämpade systematisk utlokalisering av produktionen traditionella branscher till Asien och tredje världen länder.

Den första allvarliga krisen i Stoltriangeln efter andra världskriget inträffade under 1980-talets första hälft. Företagens strategi att huvudsakligen fokusera på produkten och produktionsprocesser och i andra hand eller inte alls på försäljning, marknadsföring och distribution, började bli kännbar i en världsekonomi kännetecknad av allt högre konkurrenstryck. Förmodligen var den allvarliga jordbävningen i Friuli, 1976, ytterligare en orsak till uppskjuten omstrukturering. Många företag fick generösa lån för återbyggnad. De växte sig för stora och passade på att bygga extra stora produktionsanläggningar och maskinutrustning för en expansiv ekonomi när den i själva verket var på väg mot recession.[Bednartz & Mattioni 1985]

Det räckte inte längre med att tillverka kostnadseffektiva och högkvalitativa produkter, när efterfrågan på de stora marknaderna i USA och Europa – främst Tyskland och Frankrike – vek av.⁶ Förhandlingspositionerna gentemot större möbelföretag, utländska importörer och grossister hade dessutom försvagats. [Grandinetti 1998, Tamisari 2000]

Krisen varade i drygt tre år, från 1981 till 1984. Stoltriangeln förlorade drygt 2 000 arbetstillfällen i stolindustrin och ett par medelstora företag gick i konkurs. Det var ändå ingenting mot bortfallet i provinsen Udines nordvästra utkanter där flera tusen förlorade jobbet i träindustrin. Medvetenheten bland ledande företag om att större satsning på design, marknadsföring och distributionskanaler behövdes, resulterade emellertid i att flera av företagen ändrade strategi radikalt. Samtidigt började även lokala träforskningsinstitut och utvecklingsbolag, *CATAS* och *Promosedia*, fylla en mer framskjuten roll.

CATAS, ett trätekniskt innovationscentrum, grundades i slutet av 1960-talet av Udines handelskammare, utbildningsinstitutet *IPSIA* och ett flertal företag i Stoltriangeln. *CATAS* har sedan 1980-talet intagit en allt viktigare roll som ledande teknikspridningskälla. Innovationscentrat, som sedan ett par decennier har drivits med hög vinst, har haft ett sådant genomslag att även trä- och möbelföretag i övriga Italien och delar av Europa står på kö för att få tillgång till dess enorma internationella kontaktnät, samt kompetensen inom

⁶ Det berodde även på att de ständiga devalveringarna av liran vanliga under 1970-talet upphörde i och med det begynnande europeiska valutasamarbetet, samtidigt som inflationen var mycket hög i Italien (bitvis över 15 procent) under åren 1980-85.

kvalitetscertifiering och materialutveckling. *Promosedia* är sedan grundandet 1982 en viktig aktör inom marknadsföring och PR, inte minst åt de mindre företagen. *Promosedia* ägs till 70 procent av åttio lokalföretag (resterande 30 procent ägs av Udines handelskammare) och ansvarar för den årliga internationella Stolmässan. Utöver den ambassadörsroll man har i syfte att främja områdets image utomlands, fyller PR-bolaget en central roll i att underblåsa design- och utbildningssatsningar.

3.4 Den stora omstruktureringen (1985-2000) – Stoltriangeln av idag

Reaktionen på krisen i början av 1980-talet, inte minst signalerad via grundandet av *Promosedia*, vittnade om att merparten av företagen på försäljningsmarknaden insett att Stoltriangeln borde upphöra att fungera som ett ”underleverantörsdistrikt” åt stora utländska grossister och möbelföretag. Det var framför allt företag med över 30-40 anställda, det vill säga aktörer med tillräckligt stor försäljningskompetens, som har haft resurser att byta strategi. Från att ha levererat stora mängder till ett fåtal agenter och grossister i ett fåtal länder (främst Tyskland) utan att det egna varumärket framgått, har man i stora drag bytt riktning mot att sälja under ett tydligare varumärke i mindre mängder till ett större antal försäljningspunkter i flera världsdelar. [Zenga 1999]

Sedan 1980-talet hörde det även till vanligheten att företagen positionerade sig tydligare på marknaden genom att dela in utbudet i hem, kontor, hotell, restaurang och offentlig sektor. Man utökade utbudet i angränsande produktområden, exempelvis pallar, bänkar, bord, soffor, m m. Distriktet blev också världsledande i bordstillverkning och om man slår ihop den totala stol- och bordsproduktionen står distriktet idag för cirka 20 procent av världsmarknaden. Ett typexempel på starkare marknadsföring och försäljning utgör företagsgruppen *Emmezeta*.

Emmezeta bildades 1979 av fem entreprenörer med sinsemellan komplementär kompetens. Den klarsynta strategin gick ut på att utnyttja mångfalden och kvaliteten i de lokala produktionsnätverken i form av noggrant urval av leverantörer samtidigt som man själva satsade på kompetens som var svagt utvecklad i distriktet, nämligen management av projekterings-, marknadsförings- och försäljningsmomenten. Företagsgruppen består av fem enheter som täcker stora delar av värdekedjan (halvfabrikat, kontorsstolar, möbler, och två försäljningsbolag) samt ett holdingbolag. *Emmezeta* var ett av de första företagen som framgångsrikt förhandlade fram sitt varumärke i detaljhandeln, där man har startat egna försäljningsbutiker under namnen Euroarredi och Logica. Man har diversifierat sig ute på världsmarknaderna och breddat utbudet. Dessutom är *Emmezeta* idag det distriktföretag med flest *top managers* och till följd av det har koordinationen av produktion, marknadsföring och distribution en tydligt strukturerad beskaftenhet. [Grandinetti 1999] Omsättningen överstiger en halv miljard kronor, antalet anställda ligger kring 250.

Under 1990-talet uppstod också en del intressanta samarbetslösningar bland de mindre företagen. Ett av de mest innovativa exemplen utgör Grup Sedia. Fyra små stoltillverkare har slagit ihop försäljningsverksamheterna och presenterat sig under ett och samma varumärke för att nå skalfördelar och starkare positionering på marknaden. Marknadsföringen och försäljningen sköttes av ett gemensamt företag (Grup Sedia) och framgången lät inte vänta på sig.



Fig. 4 Calligaris blandar gammalt och nytt



Fig. 5 En stol ur Grup Sedias kollektion

Rent generellt har den ekonomiska utvecklingen i Stoldistriktet varit fortsatt stark under den senaste femtonårsperioden. Exporten har gått kraftigt framåt – hela 80 procent av all produktion går idag på export. Mellan 1986 och 1996 ökade exporten med nästan 240 procent. Sysselsättningen har stigit, inte minst i maskin- och tjänstesektorn som kan associeras till stoltillverkningen. Klustrets värdekedja sysselsatte över 15 000 personer kring millenniumskiftet, drygt 11 000 i möbelindustrin, 2 000 i maskintillverkning och underhåll, samt ytterligare ett par tusen i handel, distribution, teknik- och konsultservice. Även andelarna på världsmarknaderna har stärkts en aning de senaste decennierna, från c:a 25 procent i slutet av 1970-talet, och 30 procent i början av 1990-talet till dagens 32 procent – kring sekelskiftet producerades över 45 miljoner stolar i Stoltriangeln. Arbetslösheten har sjunkit till c:a tre procent – jämfört med de dryga fem procenten i början av 1990-talet. Inkomstnivån i provinsen Udine är ungefär 20 procent över det nationella genomsnittet. [CCIAA Udine 1997, ISTAT 2002]

Tabell 2. Totalt antal företag och antal anställda i provinsen Udine indelade efter företagsstruktur och relevanta branscher.

Provinsen Udine	Totalt antal företag	0-49 anställda	50-99 anställda	100-199 anställda	>200 anställda	Totalt antal anställda
Möbelindustri	2.090	2.053	27	8	2	16.477
Metallprodukter	979	963	9	6	2	7.406
Specialmaskiner*	185	177	2	3	3	3.677

Källa: ISTAT *maskinverktyg för trä- och metallbearbetning.

Tabell 3. Stolklustrets utveckling från 1981 till 2000 (antal företag och sysselsatta i dussintal kommuner).

Stolindustrin	1981	1991	1996	2000*
Antal företag	790	900	990	1 050
Antal sysselsatta	8 598	10 300	11 121	11 000

Källa: Handelskammaren i Udine, ISTAT

3.4.1 Internationalisering, ökat samarbete mellan ledande företag och leverantörer

Ledande företagsgrupperingar har öppnat distriktet internationellt. Tidigare var distriktet bara öppet mot omvärlden i inledningsfasen av värdekedjan (vid råvaruinköp) och den avslutande fasen (vid försäljning av slutprodukten). Numera förekommer det att komponent- och bearbetningsföretagen utför tjänster åt företag utanför distriktet, i Italien och i utlandet – även

om ofta över 90 procent av leverantörernas omsättning härstammar från lokala kundföretag. Detta gäller också de mindre stoltillverkarna, som i betydligt större omfattning har följt ledarföretagens exempel genom att sälja på de utländska marknaderna via egna varumärken och distributionskanaler. [Zenga 1999]

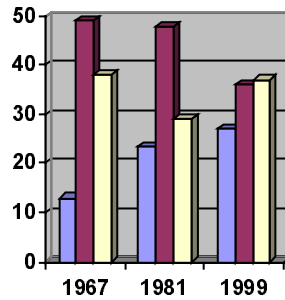
Andra tecken på ett mer internationaliserat distrikt utgör det faktum att c:a hälften av företagen med över 50 miljoner svenska kronor i omsättning (och minst 30 anställda) har underleverantörer även i utlandet. Direktinvesteringar i utlandet som fram till slutet av 1980-talet lyste med sin frånvaro, är inte längre en ovanlighet. I synnerhet utlokalisering av försäljningsfilialer och standardiserad komponenttillverkning, såsom sågat och torkat virke kan sägas höra dit. [Guerra 1999]

Samverkan mellan ledande företag och leverantörer har fördjupats i Stoltriangeln. Företagsnätverken har konsoliderats och ett flertal företagsgrupper har bildats. Enligt en nyligen genomförd undersökning av c:a 200 företag i området – ett representativt urval av både komponenttillverkare, specialistföretag inom enstaka bearbetningsmoment och stoltillverkarna – gav de större stoltillverkarna sina leverantörer mycket höga betyg, särskilt när det handlade om produktkvalitet, leveranstid, flexibilitet och samarbetsförmåga. De ledande företagen uppmuntrar numera långsiktiga leverantörsförhållanden och väljer omsorgsfullt sina leverantörer i vetskapen om att det dels gynnar produktutvecklingen, dels minskar transaktionskostnader. Omvänt vittnar leverantörer och komponenttillverkare i samma studie om kundföretagens vilja till ömsesidighet, långsiktighet och partnerskap i produktutvecklingen. [Guerra 1999]

Stoltriangeln har en mycket stark lokal arbetsmarknad. Klara tecken på det är mångfalden i produktutbudet som indikerar att specialistkompetensen är utbredd. Avknoppningar och rörlig arbetskraft mellan företag inom Stoltriangeln gör att teknik och kunskapsspridning skapar positiva utvecklingsspiraler. [Grandinetti 2002] En makroskopisk indikation på en stark lokal arbetsmarknad utgör sysselsättningsandelen i Stoltriangelns industri. Det faktum att ungefär hälften av Stoltriangelns befolkning arbetar i den lokala industrin är mycket uppseendeväckande. I de tre största kommunerna bor drygt 16 000 invånare varav nästan 8 000, det vill säga hälften arbetar i industrin. Läger man sedan till arbetspendlandet från grannkommuner blir siffran över 10 000 industrianställda (75 procent i möbelindustrin). [Fabi 1992, CCIAA 1995 & 1997]

3.4.2 Produktionskedjan i Stoltriangeln 1967-2000

Redan år 1967 kan vi i stapeldiagrammet nedan se att antalet företag som verkade i ett eller flera bearbetningsmoment var högt – nästan hälften av samtliga företag. Tillverkare av komponenter och halvfabrikat var endast 13 procent till antalet, men det bör noteras att det fanns sågverk och en och annan medelstor komponenttillverkare. Strax innan krisen i början på 1980-talet fanns över 70 procent av företagen antingen inom komponent- eller bearbetningsmomenten. Förmodligen en indikation på att fokus på produktionen i Stoltriangeln prioriterades. Stapeldiagrammet från 1999 visar istället att fler företag i värdekedjans slutfaser uppstått och att bearbetningsföretagen minskat. Fast att tolka dessa siffror som en återgång till 1967 års fördelning vore felaktigt. På den tiden fanns nämligen ännu ett ganska stort antal företag som stod för hela produktionsprocessen på egen hand, medan arbetsdelningen i företagsnätverk ökat betydligt och blivit långsiktigare, ett scenario även gällande efter 1981.



Stapeldiagram 1. Produktionskedjas fördelning mellan 1967-1999

Dagens komponent- och underleverantörer är inte lika beroende av försäljningsföretagen. Komponent- eller bearbetningsleverantörer är endast i undantagsfall beroende av ett eller två kundföretag, knappt fem procent av leverantörerna har en enda kund som står för mer än 50 procent av deras omsättning. Småföretagen har följaktligen mer eller mindre som strategi att inte hamna i ett beroendeförhållande till enstaka kundföretag och samarbetet med försäljningsföretagen fungerar mer långsiktigt.

4. Viktiga drivkrafter i framväxten av företagsklustret

4.1 Endogena drivkrafter

Några drivkrafter tycks ha haft stor betydelse under hela Stoltriangelns livstid, medan andra har varit viktiga endast i särskilda perioder. Rapporten belyser i kapitel fyra de entydigt endogena, lokala drivkrafterna i klustrets utveckling.

Den redan befintliga hantverksproduktionen understödd av starkt entreprenörskap var en viktig utgångspunkt för 1960-talets industriella framväxt. Det är viktigt att understryka att distriktets snabba framväxt inte var oavhängigt tidigare sociala och produktionsmässiga förutsättningar. Stigberoendet, s k *path dependency*, i lokala utvecklingsförlopp har varit påtagligt i de norditalienska distrikten i allmänhet och i Stoltriangeln i synnerhet.

Nyföretagande och i första hand *spin-offs* från befintliga företag, ofta ledande, har varit en absolut nödvändighet och ur ett långsiktigt evolutionärt perspektiv den viktigaste drivkraften i Stoltriangeln. I historikavsnittet klargjordes att många framgångsrika företag som startades på 1920-talet innehöll entreprenörer, exempelvis Fornasarig och Tonon, med erfarenhet från Marussig och Garzoni (de två största företagen som gick i konkurs i samband med första världskriget). Hos just Fornasarig och Tonon, genomgick i sin tur efterkrigens blivande pionjärer några högst givande "lärlingsår" innan de själva prövade sina vingar. Från den andra upplagan av *Stolmässan i Manzano*⁷, 1949, hämtar vi en pressrelease från organisatörerna (Stoltriangelns kommunledningar och ett tiotal företagare):

[”Vi kan inte katalogisera dem alla, men det är väl känt att Sabot, Stefanutti, Natisone S.r.l, Fratelli Bolzicco, Potocco Ferruccio, Don & Beltramini, Potocco Domenico, Durì, Camarotto, Beltramini & Tavagnacco, Santarossa, Filipputti & Emanuelli, Olivo, Calligaris, Nadalutti, Fratelli Della Rovere (borgmästaren radar upp de mest illustra utställarna), och många, många fler, för inte så länge sedan inhämtade baskunskaperna från deras läromästare, Tonon och Fornasarig”] s. 137 Fabi, 1992

⁷ En upplaga som bara gick av stapeln fyra gånger mellan 1948 och 1951.

Två typer av avknoppningar har ägt rum i Stoltriangeln. Den första fungerade som en form av ”kloning” av moderföretaget. 1920-talets avknoppningar från dåtidens ledande företag Fornasarig och Tonon, centrala i utformningen av efterkrigstidens pionjärer, var tydliga exempel på kloning. Alla dessa företag stod enskilt för hela produktionskedjan. En lyckad kloning var Calligaris. Förutom att företaget blev en av de mest kvalitetsinriktade stolfabrikanterna, var man det första företaget som utvecklade en halmflättningsmaskin, vilket resulterade i att det kvinnliga hemarbetet tappade betydelse på 1960-talet [Fabi 1992, Grandinetti 2002].

Den andra typen av avknoppning uppstod när före detta anställda grundade specialistföretag i enstaka men viktiga moment i produktionskedjan. De viktigaste avknoppningarna för framväxten av det industriella distriktet har varit den andra sortens *spin offs* – i kraft av grundläggandet av 1960-talets avancerade uppdelning och förfining av värdekedjan, den så kallade *vertikala specialiseringen*. Den utgjorde följaktligen startskottet för utvecklingen av ett tvättäkta industriellt distrikt.

Ett exempel på det senare utgör grundandet av *Ilcam*, ett företag inom böjningsbearbetning som grundades 1959 av fyra anställda som tidigare jobbat på samma fabrik. Företaget växte och utförde svarvningsteknik och så småningom komponenttillverkning till företagen i Stoltriangeln samt till företag i ett annat möbeldistrikt som ligger sju-åtta mil åt sydväst (Livenza). På 1970-talet levererade man i allt större utsträckning insatsvaror till den tyska köksindustrin och produktionen växte kraftigt under den vidsynte företagsledningen. Produktionsprocesserna, det täta samarbetet med underleverantörer och teknikbolaget *CATAS* samt den interaktiva marknadsföringen med kundföretagen håller hög kvalitet och stor internationell bredd, och *Ilcam* är idag Stoltriangelns största komponenttillverkare med ungefär 400 anställda och kring 600 miljoner kronor i omsättning. [Grandinetti 1999]

Avknoppningarna genererade även *spill overs*. De uppstod i takt med att företagare med erfarenhet i en stolfabrik startade eget i närliggande branscher såsom metallbearbetning och tillverkning av specialmaskiner för stolindustrin. I början av 1950-talet fanns ingen maskintillverkare, i början av 1970-talet ett dussintal och i mitten av 1990-talet dryga femtiotalet med över 1 500 anställda. [Grandinetti 2002]

Ett exempel på *spill over* och *spin off* i ett och samma företag är *De-Ta Group*. Grupperingen grundades 1969 av tre kollegor som inledde produktion av stolklädsel. Efter några år gick man över till stolar tillverkade i metall och kring 1980 började man som ett av få företag att framställa stolar i olika plastmaterial. Parallellt fördjupades kompetensen inom stolklädsel till att projektera och framställa smakfulla kontorsstolar i läder och innovativa material. Företagsgruppen består idag av sju företag som delat in verksamheten både vertikalt – i olika moment av produktionskedjan – och horisontellt, sett till produktdiversifiering och marknadssegment. [Grandinetti 1999]

Konkurrensen i Stoltriangeln gav också upphov till imitationer vilket tvingade fram en för distriktet positiv och dynamisk produktutveckling och långsiktig kvalitetshöjning – även om företagen som imiterades inledningsvis knappast var nöjda över det. De positiva informations- och kunskapsspiralerna har hursomhelst gjort att en klar majoritet av produkterna innehåller så pass mycket teknologi och tysta kunskapsfaktorer (design, materialutveckling, relationer och leverantörsnätverk, etc), att bara ytterst få experter kan snappa upp all nödvändig information bakom en produkts samtliga projekterings-, produktions- och marknadsprocesser. Det handlade sällan om exakta imitationer utan mer om detaljer man fångat upp och anpassat

till den egna verksamheten – upprepat kopierande skapar dåligt rykte och utfrysning i distriktet. [Grandinetti 2002]

Design som konkurrensmedel har utmärkt Stoldistriktet sedan 1960- och 70-talen, men egentligen fanns bara en medveten strategi hos medelstora företag som Montana, Calligaris och några få till. Det var på 1980-talet som medvetenheten bredde ut sig i distriktet och allt fler skaffade kompetens inom design. Med andra ord: projekteringen av produkt- och serviceutbud inordnades vanligen under ett och samma varumärke, tillsammans med produktions- och logistikprocesserna samt valet av försäljningskanaler och marknadsföring. Industridesign fungerar här likt en ytterst komplex, sammanlänkande funktion som kräver kunskap både om projektering, produktion, logistik och om hur man riktar produkten och medföljande service mot lämpliga marknadssegment – via marknadsföring och kommunikation gentemot kunden. [De Michelis 2000]

Möbeldesign har delvis varit en exogen motor i Stoltriangeln i kraft av sitt kosmopolitiska drag som rotade sig bäst i en eklektisk, kreativ och pulserande storstad som Milano. En diskussion huruvida design har haft en mer exogen eller endogen drivkraft är egentligen fruktlös. Det kan likväl konstateras att sedan Italien blev möbeldesignland nummer ett under 1960- och 70-talen har ett flertal ledande företag i Stoltriangeln hämtat impulser utifrån och anpassat dem till den lokala omgivningen (med avseende på teknik, organisation och konventioner). [Lombardi 1999]

4.2 Social struktur och entreprenörskap i Stoltriangeln

Den starka traditionen av utbredd privat ägande hos lokalbefolkningen har varit ett genomgående drag långt innan den ekonomiska ”boomen” inträffade på 1960-talet. Även i det fragmenterade jordbruket ägde det stora antalet småbönder sin mark, vilket underlättade för ekonomisk rationalitet och positiva attityder till entreprenörskap. Stoltriangeln har lyckats omstrukturera sig trots att djupa ekonomiska kriser drabbat regionen (tex under de två världskrigen och när 1980-tals krisen resulterade att flera tusen människor förlorade sina jobb). Ofta fungerade de mindre familjeföretagen som stötdämpare i kristider, då man enklare kunde dra ned på arbetskraft utan sociala konflikter. Familjeföretagen, särskilt de små, sysselsatte länge, långt in på 1960-talet, ett betydande antal säsongarbeten, vilket gav förståelse och ömsesidighet mellan branscher – industri, hantverk och jordbruk. [Fabi 1992]

Ömsesidigheten mellan branscher och sociala grupper (mellan industri och jordbruk, mellan industriarbetare och småbrukare etc.) hade en viktig fördel. En del forskare pekar nämligen på att övergången från att vara bonde, jobba i fabriken och till att bli egenföretagare för många gick väldigt fort. Samhällskritikern Giorgio Bocca skriver i sin dokumentärfärd i nordöstra Italien om det utspridda samhällsfenomenet *il metalmezzadro*, ”metallbonden”. Det är en figur med erfarenhet från hälftenjordbruket (det vill säga där folk hade en viss äganderätt av sin mark) och från arbete i fabriken, som slutligen tar initiativet att starta eget. [Fuà 1983; Fontana, 1997] Giorgio Boccas resonemang passar även in enskilt på Stoltriangeln.

Just bondens positiva egenskaper, såsom sparsamhet, stark koppling till lokalsamhället, rationell resursanvändning, den privata äganderättens kalkylerande, viljan att vara oberoende, den starka strävan till självfullbordan m m, har haft en gynnsam effekt för företagande. Dessa egenskaper fördes vidare och blandades med industriarbetarens maskinella kompetens och ansvar som byggts upp i fabriken. Att starta eget var heller ingen ovanlighet, eftersom det i generationer funnits goda exempel på initiativrika personer inom jordbruk, handel och

hantverk i trakten. I en sådan familjär miljö kunde företagen lita på en ansvarsfull arbetskraft som i sin tur kunnat räkna med att ta del av företagets resultat. [Iacopini, Jelen]

Den sociala och kulturella omgivningen har sin grund i den agrara familjestrukturen med många medlemmar (så kallad *famiglia allargata*, en utbredd familj med många barn och där många släktingar levde ihop på samma gård). Familjestrukturen genererade arbetsamma och solidariska värderingar.

Dessa vedertagna sociala och kulturella värderingar gjorde följaktligen passagen från övervägande hantverksproduktion till en industriell sådan under 1950- och 60-talen ytterst smidig. Så pass smidig att forskare talar om en ”industrialisering utan frakturer”, *industrializzazione senza fratture*. [Fuà 1983] Många samhällsvärderingar överensstämde med ekonomisk logik. Gemensamma värderingar beträffande **arbete, familj** och **egendom** har format den kollektiva identiteten i lokalsamhället. Företagandet och det utbredda fenomenet att starta eget har ännu idag en stark social förankring. Det förekommer regelbundet att man blandar in familjemedlemmar och vänner i företagsprojekt och nya affärsidéer. Grundvärderingarna utgör följaktligen ett smörjmedel för ekonomiska transaktioner, eftersom de ofta förenar olika parter i affärssammanhang och får dem att verka mot gemensamma mål. [Grandinetti 1998]

Den gynnsamma miljön för småföretagande och industriella distrikt förklarar varför inte hantverkarna flyttade tillbaka till Österrike och trakten kring Gorizia, när de väl hade rotat sig i Stoltriangeln. I provinsen Gorizia och i Trieste hade istället dominanta hamnföretag, från slutet av 1800-talet fram till 1960-talet, skapat en stark varvsindustri med en homogen, fackligt organiserad arbetskraft. Varvsindustrin stod helt utan den dynamiska och initiativrika entreprenörandan som är typisk för stoltillverkarna.

Bara för att det finns initiativrika företag i Stolklustret betyder det emellertid inte att de nödvändigtvis tar rätt beslut. Men det faktum att de är så många – över tusen industriföretag inom 90 kvadratkilometer med 35 000 invånare – innebär att felaktiga beslut av några företagsledare inte spelar någon avgörande roll för det lokala näringslivet. När entreprenörer misslyckas är det dessutom enkelt att återintegrera dem i den lokala ekonomin. I samhällen beroende av ett eller ett par större företag kan däremot ett enda felaktigt beslut få ödesdigra konsekvenser för lång tid framöver. [Iacopini 1996, Jelen 1991]

4.3 Förutsättningar för klusterbildning och vad består klistret i klustret av?

Hur kan man sammanfattningsvis förklara alla dessa avknoppningar från företagsinkubatorer eller lokomotivföretag som underlättade framväxten av Stoltriangeln? Vad ligger bakom klistret i klustret? De finns åtminstone fem förklaringar:

1. Reducerade transaktionskostnader tack vare geografisk, kulturell närhet mellan aktörer. Tidiga tecken på nätverksekonomi jämfört med övriga Europa i kraft ett utbredd **socialt kapital** (förmåga att samverka, flexibilitet både i tider av expansion och allvarliga kriser). Faktorer som kan knytas till konceptet *socialt kapital*, har utgjort en viktig för att inte säga fundamental byggsten för framkomsten av Stoldistriktet. Det sociala kapitalet, som medverkar till att konventioner och interaktionsmönster för företagande växer fram, är inte givet en gång för alla. Tvärtom, ju mer de lokala aktörerna interagerar med varandra utifrån i huvudsak vedertagna konventioner, desto starkare blir det sociala kapitalet, det som brukar kallas ”klistret i klustret”.

Utan att klippa av banden med anrika hantverkstraditioner, lyckades Stoltriangeln och industriella distrikt i nordöstra Italien finna en annorlunda, framgångsrik väg till ekonomisk utveckling och välstånd. Istället för att som i andra västeuropeiska länder, basera sin ekonomiska utveckling på storfabriken med homogena disciplinerade arméer av arbetskraft – det hierarkiska storföretaget (*Taylorism*) – lyftes utvecklingen i denna landsdel upp av en diversifierad och nätverksorienterad industristruktur. Man kan likna utvecklingen vid ett grekiskt tempel där ett stort antal pelare bär upp taket. [Fontana 1997]

2. De anställda har i allmänhet haft stort ansvar, självständighet och en stor delaktighet i produktionen. Med det menas att arbetarna i tillverkningsföretagen ofta haft en specialistkompetens samtidigt som distinktionen mellan arbetare och entreprenör inte varit lika stor som i många andra Västeuropeiska länder. Synen på arbetaren, "blåstället", har varit annorlunda. Företagsägaren har ofta fungerat som en inkubator och uppmuntrat sina anställda att öppna eget. [Grandinetti 1998; Fontana, 1997]

3. En ekonomisk, rationell förklaring är att den snabba tekniska utvecklingen har skapat stora möjligheter till entreprenöriella initiativ. Många företagsledare ansåg att affärsriskerna i samband med det stora omvandlingstrycket i ekonomin⁸ var så pass höga för företaget att man gärna lade ut produktionen på andra företag. I sådana fall har f.d. anställda varit särskilt pålitliga att vända sig till. Avknoppningar var således lönsamma både för moderföretaget och nystartade företag. Den positiva spiralen genererade fördelar både för den enskilde företagaren och för den lokala ekonomin. [Fontana 1997; Grandinetti 2002]

4. Företagen, som i 98 procent av fallen är familjeföretag, har identifierat sig starkt med området, där de är födda. Även internationella företag med hela världen som marknad har ett starkt lokalt hjärta i och med att man behållit strategiska funktioner i hemmabasen: specialisttillverkningen, produktutveckling, marknadsföring, m m. [Guerra, 1999]

5. Innovations- och serviceinstitutioner har varit viktiga för konsolideringen av klustret, framför allt under den senaste tjugoårsperioden – *Promosedia* och inte minst innovationscentrat *CATAS*.

4.4 Innovationer och centrala aktörer – vilken typ/vilka typer av klustermotorer kännetecknar Stoltriangeln?

Lokomotivföretag har fyllt en central funktion av och till i Stoltriangeln. Speciellt i faser av expansion som under 1920-talet, 1950- och 60-talen, samt inte minst under den senaste 15-20-årsperioden då distriktet har upplevt en betydande omstrukturering. Lokomotivföretaget är idag en pådrivare i kraft av sitt ledarskap i design, produktutveckling, innovationsförmåga och internationaliseringsstrategier. Dessa företag är den viktigaste länken mellan det lokala distriktet och de globala affärs- och teknikprocesserna, mellan produktionsnätverk och distribution. Genom sina kontakter förmedlar man strategisk information och kunskap om det senaste inom teknik och marknadsföring till specialistföretag och leverantörer vilka sedan sprider kunskapen vidare till andra aktörer i distriktet. I gengäld kan lokomotivföretaget räkna med specialistkompetens, skraddarsydda komponenter och ständig produktutveckling i samverkan med leverantörerna. Lokomotivföretagen i Stoltriangeln värnar om långsiktiga partnerrelationer i Stoltriangeln. Detta ökar leverantörernas möjligheter till projekteringskompetens, snabbare teknik- och produktutveckling, internationalisering samt marknadsanpassning.

⁸ Även de stigande nationella arbetskonflikterna och kraftiga arbetskostnaderna spädde på osäkerheten.

4.4.1. Lokomotivföretag i Stoltriangeln

Potocco – ett av distriktets äldsta företag (grundades 1919). Fram till Stoltriangelns kris i början på 1980-talet, producerade Potocco stolar av låg- och mellankvalitet. Men i och med krisen som medförde stark prispress, minskad efterfrågan och uppblåst utbud efter 1976-års jordbävning, ändrades strategin. Företaget satsade istället på högkvalitativa möbler, på modern teknik och större mångfald men mindre på kvantitet. Dessutom har projektutveckling tillsammans med arkitekter och designers, diversifiering av utländska marknader och försäljningsfunktionen förstärkts.

Tonon – specialiserat hantverksföretag som grundades 1926 och var en av de första tillverkarna av böjda träprodukter med hjälp av ångvärme. Tonon uppnådde särskilt kraftig tillväxt under efterkrigstiden med egen katalog (såld stolar och bord). Övergången till industriell produktion på uppdrag av stora möbelföretag (inte bara i distriktet) och stora försäljningsframgångar i Tyskland kännetecknade 1960-talet. Krisen i inledningen av 1980-talet innebar fullständigt nya strategier. Tonon anlidade kända designers och siktade på de högre marknadsskikten. Idag står även FoU, produkt- och materialutveckling i högsätet, och ett helhetsgrepp av innovation anammats. Samarbetspartner i FoU-satsningar och kvalitetscertifiering är CATAS, något man är tydliga med att nämna i marknadsföringen.

Calligaris – grundades 1923, och likt Potocco och Tonon är man inne i tredje generationen vad gäller företagsledningen. Pionjärandan har präglat företaget, bland annat var man först med att utveckla och introducera maskinen för halmflätade sitsar och ryggstöd. Företaget har även tidigare tillhört de största i Stoltriangeln, men på 1990-talet har tillväxten ökat, tack vare att den tekniska kompetensen kombinerats med bättre marknadsföring och kommunikation. Satsningen på IT har slagit väl ut. Samtidigt har samarbetet med CATAS intensifierats och resulterat i en kvalitetshöjning. Företaget har fördjupat kompetensen i förädlingskedjans inledande (råvarukontroll, projektering och design) och avslutande faser (försäljning), och samarbetet med leverantörer har blivit mer stabilt och långsiktigt.

Gruppo Lovato – bildades på 1960-talet och är jämfört med tidigare företag mer inriktat på automatisering och kostnadseffektiv produktion. Fram till 1980-talet fungerade gruppen som leverantör, främst för tillverkning av bordsskivor. Sedan 1982 har Lovato utvidgats till en gruppering av sex företag, där hälften är specialiserade främst på inköp av halvfabrikat och komponenttillverkning, medan huvudföretaget *Top Sedia* (stolfabrikant) och *Italsvenska* blivit ledande på slutmarknaden – Italsvenska främst inom tillverkning och försäljning av bord, bänkar och andra möbler. *Crabo* assisterar i teknik och miljöeffektivisering. Företagsgruppen levererar varor av mellankvalitet och har genomfört en framgångsrik rationalisering och automatisering av produktionen som sänkt kostnaderna. Man använder sig av ett stort antal underleverantörer (varav flera knoppats av från *Crabo*) i första hand för ”böjningsmoment” i produktionen och för de icke-standardiserade produktionsmoment eller speciella slutprodukter man säljer. Den svenska marknaden är strategisk för gruppen, både som importland (råmaterial och halvfabrikat) och slutmarknad. *Top Sedia Sverige* startades 1999 och står för montering och distribution i Skandinavien. Gruppo Lovato har idag över 350 anställda och en omsättning över 600 miljoner kronor.

ID Export – är ett av de mest snabbväxande och innovativa lokomotivföretagen i Stoltriangeln. Ursprungligen ett tyskt-italienskt handelsbolag (bildades 1973) som i första hand distribuerade italienska möbler på den tyskspråkiga marknaden via kedjan *Schieder Möbel*. ID har efterhand formats till ett sofistikerat nätverksföretag uppdelat i ett tiotal företag

specialiserade i olika produktions- och försäljningsmoment och dito produkt- och marknadssegment. Navet i företagsnätverket är Granzotto som med hjälp av IT-systemet *Electronic Data Interchange* (en äldre variant av Extranet) samordnar de övriga företagen i det formella nätverket och dess funktioner. Samordningen har fungerat effektivt och utöver det officiella företagsnätverket fungerar Granzotto även som tjänsteföretag åt mindre företag och underleverantörer som på egen hand inte kan nå den internationella marknaden. ID's starka varumärkespolicy hjälper småföretag utan egna försäljningskanaler och varumärken. Samtidigt får de tillgång till de omfattande distributionskanalerna ID Export utvecklat över hela världen. ID är Stoltriangelns viktigaste lokomotivföretag, inte bara storleksmässigt – nätverksgruppen är den enda aktören i distriktet som omsätter mer än en miljard kronor – utan även sett till kluster- och organisationsutveckling på systemnivå. ID är sedan 1990-talet tillsammans med CATAS den mest betydelsefulla klustermotorn i Stoltriangeln i sin egenskap av sammanhängande länk och vägvisare mellan den lokala produktionsmiljön och de globala affärs- och teknikprocesserna.

4.4.2 Institutionella klustermotorer

Ett flertal institutionella aktörer fyllde en samordnande roll i Stoltriangeln under dess expansion på 1950- och 60-talen. Inte minst när det gällde att skapa ömsesidigt beroende och förstärka det sociala kapitalet i området. Några exempel utgör: Banca Cooperativa di Manzano, IPSIA som tillhandahöll yrkesutbildningar skraddarsydd för den lokala industrin, ett par exportkonsortier (GESSEF och CONSEG), handelskammaren, frivilligorganisationer (exempelvis lekmanföreningar med katolska förtecken), och regionalpolitiska aktörer. Men ju mer specialiserade distriktföretagen och ju mer komplex världsmarknaden har blivit, desto svårare har dessa traditionella institutionella aktörer haft att leverera specifika lösningar för distriktets behov av att konsolidera och uppgradera sig i det allt hårdare konkurrensklimatet. Det gällde inte minst de generiska, institutionella aktörerna inom utbildnings-, bank- och kredit-, samt infrastrukturfrågor, det vill säga: Banca Cooperativa di Manzano, handelskamrar samt lokala och regionala aktörer inom näringspolitiken.

Friuli-Venezia Giulia är en av fem italienska regioner med viss politisk autonomi som resulterat i större möjligheter till regional lagstiftning och finansiering. Och som tidigare nämnts fyllde traditionell näringspolitik (i tillhandahållandet av infrastruktur, utbildning, kreditlättnader och exportstöd) en icke oväsentlig funktion under efterkrigstiden. Under de senaste två-tre decennierna har de näringspolitiska organen på lokal, regional och nationell dock haft svårt att agera långsiktigt vilket illustrerades av bristen på samsyn i näringslivsfrågor. Den har knappast underlättats av en ekonomi med å ena sidan tung, krisbetonad varvsindustri vid kusten, samt stora arealer isolerade bergsbyar, å andra sidan den typiska distriktmodellen baserad på dynamiska små- och medelstora företag belägna på slätten mellan Alperna (Dolomiterna) och kusten.

Den regionala nivån har tillämpat en traditionell politik i form av såddfinansiering och företagsstöd i krisdrabbade branscher. Man har inte tillämpat någon klar strategi för dynamiska branscher och industriella distrikt – även om det finns tendenser på bättring sedan mitten av 1990-talet, då *Il Comitato del distretto della sedia* (Distriktkommittén) bildades.⁹ När potentiellt intressanta offentliga insatser befrämjats har de sällan verkställts i samförstånd

⁹ I distriktkommittén som främjar åtgärder för innovationspolitiska och marknadsåtgärder i Stoltriangeln återfinns aktörer från det lokala näringslivet, småföretagarorganisationer, kommunala näringspolitiker, handelskammaren i Udine, fackliga representanter samt regionalpolitiker, runt samma bord. De finansiella resurserna är emellertid blygsamma.

mellan aktörer på kommun-, provins- eller regionnivå. Det har sannerligen inte gynnat Stoltriangeln som sprider sig över ett tiotal kommuner och vars utveckling inte följer några klara administrativa gränser. [Grandinetti 1999]

4.4.3 Klustermotorn i snittet mellan lokalt näringsliv och avancerad forskning: CATAS

CATAS har fyllt en central roll i Stoltriangelns tekniska utveckling och lokalföretagens *benchmarking* av de allra senaste norm-, miljö- och tekniknyheterna globalt. CATAS tillhandahåller avancerade laboratorie- och materieltester, certifiering för produkter (råmaterial, halvfabrikat, komponenter, färdiga möbler), produktionsprocesser och arbetsmiljöer, samt specifik teknisk konsultation anpassad till varje företag. Den höga kvaliteten på servicen har gjort att CATAS utvecklats till Italiens ledande innovationscentrum för trä- och möbelindustrin. Innovationscentrat utför 15 000 material- och kvalitetstester per år, och har över tusen kunder, varav drygt 700 är varaktiga. CATAS goda rykte har spritt sig långt utanför distriktets gränser och ett flertal kunder är utländska. Förutom huvudkvarteret i San Giovanni finns en mindre filial i möbeldistriktet Brianza utanför Milano samt en utländsk avdelning i Chile. [Grandinetti 1999]

CATAS ingår för övrigt i många europeiska och internationella forskningssamarbeten – exempelvis deltar innovationscentrat i EU:s samlingsorganisation för trä- och möbelforskning, EURIFI (*European Association of Research Institutes for Furniture*). Ett högt betyg åt innovationscentrat är det faktum att ledande företag i distriktet tydligt nämner samarbetet med CATAS i deras marknadsföring och företagspresentationer.

5 Exogena och globala faktorer bakom framväxten av Stoldistriktet

De flesta faktorer bakom Stoltriangelns framgångar kan spåras lokalt i regionen. Men det vore överdrivet att påstå att enbart den lokala affärsmiljön förklarar den starka ekonomiska utvecklingen. Efterkrigstiden innehöll många fördelaktiga makroekonomiska variabler. Västländernas demokratier genomförde en liberalisering av marknader och den under flera decennier ständigt växande efterfrågan utgjorde en konstant drivkraft. När det primära behovet hos folk att byta gamla möbler tillfredsställts, genererade Europas kraftigt växande medelklass på 1960-talet nya konsumtionsmönster som Stoltriangelns företag inte var sena att tillfredställa.

På 1970-talet hamnade Västvärldens stordriftsindustri i allvarlig kris på grund av olje- och valutachocker, tekniska innovationer (den mikroelektroniska revolutionen) och ett *post-industriellt* konsumtionsmönster. Internationaliseringen och integrationen av finans- och investeringsmarknaderna medförde snabbare innovationstakt och högre omvandlingstryck i ekonomin. Västvärldens konsumenter fick ett behov av produkter med ökat symbolvärde och serviceinnehåll (eller omvänt: konkurrenstrycket i ekonomin tvingade företagen att leverera bättre kvalitet och service – produkter som ur konsumentsynpunkt uppfattades som annorlunda och bättre än andra). För att förstå sina kunder i högre utsträckning och för att undvika att konkurrentföretag presterar bättre, är dagens företag mer beroende av kompetent arbetskraft (humankapital) och specialistföretag som höjer mervärdet på den produkt/service som når marknaden. Detta har resulterat i ett ökat informations- och kunskapsinnehåll i ekonomin.

5.1 Den globala affärsmiljön och regionala produktionsvärldar

Övergången till en globaliserad nätverksekonomi med ökat kunskapsinnehåll och informationsflöde innebär emellertid inte att den regionala dimensionen tappar relevans. Tvärtom, nätverksekonomi och globaliseringen skärper konkurrensen, inte bara mellan företag utan i ännu högre grad mellan regioner. Det är iögonfallande ofta ett lands konkurrensfördelar i en bransch har en subnationell förankring, exempelvis IT i Silicon Valley, modedesign i Milano, stoltillverkning i Friuli, etc.

Men konkurrensfördelar handlar inte om ekonomiska kostnadsfaktorer i samma utsträckning som förr, utan snarare om utvecklingen av komplexa innovations- och inlärningsprocesser – samt i vilken omgivning dessa sker. Det gör att varje regions ekonomi skiljer sig från övriga. En regions konkurrensfördelar sprids heller inte slumpartat i heterogena produktionsaktiviteter och branscher. Fördelarna ligger snarare i en viss industriell atmosfär, det vill säga i konventioner, såsom aktörers inlärningsförmåga, förhållningssätt och interaktionsmönster. Atmosfären gör att regionen i fråga kan nå konkurrensfördelar i vissa produktionsaktiviteter jämfört med andra. Atmosfären är självklar för de invidga, men betydligt mer svårtolkad för utomstående, och fungerar som en typ av tyst kunskap. Den har således en samordnande funktion och möjliggör ekonomiska transaktioner. [Bramanti & Maggioni 1997; Storper, 1997]

Studiet av produktionsaktiviteter omfattar bl a teknik, arbetsformer, marknader för varje typ av produkt. Det gör att ekonomiska handlingar har komplexa och heterogena utfall. Forskaren Michael Storper använder i sina studier fyra produktionsvärldar för att förklara skillnader i organisationen av produktionssystem och deras väg till framgång. Möjligheter i en given produktionsaktivitet begränsas av ”*coherent patterns of coordination or agreement*”. Dessa mönster kallar Storper för *possible worlds of production*, som han delar in i fyra förenklade modeller: marknads-, industri-, Marshall- och innovationsmodellen. [Storper, 1997]

I **marknadsmodellen** görs produkter enligt standardiserade mått, och varje produktionsserie är tillägnad kundens efterfrågan på relativt segmenterade marknader. Köparen preciserar sina krav utifrån ett universellt språk så att kraven kan bli återgivna till kodifierade, formella normer. Dessa standardiserade krav gör producenterna opersonliga och undergräver lojalitet mellan konsument och producent. Konkurrens mellan producenter baseras på pris och snabbt gensvar.

Kännetecknande för **industrimodellen** är att den producerar standardiserade, homogena varor för breda och opersonliga marknader. Även resurser och kompetens – arbetsförlopp, teknik, produkter – uppfattas som standardiserade. Konkurrens baseras även här på pris och produktion handlar om att framställa föremål som drar högsta möjliga nytta av stordriftsfördelar. De materiella föremålen präglas av utbytbarhet, det vill säga de kan förflyttas mellan individer och mellan tid och rum, eftersom de saknar personlig karaktär. Arbetsförloppen är också homogena och opersonliga, som exempelvis att ”stå vid löpande bandet”. Produkternas karaktär utvecklas långsamt beroende på företagets mycket kostsamma kapitalinvesteringar, som ämnar skapa skalfördelar och massproduktion.

Marshallmodellen kännetecknas av interpersonella aktiviteter och nischprodukter. Relationer mellan producent och konsument baseras på en viss typ av konventioner som tillit och rykte. Konkurrens mellan företag fokuseras främst på kvalitet. Exempel på interpersonella aktiviteter är mode och design och vissa högteknologiska, smala marknadssegment. Takten på

produktutvecklingen är hög i och med osäkerhetsfaktorn på de specialiserade marknaderna. Här finns inga kodifierade, formella normer för kunskap och inbördes agerande. Kommunikationen uppstår i relativt småskaliga fora där de flesta känner varandra och varandras kollektiva historia.

Den fjärde modellen, som Storper kallar **The World of Intellectual Resources**, eller **Innovationsmodellen**, innehåller specialiserad, kunskapsintensiv verksamhet för att hitta nya produkter och för att förändra kvaliteter och användningsområden för de redan existerande produkterna. Man försöker utveckla kunskap med generell tillämpning, inte bara okodifierad *know-how* med inriktning på en viss produkt eller kund. För att skapa något nytt måste man istället följa kodifierade metoder - vetenskapliga regler och formella yrkesnormer. Omfattande FoU-avdelningar behövs, liksom yrkesvetenskapliga nätverk mellan företag eller enheter, som förenar specialiserad kunskap med generisk *high-tech* produktion. Den intellektuella modellens variation och produktförändring är vanligen mer dynamisk och föränderlig än Marshallmodellens, då den i högre grad baseras på inläring och rörliga, kodifierade kunskapsfaktorer. I denna produktionsvärld finns de största vinsterna att hämta (exempelvis via internationella patent i telekommunikation och biomedicin), men också de största riskerna. Osäkerhetsfaktorn är i ett framtidsperspektiv betydligt större beroende på att ingen är säker på om utvecklingen i specialistkunskap så småningom leder till en efterfrågad produkt.

Dagens framgångsrika industriella kluster världen över, har särdrag som sammanfaller med Marshall- och/eller innovationsmodellen. Stoltriangeln har, liksom merparten italienska distrikt, många gemensamma drag med den interpersonella "Marshallvärlden", medan bioteknikkluster och Silicon Valley också har omfattande inslag av "innovationsvärlden", speciellt i inledningsfasen, i form av rika doser av akademiskt entreprenörskap. Länder eller regioner som efterliknar den industriella modellen, i första hand regioner med dominerande kapitaltung industri och homogena varor (t ex. råvaru-, varvs- och stålindustrier) befinner sig i djup kris, då man har drabbats av kraftig pris- och lönepress i den hårda konkurrensen från låglöneländer. Exempelvis har flera svenska regioner i råvarubaserade branscher drabbats av en sådan utveckling, däribland regioner med traditioner inom stordrift. Stål-, massa- och pappersindustrin med låg förädlingsgrad, är sådana exempel.

I ett scenario av ekonomisk integration på produktmarknaderna förefaller det allt mer uppenbart att specifika och lokala kunskapsfaktorer, så kallade *intangible assets*, utgör ett botemedel mot pris- och lönepress. Lokala kluster är betydelsefulla för att behålla konkurrensfördelar och skapa ett gynnsamt innovationsklimat. En annan viktig process för att stärka kluster är att nya resurser - patent, arbetskraft, kapital etc. - lockas dit. [Malmberg, Sölvell & Zander 1996]

Denna lokala specialistkunskap (*tacit knowledge*) finns det gott om i Marshall- och innovationsmodellerna, även om innovationsmodellen har ett rikt innehåll av kodifierad specialistkompetens och därmed en kunskap som är lättare att imitera (givet att de inledande forskningsbarriärerna övervunnits). I den intellektuella modellen skapas innovationerna vanligen i en interpersonell miljö, ofta med gemensam etik och yrkeskodex. Sedan kan vissa produktionsmoment enkelt göras på annat håll. Detta illustreras väl av Silicon Valley där innovationerna föds i området, men sedan stora delar av produktionskedjan genomförs i andra delstater eller länder. I Stoltriangeln är däremot både innovations- och produktionsprocesserna beroende av geografisk och kulturell närhet i större utsträckning.

Ett framtidsproblem för en småföretagarregion som Stoltriangeln är att den snabba produktutvecklingen kräver ständig förnyelse och global närvaro. Det innebär att de täta, lokala interrelationerna ständigt måste reproduceras i takt med att den globala affärs miljön hela tiden förändras. Risken är annars att det sociala kittet (klistret i klustret), det vill säga förtroendet och ömsesidigheten som binder ihop de invigda, försvinner. I sådant fall riskerar det täta relationsnätet som är så viktigt för innovationsprocesser att tyna bort. Utan förnyelse och utvecklade relationer också på den globala arenan riskerar Stoltriangelns interpersonella värld formad av småföretagskluster att hamna för nära marknadsmodellen, som ju i större utsträckning baseras på priser, opersonliga kund/leverantör förhållanden och hyperflexibelt gensvar.

Ett institutionellt drag mot en sådan utveckling i Stoltriangeln har vi sett i form av CATAS och Promosedia. Mot bakgrund av Storpers produktionsvärldar kan man säga att det lokala näringslivet kan ta del av innovationsprocesser från den vetenskapsintensiva intellektuella modellen, och utveckla akademiskt entreprenörskap i större utsträckning. I konkreta ordalag innebär det att CATAS bidrar till att få det lokala näringslivet att ta del av vetenskapliga normer för att kunna skapa nya produkter, material, etc., och därmed nya kundsegment. CATAS fungerar som en intermediär och kan, utifrån Storpers synsätt, ses som ett försök att få regionens näringsliv baserad på interpersonella konventioner att koordinera sig med *”the World of Intellectual Resources”*.

6 Lärdomar för Sverige – möjlighet till klusterutveckling och ekonomisk-politiska åtgärder

Sedan 1980-talet har de norditalienska industriella distrikten rönt vida internationell uppmärksamhet, till och med i en ledarnation som USA, där Clinton-administrationen definierade de italienska distrikten som världens mest innovativa småföretagarfenomen. Lokala och konkreta policystrategier för att lösa gemensam näringslivsproblematik såsom CATAS och Promosedia är intressanta exempel på efterfrågestyrd service. Det skall dock påpekas att dessa initiativ i huvudsak har kommit från företagen och, till liten eller ingen utsträckning alls, finansieras av det offentliga. Det är viktigt att poängtera att de italienska industriella distrikternas upprinnelse är så långt bort från social ingenjörskonst man kan komma. Det är en spontan organisationsmodell kännetecknad av gräsrotsinitiativ från det civila samhället, något som har säregna, landsspecifika, för att inte säga regionsspecifika rötter.

Utöver den rumsliga egenheten utgör tidsdimensionen en unik faktor för industriella distrikt. Tidsperioden för Stoltriangelns och andra norditalienska distrikts framväxt – i synnerhet under 1960- och 70-talen – kännetecknades av gynnsamma pris- och kostnadsnivåer jämfört med övriga Västeuropa. Dåtidens konsumtionsbeteende var för övrigt betydligt mer förutsägbart (baserade på mer primära behov och ständig, keynesiansk tillväxt). Dessa konkurrensfördelar tillhör dock historien är något som osannolikt kan infinna sig i något Västeuropeiskt land inom den närmsta framtiden.

Givet dessa utgångspunkter som varje politisk beslutsfattare måste ha klart för sig finns dock flera lärdomar att hämta från ett italienskt distrikt som Stoltriangeln. Trots många institutionella och sociala olikheter finns ett par gemensamma nämnare för kluster, oavsett var de kommer ifrån. Exempelvis har de en egen historia och en regional förankring. De har med andra ord en viss geografisk koncentration och den lokala/regionala

omgivningen har gynnat konkurrenskraften. Ytterligare ett regelbundet drag utgör gränsöverskridande agerande, det vill säga samverkan mellan företag från olika näringar, grannområden, samt nätverk mellan näringsliv och halvoffentliga (eller offentliga) organ.[Nutek, 2001]

Dynamiska småföretagarregioner i Sverige, exempelvis Gnosjö-området, har flera likheter med Stoltriangeln. Det italienska klustret har dock inte hamnat i samma beroendeförhållande till svagt förankrade storföretag som vissa av Gnosjöns underleverantörer gjort.¹⁰ Ju närmare man hamnar en situation av utpräglat underleverantörsdistrikt som är beroende av enskilda storföretag utifrån, desto större risk är det att underleverantörerna hamnar i problem om storföretaget upphör att kontraktera dem. Det italienska fallet visar hur viktigt det är att småföretagen har som strategi att ha långsiktiga kundrelationer och ett större antal uppdragsgivare. Även förekomsten av "local champions" eller hur som helst företag – inte nödvändigtvis inhemska – med strategisk kompetens lokaliserad i dessa småstadsregioner är en god utgångspunkt. Det minskar risken att bli en filialregion beroende av en enda arbetsgivare. Studien visar också vikten av att ständigt utveckla tysta kunskapsfaktorer, främst bundna i det sociala och humana kapitalet.

Problemet med den industriella modellen (se Storper), dit speciellt svenska regioner som domineras av råvarubaserade och storskaliga industrier tillhör, är att dess fysiska kapital och arbetskraft innehåller en för stor dos kunskapsfaktorer som är enkla att imitera för länder med lägre kostnadsförhållanden. Dessutom är kundrelationerna klart begränsade i den industriella modellen eftersom man inrutats i devisen att producera först och sedan försöka sälja. Här skulle lokala/regionala näringslivsorgan kunna inta en viktig roll för att förbättra potentiella synergier mellan branscher i regioner. De allt synligare försöken att instifta gemensamma plattformar eller förtroendeingivande offentliga samtalsarenor i svensk näringslivspolitik utgör onekligen ett steg i rätt riktning. Inte minst i syfte att överbrygga de samverkansproblem som råder mellan företag å ena sidan, och mellan näringsliv och offentlig förvaltning å den andra. Insatserna får emellertid avsedd effekt endast om de är efterfrågestyrda (av företagen) och om institutionella aktörer har näringslivets utbredda förtroende.

Den täta samverkan som finns i Stoltriangelns industriella kluster är inte lika lätt att finna i glesbyggda Sverige med långa avstånd och kallt klimat. Det måste *policymakers* ta hänsyn till när de försöker upprätta gemensamma plattformar och annan klusterpolitik. Det är exempelvis inte lika naturligt att dagligen träffa affärskolleger på torg och utbyta idéer i Sverige som i Italien.

Innan policy-handlingen genomförs bör man göra en bedömning utifrån regionens ekonomiska struktur och konventioner. Befinner sig företagen i regionen huvudsakligen i den industriella modellen (som idag har störst problem), måste åtgärder riktas till att upprusta och snabba på produktutveckling och kundrelationer. Och om det dessutom handlar om en "filialregion" behövs någon form av åtgärder som uppmuntrar avknoppningar och nyetableringar i samma eller relaterade branscher. Eventuella incitament till potentiella (privata) tjänstenäringar kring den dominerande produktionen (företaget) kan också vara ett sätt att underlätta för klusterbildningar och för uppkomsten av en kritisk massa som gör regionen unik och konkurrenskraftig.¹¹

¹⁰ Det gäller underleverantörerna till bilindustrin i första hand.

¹¹ För en ytterligare fördjupning i olika strategier för klusterpolitik rekommenderas Arne Erikssons *Regionala innovationssystem – från teori till genomförande*. Sveriges Tekniska Attachéer/Nutek, 2000

Flera regioner i Sverige har förlorat många höginkomstjobb och företag beroende på svag förädling och för många rutinmässiga arbetsuppgifter. Istället för att ta steget mot Storpers specialiserade interpersonella eller intellektuella världar har man drabbats av inlåsnings effekter och stagnation. En del regioner har bromsat invånarnas flytt till attraktivare regioner i form av nationella satsningar på offentlig tjänsteproduktion. Men ju mer konkurrensutsatt regionen ifråga är, desto större risk löper den att drabbas av ”brain drain”, givet att man dröjer kvar vid de gamla konventionerna. Att subventionera regioner med statliga jobb är bara att skjuta upp problemen på framtiden.

7 Sammanfattning

Föreliggande rapport har utförts enligt uppdrag av Länsstyrelsen i Västmanlands län. Syftet med rapporten är att samla erfarenheter och ta fram ett kunskapsunderlag som kan användas som diskussionsunderlag och inspirationskälla för företagsutveckling i främst Västmanlands län.

Starka företagskluster är en stor konkurrensfördel för regioner i dagens konkurrensutsatta, internationaliserade ekonomi. I Norditalien har en speciell variant av kluster av små- och medelstora företag formats i ett hundratal industriella distrikt. De industriella distrikten är ryggraden i italienskt näringsliv, vilket inte minst synliggörs av de världsmarknadsandelar som enskilda distrikt lyckats erövra. Rapportens studieobjekt, Stoltriangeln i nordöstra Italien, är ett belysande exempel. Det består av ett tusental tillverkningsföretag inom 90 kvadratkilometer som årligen producerar över 45 miljarder stolar och uppskattningsvis innehar en tredjedel av världsmarknaden.

Stoltriangeln har sitt ursprung från 1880-talet, men det är först under efterkrigstidens fördelaktiga näringslivsklimat som industriproduktionen tar fart på allvar. Kvalitetshöjningen och exportförmågan ökade avsevärt under 1960-talet då uppkomsten av produktionsnätverk kännetecknade lokalföretagen. Förmånliga krediter, låga teknologiska inträdesbarriärer, obefintlig byråkrati och ett utvecklat socialt kapital gjorde att lokalbefolkningen i princip bara behövde två egenskaper för att starta verksamhet i stolindustrin: entreprenöriell initiativkraft och imitationsförmåga. Det positiva näringsklimatet med ständigt växande och föränderlig efterfrågan, fick till följd att många människor insåg att de kunde omsätta sin specialistkompetens till egenföretagande. Affärsmöjligheterna kunde även uppsnappas av fabriksanställda, dels på grund av deras stora produktionsansvar och unika kompetens de byggt upp i fabriken, dels på grund av de sociala nätverk, de sociala arenor i lokalsamhället (utanför företaget) som spred nödvändig information om nya affärsmöjligheter. Följaktligen uppstod en mängd företag som levererade komponenter, bearbetningsmoment och specialtjänster till stol-företagen.

Två typer av avknoppningar har ägt rum i Stoltriangeln. Den första fungerade som en form av ”kloning” av moderföretaget. Den andra typen av avknoppning uppstod när före detta anställda grundade specialistföretag i enstaka men viktiga moment i produktionskedjan, och just detta stadium utgjorde startskottet för uppkomsten av ett tvättäkta industriellt distrikt.

Viktiga bakomliggande drivkrafter för klusterbildningen i Stolklustret:

a) Reducerade transaktionskostnader i kraft av geografisk, kulturell närhet mellan aktörer. Tidiga tecken på nätverksekonomi jämfört med övriga Europa tack vare ett utbrett socialt kapital och inneboende flexibilitet både i tider av expansion och allvarliga kriser. Exempelvis uppmuntrades ett system av säsongarbete bland stoltillverkare periodvis kombinerat med

jordbruksarbete. Det visade sig värdefullt för att behålla ömsesidighet mellan branscherna och därmed även mellan människor i lokalsamhället. Många samhällsvärderingar överensstämde med ekonomisk logik. Gemensamma värderingar beträffande arbete, familj och egendom har format den kollektiva identiteten i lokalsamhället. Företagandet och det utbredda fenomenet att starta eget har haft en stark social förankring. Det förekom regelbundet att man blandade in familjemedlemmar och vänner i företagsprojekt och nya affärsidéer. Grundvärderingarna utgjorde ett smörjmedel för ekonomiska transaktioner, eftersom de ofta förenade olika parter i affärssammanhang och fick dem att verka mot gemensamma mål.

b) En ekonomisk, rationell förklaring är bland annat att de snabba marknadsförändringarna skapade stora möjligheter till entreprenöriella initiativ. Många företagsledare ansåg för övrigt att affärsriskerna i samband med det stora omvandlingstrycket i ekonomin var så höga för företaget att man gärna lade ut produktionen på andra företag och då var f.d. anställda särskilt pålitliga.

c) Efterkrigstiden innehöll många fördelaktiga makroekonomiska variabler. Nationellt hölls kostnadsnivåerna låga på 1950- och 60-talet samtidigt som efterfrågan var stark i flera decennier. Internationellt genomförde Västländernas demokratier en liberalisering av marknader.

Två typer av klustermotorer har haft en central roll i Stoltriangeln: institutionella aktörer och lokomotivföretag. De institutionella har fungerat som en katalysator framför allt under den senaste tjuogoårsperioden – *Promosedia* och inte minst innovationscentrat *CATAS*. Men andra former, såsom kredit- och utbildningssystemets funktion under 1950- och 60-talen skall inte heller förglömmas. Lokomotivföretagens roll har också fyllt en viktig funktion under efterkrigstiden. De har fungerat som företagsinkubatorer och uppmuntrat till avknoppningar. Lokomotiven har även haft en pådrivande roll i kraft av ledarskap i design, produktutveckling, innovationsförmåga och internationaliseringsstrategier. Dessa företag är idag den viktigaste länken mellan det lokala distriktet och de globala affärs- och teknikprocesserna, mellan produktionsnätverk och distribution. Genom sina kontakter förmedlar man kunskap om det senaste inom teknik och marknadsföring till specialistföretag och leverantörer vilka sedan sprider kunskapen vidare till andra aktörer i distriktet.

Företagsklustret har haft en snabb tillväxt sedan efterkrigstiden – med undantag av en tillbakagång i början av 1980-talet. Från det dryga hundratalet stolfabrikanter (och 1200 anställda) från 1950, och de dryga 400 företagen med 5700 anställda 1971, har Stolklustret expanderat till dagens tusen företag med 11 000 anställda. I understödjande industrier och tjänstenärningar i klustret finns ytterligare c:a 4000 anställda.

Finns det några lärdomar att hämta från det italienska exemplet? Först och främst skall det poängteras att det är en spontan organisationsmodell kännetecknad av gräsrotsinitiativ från det civila samhället, något som har säregna, landsspecifika, för att inte säga regionspecifika rötter. Det hindrar dock inte att hämta lärdomar från intressanta exempel av avknoppningar och den viktiga rollen att på lokal nivå skapa potential för synergier och ömsesidighet mellan branscher och företag. Det är dock viktigt att policy-aktörer har näringslivets förtroende och att åtgärderna i stor utsträckning är efterfrågestyrda.

8 Käll- och litteraturförteckning

Becattini G., (1996), "I sistemi locali nello sviluppo economico italiano e nella sua interpretazione", *Sviluppo locale*, n. 2/3, 5-25.

Bednartz & Mattioni F., (1985) *Seggiolai e mercanti*. Il Campo. Udine.

Belussi F., Pilotti L., (2000), *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems in North-East Italy. Towards a Cognitive Approach to the Industrial District*. Ashgate, Aldershot.

Bertini S., (2000), "Endogenous development of local systems of SMEs: lessons from a practical experience", ur *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems in North-East Italy. Towards a Cognitive Approach to the Industrial District*. Ashgate, Aldershot

Bosco F. & Deganutti A., (1986), *Manzano, San Giovanni al Natisone, Corno di Rosazzo. Aspetti sociali ed economici tra sette e novecento*. Università di Tergeste.

Bramanti A., Maggioni M. (red), (1997), *La dinamica nei sistemi produttivi territoriali: Teorie, tecniche, politiche*. FrancoAngeli. Milano.

Calligaris, (2002) Informationsmaterial från Calligaris.

CATAS, (2002), *Centro servizi reali alle imprese nel distretto della sedia*. Informationsmaterial.

CCIAA, (1997), *Progetto integrato di sviluppo di un sistema produttivo*. Handelskammaren i Udine

—, (1995), *Il distretto industriale della sedia. Rapporto sulla situazione economica del sistema manifatturiero della sedia in Friuli-Venezia Giulia*. Handelskammaren i Udine.

Della Porta D. & Vannucci A., (1994), *Corruzione politica e amministrazione pubblica*. Il Mulino, Bologna.

De Michelis A., (2000), "Innovazione Design-driven nei distretti industriali", *Studi Organizzativi*. n.1.

Ente per lo sviluppo dell'artigianato del Friuli-Venezia Giulia, 1968, *Indagine sulla zona delle sedie del Friuli*. Università di Udine.

Fabi L., (1992), *La cultura della sedia. Storia, origini e sviluppo del "Triangolo della sedia"*. Il Campo. Udine.

Fontana G.L., (1997), *Le vie dell'industrializzazione europea*. Il Mulino. Bologna.

Fortis M., (2000), *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*. Il Mulino. Bologna.

Fuà G., (1983), *Industrializzazione senza fratture*. Il Mulino. Bologna.

Grandinetti R., (1998), "L'evoluzione del sistema industriale dell'area friulana: vantaggi competitivi delle imprese e dell'ambiente locale". *Economia e Società Regionale*, n.2.

— red., (1999), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transazione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*. Cedam. Padova.

Guerra P., (1999), "Evoluzione delle relazioni interne al distretto e sviluppo delle relazioni esterne" ur *Il seggiolai e l'economia globale*. Cedam. Padova.

Iacopino A., (1996), *I sistemi di gestione ambientale nel distretto industriale della sedia*. Universitetsuppsats utlämnad av Handelskammaren i Udine.

Jelen I., (1991), *L'area della sedia nel Friuli orientale*. Universitetsuppsats. Biblioteca centrale. Firenze.

- Lombardi A. (1999), *100 anni di sedie. Friuli 1890-1990: Breve storia del design della sedia*. Campanotto. Udine.
- Malmberg A., Sölvell Ö. & Zander I., (1996), "Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness", (7). RP, Stockholm School of Economics, Institute of International Business.
- Nutek (2001), *Regionala vinnarkluster. En fråga om kompetensförsörjning, värdeskapande relationer och barriärbrytande visioner*. NUTEK.
- Storper M. & Salais R., (1997), *Worlds of Production. The Action Framework of the Economy*. Harvard University Press, Massachusetts. Originaltitel: *Mondes du production*, 1993.
- Tamisari M. 2000, "The evolution of the chair-manufacturing industry district in Friuli-Venezia Giulia" ur *Evolutionary Patterns of Local Industrial Systems in North-East Italy. Towards a Cognitive Approach to the Industrial Districts*. Ashgate, Aldershot.
- Varaldo R., Ferrucci L. (red), 1997, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*. FrancoAngeli. Milano.
- Zenga E. (1999) "Prodotti, mercati e approcci di marketing delle imprese distrettuali" ur *Il Seggiolaio e l'economia globale*. Cedam. Padova.

Internet:

www.furnishingfromitaly.com (2002)

ICE, Istituto di commercio all'estero. Italienska statens handelsbyrå (2002). www.ice.it

ISTAT (2002). Censimento intermedio dell'industria e dei servizi 1991 & 1996. <http://cens.istat.it>

ISTAT (2002) Le stime a livello di sistema locale di lavoro.

Intervjuer:

Roberto Grandinetti, (2002) professor i Ekonomi och regional marknadsföring på Udine Universitet, gästprofessor i Venedig och Urbino.

Mario Passon, (2002) Handelskammaren i Udine, docent i industriell ekonomi på Universitetet i Trieste, ansvarig för statistikavdelningen.

Länsstyrelsen
Västmanlands län

721 86 VÄSTERÅS
Tel: 021-19 50 00
www.vastmanland.lst.se

ISSN: 0284-8813